

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN SONUÇLARI:
OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ahmet ÇIRA**

**Tez Danışmanları
Dr. P.Alb. Mazlum ÇELİK
Dr. P.Bnb. Ömer TURUNÇ**

ANKARA - 2011

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 13.05.2011

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanlar Açısından Sonuçları: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü
Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ:

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar açısından ortaya çıkaracağı sonuçları bir yapısal eşitlik modeli içinde tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla turizm sektöründe çalışan 432 otel çalışanından, anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonunda genel ÖVD'nin çalışanlar açısından iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması, işten ayrılma niyetinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilerken, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile, aile-iş ve kişiler arası çatışmaları da azalttığı görülmüştür.

ANAHTAR KELİMELER: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Performansı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Aşırı İş Yükü, İş Stresi, Sosyal Kaytarma Algısı, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma

SAYFA SAYISI: 284

GİZLİLİKDERECESİ: Tasnif Dışı

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN SONUÇLARI:
OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ahmet ÇIRA**

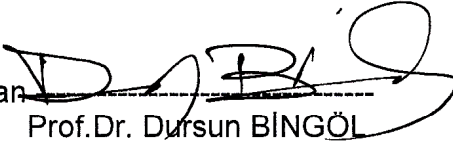
**Tez Danışmanları
Dr. P.Alb. Mazlum ÇELİK
Dr. P.Bnb. Ömer TURUNÇ**

ANKARA - 2011

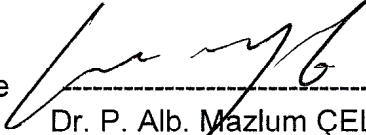
KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

P.Yzb. Ahmet ÇIRA'nın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanlar Açısından Sonuçları konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

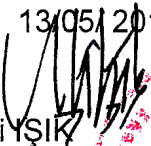
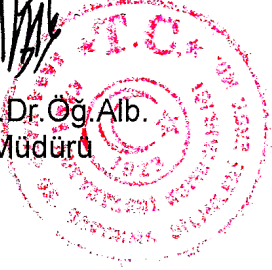
Başkan 
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Üye 
Doç. Dr. H. Cenk SÖZEN

Üye 
Dr. P. Alb. Mazlum ÇELİK
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

13/05/2011

Ali YŞIK
Yrd. Doç. Dr. Öğ. Alb.
Enstitü Müdürü


TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya konmasında, bana gösterdiği sonsuz destek için tez danışmanım, hocam ve akademik rol modelim Dr. P.Alb. Mazlum ÇELİK'e, anket verilerinin analizleriyle ilgili olarak sabırla bana yardımcı olup yol gösteren eş danışmanım Dr. P.Bnb. Ömer TURUNÇ'a ve kısıtlı zamanlarını harcayarak tez jürime katılma nezaketini gösteren değerli hocalarım Prof.Dr. Dursun BİNGÖL ve Doç.Dr. H. Cenk SÖZEN'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, çalışmam boyunca beni destekleyen KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Müdürü Yrd.Doç.Dr.Öğ.Alb. Ali IŞIK'a ve her sorunumda çözüm bulmak için elinden geleni yapan, tüm süreci kolaylaştıran Savunma Yönetimi ABD Bşk. Doç.Dr.Topçu Alb. Ünsal SİĞRİ'ya da saygı ve şükranlarımı sunarım.

Elbette bu araştırmaya gönüllü olarak katılıp anket doldurma nezaketini gösteren sayın otel yöneticilerine, otel çalışanı katılımcılara ve anketlerin uygulanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Kemer İlçe Jandarma Komutanı ve sevgili devre arkadaşım Jandarma Yüzbaşı Fikret GÖRMÜŞ ve değerli personeline de ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak yoğun yüksek lisans eğitimim süresince kedilerine ait çok değerli zamanlarından çalmama rağmen bana sabır gösteren ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, eşim Cennet'e, kızım Ceren'e, oğlum Burak'a ve Ceyda bebeğe anlayış ve hoşgörülerinden dolayı sevgiler ve teşekkürler.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2011

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLAR AÇISINDAN SONUÇLARI:
OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet ÇIRA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) ile bu davranışların çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği değerlendirilen iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi olumlu ardılların yanında, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma gibi olumsuz ardıllar arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek, bu etkilerde aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu maksatla beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan 432 otel çalışanından, anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. ÖVD temel beş boyutu ile ölçülmüştür (Organ, 1988). Bulgulara ulaşmak için SPSS programı ile tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, ardından araştırmada ele alınan değişkenlerle kurulabilecek en uyumlu modeli belirlemek maksadı ile AMOS programı ile YEM ve yol analizleri yapılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgular; çalışanlar tarafından sergilenen ÖVD boyutlarının yaş, çalışma süresi ve kadrolu/sözleşmeli çalışma durumlarına göre değiştiğini, sergilenen ÖVD'nin ortak etkisinin çalışanların iş performansını, iş

tatminlerini, örgüte olan duygusal bağılıklarını artırdığını, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir. Fakat beklenenin aksine, çalışanlar tarafından sergilenen ÖVD'nin çalışanların aşırı iş yükü, iş stresi, iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışmaya yönelik algılamalarını azalttığı görülmüştür. Ancak ÖVD'nin tüm bu olumlu sonuçlarına rağmen; aracılık testleri “aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının” üstlendikleri aracılık rolleri ile ÖVD'nin İAÇ, AİÇ ve İARÇ üzerindeki olumlu etkilerini azalttığını ya da tamamen ortadan kaldırdığını göstermiştir. Yapısal Eşitlik modeli sonuçları da, regresyon analizlerinden elde edilen bulguların model içerisinde de geçerli olabileceğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Performansı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Aşırı İş Yükü, İş Stresi, Sosyal Kaytarma Algısı, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma

Tez Yöneticisi: Dr. P.Alb. Mazlum ÇELİK

Sayfa Sayısı: 284

**T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENCE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENCE MANEGEMENT
ANKARA 2011**

**THE PERSONAL OUTCOMES OF
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS:
AN APPLICATION FOR HOTEL EMPLOYEES**

MASTER THESIS

Ahmet ÇIRA

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the effects and relationship between Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and the potential negative outcomes expected to be found out such as work overload, job stress, perceived coworker social loafing, work-family conflict, family-work conflict and conflict with colleagues together with the positive outcomes such as increasing job performance, job satisfaction, organizational commitment and decrease turnover intention and to identify whether work overload, job stress and perceived coworker social loafing have mediating role in this effects. For this purpose, a study was conducted with data collected by a survey from 432 employees working in five-star hotels and first-class holiday villages. OCB was measured by five basic dimensions (Organ, 1988). In order to get the findings; one way analysis of variance, correlation and regression analysis were conducted with the SPSS program and then SEM and path analysis were performed with the program AMOS for the purpose of determining the most compatible model to be formed with the variables used in this research. According to the analysis conducted, findings showed that the dimensions of OCB presented by workers vary according to

the age, tenure (the working time) and the working status like permanent / contract based and that the common effect of the OCB exhibited by employees increases employees' job performance, job satisfaction and the emotional commitment to the organization and on the other hand decreases employee turnover intentions. But contrary to the expectations; it has been shown that OCB exhibited by employees reduces the employees' perceptions about the work overload, job stress, perceived coworker social loafing, work-family conflict, family-work conflict and conflict with colleagues. Despite all these positive results however; OCB mediation tests showed that the mediating roles of work overload, job stress and the perception coworker social loafing reduced or completely eliminated the positive effects of OCB on WFC, FWC, and ICAW. Structural equation model results showed that the findings in regression analysis can also be applied within the model.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Job Performance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Organizational Commitment, Work Overload, Work Stress, Perceived Social Loafing, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, Interpersonal Conflict at Work.

Advisor: Dr. P.Alb. Mazlum ÇELİK

Number of Pages: 284

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xii
ŞEKİLLER.....	xvii
KISALTMALAR	xviii
ÖN SÖZ	xix
GİRİŞ	. 1

BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	3
a. Giriş	3
b. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	3
c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Çalışmalar.....	6
(1) Barnard'ın Yapmış Olduğu Çalışmalar	7
(2) Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	8
(3) Roethlisberger ve Dickson'un Çalışmaları	9
(4) Dennis Organ'ın Çalışmaları	9
(5) Organ Sonrası ÖVD Çalışmaları	10
(a) Türkiye Dışında Yapılan Çalışmalar.....	11
(b) Türkiye'deki ÖVD Çalışmaları.....	17
ç. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Alt Yapısı	25
(1) Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory).....	25
(2) Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader- Member Exchange Theory)...	26
(3) Eşitlik Teorisi	27
(4) Beklenti Teorisi (Expactancy Theory).....	28
(5) Karşılıklılık Teorisi (The Norm of Reciprocity)	29
d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İlişkili Olduğu Kavramlar	29

(1) Prososyal Örgütsel Davranışlar...	30
(2) Çevresel/Bağlamsal (Contextual) Performans...	30
(3) Biçimsel Rol (In-Role) ve Fazladan Rol (Extra-Role) Davranışları.	31
(4) Örgütsel Bağlılık.....	32
(5) Örgütsel Adanmışlık.....	34
(6) Örgütsel Özdeşleşme	36
(7) Örgütsel Bağdaşım (Organizational Coherence)...	37
(8) Örgütsel Katılım (Organizational Participation).....	38
(9) Motivasyon	38
(10) Psikolojik Sözleşme	41
(11) Örgütsel Spontanlık.....	42
e. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Türleri	43
(1) Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	43
(2) Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	44
f. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Özellikleri.....	45
g. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fonksiyonları	46
ğ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	46
(1) Dennis Organ Tarafından Ortaya Konan ÖVD Boyutları... ..	47
(2) Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutları... ..	50
h. ÖVD'nin Ortaya Çıkmasına Etki Eden Faktörler	53
(1) ÖVD'nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Olumlu Faktörler.....	53
(2) ÖVD'nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Olumsuz Faktörler... ..	56
ı. ÖVD'nin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	60
(1) ÖVD'nin Olumlu Sonuçları (Birey ve Örgüt Açısından).....	60
(2) ÖVD'nin Olumsuz Sonuçları... ..	61
i. Yazında ÖVD'ye Getirilen Bazı Eleştiriler ve Yeni Yaklaşımlar	62
(1) Başlangıçtaki Eleştiriler.....	62
(2) Son Dönemdeki Eleştiriler... ..	63
(a) Zorunlu Vatandaşlık Davranışları	65
(b) Sapkın Vatandaşlar (Deviant Citizen)	68
(c) Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	69
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARDILLARI.....	72
a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Olumlu Ardılları.....	72
(1) İş Performansı... ..	72

(2) İş Tatmini.....	73
(3) İşten Ayrılma Niyeti... ..	75
(4) Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık).....	76
b. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Olumsuz Ardılları.....	76
(1) Aşırı İş Yüğü.....	77
(2) İş Stresi.....	77
(3) İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı	79
(4) İş-Aile, Aile-İş Çatışmaları	80
(a) İş-Aile Çatışması.....	81
(b) Aile-İş Çatışması.....	82
(5) İş Arkadaşları ile Çatışma	83
3. GENEL ÖVD MODELİ.....	85

İKİNCİ BÖLÜM

ÖVD'NİN ARDILLARLA İLİŞKİSİ

1. ÖVD VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	87
a. Yaş	87
b. Çalışma Süresi	89
c. Cinsiyet	90
ç. Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumu	92
e. Eğitim Durumu	92
2. ÖVD'NİN ARDILLARLA İLİŞKİSİ	94
a. ÖVD'nin Olumlu Ardıllarla İlişkisi.....	94
(1) ÖVD ve Algılanan İş Performansı İlişkisi.....	94
(2) ÖVD ve İş Tatmini İlişkisi	104
(3) ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	111
(4) ÖVD ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	117
b. ÖVD'nin Olumsuz Ardıllarla İlişkisi.....	124
(1) ÖVD ve Aşırı İş Yüğü İlişkisi.....	124
(2) ÖVD ve İş Stresi İlişkisi	128
(3) ÖVD ve Sosyal Kaytarma Algısı İlişkisi	131
(4) ÖVD ve İş-Aile Çatışması İlişkisi	135

(5) ÖVD ve Aile-İş Çatışması İlişkisi	139
(6) ÖVD ve İş Arkadaşları ile Çatışma İlişkisi	141

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	149
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	149
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	150
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	151
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	154
6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	155
7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM ARAÇLARI	156
a. ÖVD Ölçeği.....	156
b. İş Performansı Ölçeği	157
c. İş Tatmini Ölçeği	157
ç. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	158
d. Örgütsel (Duygusal) Bağlılık Ölçeği	158
e. Aşırı İş Yüğü Ölçeği	159
f. İş Stresi Ölçeği.....	159
g. İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği.....	159
ğ. İş-Aile Çatışması Ölçeği	160
h. Aile-İş Çatışması Ölçeği	160
ı. İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği	160
8. VERİLERİN ANALİZİ İÇİN KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	161

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	163
a. Yaşa Göre Frekans Dağılımları	164
b. Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımları	164

c. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları	165
ç. Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımları ...	165
d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları	166
e. Medeni Hallerine Göre Frekans Dağılımları.....	166
f. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılımları	167
2. DEĞİŞKENLERE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	167
3. ÖLÇEKLERE AİT DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİLİRLİKLER	170
a. ÖVD-Ölçeği.....	173
b. Algılanan İş Performansı Ölçeği	175
c. İş Tatmini Ölçeği	176
ç. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	177
d. Örgütsel (Duygusal Bağlılık) Ölçeği	177
e. Aşırı İş Yüğü Ölçeği	178
f. İş Stresi Ölçeği.....	178
g. İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği.....	179
ğ. İş-Aile Çatışması Ölçeği	180
h. Aile-İş Çatışması Ölçeği	180
ı. İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği (ICAWS).....	181
4. HİPOTEZ TESTLERİ	182
a. ÖVD-Demografik Özellikler Arasındaki İlişki (t-Testi ANOVA Testi Sonuçları)	182
(1) ÖVD-Yaş İlişkisi	183
(2) ÖVD-Çalışma Süresi İlişkisi	185
(3) ÖVD-Cinsiyet İlişkisi.....	186
(4) ÖVD-Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma İlişkisi.....	187
(5) ÖVD-Eğitim Durumu İlişkisi.....	188
b. ÖVD ve Diğer Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları	190
c. ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	193
ç. Aracı Değişkenlerin Aracılık Etkilerini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	201
5. ARAŞTIRMA MODELİNİN TESTİ (AMOS YEM UYGULAMASI).....	227

a. Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol Analizi	227
b. Araştırmaya Ait Yapısal Eşitlik Modeli	228

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. GENEL DEĞERLENDİRME.....	235
a. ÖVD Sergilenmesinin Demografik Etkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren t ve ANOVA Testi Sonuçları.....	237
b. ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	239
c. Aracı Değişkenlerin Aracılık Etkilerini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	247
ç. Araştırma Modelinin Testi ile İlgili Sonuçlar (AMOS YEM Sonuçları).	252
2. SONUÇ	253
3. ÖNERİLER.....	254
a. Araştırmacılara Öneriler	255
b. Uygulayıcılara Öneriler	257
 KAYNAKÇA	 260
EKLER	284

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.....	164
Tablo-2: Katılımcıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.....	164
Tablo-3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.....	165
Tablo-4: Katılımcıların Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.....	165
Tablo-5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu ..	166
Tablo-6: Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu ...	166
Tablo-7: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu..	167
Tablo-8: Tüm Değişkenlere Ait Min., Mak., Ort. Değerler ve Standart Sapmalar.....	168
Tablo-9: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler .	172
Tablo-10: ÖVD Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	174
Tablo-11: İş Performansı Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	176
Tablo-12: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	176
Tablo-13: İşten Ay. Niyeti Ölç. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	177
Tablo-14: Örg. Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları....	177
Tablo-15: Aşırı İş Yüğü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ...	178
Tablo-16: İş Stresi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	179

Tablo-17: Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	
Sonuçları	179
Tablo-18: İş-Aile Çatış. Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları....	180
Tablo-19: Aile-İş Çatış. Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	180
Tablo-20: İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör	
Analizi Sonuçları	181
Tablo-21: Tüm Ölçeklere Ait Ort., S.S.'lar ve Güvenilirlik Katsayıları.....	182
Tablo-22: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	184
Tablo-23: Yaş Gruplarına Göre ÖVD Boyutlarının Ortalamaları.....	184
Tablo-24: Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları	185
Tablo-25: Çalışma Süresi Gruplarına Göre ÖVD Boyutlarının Ortalamaları	
.....	186
Tablo-26: Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	186
Tablo-27: Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumu t-Testi Sonuçları.....	187
Tablo-28: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....	188
Tablo-29: Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları.....	189
Tablo-30: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları.....	190
Tablo-31: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu	192
Tablo-32: Genel ÖVD'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	194
Tablo-33: Genel ÖVD'nin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Gösteren	
Regresyon Analizi Sonuçları	195
Tablo-34: Genel ÖVD'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	195
Tablo-35: Genel ÖVD'nin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren	
Regresyon Analizi Sonuçları	196

Tablo-36: Genel ÖVD'nin Aşırı İş Yükü Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	197
Tablo-37: Genel ÖVD'nin İş Stresi Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	197
Tablo-38: Genel ÖVD'nin Sosyal Kaytarma Algısı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	198
Tablo-39: Genel ÖVD'nin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	199
Tablo-40: Genel ÖVD'nin Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	199
Tablo-41: Genel ÖVD'nin İş Arkadaşları İle Çatışma Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	200
Tablo-42: Genel ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	201
Tablo-43: Aracılığı Araştırılan Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	204
Tablo-44: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	206
Tablo-45: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	207
Tablo-46: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	208
Tablo-47: Aşırı İş Yükünün ÖVD- Örgütsel Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	209
Tablo-48: Aşırı İş Yükünün ÖVD-İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	210
Tablo-49: Aşırı İş Yükünün ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları....	211

Tablo-50: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	212
Tablo-51: İş Stresinin ÖVD- İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	213
Tablo-52: İş Stresinin ÖVD- İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	214
Tablo-53: İş Stresinin ÖVD- İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	215
Tablo-54: İş Stresinin ÖVD- Örgütsel Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	216
Tablo-55: İş Stresinin ÖVD-İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	217
Tablo-56: İş Stresinin ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	218
Tablo-57: İş Stresinin ÖVD- İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	219
Tablo-58: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	220
Tablo-59: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	221
Tablo-60: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	222
Tablo-61: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- Örgütsel Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	223
Tablo-62: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	224

Tablo-63: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	225
Tablo-64: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	226
Tablo-65: Modelin (Model-1) Uyum İyiliği Sonuçları... ..	229
Tablo-66: Modifikasyon Sonrası Modelin Uyum İyiliği Sonuçları... ..	231
Tablo-67: Model-7'ye Ait Yol Katsayıları.....	234
Tablo-68: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları... ..	250

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Genel ÖVD Modeli	85
Şekil-2: ÖVD, İş Tatmini, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pozitif Döngüsel İlişki	122
Şekil-3: Araştırma Modeli	155
Şekil-4: Katılımcıların ÖVD Puan Ortalamalarını Gösteren Bar Grafik....	169
Şekil-5: Bağımlı Değişkenlere Ait Ortalamaları Gösteren Bar Grafik.....	169
Şekil-6: Tüm Değişkenlere Ait Ortalamaları Gösteren Radar Grafik	170
Şekil-7: ÖVD Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Model.....	175
Şekil-8: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli.....	229
Şekil-9: Modifikasyon İndekslerine Göre Yapılan Düzeltmeler Sonrası Oluşan Model (Model-7)	230
Şekil-10: Modifikasyon Modeli (Model-7) Değişkenler Arası İlişkiler	232
Şekil-11: Yapısal Eşitlik Modeli (Anlamlı İlişkiler)	233
Şekil-12: Araştırma Bulguları.....	254

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: <i>Analysis of Variance</i> (Varyans Analizi)
AİÇ	: Aile-İş Çatışması
AİY	: Aşırı İş Yükü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FWC	: <i>Family-Work Conflict</i> (İş-Aile Çatışması)
ICAW	: <i>Interpersonal Conflict at Work</i> (İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma)
İAÇ	: İş-Aile Çatışması
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İARÇ	: İş Arkadaşları ile Çatışma
İP	: İş Performansı
İT	: İş Tatmini
İS	: İş Stresi
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ÖVD-B	: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ÖVD-Ö	: Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
SEM	: <i>Structural Equation Modeling</i> (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
SKA	: Sosyal Kaytarma Algısı
WFC	: <i>Work-Family Conflict</i> (Aile-İş Çatışması)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖN SÖZ

Günümüzde üretim ve hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet ortamı, organizasyonları iki farklı personel stratejisi uygulamak zorunda bırakmıştır. Ekonomik kaygılarla daha çok işten çıkarma eğiliminde gibi görülen örgütler, çekirdek kadro olarak tanımladıkları kaliteli çalışanlarını da elde tutma gayreti içerisindeyler. Söz konusu olan uzmanlık, tecrübe ve fazlaca fedakârlık gerektiren bir meslek ise; örgütler rakipleri tarafından hemen değerlendirilebilecek bu personeli, değişik politikalarla elde tutmaya çalışmaktadırlar. Bunu da bazen çok büyük mali desteklerle sağlayabilmektedirler. Bu tür gayretlerin yanında, maliyeti sıfıra yakın olan ve işten ayrılma niyetini azalttığı ispatlanmış örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) yöneticiler tarafından desteklenmesinin, “beşeri sermaye olarak kabul edilen bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değerlerin asıl kaynağı olan, kaliteli insan gücünün” (Tansel ve Güngör,1997; 532) elde tutulabilmesi açısından hayati önemi haiz olduğu değerlendirilmektedir.

Ancak iş dünyasındaki rekabet ortamının bir gereği olarak çalışanlardan tanımlı görevlerinin üzerinde sergilenmesi beklen bu ekstra davranışların, örgüt açısından genel olarak olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasına rağmen çalışanlar açısından ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığının göz ardı edildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle son dönemde örgütsel davranış alanında araştırılmaya başlanan konulardan birisi de gönüllü olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mevcut tez çalışmasındaki temel hedef de ÖVD'nin çalışanlar açısından sonuçları ortaya koymaktır. Bu maksatla geliştirilen hipotezler bir model üzerinde test edilmiştir. Bulguların ÖVD ile ilgili politikalarında yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine önemli girdiler sağlayacağını ve ayrıca çalışmanın da ÖVD ile ilgili yazını zenginleştireceğini değerlendirmekteyiz. Bu bağlamda çalışmamızın yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacı ve uygulamacılara katkıda bulunmasını dileriz.

GİRİŞ

Sanayileşme faaliyetleri ile birlikte yoğun bir üretim temposuyla geçen makineleşme devriminin ardından hızla artan teknolojik gelişmeler sayesinde uzay çağının yaşandığı bu günlerde, beklenin aksine örgütlerin insan kaynağı ihtiyacı daha da artmıştır. Kullanılan makine ve teknolojik cihazlar artmış olmasına rağmen, örgütlerin insandan (gücünden, enerjisinden, beyninden) bekledikleri ihtiyaç da ilginç bir şekilde aynı oranda artmıştır. 1960 ve 1970'lerdeki pazartesi-cuma arasında sabah sekizden akşam beşe kadar yaklaşık dokuz saat çalışan tipik işgören tanımı, günümüzde işyerlerinin ve çalışma saatlerinin farklılaşması nedeni ile en azından bazı meslekler için anlamını kaybetmiştir. Çalışanlar işleri ve aileleri arasındaki sınırların gittikçe kaybolduğundan dolayı daha fazla şikâyet ederlerken, daha fazla strese maruz kalmakta, çalışma arkadaşları ve aile fertleri ile değişik çatışmalar yaşamaktadırlar. Çalışanın iş yaşantısı ile özel yaşantısı arasındaki sınırların kalkmasının sebeplerinde birisi, elbette küreselleşen organizasyonların ortaya çıkardığı hiçbir zaman "uyumayan" dünyadır. Artık örgütler, dünyanın değişik yerlerindeki çalışanları sayesinde sürekli ayaktadırlar (Şebeke Örgütler). Diğer bir sebep ise gelişen iletişim teknolojileri sayesinde çalışanların işlerini evlerine, arabalarına getirebilmeleri, hatta tatilde dinlenirken bile bir anlamda çalışmaya devam edebilmeleridir (Robbins ve Judge, 2007: 25).

Artan rekabet ortamında, çalışanların örgütsel etkinliği artıran görev performansının yanında, ekstra rol davranışları (ÖVD) da örgüt yöneticilerinin çalışanlarından beklediği davranışlar arasına girmiş ve gayri resmi olarak performans değerlendirmelerinde dikkate alınmaya başlamıştır. Ayrıca değişen çalışma koşulları, rekabet ortamının gereklilikleri ÖVD'nin önemini ve işlevlerini gün geçtikçe arttırmakta ve işletmeler için farklılık ortaya koymada stratejik bir faktör haline gelmesinde etkili olmaktadır. ÖVD'nin öneminin gittikçe artmasının nedeni ise, diğer üretim faktörlerine kıyasla insan faktörünün günümüz çalışma koşullarında daha kilit bir role sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Rekabette insan unsurunun ve davranışlarının yadsınamaz kadar önemli bir hale gelmesi ile birlikte yönetim uygulamasının bir unsuru olarak görülebilecek ÖVD'nin örgütün etkinliğine, başarısına,

rekabet gücüne sağladığı stratejik katkılar da artarak devam etmektedir. Genel olarak ÖVD olarak tanımlanan ve örgütsel etkinliği artıran bu davranışlar son 30 yıl içerisinde birçok çalışmaya konu olmuş, bu davranışları ortaya çıkaran kavramlar araştırılmış ve çoğunlukla örgüt açısından sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur. Maalesef bu çalışmalarda ÖVD'nin onu sergileyen çalışanlar açısından ortaya çıkaracağı sonuçlar tam olarak ortaya konmamıştır (Pyne, 2007: 2; Spitzmuller vd., 2008: 115).

Bu araştırmanın amacı; ÖVD ile iş performansı iş tatmini, örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi çalışanlar için olumlu ardılların yanında, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma gibi olumsuz ardıllar arasındaki ilişki ve etkileri de belirlemek, bu etkilerde aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan 432 özel sektör çalışanını kapsamaktadır. ÖVD temel beş boyutu ile ölçülmüştür. Bu boyutlar: “diğer gamlık, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem”dir. ÖVD'nin çalışanlar açısından ortaya çıkartabileceği değerlendirilen ve ÖVD'nin ardılları olarak araştırılan diğer değişkenler ise; iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel (duygusal) bağlılık gibi olumlu sonuçlarla beraber, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışmadır.

Araştırma temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ÖVD literatürüne ilişkin bilgi verilirken, ikinci bölümde teorik ve uygulamalı çalışmalar ışığında ÖVD'nin diğer değişkenlerle olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları ve veri toplama ve analiz yöntemlerinden oluşan metodoloji, dördüncü bölümde ise elde edilen bulgu ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise; yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, elde edilen bulgularla ilgili genel bir değerlendirme yapılmış, çalışmanın sonucu ortaya konmuş ve ileride yapılabilecek çalışmalara ışık tutabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

a. Giriş

Örgütsel vatandaşlık davranışları (çalışmanın bundan sonraki kısmında ÖVD olarak kullanılacaktır) bir çalışanın normal tanımlı görevleri arasında yer almayan fakat örgütsel etkinliği artıran ayırt edici davranışları ifade etmektedir. Başarılı örgütler “kendi alışılmış görevlerinden çok daha fazlasını yapacak ve kendisinden beklenin üstünde örgüte fayda sağlayacak çalışanlara” ihtiyaç duymaktadırlar. Görevlerin bir çoğunun takım ya da ekipler tarafından yapıldığı ve esnekliğin çok önemli olduğu bugünün dinamik iş dünyasında, örgütler “takımdaki diğerlerine yardım etme, ekstra görevler için gönüllü olma, çatışmalardan kaçınma, kurallara uyma ve saygı gösterme, işle ilgili angarya ve sıkıntıları nezaketle karşılama” gibi iyi vatandaşlık davranışlarını” sergileyebilecek çalışanlara eskisinden çok daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Robbins ve Judge, 2007: 30). Bu bağlamda, çalışanların öncelikle birbirleri ile uyum içerisinde ve bir ekip ya da takım ruhuna sahip olarak çalışmalarının yanı sıra, tanımlı rollerinin üzerinde sergileyecekleri faaliyetlerinin de, örgütün başarısı için hayati öneme haiz olduğu değerlendirilmektedir. Bu bölümde örgütler için bu kadar önemli olan ÖVD’nin tanımı, ÖVD ile ilgili çalışmalar, ÖVD’nin alt yapısı, ÖVD’nin ilişkili olduğu kavramlar, ÖVD türleri, ÖVD’nin özellikleri, ÖVD’nin fonksiyonları, ÖVD’nin boyutları, literatürde ÖVD’ye yöneltilen bazı eleştiriler ve ÖVD’yi yeni yaklaşımlara ilişkin bilgi verilecektir.

b. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütler, çalışanların işe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, birbirleri ile dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, değişimi

desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma gibi konularda ekstra gayretlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Kendilerine verilen görevleri ve fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden çalışanların davranışları, bir anlamda ülkesi için aynı gönüllü davranışları sergileyen vatandaşların davranışlarına benzemektedir. Nasıl ki toplumda kanunlara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman fedakârca çalışan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise; örgütler için de durum aynıdır (Çelik, 2007: 82).

Buradaki temel düşünce, bir ülkenin vatandaşı olarak bireylerin, yasa ve benzeri formel kurallar ile düzenlenmiş konuların haricinde, kendiliğinden ve gönüllü olarak ilave pozitif davranışlar gösterdikleri gerçeğidir. Ülkelerine olan “gönülden bağlılıkları” nedeni ile yaptıkları her faaliyette, kendilerinden ziyade ülkelerinin menfaatini düşünmektedirler ve ülkeleri için her türlü fedakârlığa katlanabilmektedirler. Dolayısı ile “iyi bir vatandaş” olmak için kanunlarla belirlenmiş vatandaş sorumluluklarının ötesinde, ülke menfaatleri için bazı davranışların da gönüllü olarak sergilenmesi gerektirmektedir.

Örgütlerdeki benzer çalışan davranışlarını tanımlayan değişik çalışmalar olmasına rağmen (iş birliği çabalarını ifade eden ekstra rol davranışları (Bernard,1938) ve vatandaşlık kavramını da içeren “fazladan rol” davranışları (Kahn, 1966), **“çalışanların tanımlı rollerinin üzerine gönüllü olarak sergiledikleri ve sonuçta örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratan davranışları”**, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı olarak tanımlayarak, 1980’li yıllarda literatüre kazandıran Dennis Organ ve arkadaşları (Bateman ve Organ, 1983) olmuştur. Bolino (1999:82)’ya göre Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık kavramını Katz ve Kahn (1966)’ın geliştirdiği davranış konseptinden yararlanarak tanıtmışlardır. Organ ve arkadaşları tarafından aynı yıl yapılan diğer bir çalışmaya göre ise ÖVD bir fazladan rol türüdür ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır (Smith vd., 1983’den aktaran İşbaşı, 2000: 4).

Sonraki yıllardan itibaren bu davranışlar örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamış (Özdevecioğlu, 2003: 117) ve ilk yıllarda ÖVD’yi

tanımlamaya yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Organ (1988) da ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranışları “iyi asker sendromu” olarak tanımlamıştır. Organ (1988:4) burada ÖVD’yi “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları” olarak tanımlamıştır” (Organ,1988’dan aktaran Altınbaş, 2008: 2). Organ (1988) “iyi asker sendromu” olarak tarif ettiği ÖVD’yi diğer gamlık (altruism), üstün görev bilinci (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) centilmenlik boyutlarında incelemiştir. Bu davranışlar görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlışını bulma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Turnipseed, 2002: 1).

Ayrıca ÖVD diğerlerine yardım etmek, geç saate kadar ya da hafta sonları dâhil işte çalışmak, uygulanabilir standartların üzerinde bir performans göstermek, işteki taciz ve usandırmalara ya da zahmet ve sıkıntılara tolerans göstermek ve şirket faaliyetlerine gönüllü iştirak etmek gibi “çalışan iş davranışları” olarak tanımlanabilir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000, Bolino vd., 2004: 229).

ÖVD ile ilgili yapılacak tüm çalışmaların anlaşılabilmesi ve doğru değerlendirme yapılabilmesi için Organ (1988)’ın ÖVD tanımında vurguladığı üç unsurun bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir (akt. Turnipseed, 2002: 2):

- “ • Bu davranışların biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması,
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olması,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir.”

ÖVD’nin özünde gönüllülük yatmaktadır. Bu nedenle tanımda geçen “isteğe bağlılık” kavramından; rolün veya iş tanımının gerektirmediği ve

işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza, uygulandığında ise ödül gerektirmeyen davranışlar anlaşılmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000:513)'nın yaptığı çalışmada da, özellikle bu konu vurgulanmış ve bu tür davranışlar “görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Bu davranışın örgüt performansını ve bireysel performansı artırdığı, son 20 yılda yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. ÖVD'nin özellikle iş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet ve performans ile ilişkileri de yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınmıştır (Şeşen, 2006: 54).

ÖVD'ye getirilecek eleştirilerden bir tanesi, çalışanların sırf başkaları görüyor diye düşünerek ve kendisi hakkında olumlu imaj yaratmak için ÖVD sergileme ihtimalleridir. Bu anlamda ÖVD “diğerlerinin varlığı yanında sergilenen davranışlar (behavior in the precence of others)” olarak değerlendirilmektedir. “Soysal Kolaylaştırma (social facilitation)” teorisine göre de, insanlar diğerlerinin yanında iken daha iyi performans gösterirler ve aslında yalnız olduklarından daha farklı davranırlar (Taylor vd., 2006: 297). Fakat bu bölümde incelenecek olan ÖVD, elbette öncelikle çalışanların içten ve samimi duygularla, karşılık beklemeden sergiledikleri davranışlardır. Örneğin kimsenin olmadığı bir ortamda boşa yanan ışıkları söndürmek ya da akan muslukları kapatmak, elbette kişinin tamamen örgüte olan duygusal bağlılığından kaynaklanan ve örgüte ait kaynakları korumaya yönelik olarak sergilediği bir vatandaşlık davranışıdır ve yukarıda arz edilen sosyal kolaylaştırmadan kaynaklanmamaktadır.

c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Çalışmalar

ÖVD kavramının tarihsel gelişimi bazı çalışmalarda dönem dönem ele alınırken, bazılarında da bu alandaki önemli araştırmacıların çalışmaları kapsamında incelenmektedir. Bu tez çalışmasında da, genel olarak Barnard (1938), Katz (1960), Katz ve Kahn (1966), Roethlisberger ve Dickson (1939)' Bateman ve Organ (1983), Organ (1988) ve Podsskoff ve MacKenzie (1997),

Podsskoff ve arkadaşları (2000) ile beraber diğer bazı araştırmacıların çalışmaları kapsamında ÖVD kavramının tarihsel gelişimi incelenmiştir.

(1) Barnard (1938)'in Yapmış Olduğu Çalışmalar

Çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ilk olarak 1930'lu yıllarda "ekstra rol davranışları" olarak tanımlayan Chester Barnard (1938) olmuştur (Çelik, 2007: 88). Organ (1988)'da Barnard (1938)'in yaptığı çalışmaların ÖVD'nin temelini attığını savunmuştur. Barnard (1938), 1968 ve 1976 yıllarında tekrar yayımlanan "Yönetim Fonksiyonları" isimli çalışmasında, örgütü "toplu işbirliği çabaları" olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir örgütü meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde gösterdikleri davranışlardır (İşbaşı, 2000: 7).

Barnard (1938)'in örgüt tanımında iki kavramın önemle vurgulandığı görülmektedir. Birincisi çalışanların sergilediği "gönüllü işbirliği (willingness to coporate) gayretlerdir" (Barnard, 1938'dan aktaran Ertenü, 2009: 5). Buradaki gönüllülük kavramı bireylerin "işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilim ve arzuları olarak değerlendirilmektedir" (Gündüz, 2008: 14). Barnard (1938)'in vurguladığı ikinci önemli husus ise, "biçimsel olmayan organizasyon" yapısıdır. Gönüllülüğe bağlı olarak oluşan "biçimsel olmayan organizasyon" yapısı, biçimsel otoriteyi yasallaştırarak devamını sağlamakta ve bir anlamda biçimsel otorite için emniyet sübabı olarak görev yapmaktadır. Çalışanların gönüllülük düzeylerinin yüksek olması, biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak, çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini arttırmaktadır (Organ, 2005: 45).

Barnard (1938)'in çalışmasında kullandığı bir başka kavram ise ilişkiye dayalı çekiciliktir (associational attractiveness) ve Barnard (1938) bu tanımla; kişilerin "eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, inanç, vb. konularda" uyumlu olmalarının, bu kişilerin işbirliğine yönelik çabalarını arttıracaklarını ifade etmiştir (Gündüz, 2008: 15). Bunların yanında prestij, ırk, milliyet, politik görüş ve bölgesel farklılıkların yanında, hitabet, kişisel dış görünüm ve tutum gibi çok belirgin kişisel özellikler de, bu uyum için gerekli şartlar olarak değerlendirilmiştir (Organ, 2005: 46).

(2) Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

İlk defa Katz ve Kahn (1978) bu fazladan rol davranışlarını tanımlamak için “vatandaşlık” terimini ortaya koymuşlardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 327). Burada Katz ve Kahn (1978) formel rol davranışlarını biçimsel (in-role) davranışlar olarak tanımlarken, formel iş gereklerinin üzerinde davranışları fazladan (ekstra-role) olarak ayırmışlardır. Onlara göre; resmi ya da ikincil ödüller biçimsel görevlere verilirken, asıl ödüller fazladan rollere verilmektedir. Fazladan roller ise örgüte duyulan saygıdan kaynaklanan “vatandaşlık” hissinin bir tezahürüdürler. Bateman ve Organ (1983) ise Katz ve Kahn (1966, 1978) tarafından geliştirilen bu rol üstü davranışlar kavramlarını kaynak olarak kullanarak ÖVD'nin yapısını ortaya çıkarmışlardır (Çetin, 2004'den aktaran Dede, 2009:4).

Katz (1964) belirtilmiş rol gereklerinin ötesinde ama örgütün etkinliği için gerekli olan, isteğe bağlı ve planlanmadan oluşan (spontan) davranışların önemine işaret etmiş (Farh vd., 2004: 241) ve bu ekstra rol davranışlarını örgütsel etkinlik için gerekli olan üç önemli davranıştan birisi olarak sıralamıştır. Buna göre; bireyler önce örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli, daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler (Katz, 1964'den aktaran Keleş, 2009: 22).

Katz ve Kahn (1966) verilen görev için emredilemeyen rol üstü davranışlara dayanan birkaç durum (ekstra rol davranışı) belirtmişlerdir. Organizasyonun etkinliğini geliştiren fazladan rol davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn'a göre bu kavram; organizasyonun sosyal akışını kolaylaştıran bazı davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir. Bu davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştıran ama görevin geneline doğrudan bağlı olmayan jestleri içermektedirler. İşle ilgili bir problemin çözümüne yönelik olarak yardımlaşma, emirleri sorun yaratmadan kabul etme, geçici rahatsızlıkları şikâyet etmeksizin hoş görme, çalışma alanını temiz tutmaya yardım etme, zamanında hareket etme, işle ilgili olumlu bildirilerde bulunma ve hoşgörülü olma, kişiler arası çatışmaların yarattığı boşa zaman kayıplarını minimize

etme, örgütün kaynaklarını koruyan bir örgüt iklimi geliştirme bu jestlere örnek olarak verilebilir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

(3) Roethlisberger ve Dickson (1939)'un Çalışmaları

ÖVD kavramına katkısı açısından ele alınabilecek diğer araştırmacılar, “Management and the Worker” adlı eserleriyle bilinen Roethlisberger ve Dickson (1939)'dur. Bu iki araştırmacı yazında, “davranışsal yaklaşımlar” olarak bilinen Hawthorne araştırma sonuçlarından hareketle, biçimsel olmayan örgütlerle ilgili düşüncelerini ifade etmişlerdir (Gürbüz, 2007: 26). Roethlisberger ve Dickson (1939) da Barnard gibi, biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon ayrımını ortaya koymuşlardır. Onlara göre (1964), biçimsel olmayan düzeyde daha yüksek oranda işbirliği doğmakta ve bu bazen biçimsel organizasyonun da işini kolaylaştırmaktadır. Biçimsel olmayan organizasyon, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm düzeylerde ortaya çıkabilmektedir (İşbaşı, 2000: 9-10).

(4) Dennis Organ'ın Çalışmaları

Örgütlerdeki benzer çalışan davranışlarını tanımlayan değişik çalışmalar olmasına rağmen, **“çalışanların tanımlı rollerinin üzerine gönüllü olarak sergiledikleri ve sonuçta örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratan davranışları”**, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı olarak tanımlayarak, 1980'li yıllarda literatüre kazandıran Dennis Organ ve arkadaşları olmuştur (Bateman ve Organ, 1983'dan aktaran Şeşen, 2006: 54). Fakat ÖVD konusu asıl olarak Organ (1988)'in “iyi asker sendromu” olarak tarif ettiği ÖVD'yi, diğer gamlık (altruizm), üstün görev bilinci (conscientiousness), nezaket (courtesy), centilmenlik (sportsmanship) ve sivil erdem (civic virtue) olarak beş boyut olarak ele almasının ardından, örgütsel davranış başta olmak üzere diğer birçok alanda araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bu nedenle, ÖVD alanında yapılan çalışmalarda çoğunlukla Organ (1988)'in çalışması başlangıç olarak alınmakta, önceki çalışmalar ÖVD'nin temelini oluşturan çalışmalar içerisinde incelenmektedir.

Organ 1988 yılında yaptığı çalışmada, biçimsel rol davranışları ve fazladan rol davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Organ (1988:4) ÖVD'yi, "biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı" olarak tanımlamıştır (Organ, 1988'dan aktaran Podsakoff vd., 2000: 513). Organ (1988)'a göre biçimsel rol davranışı işte gerekli olan teknik bir davranıştır ve bazı kuralları içermektedir. Ekstra rol davranışı ise yaratıcı ve planlanmamış davranışlardır ve çalışanların herhangi bir yazılı kurala dayanmaksızın gönüllü olarak ortaya koyduğu davranışlardır (Ortiz, 1999'den aktaran Çınar, 2000: 12).

1997 yılına gelindiğinde ise; Organ ÖVD'nin yeniden tanımlanması ihtiyacını hissetmiş ve ÖVD'nin "tanımlı görevlerin ötesinde ekstra roller olarak tanımlanmasının" bundan böyle çok da faydalı olmayacağını, onun yerine Borman ve Motowidlo (1993)'nin "çevresel performans" tanımının daha savunulabilir olduğunu ifade etmiştir (Organ, 1997: 85). 2000 yılında Pain ile yaptığı çalışmada ise ÖVD'yi kültürel bazda incelemiştir (Organ ve Pain, 2000: 45). Bu çalışmanın sonunda yorum farklılıklarından, değişik tarihi, kültürel, ekonomik ve sosyal farklardan dolayı, ÖVD'nin diğer ülkelerde uygulanması, ölçülmesi ve test edilmesinde bazı engeller ortaya çıktığını, bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin kendi toplumları için uygun davranışların bulmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. Araştırmacılara göre ÖVD'nin toplumlarda var olup olmadığını sorgulamak yerine, o toplumun hangi ÖVD boyutlarını sergilediğini araştırmak daha uygun olacaktır (Organ ve Pain, 2000: 56-58).

Organ (2005) ise bir liderin çalışanların ÖVD sergilemeleri için onların motivasyonlarını, yeteneklerini ve fırsatlarını nasıl etkileyebileceğini gösteren bir teori sunmayı ve bazı liderlik tiplerinin ÖVD'nin gelişimi için nasıl uygun ortam oluşturduklarını ve böylece ÖVD'yi desteklediklerini açıklamayı amaçlamıştır.

(5) Organ Sonrası ÖVD Çalışmaları

Organ (1988)'ın ÖVD'yi "iyi asker sendromu" olarak tanımlamasının ardından bu konu ile ilgili çalışmalar günümüze kadar artan bir ivmeyle devam etmiştir. Organ (1988)'dan sonra ÖVD ile ilgili çalışmalar insan kaynakları başta olmak üzere (Borman ve Motowidlo, 1993), pazarlama, endüstri, hastane ve sağlık idaresi, toplum psikolojisi, ekonomi ve iş gücü, stratejik yönetim, uluslar arası yönetim, askeri psikoloji ve ekonomiden liderliğe kadar uzanan birçok disiplin alanında ilgi görmeye başlamış ve geniş bir alanda incelenen bir konu olmuştur (Podsakoff vd., 2000: 514). Bu bölümde Organ (1988) sonrasında ÖVD konusunda yapılan çalışmalar, Türkiye dışında ve Türkiye'de yapılan çalışmalar olmak üzere iki ayrı kısımda incelenmiştir.

(a) Türkiye Dışında Yapılan Çalışmalar

İlk yıllarda Organ ve arkadaşları (1983, 1988)'nin tanımını geliştirme çabaları olmuş, fakat bunlar yapısal olarak ÖVD'den farklı konular olarak değerlendirilmiştir. Prososyal örgütsel davranışlar (Brief ve Motowidlo 1986; George, 1990, 1991; George ve Bettenhausen, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütsel yurttaşlık (civic) davranışları (Graham, 1991), ekstra-rol davranışları (Van Dyne vd., 1995), örgütsel doğallık/içten gelen davranışlar (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997) ve çevresel performans (Borman ve Motowidlo, 1993, 1997; Borman vd., 1995; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) gibi yaklaşımlar bunlardan bazılarıdır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Organ (1988)'dan sonraki yıllarda daha çok ÖVD'nin tanımını ve boyutlarını inceleyen bu çalışmaların oldukça sınırlı olmasına rağmen, sonraki yıllarda ÖVD alanında yapılan çalışmaların artarak devam ettiği ve genel olarak iki ana alanda toplandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi; işgörenlerin ÖVD sergilemeleri için gerekli şartların neler olduğudur. Diğer ise, ÖVD'nin performans üzerine etkileridir (Bolino ve Turnley, 2005: 740). Borman ve Motowidlo (1997:67) başarılı örgütlerin, biçimsel iş sorumluluklarının ötesinde, görevde başarılı olmak için zaman ve enerjilerini gönüllü olarak kullanan çalışanlara sahip olduğunu vurgulamıştır (Ülker, 2007: 236). Podsakoff ve MacKenzie (1997:133) ise meta analizi

alışmalarında, ÖVD'nin örgütün etkinliğine çok önemli katkı sağladığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) ÖVD literatüründeki hızlı gelişme neticesinde, ÖVD ile ilgili teorik ve deneysel çalışmaların hepsinin kavranması oldukça zorlaştığını düşünerek, bu alanla ilgili tüm literatürü gözden geçirerek özetleme ihtiyacını hissetmişler ve yaptıkları meta analizi çalışma ile o güne kadar yapılan ÖVD çalışmalarını birleştirmeyi amaçlamışlardır. Bu alışmada ÖVD boyutlarını genel olarak yedi grup altında incelemişler ve Organ (1988)'in beş boyutuna ilave olarak "örgütsel sadakat", "örgütsel itaat", "kişisel gelişim", "kişisel inisiyatif" gibi ÖVD boyutlarının da ÖVD literatüründe kullanılan boyutlar olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın bulguları, o güne kadarki deneysel çalışmaların "alışan özellikleri, görev özellikleri, örgüt özellikleri ve lider davranışları" olarak dört temel öncül üzerinde yoğunlaştığı göstermiştir. Ayrıca ÖVD'nin yöneticilerin performans değerlendirmelerini ve performansla ilgili diğer hususlardaki kararlarını etkilediği ve ÖVD'nin geliştirilmesinin örgütün performansını ve başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmacılar çalışmalarının sonunda "teoriler yöneticilerin maaş ve terfi ile ilgili değerlendirmelerde ÖVD'yi dikkate alması gerektiğini gösteriyor." diyerek, bu davranışların örgüt için önemini vurgulamışlardır (Podsakoff vd., 2000: 543).

2000'li yılların başındaki çalışmalar incelendiği zaman ise; Podsakof ve arkadaşlarının (2000: 543) tavsiyelerine de uygun olarak, ÖVD'nin hem örgütler, hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratan, bu nedenle de normal ödöl sisteminde bulunmamasına rağmen, yöneticiler tarafından mutlaka dikkate alınması ve desteklenmesi gereken bir davranış olarak ele alındığı görölmektedir. Bu alışmalarda ÖVD'yi sergileyen çalışanların bu davranışları gönüllü olarak ve iyi niyetle, yani örgüte ve diğer çalışanlara fayda sağlamak maksadı ile sergiledikleri, bunun sonucu olarak da, hem çalışanların kendileri için, hem de örgüt için olumlu sonuçların ortaya çıktığı

farz edilmiştir. Bu nedenle ÖVD'nin hep pozitif yönleri araştırılmış ve bu davranışları artırıcı öncüller tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hoffman ve arkadaşları (2007:561) ÖVD'nin yapı geçerliliğini ortaya koymak için yaptıkları meta analizi çalışmalarında, ÖVD ve görev performansı ayrımını ortaya çıkarmaya çalışmışlar ve çalışmalarının sonunda görev performansından ayrı, fakat güçlü bir şekilde görev performansı ile ilişki içerisinde olan tek faktörlü bir yapı (ÖVD) tespit etmişlerdir.

Podsakoff ve arkadaşları (2008:125) ise o güne kadar yapılan çalışmaların, örgütün başarısını artıran ÖVD'nin nicelik ve nitelik olarak grup performansını, verimliliğini, müşteri tatminini ve çalışanların gelirlerini artırdığı gibi, müşteri şikâyetlerinin yanı sıra, çalışanların işten ayrılma niyetini de azalttığını gösterdiğini ifade etmişlerdir.

ÖVD için gerekli şartları ve ÖVD'nin performans üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmaların yanında, ÖVD'nin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, kültür farklılıkları ve kadrolu/kadrosuz çalışan gibi demografik özelliklere göre değişip değişmediğini araştıran çalışmaların da yapıldığı görülmektedir.¹

Geçmişte ÖVD istenen bir davranış olmasına rağmen, 1990'lı yılların sonlarından itibaren ÖVD'ye karşı bazı eleştirilerin de oluşmaya başladığı görülmektedir. Bu dönemde ÖVD'nin sebeplerini ve örgüt ya da çalışanlar açısından sonuçlarını sorgulayan uygulamalı çalışmalara rastlanmaktadır. Başlangıçtaki eleştiriler genel olarak; ÖVD'nin izlenim yönetimi maksatlı kullanılabilmesi (Bolino, 1999'dan aktaran İşbaşı, 2000: 37), ÖVD'nin yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirmeleri üzerine yaptığı hale etkisi (Werner, 1994'dan aktaran Podsakoff vd., 2008: 125; Turnipseed, 2002: 8; Borman vd., 1995; MacKenzie vd., 1991, Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Podsakoff ve MacKenzie, 1994'den aktaran Hoffman vd., 2007: 562; Erdem, 2002: 41) ve "gönüllülük" kavramının sorgulanmasıdır (Vigoda-Gadot, 2006, 78)

¹ Barness vd.,1991'den aktaran Kidder, 2002: 629; Wagner ve Rush, 2000, 385

Önceki yıllardaki çalışmalarda ÖVD sergilenmesinin sebebinin, iyi niyetten uzak olarak; başta çalışanların amirleri üzerinde yapmak isteyebilecekleri “izlenim yönetimi” olmak üzere, değişik olumsuz durum ve düşüncelerden de kaynaklanabileceği göz ardı edilmiştir. Oysa son dönemde ÖVD’ye yönelik olarak yapılan en önemli eleştiri, çalışanların izlenim yönetimi maksadı ile ÖVD sergileyebilmeleri ihtimalleridir (Bolino, 1999’dan aktaran Bowler ve Brass, 2006: 71) ve izlenim yönetimi maksatlı ÖVD’nin “yöneticilerin yapacağı performans değerlendirmelerinde hata ve haksızlıklara sebep olacağına” inanılmaktadır.

Diğer bir eleştiri de, ÖVD’nin tanımında yer alan “gönüllülük” kavramının sorgulanmasıdır. Buradaki çıkış noktası; “mutsuz özel yaşantı, rol tatminsizliği ya da başkalarını kötü gösterme gibi olumsuz öncüllerin (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004: 234) ÖVD’ye sebep olacağını düşünmekle beraber, olumlu öncüllerden kaynaklanan ÖVD’nin bile zamanla zorunlu hale gelebileceğidir (Vigoda-Gadot, 2006: 78, Turnipseed ve Wilson, 2009: 201)

Son dönemde ise başlangıçtaki bu eleştiriler devam etmekle beraber, olumsuz öncüllerden kaynaklanan ÖVD’nin örgüt için olduğu kadar, çalışanların kendileri açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ÖVD’nin aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışmasına yol açabileceğini varsayan teorik ve uygulamalı çalışmalar da yapılmaya başlamıştır (Spector vd., 2002: 55; Bolino ve Turnley, 2005: 744). Böylece ÖVD ile ilgili olumlu yöndeki çalışmalara paralel olarak, ÖVD’yi sebep ve sonuçlarını yanında, tanımları açısından da eleştiren çalışmaların sayısı da hızla artmaya başlamıştır.

ÖVD’ye eleştirel bir bakışla yaklaşan ve ÖVD’nin olumsuz öncüllerini inceleyen ilk çalışmalardan birisi Bolino (1999)’nun izlenim yönetimli ÖVD’yi ele aldığı çalışmasıdır. Bolino (1999) bu çalışmasında, iyi bir imaj yaratmak için kullanılabilecek olan izlenim yönetimi odaklı ÖVD’yi, izlenim taktiklerini ve bunların sonuçlarını incelemiştir. Bolino (1999:96) ayrıca; gelecekte ÖVD ile ilgili yapılacak çalışmaların gerçek örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesini sağlayacağını ve böylece “iyi askerler” ve “iyi vatandaşların”

“iyi aktörlerden” ayırt edilebileceğini ifade etmiştir (Bolino, 1999’dan aktaran İşbaşı, 2000: 38).

Yine Bolino ve arkadaşları (2004:234)’nın teorik çalışmasında, kendine hizmet etme (self-serving motives), kötü imajı gizleme, diğerlerini kötü gösterme, kişisel yaşantı (aile ve benzeri) ile ilgili problemler ve rol/iş tatminsizliği gibi daha önce çok fazla araştırılmamış ÖVD öncüllerinin olabileceği ve buna bağlı olarak gelişebilecek kişisel ve örgütsel olumsuz sonuçların gelişebileceği varsayılmıştır. Bu çalışma ÖVD’nin olumsuz yönlerini sorgulayan araştırmacılar için bir çıkış noktası olmuştur. Bolino ve Turnley (2005) de, yaptıkları uygulamalı çalışmayla Bolino ve arkadaşlarının (2004)’nın teorik olarak ortaya koyduğu hususları görgül olarak doğrulamayı amaçlamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmalarında, bir ÖVD boyutu olan “kişisel inisiyatif” ile bağlantılı olarak aşırı iş yükü, iş stresi, iş-aile çatışması ilişkisini araştırmış ve çalışmanın sonucunda, “kişisel inisiyatfin” aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir (Bolino ve Turnley, 2005: 744).

Böylece “patronlarına hayır diyemedikleri için aşırı iş yükü altında bunalan, yaşadığı iş stresi ile hem ailesi ile hem de mesai arkadaşları ile çatışma yaşayan, özellikle de diğerlerinin işten kaydardığını ve kendilerinin tüm işleri yüklendiklerini düşündükleri için, çalışma arkadaşları ile gizli de olsa bir çatışma yaşayabilen iyi askerler!”, araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır.

ÖVD’nin tanımında yer alan “gönüllülük” kavramını sorgulayan bir araştırma, Vigoda-Gadot (2006:78) tarafından yapılan çalışmadır. Araştırmacı bu çalışmada “ÖVD kapsamında incelenen ekstra rollerin aslında samimi ve durumsal olarak gelişen gönüllü davranışlar olmayıp, iş yerindeki çevresel baskılara ya da güç sahibi kişilere bir karşılık olarak ortaya çıktığını” öne sürmüştür. Vigoda-Gadot (2007:377) bir başka çalışmasında ise; bu zorunlu-ekstra rol davranışlarını araştırarak, ÖVD’nin sınırlarının yeniden belirlenmesi gerektiğini vurgulamış ve çalışanlarını suiistimal eden ve onlara kötü davranan yöneticilerin baskısı ile ortaya çıkan sözde “gönüllü” ya da ekstra rol davranışlarına (ÖVD) yeni bir bakış açısı getirmeye çalışmıştır.

Turnipseed ve Wilson (2009:201) ise; çalışmalarında ÖVD'nin klasik tanımlarında olduğu gibi gönüllü mü, yoksa zorunlu mu olduğunu araştırmışlardır. Araba parçaları üreten firmaların yönetici ve çalışanlarına yönelik olarak yapılan çalışma sonunda, örgütlerde bazı ÖVD'nin "iş tanımlarının bir parçası" gibi görüldüğünü ve zaman zaman ödüllendirildiğini ya da cezalandırıldığını tespit etmişler ve ayrıca ÖVD'nin tanımında bazı problemlerin olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlara göre, ÖVD'yi yapılması zorunlu olan diğer davranışlardan ayıracak bir tanıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmalarında ÖVD'nin tam karşıtı olarak kabul edilen "Üretkenlik Karşıtı Davranışları (ÜKD)" ve bu davranışların ÖVD ile ilişkisini inceleyen Spector ve arkadaşları (2001, 2002, 2002, 2009, 2010a, 2010b) da, bu alanda çalışma yapan diğer araştırmacıdır. Örgütsel kısıtlamalar, iş arkadaşları ile çatışma ve algılanan adaletsizlik gibi iş stresi kaynaklarına bağlı olarak ortaya çıkan "Üretkenlik Karşıtı Davranışlar" zorunlu davranışsal karşılıklar olarak nitelendirilmiştir (Fox vd., 2001: 291). ÖVD ile Üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki paralelliği ortaya koymayı amaçlayan çalışmada ise, iş çevresinin pozitif duygularla algılanmasının ÖVD'ye yol açarken, yine aynı iş çevresinin negatif duygularla algılanmasının ÖVD'nin tam karşıtı olan "üretkenlik karşıtı davranışlara" sebep olabileceğini varsayan bir model ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada kişisel özelliklerin de bu duygusal algılamaları ve buna bağlı gelişen davranışları açıklayan ilave bir değişken olduğunu vurgulamışlardır (Spector vd., 2002: 55). ÖVD ve ÜKD'nin birbirinin zıddı (negatif ilişki içerisinde olduğunu) olduğunu tespit etmeyi amaçlayan çalışmalarında bu ters ilişkiyi bulamayan araştırmacılar, yüksek derecede ÜKD sergileyen çalışanların, aynı zamanda yüksek derecede ÖVD de sergilediğini tespit etmişlerdir (Fox ve Spector, 2009: 15). ÖVD ve ÜKD etkileşimini açıklamak için yapılan çalışmada ise; sapkın vatandaş (deviant citizen) olarak nitelenen çalışan davranışlarını inceleyen araştırmacılar, "çalışanların işledikleri herhangi bir kabahat sonrası belki de bu kabahatlerini gizlemek (Bolino vd., 2004: 234) için, değişik ÖVD sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir (Spector ve Fox, 2010a: 140). Ayrıca ÜKD'nin ortaya çıkışında kişisel sebeplerin yanında, amir beklentileri, iş

arkadaşlarındaki performans düşüklüğü ve örgütsel kısıtlamaların da etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır (Spector ve Fox, 2010a: 132).

ÖVD'nin yaratabileceği olumsuz sonuçların varlığını kabul edebilmek için, bu davranışların asıl kaynağının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ÖVD'yi eleştiren çalışmalarla beraber, daha önce ÖVD ile hiç ilişkilendirilmemiş olan kavramlar ÖVD yazını kapsamında araştırılmaya başlamıştır. Ayrıca ÖVD'nin olumsuz öncüllerini araştıran bu çalışmaların yanında hem çalışanlar için, hem de örgütler için ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçların da tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Fakat henüz yaklaşık 10 yıl kadar kısa bir mazisi olan bu alandaki uygulamalı çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Amerika'da 295 katılımcının cevaplandığı anket verilerine göre hazırlanan bir çalışmada ise bu yöndeki hipotezlerin henüz sayısal verilerle desteklenemediği görülmüştür (Klein, 2007: 35).

Sonuç olarak Podsakoff ve arkadaşları (2000) sonrası ÖVD çalışmaları incelendiği zaman; ÖVD öncüllerini araştıran çalışmaların ağırlıklı olarak yine devam ettiği ve bunun yanında ÖVD'nin takım ve birey performansı ile beraber diğer olumlu sonuçlarla ilişkisini, ÖVD'nin demografik özelliklere (cinsiyet, çalışma süresi, yaş, eğitim, kadrolu/sözleşmeli) ve kültürle göre değişip değişmediğini ve ÖVD'nin çalışan ve örgüt açısından ortaya çıkarabileceği muhtemel olumsuz sonuçları araştıran çalışmaların da devam ettiği görülmektedir. Bu bağlamda ÖVD'nin olumsuz yönünü araştıran uygulamalı çalışmaların diğerlerine nazaran henüz yok denecek kadar az olduğu söylenebilir.

ÖVD'nin öncülleri ve ardılları ile ilgili olarak Türkiye'de de, çok sayıda çalışma yapılmıştır. Türkiye'de ÖVD konusunda yapılmış olan bu çalışmalar müteakip bölümde ayrıca incelenecektir.

(b) Türkiye'deki ÖVD Çalışmaları

Organ ve Pain (2000:56)'in "ÖVD'nin farklı kültürle göre incelenmesi gerektiği" yönündeki tavsiyesinden hareketle, ÖVD'nin özellikle Türk kültüründeki yansımalarının ve Türk toplumuna yönelik çalışmaların

incelenmesi de önem arz etmektedir. Bu dönemde Türkiye’de de ÖVD ile ilgili çalışmalar yabancı yazına paralel olarak devam etmiş ve çok sayıda uygulamalı ve teorik çalışma yapılmıştır. Bu bölümde 2000 yılından günümüze kadar olan bazı çalışmalara ilişkin bilgi verilecektir.

Çınar (2000:73) “organizasyonel yurttaşlık” davranışının sağlık sektöründeki yansımalarını (hemşireler) ve boyutlarını tespit etmek için yaptığı uygulamalı çalışmasında, hemşirelerin “organizasyonun gelişimine destek verme, diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve ileri görev bilincinden oluşan dört boyutlu bir ÖVD sergilediklerini tespit etmiştir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve örgütsel adalet algılamalarının, ÖVD’nin oluşumundaki rolünü araştıran Janset (2000:105) ise; Antalya’da faaliyet gösteren bir otelin yöneticileri ve çalışanlarına yönelik olarak yaptığı uygulama sonunda, “güvenin vicdanlılık boyutu üzerinde etkili olduğunu ve güvenin de etkileşim adaletinden etkilendiğini gösteren” sonuçlar elde etmiştir (Janset, 2000: 106).

Kamer (2001:70) tarafından yapılan tez çalışmasında; ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmada, örgütsel bağlılık, ÖVD ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütsel bağlılığın “işyerinin sorunlarına duyarlılık, benimseme ve işyerine bağlılık” boyutları ile ÖVD arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan sosyal desteğin ÖVD üzerine etkisini inceleyen Gençtürk (2005:73), Banvit A.Ş. de çalışan 323 işgörene yönelik uygulamalı çalışmasında, çalışanların iş ortamında algıladıkları sosyal desteğin, ÖVD göstermeleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada sadece algılan sosyal destek ile “centilmenlik” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Gençtürk, 2005: 74).

2006 yılından itibaren yerli yazında ÖVD’ye yönelik olarak yapılan uygulamalı çalışmaların bariz bir şekilde arttığı görülmektedir. Türker (2006:57) çalışanların rol tanımlamalarının ÖVD’ye etkisini incelemiştir. İstanbul’da hizmet sektöründe çalışan 108 çalışana yönelik olarak yapmış

olduğu çalışmasında, rol ve ekstra rol tanımlarının analizini yapmaya çalışmış ve ÖVD'yi işinin bir parçası olarak gören çalışanların, ekstra rol olarak gören çalışandan daha çok ÖVD sergileyeceği sonucuna varmıştır. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, çalışanların önemli bir kısmının ÖVD olarak tanımlanan davranışların pek çoğunu, ekstra rolden ziyade rol davranışı olarak gördüğünü göstermektedir (Türker, 2006: 66).

Şeşen (2006:118) teğmen ve albay rütbelerini kapsayan 436 Türk Silahlı Kuvvetleri personeline yönelik olarak yaptığı çalışmada, personelin öğrenen örgüt algılamalarının ÖVD'ye etkisini araştırmıştır. Çalışmasının sonucunda elde ettiği bulgular, öğrenen örgüt yapısı ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; örgüt yapısının öğrenen örgüte dönüşmesinin bu davranışların ortaya çıkmasını olumlu etkilediğini göstermiştir. Şeşen (2008) ÖVD'ye eleştirel bir çözümleme ile yaklaştığı çalışmasında ise ÖVD'nin temel aldığı teorileri incelemiştir. ÖVD kavramının genel geçer bazı kabuller üzerine oturtulduğu, kuramsal, kavramsal ya da felsefi temelde tartışılmadığını da varsayan Şeşen (2008)'e göre, "bu araştırmalar "ÖVD'nin istenen ve örgüte fayda sağlayan, ölçülebilen ve örgütsel ortam içinde bireyden beklenen rol davranışların ötesinde bir davranış olduğu" temel varsayımı üzerine oturtulmuştur. Şeşen (2008:67) ÖVD ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını da, bu temelin sorgulanmamış olmasına bağlamıştır.

Samancı (2006:52) örgütsel iklim ve ÖVD ilişkisini incelediği ve Uşak il merkezi, merkez köyler ve ilçe merkezlerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 64 ilköğretim okulunda, 2005-2006 öğretim yılında görev yapan 1361 öğretmene yönelik olarak yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin vatandaşlık davranışını açıklayan birinci derece etkili faktörün, okul içerisindeki olumlu sosyal ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir. İkinci derece etkili faktör ise, idarenin yakından takibidir.

İş özellikleri, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve ÖVD'nin bütünleşik bir modelini geliştirmeyi amaçlayan Ünüvar (2006:184), Ankara OSTİM de değişik alanlarda faaliyet gösteren 60 farklı şirkette çalışan 360 işgörene yönelik olarak yaptığı çalışmasında, iş özelliklerinin ÖVD'yi yordamadığını, örgütsel bağlılığın ise ÖVD'nin güçlü bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

Sonuçlar örgütsel bağlılığın yordayıcı rolünün, iş doyumunununkinden daha fazla olduğunu göstermiştir.

Göncü (2006:119) liderlik ve ÖVD ilişkisindeki güdüsel süreçleri inceleyen çalışmasında lidere duyulan güvenin, çalışanların psikolojik yetkelenmeleri için bir ön koşul olduğunu tespit etmiştir. Babacan-Liderlik (BL) ve Dönüştürücü-Liderlik (DL) davranışları, aynı içsel güdüler aracılığı ile ÖVD'ye yol açarken, farklı dışsal güdüler aracılığı ile ÖVD'ye etki etmişlerdir. Çalışma sonunda BL ve DL davranışlarının çalışanlarla ilgili benzer olumlu sonuçlara (ÖVD), farklı sebeplerle yol açtıkları sonucuna varılmıştır.

Eğitim sektörüne (özel ilkokul öğretmenleri) yönelik olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının ÖVD'ye etkilerini araştıran Pirali (2007:123), örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD'lerini önemli miktarda açıkladığını ifade etmiştir. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterirken prosedürel adalet ilginç bir şekilde ÖVD ile negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermiştir. Genel yazının aksine bu araştırmanın sonuçları bir örgütte algılanan prosedürel adalet arttıkça, ÖVD'nin azaldığını göstermiştir. Pirali (2007:122) bunu "izlenim yönetimi" bakış açısı ile açıklamaya çalışmıştır.

ÖVD ile ilgili yazında dikkat çeken çalışmalardan birisi de, örgüt kültürü-ÖVD ilişkisini açıklamaya çalışan Çelik (2007:240)'in çalışması olmuştur. Araştırma Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD)'ne üye ve sadece savunmaya yönelik elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren 4 işletmenin çalışanları ve alt seviye yöneticilerine yönelik olarak yapılmıştır. Örgüt kültürü boyutları (bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik) ile ÖVD alt boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik) arasındaki ilişkiyi ölçmek maksadıyla yapılan korelasyon analizlerinde örgüt kültürü boyutları ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca yapılan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uçanok (2008:75) çalışma değerleri, çalışma merkeziliği ve örgüt kişi uyumunun ÖVD üzerindeki etkisini incelediği çalışmasını, internet üzerinden KOBİ çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bir kişinin hangi amaçlar için çalıştığının, çalışma ortamında sergileyeceği davranışlar açısından önemli olduğu varsayımı üzerine kurulan ve 749 çalışanın katılımcı olduğu çalışma sonuçlarına göre, üç boyutlu (Sorumlu-yardımcı-iyimser olma) ÖVD şekillenirken, çalışma değerleri üç faktörde toplanmıştır: Dünyevi-Bireyselci-Normatif. Kişi-iş uyumu iki faktörde toplanmıştır: Uyumlu-uyumsuz. Dünyevi ve bireyselci değerler sorumlu ve yardımcı olmayı açıklarken, normatif değerler vatandaşlık davranışının tüm faktörlerine katkı yapmaktadır (Uçanok, 2008: 73).

Yine çalışan tutumlarının ÖVD üzerine etkisini inceleyen Gündüz (2008:90) kurumsallaşma ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Özel bir bankanın Genel Müdürlük binasında çalışan 184 kişiye yönelik çalışma sonunda, kurumsallaşma algısının artması ile ÖVD sergileme arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre ÖVD algılarını tespit etmeyi amaçlayan Yıldırım (2008:87) ise çalışmasını Sakarya ili merkez ve ilçelerinde görev yapan 400 sınıf öğretmenine yönelik olarak yapmıştır. Çalışma sonunda kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin ÖVD algılarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

ÖVD'nin "izlenim yönetimi" gibi olumsuz bir öncülle ilişkisini inceleyen araştırmacılardan birisi Erdem (2008:98)'dir. Kayseri'de farklı hastanelerde çalışan ve 286 kişiden oluşan başhemşire ve hemşirelere yönelik olarak yapılan araştırmada üç model geliştirilmiş ve çalışma sonunda izlenim yönetimi aracılığıyla, lider-üye etkileşiminin ÖVD üzerindeki etkisinin arttığı doğrulanmıştır.

Altınbaş (2008:51) örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla, sanayi sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerden 50 çalışana yönelik olarak yaptığı çalışma sonunda ÖB'nin, "işyerine duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "işe duygusal bağlılık" boyutlarının, ÖVD'nin tüm boyutları ile örgüte bağlılığın "ilkesel bağlılık" boyutunun ise ÖVD'nin

“şirket kaynaklarını etkin kullanma” ve “sivil erdem” boyutları hariç diğer tüm boyutları ile anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Altınbaş (2008:46) bu çalışmasında genel eğilimden farklı olarak ÖVD’yi dört boyutlu olarak ele almıştır. Bu boyutlar özgecilik (nezaket tabanlı bilgilendirme), vicdanlılık (ileri görev bilinci, centilmenlik ve gönüllülük), sivil erdem (vicdanlılık), sivil erdem (şirket kaynaklarını etkili kullanma)’dir.

Kişilik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkilerini bankalar örneğinde araştıran Dede (2009:98), Trabzon, Giresun ve Rize merkez ilçelerinde görev yapan 223 banka çalışanına yönelik olarak yaptığı çalışma sonunda, her kişilik özelliğinin, farklı ÖVD boyutları ile ilişkili olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin dışadönüklüğün sadece sportmenlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca dışadönüklük ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki olduğu da bir başka önemli bulgudur. Çalışmadan çıkan bir başka sonuç ise, gelişime açıklık kişilik özelliğinin erdemlilik (sivil erdem) ve vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır (Dede, 2009: 100).

Çalışma değerlerinin ÖVD’ye etkisini açıklamaya çalışan Artan (2009:33), ÖVD’yi beş boyutta (yurttaşlık, yardım severlik, vicdanlılık centilmenlik, sivil erdem), çalışma amaçlarını ise üç boyutta (kendi potansiyelini kullanmak, sosyalleşme ve yardım, var etmek) ele almıştır. Çalışma sonunda “kendi potansiyelini kullanmak” ve “var etmek” çalışma amacı alt faktörlerinin, “yurttaşlık” ve “yardımseverlik” ÖVD alt faktörlerine, “kendi potansiyelini kullanmak” çalışma amacı alt faktörünün, “sivil erdem” ve “vicdanlılık” ÖVD alt faktörlerine katkısı bulunduğu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca “sosyalleşme ve yardım” çalışma amacı alt faktörü de, “centilmenlik” ÖVD alt faktörlerine katkıda bulunmaktadır (Artan, 2009: 38).

ÖVD’yi üç boyutu (yardımlaşma, sivil erdem ve centilmenlik) ile ele alarak, bunları ortaya çıkaran faktörleri “bağlamsal ve kişisel olmak” üzere iki grupta açıklamayı amaçlayan İmer (2009:117), İstanbul’da özel sektörde çalışan 180 öğretmen ve 180 mühendise yönelik olarak yaptığı çalışmasında, “yardımlaşma davranışı” mesleğe normatif bağlılık, çalışanların kurumdan meslekle ilgili destek aldıklarına yönelik algıları, olumlu duygu durumu,

katılım, sosyal ve prestij (negatif) iş değerleri ile anlamlı bir biçimde açıklanmıştır. “Sivil erdem davranışını” anlamlı bir biçimde açıklayan faktörler arasında kuruma duygusal bağlılık, çalışanların kurumdan meslekle ilgili destek aldıklarına yönelik algıları, olumlu duygu durum ve katılım iş değerleri bulunmaktadır. “Centilmenlik davranışı” ise çalışanların kurumun desteği ile ilgili algıları ve başarıma ile ilgili iş değerleriyle pozitif yönde, olumsuz duygu durum (içsel ve sosyal) ile negatif yönde anlamlı olarak açıklanmaktadır.

Keleş (2009:85) “işgörenlerin eğitim düzeylerinin ÖVD’ye etkisini, Ankara’daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 556 işgörene yönelik olarak yaptığı çalışma ile tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonunda ÖVD düzeylerinin eğitim düzeyleri (centilmenlik, Üyelik erdemi), hizmet içi eğitim alma durumları (özgecilik ve vicdanlılık boyutlarında, Üyelik Erdemi) ve turizm eğitimi alma durumlarına göre (Üyelik erdemi) farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Mevcut çalışmadaki bağımlı değişkenlerden de bir tanesi olan iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan Beşiktaş (2009:98), çalışmasını Türkiye’de faaliyet gösteren ve bir belediye iktisadi teşekkülü olan anonim bir şirkette çalışan 254 kişiye yönelik olarak yapmıştır. İş tatmini ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki bulmuş ve işletmelerin iş tatminine önem verdiği oranda ÖVD’de de pozitif bir artış görececeklerini ifade etmiştir. Örgütlerde iş tatmininin sağlanması durumunda, çalışanlar kendilerine sağlanan bu kaynağa örgütün etkinliğine, imajına önemli ölçüde katkıları bulunan ÖVD’yi sergileyerek cevap vereceklerdir.

Ertenü (2009:135) büyük ölçekli bir Türk bankası çalışanlarından 218 çalışanın katılımı ile yaptığı çalışmada, “destekleyici yönetim, pozitif yönetim, duyarlı yönetim ve güvenen yönetim olarak adlandırılan faktörlere bölünen güçlendirici yönetici davranışların (GYD), atılımcı-pozitif, koruyucu-yurttaşlık ve centilmenlik kategorilerine bölünen ÖVD üzerindeki etkileri incelemiştir. Elde ettiği sonuçlara göre “yönetici davranışları ile ÖVD arasındaki pozitif ilişki” çoğunlukla doğrulanmıştır. Destekleyici yönetim, centilmenlik hariç diğer ÖVD kategorilerini; olumlu yönetim tüm ÖVD’yi; duyarlı yönetim

centilmenlik ve koruyucu-yurttaşlık kategorilerini; güvenen yönetim ise pozitif-atılımcı ve koruyucu yurttaşlık kategorilerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yine mevcut çalışmanın değişkenlerinden birisi olan ve yazında da çok fazla incelenmiş olan örgütsel bağlılığın ÖVD ile ilişkisini inceleyen Erdoğan (2010:55), imalat sektöründe ayakkabı üretimi yapan büyük ölçekli bir firmanın 250 çalışanına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmasında, “sadakat” ve “erdemlilik” davranışlarını göstermede “duygusal bağlılığın”, “katılımcılık” davranışlarını göstermede ise “normatif bağlılığın” daha anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Ala (2010:89) Isparta’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki firma çalışanlarına (N=195) yönelik olarak yaptığı ve personeli güçlendirmenin ÖVD’ye etkisini araştırmayı amaçladığı çalışmasında; örgütsel güçlendirmenin ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmiştir. Örgütsel güçlendirmenin ÖVD üzerindeki etkisinde etik davranışın ve şirketin etik değerinin aracılık rolünün çok daha önemli olması, günümüzde etik değerlere verilen önemi gözler önüne sermektedir.

ÖVD ve tutuma ilişkin faktörleri inceleyen Köse ve arkadaşları (2003), ÖVD ve örgütsel öğrenme ilişkisini araştıran Taşçı ve Koç (2007), örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkisini inceleyen Bolat ve Bolat (2008), duygusal zekâ ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen Özaslan ve arkadaşları (2009) ve örgütler arası vatandaşlık davranışlarını inceleyen Özdevecioğlu (2009)’nun araştırmaları son yıllarda bu alanda yapılan çalışmalardan bazılarıdır.

Henüz yerli yazında ÖVD ile ilgili olumsuz yönleri araştıran teorik ve uygulamalı çalışmalara rastlanılmamaktadır. Bu yöndeki tek çalışma muhtemelen Çelik ve Turunç (2010:20)’a ait “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkilerine Yönelik Kavramsal Bir Araştırma” isimli çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmalarında; ÖVD’ye yeni bir bakış açısı ile yaklaşarak, ispatlanmış faydalarına rağmen ÖVD’nin henüz hem öncülleri ile hem de sonuçları ile sorgulanmaya muhtaç bir kavram olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar ÖVD’nin sebep olacağı aşırı iş yükü ve iş stresine bağlı olarak ortaya çıkan uykusuzluk ve yorgunluk nedeniyle

ÖVD'nin dolaylı olarak iş kazalarına da yol açabileceğini ifade ederek, ÖVD'nin olumsuz sonuçları ile ilgili çalışmalara yeni bir boyut kazandırmışlardır (Çelik ve Turunç, 2010: 15). Kendilerinin de çalışmalarının sonunda vurguladığı gibi, özellikle bu yönde yapılacak uygulamalı çalışmalara ihtiyaç vardır (Çelik ve Turunç, 2010: 21). Bu anlamda mevcut çalışmadan elde edilecek bulguların da özellikle bu yönde gelişecek yerli yazına oldukça önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

ç. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Alt Yapısı

ÖVD'nin temelinde yatan teorik düşünce Chester Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ve spontan davranışlar arasındaki ayrımıdır". Bu teorik temelin ön kabulü ise, insanların Sosyal Mübadele Teorisi (Adams, 1965; Blau, 1964) temelinde şekillenen davranışlarının bir sonucu olarak, kendi istekleri ile işbirliği yapacakları düşüncesidir (Şeşen, 2008: 69). Bu nedenle ÖVD'nin dayandığı en önemli teorinin "Sosyal Mübadele Teorisi" olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde, ÖVD ile yakın ilişki içerisinde olan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklanmasına ışık tutan Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Beklenti Teorisi ve Karşılıklılık Teorileri incelenecektir.

(1) Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal mübadele teorisinin, Gouldner (1960)'den etkilenen Blau (1964) tarafından geliştirildiği bilinmektedir. Çalışanın örgütle olan ilişki ve etkileşiminin "ekonomik ve sosyal" olmak üzere iki boyutta gerçekleştiğini varsayan Blau (1964), sosyal değişimi (mübadele) ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur (Koopman, 2001'dan aktaran Çelik, 2007: 92). Blau (1964) sosyal mübadeleye göre "kişinin kendisine gönüllü bir şekilde iyi davranan kişiye karşı, görmüş olduğu iyiliğe denk bir şekilde karşılık vermek için yükümlülük duyduğunu ifade eder. Sosyal ilişkilerde kişinin nasıl karşılık vereceğini genellikle moral faktörleri (iş tatmini, bağlılık vb.) belirler." (Türker, 2006: 9). Ekonomik mübadeleler sözleşmeler üzerinde

taban bulurken, sosyal mübadele bireylerin uzun dönemli yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanır. Bu güven, sosyal mübadelenin korunması için gereklidir (Gündüz, 2008: 10). Belirsizlik taşıyan sosyal mübadeleye dayalı kazançlarda, ekonomik mübadelede olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir ve zorunluluğa dayanmamıştır (Kamer, 2001:5).

Muhtemelen “zorunlu olmayan, gönüllü karşılıkları” ifade ettiğinden dolayıdır ki, Edna (1980)’ya göre sosyal mübadele teorisi (SMT), ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmuştur (Edna, 1980’den aktaran Yıldırım, 2008: 22) Çünkü ÖVD biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak ortaya çıktığı için, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin (mübadele) bir göstergesi gibidir (Türker, 2006: 9). Konovsky (1994’den aktaran İşbaşı, 2000: 15)’ye göre de, yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal mübadele çalışanları, görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla sosyal mübadelenin, çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir.

Sonuç olarak, çalışanların ÖVD sergilemelerinde, örgütlerine duydukları minnet duygusunun etkisi oldukça yüksektir. Çalışanlar örgütlerinden beklentileri karşıladığı sürece, rol fazlası davranışlar göstermeye devam edeceklerdir. Beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise; örgüte karşı bir soğukluk başlayacak ve performansları düşecektir (Çelik, 2007: 94).

(2) Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader- Member Exchange Theory)

Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili ilk çalışma, dikey mübadele zincir (Vertical-Dyad Linkage) modelinden hareketle, 1975 yılında Dansereau ve arkadaşları (1975’den aktaran Erdem, 2008: 10) tarafından yapılmıştır. Lider-üye etkileşim teorisi, etkileşime konu olan tarafları ve bunlar arasında birbirine bağlı olan davranış kalıplarını kapsayan, girdileri karşılıklı olarak paylaşıp, ortak bir kültür ve değer yaratan bileşenler ve bunlar arasındaki

ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Scandura vd., 1986'den aktaran Erdem, 2008: 10).

“Liderin her bir çalışan ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar ise rol fazlası davranışlar sergileyerek, kararlara katılarak ve sorumluluk alarak karşılık vermektedirler. Bu ilişkilere grup içi ilişkiler denilmektedir” (Çelik, 2007: 94). Bu ilişkilerin niteliği ve düzeyi, bireylerin değişik tutum ve davranışlarını şekillendirdiği gibi, ÖVD'nin ortaya çıkmasında da oldukça etkilidir. Dolayısı ile lider davranışları, ÖDV'leri saptamada kilit rol oynamaktadır (Ölçüm, 2004'den aktaran Yıldırım, 2008: 25). Yapılan çalışmalar da liderliğin, ÖVD'nin açığa çıkmasında anahtar rolü olduğunu desteklemektedir (Podsakoff vd., 2000: 532).

(3) Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ve Örgütsel Adalet

“Örgütsel adalet kavramının tarihsel çatısını oluşturan eşitlik teorisinin alt yapısı, Adams (1965)'in çalışmalarına dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre; bireyler kendi çalışmaları ile ortaya koydukları girdi ve çıktılar, kendileri ile aynı konuma sahip bireylerin değerleri ile karşılaştırarak, örgüt içerisinde var olan adalet ile ilgili kendi algılamalarını oluşturmaktadırlar” (Çınar, 2000: 15). Oranlardaki denge ve ya dengesizlik durumları, bireyde örgüt ile ilgili adaletin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Bireyler sürekli olarak bu karşılaştırmaya (Deluga, 1994'dan aktaran Türker, 2006: 12) devam etmekte, eşitlik algıladıkları zaman tatmin olmakta ve örgüt için olumsuz faaliyetlere yönelmemektedirler. Eşitsizlik algısı ise tam tersi etki yapmakta ve bireyler kendilerince eşitliği sağlayacak olumsuz davranışlara yönelebilmektedirler (Greenberg, 1989'den aktaran Sözen vd., 2009: 398). Ücretini az bulan bir çalışanın bilerek performansını düşürmesi ya da gayri resmi olarak örgüt kaynaklarını (mali kaynaklar dâhil) kendi çıkarlarına kullanmaları ve hatta buna hakları olduğuna inanmaları bu yönelmelere örnek verilebilir.

İşte bu noktada ÖVD'nin eşitlik teorisi ile ilgisini anlaşılması mümkün olmaktadır. Çünkü ÖVD'nin öncülleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığı zaman, önemli bir oranda “örgütsel adalet algısının” vurgulandığı görülmektedir. ÖVD değişik unsurlarla beraber, bu adalet algısına bağlı olarak gelişen “iş tatmini” sonucu ortaya çıkan gönüllü davranışlardır. Oysa bireylerin kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüğü durumlarda, iyi niyetli ÖVD'yi uygulamak bir yana, ÖVD'yi kendi çıkarlarına yönelik olarak kullanmaları ve hatta daha da ileri giderek, “üretkenlik karşıtı” ya da “sapkın vatandaş” davranışları olarak tanımlanan davranışlara yönelebilmeleri elbette mümkündür. Kendisine eşitsizlik ya da adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan, öncelikle dengeyi sağlamak ve kazanımlarını artırmak için değişik gayretler göstermekte, istediği sonuca ulaşamaz ise performansını düşürmektedir (Spector ve Fox, 2002: 279). Daha da kötüsü, örgüt içi dedikodular yayarak, kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır.

(4) Beklenti (Expectancy) Teorisi

Çalışanların davranışlarının, gösterecekleri çaba karşılığında elde edeceği ödüllere göre şekillendiğini varsayan Beklenti Kuramı, Vroom (1964)'a aittir. Bu teoriye göre bireylerin gönüllü olarak sergiledikleri davranışların asıl sebebi içlerindeki ödül beklentisidir. Örgüt çalışanları (Haworth ve Levy, 2001: 64):

- “ • Çalışmalarının karşılığında bir ödül kazanma ihtimali olduğunun farkına varırlarsa,
- İşlerinde harcadıkları çaba ile iş performansı arasında bir bağlantı olduklarını kavrarlarsa,
- Yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri potansiyel bir ödülün daha büyük başarıları kazanmada bir araç teşkil edebileceğini önceden görürlerse, her zamankinden daha yoğun ve verimli bir şekilde çalışmaktadırlar.”

Bu teori ile beraber, Organ (1997:86)'ın ÖVD ile ilgili olarak; “biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almamasına rağmen yöneticilerin en azından takdir etme şeklindeki ödülllerinin bile, çalışanların ÖVD sergilemeleri

için yeterli bir unsur olacağını” varsayan yaklaşımı da dikkate alınırsa, Beklenti Kuramının ÖVD ile ilişkili olduğu söylenebilir. Üstelik bu beklentiler, ÖVD’nin kendine hizmet etme (self-serving motives) gibi olumsuz bir öncülden kaynaklanabileceği varsayımına da açıklık getirerek, ÖVD’nin olumsuz yönlerini de inceleyen bu ve benzeri çalışmalara ışık tutabilir.

(5) Karşılıklılık Teorisi (The Norm of Reciprocity)

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen “karşılıklılık norm teorisi”, sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi, insanların elde ettikleri yararlar karşılık, olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için, öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeyi arzulamaları gerekmektedir (Gouldner, 1960’dan aktaran Gürbüz, 2007: 22).

Gouldner (1960)’e göre, kişiler kendilerine yardım edenlere yardım ederler ve kendilerine yardım edenleri incitmezler. ÖVD açısından yapılan değerlendirmelerde, yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında da çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece ÖVD ortaya çıkar (Gouldner, 1960’dan aktaran İşbaşı, 2000: 12-13). Bu kavram, başkalarına yardım etme davranışlarını da içeren ÖVD’nin aslında maddi (ödül, terfi, sicil vb.) ya da manevi (takdir edilme, iç huzuru, mutluluk) bir karşılık beklentisi ile sergilendiğinin de açıklanmasına yardımcı olabilir. Hedef olarak bunları ÖVD vasıtası ile elde etmeyi amaçlayan çalışanların, yöneticilerine yönelik olarak sergileyecekleri “izlenim yönetimi” maksatlı davranışları ise yine “karşılıklılık normu” ile daha bir anlam kazanmaktadır.

d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İlişkili Olduğu Kavramlar

ÖVD ile ilgili çalışmalar incelendiği zaman, benzer davranışları farklı şekilde isimlerinden araştırmacıların da olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda da, ÖVD kavramı ile özdeşleşmiş bazı kavramların olduğu bilinmektedir. Bu kavramların ise çoğunlukla ÖVD için bir ön şart olarak değerlendirilen ya da ÖVD’nin öncülü olarak ele alınan kavramlar olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bölümde; ÖVD'nin diğer kavramlarla karıştırılmaması ve doğru anlaşılabilmesi için, ÖVD'ye çok benzetilen ve ayrıca ÖVD ile iç içe geçmiş olan kavramlar incelenmiştir.

(1) Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prosoyal örgütsel davranışlar; örgüt üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içerisinde oldukları birey, grup ve örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlarıdır. Yardımlaşma, paylaşma, iş birliği kurma gibi sosyal nitelik taşıyan bu davranışlar “prososyal davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710; İşbaşı, 2000: 15). Prososyal davranışlar, ÖVD'nin içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve bu davranışlar ÖVD'de görülen ekstra rol davranışının kapsamı içerisinde (İşbaşı, 2000: 34). George (1990, 1991), George ve Bettenhausen, (1990) ve O'Reilly ve Chatman (1986) prososyal davranışlar üzerinde çalışan araştırmacılardan bazılarıdır (Podsakoff vd., 2000: 514).

Baruch ve arkadaşları (2004:401) prososyal davranışların sonuçları ile ilgili çalışmaların farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Buna göre pozitif sosyal davranışlar iş tatmini, müşteri memnuniyeti, örgütsel erkinlik gibi olumlu sonuçlar yaratırken, olumsuz/anti-sosyal faaliyetler de verimliliğin düşmesi, zayıf karar verme ve performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

(2) Çevresel / Bağlamsal (Contextual) Performans

Borman ve Motowidlo (1993:73) görev performansı/çevresel (bağlamsal) performans ayrımını yapmışlar ve bunu Organ ve arkadaşları (1983)'nin tanımladığı kavramla ilişkilendirmişlerdir. İşçi seçiminde iş performansının sadece bir yönüne odaklanılmasını eleştirerek örgüt etkinliği için aynı derecede önemi olan gönüllülük, ısrarcılık, yardım etme, kurallara uyma ve örgüt hedeflerini onaylama gibi davranışları içeren “bağlamsal performans” da dikkate alınması gerektiğini savunmuşlardır.

Borman ve Motowidlo (1997:102) ise çevresel performansı ÖVD'ye benzer şekilde beş boyut (görevlerde ısrarlı gayret, gönüllülük, yardım etme ve işbirliği, örgüt kurallarına itaat ve örgüt faaliyetlerini destekleme) olarak tanımlamıştır. Örnek verilen davranışlar incelendiği zaman tanımları farklı olsa da, ÖVD'nin çevresel/bağlamsal performansın kapsadığı davranış modelleriyle örtüştüğü görülmektedir. Borman ve Motowidlo (1993,1997), Borman ve arkadaşları (1995) ve Motowidlo ve Van Scotter (1994) çevresel performans ile ilgili çalışmada yapan araştırmacılardan bazılarıdır (Podsakoff vd., 2000: 514).

(3) Biçimsel Rol (In-Role) ve Fazladan Rol (Extra-Role) Davranışları

“Biçimsel rol (in-role) davranışı işte gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifade ile biçimsel rol davranışları yönetim için kabul edilen davranışlardır ve resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır. İş görenlerin yerine getirmek zorunda oldukları bu davranışlar ihmal edildiği takdirde ceza da söz konusu olabilmektedir (Organ,1988'dan aktaran Çınar, 2000: 21). Dolayısı ile örgütlerde çalışanların biçimsel rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için, biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Katz ve Kahn (1978) işle ilgili davranışları, “biçimsel ve ekstra rol davranışları” olarak ayırmışlardır. Biçimsel rol davranışları; belirlenmiş bir iş rolünde gerekli olan ya da beklenen görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. Ekstra rol davranışları ise biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerinde gerçekleştirilen davranış biçimleri olarak tanımlamışlardır (Barksdale ve Werner, 2001: 146).

Ekstra rol davranışları iş gerekleri dışında, işgörenlerin genellikle, örgütün pozitif tavrına karşılık vermek düşüncesi ile göstermek istediği, gönüllü davranışlardır (Organ, 1988, 1990; Van Dyne vd., 1995'den aktaran Podsakoff vd., 2000: 514). Çalışanların rol tanımlamalarını anlamak, onların neden ÖVD gösterdiğini açıklamak açısından oldukça önemlidir. Çalışanların yazında ÖVD olarak tanımlanan davranışları rol davranışı olarak

göstermesiyle, ekstra rol davranışı olarak göstermesi birbirinden farklı durumlardır. Çünkü rol ve ekstra rol davranışları hem kavramsal, hem de motivasyonel temelleri bakımından birbirinden farklı kavramlardır (Organ ve Konovsky, 1989; Morrison, 1994; Blakely vd., 2005'den aktaran Türker, 2006: 10).

Fazladan (ekstra) rol davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Fazladan rol davranışları organizasyonel etkinliği artıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir (Çetin, 2004'den aktaran Gündüz, 2008: 21).

Yazında ÖVD daha çok ekstra rol davranışları ile tanımlanırken, işgörenlerin ve hatta yöneticilerin aslında bunları ayırt etmekte oldukça zorlandıkları bir gerçektir. ÖVD ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, katılımcıların birçok ÖVD'yi ekstra rolden ziyade, biçimsel rol olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda yöneticilik tecrübesi ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin de ÖVD'nin biçimsel rol olarak algılanmasını etkilediği görülmüştür (Vey ve Campel, 2004: 126-129). Organ (1997:85) da bu tanımlamalardaki zorluğa dikkat çekmiş ve ÖVD'nin aslında "resmi ödül sisteminde dikkate alınmayan", "iş görevlerinin üzerinde" "ekstra roller" olarak tanımlanmasının çok da uygun olmadığını söylemiştir. Çünkü birçok ÖVD biçimsel ödül sistemindeki gibi ödüllendirilmektedir. Buradaki diğer bir zorluk da "iş" ve "rol" ayrımının yapılmasında yaşanmaktadır.

(4) Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment)

Örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duymasıdır (Porter vd., 1974'den aktaran Koç, 2009: 203). Daha açık bir ifade ile bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması ve örgütün üyesi olarak

kalmayı kuvvetle istemesi olarak tanımlanabilir (Seymen, 2008'den aktaran Bolat ve Bolat, 2008: 77). Kelman (1958'dan aktaran Hill, 2002: 11) örgütsel bağlılığı:

“Bir bireyin örgütün amaç, inanç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığının, kendisini örgütün bu değerleri ile tanımlamasının ve örgütün bu değerlerini içselleştirmesinin bir seviyesi olarak tanımlamıştır.”

Balcı (2003'dan aktaran Bayram, 2005: 127)'ya göre ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür ve üç faktörle karakterize edilmektedir:

“Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme, örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.”

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılmış olan pek çok sınıflandırma mevcuttur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlamasında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Bu sınıflamalardan en sık kullanılanlardan bir tanesi O'Reilly ve Chatman (1986)'ın sınıflandırmasıdır. Örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamış” ve uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Robbins ve Judge, 2007: 80).

Örgütsel bağlılıkla ilgili sık kullanılan diğer bir sınıflama Allen ve Meyer (1990)'e aittir. Allen ve Meyer (1990:3) örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif (ahlâki) bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Meyer ve arkadaşlarına göre (Meyer vd., 1993'den aktaran Koç, 2009: 203):

“Duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. Bu üç yaklaşımın (duygusal, devamlılık ve normatif) ortak yanı, bağlılığın bireyin

örgütle ilişkisini karakterize etmesi ve örgütle olan beraberliğin devam edip etmeyeceği kararında etkili olmasıdır.”

Duygusal bağlılık; işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini inanç ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır (Robbins ve Judge, 2007: 80). Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132). Duygusal bağlılık, herhangi bir karşılık gözetmeden gönüllü olarak ve içten gelerek örgütlerine hizmet eden çalışanların vatandaşlık davranışlarıdır (Çelik, 2007: 101). Bu nedenle mevcut çalışmada örgütsel bağlılığın ÖVD ile ilişkisi sadece “duygusal bağlılık” açısından incelenecektir.

Örgütsel teoriye göre, örgütsel bağlılığın çalışanların ÖVD’lerini açıklama da önemli bir değişken olduğu kabul edilir ve ÖB genel olarak iş tatmininden sonra ÖVD’nin en güçlü öncülü olarak kabul edilir (Hill, 2002: 11). Yapılan çalışmalar da, ÖB’nin ÖVD ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Örneğin Morrison (1994), tüm ÖVD boyutlarıyla ÖB arasındaki pozitif ilişkiyi yapmış olduğu çalışmalarla tespit etmiştir (Lin vd., 2008, 563). Lin ve arkadaşları (2008:56)’nın “iyi vatandaş olmak” kavramıyla ilgili araştırmasında ÖVD ile ÖB arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir (Dede, 2009: 23). Kamer (2001:70) de, örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu, örgütsel bağlılığın ÖVD’yi açıklama gücünün örgütsel güvenin açıklama gücünden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

(5) Örgüte Adanmışlık (Organizational Commitment)

Adanmışlık; örgütün çalışanlardan beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, bireyin ekstra rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle bütünleşme tutum ve davranışlarıdır. “Adanmışlık, bireyin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, bazen, örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel

adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen “örgütsel bağlılık” ile birlikte, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma anlamına gelen “örgütsel özdeşimi” birlikte içeren bir kavramdır.” (Tuzcuoğlu vd., 2010: 6). Örneğin Buchanan (1974’den aktaran Altunkese, 2002: 20)’a göre örgüte adanma:

- “• Örgütsel misyonla özdeşleşme hissi,
- Bireyin örgütsel görevlere dâhil olduğunu veya psikolojik olarak bu görevler içerisinde yer aldığını hissetmesi ve
- Başka iş fırsatlarını değerlendirmeyi düşünemeyecek kadar “örgüte bağlılık” ve “sadakat” hissi olarak açıklanabilecek üç boyutlu olan karmaşık bir tutumdur.”

Buradan da anlaşılacağı gibi “adanmışlık”, “bağlılığın” ileri düzeyini ifade eden bir kavramdır. Koç (2009:208)’un “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel sadakat” ilişkisini gösteren şemasında da, “örgütsel adanma”, “örgütsel bağlılığın “en yüksek seviyesini ifade eden üç kavramdan (*özdeşleşme, bağlanma, adanma*) birisi olarak belirtilmiştir.

O’Reilly ve Chatman (1986)’ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı (2003:28)’nın *uyum, özdeşleşme ve içselleştirme* olarak belirlediği ve örgütsel bağlılığa ilişkin olan boyutlar, “örgütsel adanmışlık” için de kullanılmaktadır (Balcı, 2003’den aktaran Tuzcuoğlu vd., 2010: 7; Bayram, 2005: 130):

- “• **Uyum:** Örgüte yüzeysel bir adanmışlığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi vardır ve birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.
- **Özdeşleşme:** Adanmışlığın ikinci aşamasıdır. Bireyin örgüte ve çalışanlarına yakın olma istekleriyle ilgilidir. Özdeşleşmede birey, kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şeylerle bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

- **İçselleştirme:** Adanmışlığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır.”

(6) Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal kimlik kuramının örgütlere uyarlanması şeklinde düşünülebilecek olan “örgütsel özdeşleşme” kavramı, son yıllarda araştırmacılar tarafından organizasyonlarda karşılaşılan pek çok soruna çözüm aramak ve özellikle çalışanların performanslarını artırmak konularındaki araştırmalarda ele alınmıştır (Başar, 2010: 1659).

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1985) insanların kendilerini ve diğerlerini, bulundukları sosyal çevre içinde, çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunur (Çağlar ve Tüzün, 2008: 1013). Örgütlerdeki bireyler ise aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için örgütleri ile özdeşleşirler (Çağlar ve Tüzün, 2008: 1012). Çünkü bireyin ait olduğu örgüt “ben kimim?” sorusuna bir cevap verebilir. Buradan hareketle “örgütsel özdeşleşme” genel olarak “çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve kurumları tanımakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi ya da örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton vd., 1994’den aktaran Polat, 2009: 13).

Sosyal Kimlik Kuramı’nın en önemli kavramlarından birisi olan özdeşleşme (Hortacsu, 2007: 65) Buchanan (1974:533)’a göre, örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgütüne yanlı, duyuşsal bir bağlılıktır. Özdeşleşme aynı zamanda, bireyin örgütün değer ve amaçlarını kendi kendine mal etmesi ile oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Eicholtz, 2000’den aktaran Polat, 2009: 9-10). Örgütleriyle özdeş çalışanlar, örgüt çalışanı olmayanlarla iletişime ya da etkileşime geçtiğinde örgütünü temsil ettiklerini düşünürler, karşılarına çıkan fırsatları değerlendirirken ortak çıkarlara göre karar alırlar, hedefleri ve değerleri örgütle ters düşen bireylerle ayrışır (Miller vd., 2000’den aktaran Başar, 2010: 1661).

Özdeşleşmenin ana ögesi, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesi, ikinci ögesi ise örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmasıdır (Hall vd., 1970'den aktaran Polat, 2009: 10). Bu anlamda örgütleri ile özdeş çalışanların daha fazla ÖVD sergileyeceği ya da en azından, özdeşleşmenin ÖVD için gerekli bir ön şart olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlar öncelikle normal tanımlı görevlerini istekli olarak yapacaklar ki, ondan sonra üzerine ekstra rolleri ifade eden ÖVD'yi sergileyebilsinler.

(7) Örgütsel Bağdaşımılık (Organizational Coherence)

Bağdaşıklık, üyelerin grupta kalma isteklerini, buna bağlılıklarını ve birlikte bir birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini olgu olarak tanımlamaktadır (Levis vd., 1998'den aktaran Naktiyok, 2004: 3). Örgüt üyelerinin birbirlerine çekici gelmeleri, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bütünleşmeleri, örgütlerinin başarısını kendi başarıları olarak görmeleri, iç bağdaşımılık kapsamında olan davranışlardır.

Aslında bağdaşımılık bir duygudur. Çalışanların örgütleri hakkında düşündükleri ve hissettikleri, bağdaşımılığı yansıtmaktadır. Bağdaşımılık davranışı, ÖVD'ye yakın, örgütsel bağlılığa da benzer anlamlar taşımaktadır (Çelik, 2007: 113). Naylor (1999'dan aktaran Naktiyok, 2004: 3)'a göre bir örgütte bağdaşımılığı artıracak altı temel unsur söz konusudur. Bunlar:

- “• *Sosyal Çekicilik*; Bir arada olmaktan zevk duyma ya da aynı grup amaçlarını paylaşıyor olma,
- *Dışsal Tehdit*; Ortak rakiplerinin oluşturduğu tehditlere karşı beraber olma ihtiyacından kaynaklanan çekicilik,
- *İzolasyon*; dışsal güçlere karşı birleşme ihtiyacı,
- *Büyüklik*; küçük grupların daha fazla birleşme ihtiyacı,
- *Tamamlayıcı Hedefler*; çalışanların birbirlerinin becerilerine ihtiyaç duymaları, yani becerilerin birbirini bütünlemesi,
- *Ödüller*; bireysel ödüllerden ziyade grup ödülleri daha cazip olması .”

(8) Örgütsel Katılım (Organizational Participation)

Örgütsel katılım, bireylerin örgütün yönetimine kuralla uygun olarak, aktif ve sorumlu şekilde katılmasını ifade eder. Sorumluluk sahibi bireyler örgütü ilgilendiren konular hakkında bilgi edinirler, örgütün diğer üyeleri ile bilgi alışverişinde bulunurlar, örgütün yönetim sürecine katkıda bulunurlar ve diğerlerini de buna desteklerler. Bu aktiviteler arasında bireylerin katılmaya zorunlu olmadıkları (toplantılara katılma, görüşlerini bildirme vb.) faaliyetler de vardır (Kamer, 2001: 4).

Örgütsel katılım davranışları, örgüt yönetimi tarafından koyulan kurallar ve iş süreçlerine saygı duymayı, örgüt içerisinde hüküm süren yazılı ve geleneksel kurallar ile yasal otoriteye uymayı kapsamaktadır. Örgütsel katılım aynı zamanda, işgörenlerin örgütün yönetimiyle ilgili olmaları, yönetim süreçleri hakkında bilgilenme istekleri ve örgüt içerisinde gerçekleşen olaylarla ilgilenecek duyarsız kalmamalarını da kapsamaktadır. Sonuç olarak; örgütsel katılım ÖVD ile ilgilidir. ÖVD'nin sivil erdem boyutu örgütsel katılım davranışlarını da kapsamaktadır (Çelik, 2007: 114).

(9) Motivasyon

İnsanın psikolojik bir varlık olarak algılanmasından sonra, onun nasıl motive edilebileceği konusu örgütlerin öncelikli hedefi haline gelmiştir. Bugün işletmelerde verimliliği etkileyen en önemli değişkenlerden birisi motivasyondur. Motivasyon insanların harekete geçmelerini sağlayan, insan davranışını belirli hedeflere yönelten ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan enerjiyi sağlayan güçtür (Özdemir ve Muradova, 2008: 147). “İş motivasyonu ise bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi sürecidir” (Şimşek, 1999'den aktaran Coşkun, 2010 [web]).

Yazında çok farklı motivasyon teorileri vardır. Bunlardan en sık kullanılanı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow (1954, 1971'dan aktaran Aamodt, 2007: 307)'a göre:

“İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler, bu ihtiyaçların giderilmesi ile mesleklerine motive olurlar ve iş tatmini yaşayabilirler.”

Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir (Maslow, 1971’den aktaran Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Bunlar çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır.

Maslow (1971)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur, çalışanların karşılanmayan ihtiyaçlarıdır. Bu teoriye göre yöneticinin temel görevi, çalışanlarının bu ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamaya olanak sağlayacak imkânları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş sayesinde ihtiyacı karşılanmış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır (Goldsmith 1981; Liebler vd., 1992’den aktaran Ağırbaş vd., 2005: 329). Maslow (1971)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi geniş ölçüde kabul görmesine rağmen, bazı yönleriyle eleştirilmiş ve iş dünyasında uygulanamayacak kadar genel bulunmuştur.

“Herzberg (1966)’in çift faktör yaklaşımı ile ifade edilen motivasyon-hijyen teorisinde ise (Goldsmith 1981; Liebler vd., 1992’den aktaran Ağırbaş vd., 2005: 330):

“Çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörler motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplanmaktadır. Başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme gibi yapılan “işe ilişkin” özelliklerdir. “Dış faktörler” ise işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda birinci gruptaki özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Aynı şekilde iş dışındaki hijyen faktörleri de çalışanların beklentilerini karşılamaz ise, çalışanlar yaptıkları işten yine tatmin olmamaktadırlar.”

ÖVD sergilenmesinde çalışanların motivasyonu önemli bir yer tutmaktadır. Eğer çalışanların motivasyonları yüksek ise bu durum ÖVD'yi olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların ÖVD sergilerken üç ana güdüden etkilendikleri yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Rioux ve Penner, 1999'den aktaran Sayılı b [web], 2006):

- “ • Prososyal Değerler
- Organizasyonel Kaygılar
- Etkili Yönetim. ”

Örgütlerdeki çalışanların motivasyonu ise aşağıdaki şekilde gruplanmıştır (Lyvia ve Anderson, 2002; Barbuto ve Scholl, 1988'dan aktaran Barbuto vd., 2001: 541):

(a) İçsel Süremlî Motivasyon: “Bir insan bir işi sadece zevk için ve gerçekten de istediği için yapıyorsa, içsel süremlî motivasyon söz konusudur. Bu motivasyon çeşidinde çalışanlar işlerini isteyerek ve severek yapıyor oldukları için burada işin kendisi teşvik edici güçtür. Bu dürtü yapılan isten zevk alınmasını sağlamak için içsel motivasyon olarak ve bütün dışsal kontrol mekanizmalarından ve ödüllere uzak içsel mesleki motivasyon olarak da ifade edilebilir” (Barbuto vd., 2001: 541 ve Sayılı b [web], 2006). Bu aslında gönüllüğün bir tanımıdır ve ÖVD'nin de, ödül beklentisinden uzak içsel süremlî motivasyonel davranışlar olduğu söylenebilir.

(b) Araç Odaklı Motivasyon: “İnsanlar yaptıkları işin onlara ücret, terfi, ikramiye, vb. maddi getiriler sağlayacağını bildiklerinde bu tür yardımcı ödüller bireylerin işlerine daha iyi motive olmalarını sağlar. Bu tür motivasyon kaynakları Etzioni'nin maddi hesapların işin içine karıştırılması yöntemleriyle bütünleşir” (Barbuto vd., 2001: 541 ve Sayılı b [web], 2006). Yöneticilerin yapacağı performans değerlendirmelerini etkilemeye yönelik olarak yapılan izlenim yönetimi maksatlı ÖVD'nin genel olarak “araç odaklı motivasyondan” kaynaklandığı söylenebilir.

(c) Dış Kaynaklı Motivasyon: “Bu tür bir motivasyon dış kaynaklı olup, birey aslında başkaları tarafından yönlendirilmekte ve başkalarının kendi özelliklerini ve yeteneklerini beğenip tasdik etmesine

çalışmaktadır. Birey öncelikle onaylanmak istediği grup üyelerinin arasına kabul edilmek için ve bunu başardıktan sonra da dâhil olduğu grupta belli bir itibar kazanmak için grup üyelerini tatmin edici yönde davranışlar sergiler” (Barbuto vd., 2001: 542; Sayılı b[web], 2006). Bu tür davranışlar da eleştirel ÖVD yaklaşımı kapsamında, iyi niyetten uzak kötü amaçlı ÖVD olarak tanımlanabilir.

(ç) İç Kaynaklı Motivasyon: “Bu motivasyon kaynağı, bireyin kendi iç güdüleriyle yönlendirildiği için içsele dayanmaktadır. Bu tür motivasyonda kişi kendine ait özellikler, yetenek ve değer yargıları geliştirir ve bunlar kişinin ideal öz benliği için bir temel oluştururlar. Kişi böylece bu değer yargılarını destekleyici davranışlar içersine girer ve ilerleyen zamanlarda daha yeterli olmayı başarır” (Barbuto vd., 2001: 542; Sayılı b [web], 2006). Gönüllü bir davranış olarak ortaya çıkan ÖVD’nin asıl kaynağının açıklanmasında en önemli faktörün iç kaynaklı motivasyon olduğu söylenebilir.

(d) Amaç Odaklı Motivasyon: “Amaç odaklı davranışsal motivasyon, birey yeni tutum ve davranışlara kendi kişisel değer yargılarıyla benzer oldukları için kolayca adapte olduğunda ortaya çıkar. Çalışan belirlenen ortak amaca inanır ve bu doğrultuda çalışır. Amaç odaklılık daha önceki dört motivasyon kaynağından farklıdır. Çünkü amaç odaklılık, kişisel çıkarı ortadan kaldırmayı ön plana almıştır” (Barbuto vd., 2001: 543; Sayılı b [web], 2006). Şahsi çıkarlarından ziyade örgütün genel menfaatini düşünerek yapılan tüm faaliyetler de elbette ÖVD olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak kişilerde hangi güdünün eğilimi olduğu bilindiğinde ne tür ÖVD’nin sergileneceği önceden bilenebilir.

(10) Psikolojik Sözleşme

Robinson (1996) psikolojik sözleşmeyi; kişinin ilişkilerinin başlangıcından itibaren, ilişkilerinin şartları hakkında sahip olduğu tamamen “öznel” düşünceler olarak tanımlamaktadır. İş yerindeki psikolojik sözleşme ise işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisi çerçevesinde karşılıklı görevlerine dair inanış ve beklentilerdir (Rousseau,1996’dan aktaran Ala, 2010: 8).

Oktay (1996'dan aktaran Gündüz, 2008: 18)'a göre psikolojik anlaşma olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma:

“Ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “yazılı ekonomik anlaşmaya” yazılı olmayan bir ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile çalışanlar örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, hakların verilmesi ve beklentilerin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler.”

Psikolojik sözleşmeler işgörenlerin örgütlerinin kendilerine karşı yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklara karşın, kendilerinin de örgütlerine karşı yerine getirmek zorunda olduklarına inandıkları sorumlulukları kapsamaktadır (Turnley, vd., 2003: 187-188). Dolayısı ile bu sözleşmeler sayesinde birey örgütle pozitif ilişkiler kurmakta ve bunu yerine getirmek için işletme lehine çalışmaktadır. Bu bağlamda ÖVD'nin bireylerin başlangıçtaki “psikolojik sözleşmelerine” bağlı kalarak, bir borç olarak gördükleri davranışlardan bir kısmını içerdiği söylenebilir.

(11) Örgütsel Spontanlık (İçtenlik/Doğallık)

Kelime anlamı ile “içtenlik” ve “doğallık” olarak Türkçe'ye çevirebilecek olan spontanlık, örgütsel davranış açısından, kişinin özgür iradesini ve gönüllüğünü ifade eden, rol tanımlarında yer almayan, ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışları ifade etmektedir (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997'dan aktaran Podsakoff vd., 2000: 514).

İş arkadaşlarına yardımcı olmak, kurumu korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek etrafındakilere iyi niyetli olarak yaklaşmak gibi davranışlar (Kamer, 2001: 8), içten gelen ve tamamen doğal/durumsal olarak ortaya çıkan “örgütsel spontanlık” davranışlara örnek verilebilir.

İş tanımlarında yer almayan, önceden planlanmayan, işi yaparken dürtüsel olarak ortaya çıkabilecek (spontan) davranışlar için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve bu konuda onlara olanak tanınmalıdır (Katz, 1964, 132). Örgütsel spontanlık ve ÖVD'nin benzer noktası her ikisinin de örgütün

fonksiyonel isleyişine katkıda bulunmasıdır (George ve Brief, 1992'den aktaran Türker, 2006: 5).

ÖVD ile spontanlık arasındaki temel fark, ÖVD formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif özellikte davranışlar olabilirken, örgütsel spontanlık davranışları, formel ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir (Kaynak, 2007'dan aktaran Dede 2009: 21).

e. Örgütsel Vatandaşlık Türleri

(1) Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Organ (1988)'in ÖVD'yi literatüre kazandırmasından itibaren, özellikle ilk yıllarda tanımı ve boyutu ile ilgili çalışmaların yoğun bir şekilde devam ettiği daha önce ifade edilmişti. Bu çalışmalarda ÖVD daha çok başlangıçtaki beş boyutu ile incelenirken, ÖVD'ye değişik yapısal tanımlamalar getiren çalışmalar da olmuştur. Bunlardan en dikkat çekeni Williams ve Anderson (1991:604)'dur. Bu araştırmacılar ÖVD'yi iki boyuta indirgeyen bir konsept öne sürmüşler ve ÖVD'yi bireye ve örgüte yönelik olarak sergilenen davranışlar olarak görmüşlerdir. Anderson (1991), Organ (1988)'in beş boyutlu sınıflandırmasının azaltılması gerektiğini ifade etmiş ve “diğer gamlık (altruizm) ve nezaket”in bireye yönelik ÖVD, diğer “üstün görev bilinci, centilmenlik ve sivil erdem” boyutlarının ise, örgüte yönelik ÖVD olarak algılanması ve değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Hoffman vd., 2007: 55-556).

(a) Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Anderson (1991)'un sınıflandırmasına yakın bir sınıflandırma da Podsakoff ve arkadaşları (2008) tarafından kullanılmıştır. Bu araştırmacılar da bireye ve örgüte yönelik ÖVD ayrımını yapmalarına rağmen, iç boyutları farklı olarak değerlendirmişlerdir. Genel olarak tüm yardım etme (helping behavior) davranışlarını bireye yönelik ÖVD olarak ele almışlardır (Podsakoff vd., 2008: 125). Buna göre “yardım etme davranışları”

gönüllü olarak diğerlerine yardım etme ya da işle ilgili muhtemel problemlerin engellenmesi olarak örneklendirilebilir (Podsakoff vd., 2000: 516).

(b) Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireylerin örgütün faydasına olan faaliyetlere katılmaları, küçük problemleri büyütmemek ve huzurlu bir iş ortamı yaratarak verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaları, kurallara ve zamana uyup, örgütün geleceğini şekillendirecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk almaları örgüte yönelik ÖVD olarak değerlendirilebilir (Çelik, 2007: 118).

Yine açık muslukların kapatılması, organizasyonun gelişimi için yaratıcı fikirler sunma (Somech Drach ve Zahavy 2004: 284), toplantılara gönüllü olarak katılım, örgüt içerisindeki yeniliklerin ve sosyal faaliyetlerin takip edilmesi bu davranışlara örnek gösterilebilir (Erdem, 2008: 61).

(2) Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ÖVD iki farklı tarzda sergilenmektedir. Bunlar olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakinme davranışlarıdır (Marcoczy, 2001'den aktaran Çelik, 2007: 119). Kavramsal olarak böyle bir farklılık bulunmasına rağmen, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranışlardır. İster aktif katılım, ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun, önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır (Bingöl vd., 2003: 494; Özdevecioğlu, 2003: 120; Şeşen, 2006: 56).

(a) Olumlu Aktif Davranışlar:

Bu tür ÖVD örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. Bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır (Şeşen, 2006: 56). Çalışanlar, örgüt için toplantılara katılarak, daha verimli çalışarak, zamana uyarak ve çalışanlarla uyumlu bir ortam yaratmaya gayret göstererek örgütün faydasına olan davranışlar göstermektedir (Çelik, 2007: 119).

(b) Olumlu Sakınma Davranışları:

Olumlu sakınma davranışı şeklindeki ÖVD, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir (Şeşen, 2006: 56).

f. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Özellikleri

ÖVD'nin özelliklerin bilinmesi ÖVD ile ilgili yapılacak tüm değerlendirilmelerin sağlam bir zemine oturması için son derece önemlidir. Bu nedenle ÖVD ile ilgili tanımların doğru anlaşılması gerekmektedir. ÖVD, çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davrandığı, örgütsel etkinliği artırmayı amaçladıkları davranışlar (Hunt, 1999: 3) olup, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır (Greenberg ve Baron, 2000: 212). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere; ilk şart normal görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, diğer davranışların bu performans üzerine inşa edilmesidir. Ayrıca örgüt etkinliğini artıracak bu davranışların, "gönüllü" olarak sergilenmesi beklenmektedir.

Yazın incelendiğinde ÖVD'nin olumlu iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, mesleğe bağlılık gibi) ile hep pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle daha önce geçen tanımlarda belirlenen ÖVD özelliklerinin tekrar hatırlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Çelik (2007:121-126)'e göre ÖVD'nin genel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- “ • ÖVD iş tanımlarının bir parçası değildir.
- ÖVD ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir.
- Yapılan eğitimlerle geliştirilemez.
- İsteğe bağlı davranışlardır.
- ÖVD'nin sınırları sübjektiftir.
- Örgütün fonksiyonel işleyişi açısından önemlidir.
- İnsancıl davranışlardır.”

g. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fonksiyonları

Gönüllü olarak sergilenen bu davranışlar örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için, bunların sonucu olarak da örgüt performansı artırabilir (Organ, 1988'dan aktaran Kamer, 2001: 21). Örgüt fonksiyonları açısından ortaya çıkardığı diğer etkiler şu şekilde özetlenebilir;

(1) Çalışanların performanslarını artırmak (Mac Kenzie vd., 1993; Organ, 1988'dan aktaran Kamer, 2001: 22).

(2) Örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasına katkı sağlamak.

(3) Çatışmaları azaltmak ve yönetim faaliyetini kolaylaştırmak.

(4) İş tatminini artırmak.

(5) Takımların uyum seviyesini artırmak ve takım çalışmasını teşvik etmek.

(6) Örgüt içi stresi düşürmek.

(7) Çalışanları kişisel gelişimleri konusunda teşvik etmek.

(8) Örgütün çevreye ve değişime uyum kabiliyetini artırmak.

(9) Çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmek (Slaughter, 1997: 76).

(10) Çalışanlar için örgütü bir cazibe merkezi haline getirmek (Organ, 1988'dan aktaran Kamer 2001: 22).

ğ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

1980'li yıllarda ÖVD'nin tanımı üzerine yoğunlaşan çalışmalar, sonraki yıllarda ÖVD'nin boyutlarını anlamaya ve bu davranışların örgüt ve birey performansına etkilerini araştırmaya yönelmiştir. Başlangıçta Organ (1988) tarafından beş boyutla tanımlanan ÖVD 1990'lı yıllarda bireysel ve örgütsel olarak iki boyutlu (Williams ve Anderson 1991'dan aktaran Gürbüz, 2007: 33) bir yapı olarak ele alınmış, sonraki yıllarda ise farklı kültürlerle ait boyutları da araştıran çalışmalar da dâhil olmak üzere değişik boyutlarla ifade edilmiştir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000:516) tarafından yapılan çalışma, o güne kadar incelenen ÖVD'yi birleştirmeyi amaçlamış ve ÖVD'yi genel olarak yedi boyuta göre incelemiştir. Bu boyutlar yardım etme (helping behavior), centilmenlik (sportsmanship), örgütsel sadakat (organizational loyalty), örgütsel itaat (organizational compliance), kişisel inisiyatif, sivil erdem (civic virtue) ve kendini geliştirmedir.

Bazı çalışmalara konu olan diğer bir ÖVD ise, “doğruculuk ya da dillendirme” olarak tercüme edilebilecek olan “voice” davranışıdır. Çalışanların sergiledikleri “dillendirme” davranışları, sadece eleştiren davranışlardan ziyade, gelişimi amaçlayan yapıcı meydan okumaları ifade eden destekleyici davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109, Van Dyne ve LePine, 1998: 853).

ÖVD ile ilgili yazın incelendiğinde ÖVD'nin boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülür (Şeşen, 2006: 59). Bu tez çalışmasında, genel olarak yazında incelenen tüm boyutları kapsadığı düşünülen ÖVD'nin beş boyutuna yönelik olarak ÖVD ölçülmeye çalışılmıştır. Bu boyutlar “Diğer gamlık (altruism), üstün görev bilinci (conscientiousness), nezaket, (courtesy), centilmenlik (sportsmanship) ve sivil erdemdir (civic virtue) boyutlarıdır (Organ, 1988: 25). Mevcut çalışmada Türkçe'ye çoğunlukla “vicdanlılık” ya da “öz disiplin” olarak çevrilmiş olan “conscientiousness” ÖVD boyutunun “üstün görev bilinci” olarak kullanılmasının daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

(1) Dennis Organ Tarafından Ortaya Konan ÖVD Boyutları

(a) Diğer gamlık (Altruism)

Bu alanda çalışan herkes tarafından önemli bir ÖVD olarak görülen yardım etme davranışları genel olarak “diğerlerine gönüllü yardım etme ya da işle ilgili bir problemin önlenmesi için çaba gösterme” olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 516; Podsakoff vd., 2008: 127). Organ (1988) ise problemlerin ortaya çıkmasını engelleme amaçlı yardım severlik davranışlarını “nezaket” boyutu içerisinde tanımladığı için, “diğer

gamlık” boyutu sadece çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardım etme, malzeme ve benzeri materyali gönüllü olarak paylaşmayı içeren davranışları kapsamaktadır.

İşle ilgili problemlerde diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme, işe yeni başlayan bir personele malzeme ve ekipmanların kullanımını gönüllü olarak öğretme, birikmiş işlerle boğuşan iş arkadaşına yardım etme, elinde bulunan ve diğer arkadaşlarının sahip olmadığı fakat ihtiyaç duydukları güzel malzeme ve materyalleri paylaşmak “diğer gamlık” davranışını açıklayan gönüllü davranışlardır (Organ, 1988, 1990a, 1990b: 96, Podsakoff vd., 2000: 518).

Diğer bir çalışmada da, doğrudan ve bilinçli olarak “yeni durumla karşılaşan birisine yardım etmeyi, yeni çalışanların oryantasyonunu ya da ağır iş yükü altındaki birisinin işleri halletmesine eşlik etmeyi” amaçlayan davranışlar olarak örneklendirilmişlerdir (Smith ve Organ, 1983’den aktaran Podsakoff vd., 2000: 518). Yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması, bir davranışın diğer gamlık boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. Ancak diğer gamlık davranışları örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelik de olabilecektir (Gürbüz, 2006: 55).

(b) Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)

Türkçe yazında çoğunlukla “vicdanlılık” olarak kullanılan bu kavram ÖVD boyutlarından birisi olmasının yanında, beş faktör kişilik özelliklerinden “öz disiplin” kavramına da karşılık gelmektedir. Bu davranışın ÖVD ile ilgili yazında “vicdanlılık” ve “öz disiplin” gibi tanımlamaların yanında “üstün görev bilinci” olarak da nitelendirildiği görülmektedir. Organ (1988)’den itibaren bu davranışı oluşturan örnek davranışlar incelendiği zaman “üstün görev bilincinin” daha uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada da bu davranış “üstün görev bilinci” olarak isimlendirilmiştir.

Üstün görev bilinci kurallara uyma, işe devamlılık ve iş performansı gibi konularda tanımlı iş gereklerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Redman ve Snape, 2005). Diğer bir deyişle, başka

birisi yokken bile örgütsel kural ve prosedürlere gönülden bağlılığı ifade etmektedir ve bireyin örgütün bir elemanı olduğunu hiçbir zaman aklından çıkarmamasının bir göstergesi olduğuna inanılmaktadır (Redman ve Snape, 2005'den aktaran Bukhari, 2008: 108).

İşe devamlılık, dakiklik, tertip düzen, kaynakların korunması ve örgütün iç işlevsel fonksiyonlarıyla ilgili hususlarda, istenen minimum seviyenin ötesinde davranışlar sergilemek “üstün görev bilincini” yansıtan davranışlardır (Organ, 1988, 1990a, 1990b: 96'dan aktaran Podsakoff vd., 2000: 522).

(c) Nezaket (Courtesy)

Diğer bir iş arkadaşının ileride karşılaşılabileceği bir problemi öngörü ile sezip, iyi niyetli yaklaşımlarla onu ikaz etme davranışlarını içermektedir. Çalışma arkadaşlarını kendilerini ileride etkileyebilecek olan davranışları konusunda harekete geçmeden uyarmak, işle ilgili zamanlama konusunda gerekli açıklamaları yapmak nezaket davranışlarına örnek verilebilir (Organ, 1988, 1990a, 1990b: 96; Podsakoff vd., 2000: 518).

(ç) Centilmenlik (Sportsmanship)

Literatürde en az ilgi çeken vatandaşlık davranışlarından birisi olan centilmenlik, örgüt içerisinde gelişebilecek olumsuz olaylara şikâyet tepkisi vermeme olarak yorumlanmaktadır (Organ,1990; MacKenzie vd., 1993; MacKenzie vd., 1999; Podsakoff vd., 1996b; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Walz ve Niehoff, 1996). İşle ilgili kaçınılmaz külfet ve zahmet ve angaryaları sızlanmadan ve şikâyet etmeden, toleransla karşılayabilecek vatandaşlık tavırları örnek olarak gösterilebilir (Organ, 1988, 1990a, 1990b: 96; Podsakoff vd., 2000: 518).

(d) Sivil Erdem (Civic Virtue)

Bu davranışlar çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını gösteren yardımcı faaliyetleri içerir. Örgütün gelişimine destek verme davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı, çalışanların kendilerini

sorumlu kılmaları ve kararlarla toplantılara ve benzeri faaliyetlere sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmasıdır (Schnake ve Dumler, 1993: 352). Örgütün politik süreçlerine aktif ve yapıcı katılımı ifade eden bu davranışlar, herhangi bir konu ile ilgili olarak kendi görüşlerini açıklamının yanında, başka birisinin e-postasını okumak, toplantılara katılmak ve örgütü ilgilendiren çok değişik konularda hep omuz omuza ve faal olmayı da kapsamaktadır (Organ, 1988, 1990a, 1990b: 96; Podsakoff vd., 2000: 522). “Bu boyutun temelini ise politik sosyoloji disiplindeki çalışmalar oluşturmuştur. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda, bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması, sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir” (Gürbüz, 2006: 56).

(2) Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutları

(a) Yardımsever Davranışlar (Helping Behavior)

Yardım etme davranışları “diğerlerine gönüllü yardım etme ya da işle ilgili bir problemin önlenmesi için çaba gösterme” olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 516, Podsakoff vd., 2008: 127).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere “yardım etme davranışları” İki bölümde ele alınmaktadır. “Bu tür davranışın ilk kısmı olan “diğer gamlık (altruizm)” ya da, bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini (ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir (Becker ve Randall, 1994: 160-168). Söz konusu yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalı ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır (Mackenzie ve Podsakoff, 1993: 70-81). Tanımın ikinci bölümü ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler alarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ (1988)’in “nezaket” kavramını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 518, Köse vd., 2003: 4).

(b) Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Graham (1989) ile Moorman ve Blakely (1995)'in "sadakat-destekleme" davranışı; örgütsel imajın örgüt dışındaki bireylere karşı tanıtımını yapma ve onların gözünde yükseltmeye çalışma davranışını içerir. George ve Brief (1992)'in örgütle ilgili iyi niyetin gönüllü faaliyetlerle yayılmaya çalışılması davranışının yanında, Borman ve Motowidlo (1993)'nin "örgüt hedeflerinin onaylanması, desteklenmesi ve savunulmasını" ifade eden davranışları (Podsakoff vd., 2008: 128) "örgütsel sadakat" literatürü kapsamında değerlendirilmiştir. Bu davranışlar aynı zamanda zor zamanlarda örgütün yanında olma ve örgütü dışarıdaki insanlara iyi yönleri ile tanıtmaya gayretlerini de içermektedir (Podsakoff vd., 2000: 520). Özet olarak örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir (Köse vd., 2003: 4).

(c) Örgütsel İtaat (Organizational Compliance)

ÖVD yazınında birçok araştırmacı tarafından değişik şekilde ifade edilen "örgütsel uyum", kural ve düzenlemelere itaati ifade etmektedir. Smith, Organ ve Near (1983)'in, dakikliği ve zamanı boşa geçirmemeyi ifade eden "genel uyum" boyutu bunlardan bir tanesidir. Örgüt yapısına, iş tanımlarına, personel politikalarına ve kural ve düzenlemelerin gerekli olduğuna inanmaya alışmayı ifade eden Graham (1991) "örgütsel itaatin" herhangi bir kural veya talimata saygı gösterilmesi ya da görevlere başlama ve bitirmedeki dakiklik olarak gösterilebileceğini belirtmiştir.

Borman ve Motowidlo (1993, 1997) ise emir ve düzenlemeleri takip etme, otoriteye saygı, örgütsel politikalara uyumu ifade eden "örgütsel kural ve prosedürlerin takibi" boyutunu kullanmışlardır (Podsakoff vd., 2000: 523). Örgütsel uyum davranışı kısaca çalışanın, kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermesi olarak ifade edilebilir (Köse vd., 2003: 5).

(ç) Kişisel İnisiyatif (Individual Initiative)

Örgüt ve iş performansını arttırmak için iş gereklerinin üstünde bir çabayla, gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerinde

bulunmak, örgütün diğer üyelerini aynı şekilde davranmaya teşvik etmek “kişisel inisiyatif” davranışına örnek verilebilir (Podsakoff vd., 2000: 524). Organ (1988) bu davranışı rol davranışlarından ayırmanın zor olduğunu, çünkü bireysel inisiyatifin rol davranışlarından tür olarak değil, sadece derece olarak farklılaştığını ifade etmiştir (Türker, 2006: 16). Hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ (1988)’ın “üstün görev bilinci (conscientiousness)” boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir (Köse vd., 2003: 5).

(d) Kişisel Gelişim (Self Development)

Katz (1964)’ı esas alan George ve Brief (1992), “kişisel gelişimi” temel bir ÖVD olarak ele almışlardır. “Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü davranışlarda bulunması, böylece işletmeye daha iyi katkıda bulunması “kişisel gelişim” boyutunu ifade eden davranışlar olarak değerlendirilmiştir” (George ve Brief, 1992: 155; George ve Jones, 1997’den aktaran Podsakoff vd., 2000: 525).

İleri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni beceriler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardandır. Kişisel gelişim yazında deneysel olarak teyit edilmese de teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır (Köse vd., 2003: 5).

(e) Doğruculuk, Dillendirme (Voice)

Doğruculuk ya da dillendirme (voice) olarak adlandırabilecek bu ÖVD, sadece eleştiren davranışlardan ziyade, gelişimi amaçlayan yapıcı meydan okumaları ifade eden destekleyici davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109; Van Dyne ve LePine, 1998: 853). Bu davranış biçimi çalışanların işletmenin faaliyetlerine yönelik olarak getirdiği olumlu önerileri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütün günlük faaliyetlerinde gördükleri aksaklıkları ya da eksikleri görmezlikten gelmek yerine, söz konusu faaliyetin daha iyi bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceği

konusunda yönetime itiraz etme ya da öneride bulunma şeklinde tepkilerini bildirdikleri davranışlardır (Çelik, 2007: 142).

Aynı şekilde, “değişim için yenilikçi tekliflerde bulunmak ve diğerleri karşı olsa bile, standart prosedürlerin yenilenmesini tavsiye etmek” de bu davranış kapsamında değerlendirilebilir (Podsakoff vd., 2008: 128).

(f) İhbar/Bildirme (Whistle Blowing) Davranışı

Çalışanların örgüt ortamında ortaya çıkan gayri resmi ya da ahlaki olmayan durum veya uygulamaları fark edip, söz konusu durumları yönetime bildirmeleri şeklinde gerçekleşen davranışlardır (Çınar, 2000: 26). Bu tarz davranışların hedefi bir şeye karşı koymak ya da bazı şeyleri negatif olarak bildirmektir (Callahan ve Collins, 1992’den aktaran Çelik, 2007: 141). Genel olarak bu davranış dillendirme davranışından farklı olarak sadece örgütteki “olumsuz konuların” üst yönetime aktarılmasını kapsamaktadır.

h. ÖVD’nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

ÖVD’nin sonuçlarının anlaşılabilmesi için ÖVD’nin yapı ve boyutlarıyla beraber, çalışanların bu davranışları gösterme sebeplerinden oluşan öncüllerin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu bölümde literatürde fazlaca işlenmiş olan olumlu öncüller kısaca özetlenerek, ağırlıklı olarak olumsuz sonuçlara sebep olabilecekleri değerlendirilen olumsuz öncüller üzerinde durulacaktır.

(1) ÖVD’nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Olumlu Faktörler (Öncüller)

ÖVD’nin örgüt ve çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği sonuçlar göz önüne alındığında, bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilecek faktörlerin (öncüllerin) de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Karaman vd., 2008’den aktaran Yıldırım, 2008: 27). Bu faktörleri genel olarak “çalışan özellikleri, örgüt özellikleri, iş özellikleri, lider özelliği ve lider desteği” ana başlıkları altında toplamak mümkündür.

(a) Çalışan Özellikleri:

ÖVD öncülleri kapsamında çalışan özelliklerine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk araştırmalar “iş tutumları ve kişilik özelliklerine” yoğunlaşmıştır (Köse vd., 2003: 8). Ayrıca “demografik özellikler”, “motivasyon” ve “ihtiyaçlar” da ÖVD’yi belirleyici unsurlar olarak tespit edilmiştir. ÖVD’nin öncülleri ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

(i) İş Tutumları (Job Attitude): İş tatmini (Robbins ve Judge, 2007: 79; Özdevecioğlu, 2003: 118; Köse vd., 2003: 7; Todd, 2003: 12; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 54; Yıldırım, 2008: 28), örgütsel bağlılık (Lin vd., 2008, 563; Kamer, 2001: 70), örgütsel güven (Niehoff ve Organ, 1993’dan aktaran Kamer, 2001: 48; Wong vd., 2006: 352; Gürbüz, 2007: 50-51), algılanan örgütsel adalet (Erdem, 2003: 34; Borman, 1993; Aquino, 1995; Skarlicki ve Latham, 1996; Fahr vd., 1997; Schappe, 1998’den aktaran Barbuto vd., 2001: 540; Wong vd., 2006: 351; Hodson, 2002’den aktaran Keleş, 2009: 31; Yürür, 2008’den aktaran Keleş, 2009: 30), algılanan örgütsel destek (Miao ve Kim, 2010: 258; Gençtürk, 2005: 73), işle bütünleşme (job Involvement) (Chen ve Chiu, 2009: 485) ve örgütsel özdeşleşme (İşcan, 2006’dan aktaran Keleş, 2009: 35).

(ii) Kişilik Özellikleri: (Organ, 1990; Organ 1994; Penner vd., 1997’den aktaran Barbuto vd., 2001: 540; Hill, 2002: 16; Köse vd., 2003: 8; Çınar, 2000: 40-42; Dede, 2009: 98-101)

(iii) Ruh Hali (Mood): (Williams ve Shiaw, 1999: 658-661; Pınar, 2009: 122).

(iv) Demografik değişkenler: (Yaş, kıdem, çalışma süresi, cinsiyeti medeni durum, çocuk sahibi olma): yaş, kıdem ve hiyerarşik düzey (Ünal, 2003’dan aktaran Yıldırım, 2008: 30; Sıgı ve Çıra, 2010: 940; Morrison, 1994: 1543-1567, eğitim düzeyi (Kamer, 2001: 17), cinsiyet (Kidder, 2002: 638).

(v) Mutlu Özel Yaşantı: (Aile vb.)

(vi) Motivasyon: (Kemery vd., 1996; Tang ve İbrahim 1999'den aktaran Barbuto vd., 2001: 540).

(vii) İhtiyaçlar: (Köse vd., 2003: 8; Kendiriligil, 2006'den aktaran Yıldırım, 2008: 29).

(vii) Dünya Görüşü (Social Aximos): (Kwantes vd., 2008'den aktaran Ersoy vd., 2010: 2-10).

(b) Örgütün Özellikleri:

(i) Genel: "Liderin kontrolü dışındaki ödülleri" (Köse vd., 2003: 9), örgüt kültürü (Çelik, 2007: 233; Yıldırım, 2008: 27) ve örgüt iklimi (Samancı, 2006: 51-52).

(ii) Psikolojik Sözleşmelerin yerine getirilmesi: (Turnley vd., 2003: 200).

(iii) Personeli Güçlendirme: (Noor, 2009'dan aktaran Ala, 2010: 88; Ala, 2010: 88).

(iv) Kararlara Katılım: (Çelik, 2007: 240).

(v) Örgütsel Vizyon: (Balay, 2000: 80; Podsakoff vd., 1996'den aktaran Keleş, 2009: 329).

(c) İşin özellikleri: (Organ, 1990'dan aktaran Bolat ve Bolat, 2008: 147; Podsakoff ve MacKenzie, 1994'den aktaran Köse vd., 2003: 9; Ünal, 2003'den aktaran Gündüz, 2008: 33; Çınar, 2000: 20).

(ç) Liderin Özellikleri ve Lider Desteği: Liderin Özellikleri: (Organ ve Moorman, 1993'den aktaran Gündüz, 2008: 34; Podsakoff ve dig., 2000'den aktaran Türker, 2006: 22; Deluga, 1994; 1995; Podsakoff vd., 1996'den aktaran Barbuto vd., 2001: 540; Köse vd., 2003: 9; Bingöl vd., 2003: 505) ve Lider Desteği: (Organ ve Ryan, 1995'den aktaran Köse vd., 2003: 7; Kamer, 2001: 20; Gündüz, 2008: 34).

(2) ÖVD'nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Olumsuz Faktörler (Öncüller)

ÖVD'nin olumsuz yönlerini inceleyen yakın zamandaki sınırlı çalışmalara bakıldığında; çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik eden olumlu öncüllerin yanında, değişik olumsuz öncüllerin de olduğu görülmektedir. Bu bölümdeki olumsuz öncüllerin büyük bir kısmı Bolino ve arkadaşları (2004:234)'nın çalışmasındaki ÖVD öncüllerinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

(a) İzlenim Yönetimi (Impression Management)

İzlenim yönetimi; “bireylerin başkaları üzerindeki izlenimlerini, yani o kişilerin kendileri hakkında düşüncelerini olumlu yönde etkileme ve değiştirme çabaları” olarak tarif edilebilir (Greenberg, 1990'den aktaran İşbaşı, 2007: 37). Bolino ve arkadaşları (2004)'nın “kendine hizmet etme (self serving motives)” olarak ifade ettiği ve genel olarak “çıkarıcılık” olarak ifade edilebilecek olan çalışan davranışları, aslında çalışanların amirleri üzerinde uyguladıkları “izlenim yönetimi (impression mamagement)” amaçlı gayretlerdir.

ÖVD'nin olumlu sonuçlarından birisi, ÖVD sergileyen çalışanların örgüt içerisinde kazandıkları olumlu imajdır (Bolin,1999'dan aktaran İşbaşı, 2000: 37). Bu gerçeği bilen bazı çalışanlarsa, performans değerlendirmesi ve kariyer gelişimi gibi konularda, kendilerine çıkar sağlamak ya da mevcut kötü imajlarını gizlemek (transgression) maksadı ile kendilerini sürekli ön planda göstererek (self monitoring), amirleri üzerinde “izlenim yönetimi” uygulamakta ve daha fazla ÖVD sergileyebilmektedirler. Diğerlerine sürekli yardım eden, geç saatlere kadar mesaide kalıyor gözüken bu çalışanlar da, çoğunlukla amirleri tarafından ödüllendirilmektedirler (Bolino vd., 2004: 234).

Aslında bunun sebebi sergilenen ÖVD'nin yöneticilerin kafasında oluşturduğu hale etkisidir (Halo Effect). Görev tanımlarına tam hâkim olmayan yöneticiler, çalışanların görevleri dışındaki bazı ekstra faaliyetlerini (şirket gecesi vb. sosyal faaliyetlerde aktif rol almak, çok güzel şarkı türkü söylemek ya da herhangi bir enstrüman çalmak gibi), o çalışanın performansı

ile özdeşleştirmekte, belki de tanımlı görevlerinde yetersiz olan çalışanı o an için başarılı bir personel gibi algılayabilmektedirler (Hoffman vd., 2007: 561). Bu etki elbette samimi olarak ÖVD sergileyen çalışanlar için de, yöneticileri tarafından yapılacak performans değerlendirmelerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu hali ile bu tür davranışlar çalışanlar için olumlu bir husus gibi görünmesine rağmen, yapılacak performans değerlendirmelerini haksız bir şekilde etkileyeceği için yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir durumdur. Çünkü buradaki asıl sorun, bu etkinin gücünün farkında olan bazı çalışanların, yukarıda zikredilen “izlenim yönetimi” maksatlı ÖVD faaliyetlerini fazlaca sergileyerek ya da o ÖVD için en uygun anları kollayarak amaçlarına ulaşmaya çalışmalarıdır.

Amirlere yağcılık yaparak (işlerinde yardımcı olmak, sürekli onunla uyum içinde olmaya çalışmak gibi) kendini sevdirmeye çalışmak (ingratiation) da bu kapsamda değerlendirilebilir. Gönüllülükten çok uzak bu davranışlar örgütten ziyade kendi çıkarlarına yöneliktir (Erdem, 2003: 39). Yağcılık maksatlı “izlenim yönetimi” davranışlar Çelik (2007:120) tarafından da, “sahte vatandaşlık davranışları” olarak adlandırılmış ve yöneticilerin bu davranışları gerçek ÖVD’den ayırt edebilmeleri için çalışanlarını çok iyi tanımaları, görev tanımlarını çok iyi yapmaları ve diğer yöneticilik becerilerini de çok iyi kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Yazın incelendiği zaman ÖVD’ye yönelik en eski ve en fazla yapılan eleştirinin de, “ÖVD’nin “izlenim yönetimi” maksadı ile kullanılabilmesi” olduğu görülmektedir. (Bolino,1990’dan aktaran İşbaşı, 2000: 38).

(b) Amir Baskısı (Amirle Kötü Olmama)

ÖVD davranışları tanımı gereği gönüllü olarak sergilenen davranışlar olmasına rağmen, amirler tarafından değişik sebeplerle çalışanların bu davranışı sergilemeye zorlanmaları da muhtemeldir. Daha önce de ifade dildiği gibi, Vigoda-Gadot (2006:78)’a göre:

“ÖVD geleneksel tanımında olduğu gibi tamamen içten, samimi ve doğal olarak ortaya çıkan “iyi istekler” değildir. Ortaya çıkan ekstra roller, aslında işyerlerinde çalışanlara görev tanımları dışında fazladan iş yüklemek isteyen

önemli konuma ve güce sahip kişilerin (yönetici ya da iş arkadaşları da olabilir) uyguladığı dış baskılar sonucu ortaya çıkan davranışlardır.”

En azından sergilenen ÖVD’nin bir kısmı amirler ya da iş arkadaşları tarafından uygulanan bu baskı sonucu ortaya çıkmaktadır ve bazı çalışanlar da, çok büyük beklentileri (kariyer, ödül vb.) ya da korkuları olmasa bile sırf “amirleri ile kötü olmamak için” bu davranışları yapmak zorunda kalabilmektedirler.

(c) Mutsuz Özel Yaşantı / Ailevi Problemler

Kişisel sorumluluklarından, ev yaşantısından ya da yalnızlıktan kaçmak isteyen bazı çalışanlar, “saatlerce çalışmak, özel projeler için sürekli gönüllü olmak, uzun seyahat gerektiren görevlere talip olmak gibi” ÖVD sergileyebilirler (Bolino vd., 2004: 234).

Mevcut çalışmada özellikle üzerinde durulmak istenen olumsuz öncül “ailevi problemlerdir”. Bazı çalışanlar içinde bulundukları ailevi problemlerden dolayı, özellikle de eşler arasındaki problemler nedeni ile evlerinden uzaklaşmakta ve istemeyerek de olsa mesai bitiminden sonra iş yerinde kalmaya devam etmektedirler. Dolayısı ile bu tip mesaide fazladan kalışlar, sadece evden bir kaçıştır ve örgüt adına herhangi bir fayda sağlayacağı konusunda da soru işaretleri mevcuttur. Mesai bitmesine rağmen masasından kalkamayan ve geç saatlere kadar iş yerinde kalan çalışanlar, bedenlen orada bulunmalarına rağmen, çoğu zaman verimli çalışacak potansiyele sahip değildirler. Üstelik bu tür çalışmalar birçok yöneticiye cazip gelse de, aslında uzun vadede hem çalışan açısından hem de örgüt ve yönetici açısından ciddi problemlerin ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir.

(ç) İş Tatminsizliği (Asli Görevinden Memnun Olmama)

Örgütlerdeki görev performansı düşük, mevcut rollerinden memnun olmayan ve iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, “başkalarına yardım etme konusunda olabildiğince cömert davranmak, sürekli yardımdan yardıma koşmak, görev tanımlarında bulunan işlerinin dışında, örgütle ilgili değişik sosyal vb. faaliyetlere gönüllü katılmak” gibi davranışlara yönelebilmektedirler (Sığrı ve Çıra, 2010: 944). Bu tür özel faaliyet ve görevlendirmelere gönüllü

katılım aslında normal tanımlı görev ve sorumluluklardan kaçmanın bir sonucudur ve çalışanın tanımlı görevlerinden memnun olmamasından kaynaklanmaktadır (Bolino vd., 2004: 234). Bu nedenle “iş tatminsizliği de “olumsuz ÖVD öncülü” olarak değerlendirilmiştir.

ÖVD ile ilgili olarak bu tür eleştirilere nadir de olsa rastlanmasına rağmen, yine de bu konuya temkinli yaklaşmak gerekmektedir. Çünkü ÖVD başlangıçtaki tanımı gereği, normal tanımlı görevlerinin üzerine sergilenen ekstra davranışları içermektedir. Oysa asıl görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen bir çalışanın özellikle yardım severlik gibi ÖVD’nin bir ya da birkaç boyutunda çok iyi olması, yani çok yardımsever olmasının hiçbir kıymeti harbiyesi yoktur. Böyle bir durumda zaten ÖVD’nin varlığından söz etmek mümkün değildir. Çünkü literatürde ÖVD ile ilgili tanımlardan bazıları bu konuyu şöyle vurgulamıştır. ÖVD çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davrandığı ve örgütsel etkinliği artırmayı amaçladıkları davranışlardır (Hunt, 1999: 3) ve bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000’den aktaran Sığrı ve Çıra: 944).

(d) Rol çatışması, belirsizliği

Özellikle rol içi ve rol dışı davranışları ayırt edemeyen çalışanlar, yaşadıkları rol belirsizliği sonucu kendilerini gittikçe artan vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergilemek zorunda hissedebilirler. Bu nedenle de aşırı iş yükü ve iş-aile çatışmasına maruz kalabilirler (Klein, 2007: 8).

(e) İş Arkadaşlarını Kötü Gösterme

Diğer olumsuz öncüllere göre daha az rastlanılabilecek bir öncül olmasına rağmen, örgütlerde bu tür çalışanların varlığını da kabul etmek gerekir. Örgüt içerisindeki ününü ve konumunu artırmak isteyen bazı çalışanlar, diğer arkadaşına nazaran daha fazla çalışıyor gibi görünerek veya ekstra görev ve faaliyetlere daha fazla katılarak, amirlerinin gözüne girmeye çalışabilirler. Buradaki sorun bu çalışanların ÖVD sergilerken, aslında diğerlerini küçük düşürmeyi, kötü göstermeyi, böylece kendi çıkarlarına ulaşmayı amaçlamış olmalarıdır (Bolino vd., 2004: 234).

1. ÖVD'nin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel sonuçlarına yönelmiştir (Gürbüz, 207: 65). Çalışanlar açısından ortaya çıkaracağı bireysel sonuçlar ise henüz çok fazla araştırılmamış ve sadece örgütsel sonuçlarla ilgili yapılan araştırmalardaki verilerle ilgili olarak yapılan, bazı yorumlarla sınırlı kalmıştır. Bu çalışmalarda da, ÖVD'nin genel olarak birey açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkaran bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Son dönemde ise ÖVD'nin hem çalışan, hem de örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceğini varsayan araştırmalar yapılmıştır (Bolino vd., 2004: 234).

Bu bölümde ÖVD'nin sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçlar olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Örgütsel ve bireysel olumlu sonuçlar ile ilgili kısaca bilgi verildikten sonra, ağırlıklı olarak ÖVD'nin çalışan açısından ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar üzerinde durulmuştur.

(1) ÖVD'nin Olumlu Sonuçları (Birey ve Örgüt Açısından)

ÖVD başlangıçtan itibaren örgüt etkinliğini ve fonksiyonlarını artıran bir kavram olarak ele alınmıştır. En önemli etkisi, çalışanların iş performanslarını ve aynı zamanda takım içi işbirliğini artırması olarak tespit edilmiş ve yapılan uygulamalı çalışmalarla da bu varsayım doğrulanmıştır. Bu bağlamda ÖVD'nin olumlu örgütsel sonuçlarının “bireysel ve örgütsel performansın artması, ücret ve ödüller, örgütün verimliliği ve etkinliği, çalışanların sorumluluk duyguları ve yardımlaşma davranışları, iş başarımları düzeyleri, iş ahlakı veya etiği ve iş gücü devri gibi önemli konuları kapsadığı söylenebilir” (Gürbüz, 207: 65).

Ayrıca ÖVD'nin çalışanların “iş performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını artırdığını ve aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini azalttığını” deneysel olarak doğrulayan birçok görgül çalışma da ÖVD'nin bireysel olumlu sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu tez çalışmasının da değişkenlerinden olan bu kavramların ÖVD ile olan ilişkileri, ilgili bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

(2) ÖVD'nin Olumsuz Sonuçları (Birey ve Örgüt Açısından)

ÖVD'nin "izlenim yönetimi" maksatlı kullanılması ve sonuçta yöneticilerin yapacakları performans değerlendirmelerinde de haksızlığa sebep olacağı yönündeki eleştiriler, bir anlamda ÖVD'nin örgüt için bazı olumsuz sonuçları olabileceği fikrini desteklemektedir. Çünkü çalışanların adalet algılamaları, örgüte bağlılıkları ve buna bağlı olarak gelişen tüm gayretleri için son derece önemlidir. ÖVD'ye bağlı olarak gelişen adaletsizlik algılaması ise örgüt içerisinde bir huzursuzluğa sebep olacaktır. Bu huzursuzluk genel iş performansının düşmesinin yanında, çalışanlar arasındaki ahengi ve uyumlu işbirliğini zedeleyebilecek ve bazı çatışmalara da sebebiyet verebilecektir.

Bolino ve arkadaşları (2004:234) da, bugüne kadar örgüt etkinliğini artırdığı kabul edilen ÖVD'nin, aslında örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceğini ifade etmiştir. Örneğin örgüt içerisindeki ÖVD ve benzeri ekstra rol davranışları tanımlı görevlerin önüne geçebilmektedir. Ekstra faaliyetlere sürekli gönüllü olan bir çalışan kendi asıl görevini ihmal edebilir.

Ayrıca ÖVD'nin kalitesi düşük olabilir ve gereksiz ve hatta yararından fazla zarar verecek yardım davranışları örgüt etkinliğine zarar verebilir. İlave bir eğitmenle personeli eğitmek yerine, mevcut çalışanların yardımlarına güvenmek örgüt için daha maliyetli olabilir. Sonuç olarak çalışanların sürekli fazla çalışması gerekiyor ve birçok çalışan sürekli başkalarının yardımına ihtiyaç duyuyorsa bu durum yönetimin zayıflığının bir göstergesidir ve örgüt içerisinde ciddi problemlerin var olduğu anlamına gelir.

ÖVD'nin özellikle örgüt açısından olumlu birçok sonucu olmasına rağmen, çalışanlar açısından aşırı iş yükü, iş stresi, iş-aile çatışması gibi bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceği görülmüştür. Özellikle olumsuz öncüllere bağlı olarak hem örgüt için, hem de çalışanın kendisi için bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkması muhtemel gözükmektedir. Çalışanlar açısından ortaya çıkabilecek bu olumsuz sonuçlar, mevcut çalışmanın da

değişkenlerinden olmaları nedeni ile müteakip bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

i. Yazında ÖVD'ye Getirilen Bazı Eleştiriler ve Yeni Yaklaşımlar

(1) Başlangıçtaki Eleştiriler

ÖVD'nin örgütler için kesinlikle faydalı olduğunun düşünüldüğü ve birçok olumlu iş tutumları ile ilişkilerinin araştırıldığı dönemde, tanımlanması (Organ, 1997: 85) başta olmak üzere, performans değerlendirmelerinde yanılsamalara sebep olması gibi bazı temel konularda eleştiriler (sınırlı sayıda olsa da) de aldığı görülmektedir.

ÖVD'nin tanımına yönelik olarak getirilen eleştirilerden birisi, “fazladan rol ve kurum içi rol davranışı” kavramlarının, net sınırlarla ayrılabilen ve tümüyle farklı yapılar olup olmadığına ilişkin tartışmalarla ilgilidir. Aynı işi yapan iki çalışanın, işlerini tanımlama şekilleri farklılık gösterebilmektedir (Erdem, 2003: 42). Tamamen kişisel algılamaların farklılığından dolayı, çoğu zaman yöneticiler bile, görev performansı ile fazladan rol davranışlarını karıştırabilmektedirler. “Hale ya da yanılsama” etkisi olarak ifade edilen yönetici değerlendirmedeki hatalar da, bu çalışan rollerinin karıştırılmasından kaynaklanmaktadır (Hoffman vd., 2007: 562). Örgütle ilgili dış çevre faaliyetlerinde ya da değişik sosyal faaliyetlerde çok aktif olan düşük performanslı bir çalışan, yöneticileri tarafından yüksek performansla değerlendirilebilmektedir. ÖVD'nin bu etkisini bilen çalışanlar tarafından, kendine menfaat sağlamaya yönelik olarak ÖVD sergilenme ihtimali de eleştirilen bir konu olmuştur. Bu nedenle ÖVD'ye yönelik olarak ilk yıllarda yapılan diğer bir eleştirinin de, ÖVD'nin “izlenim yönetimi” maksadı ile kullanılabilmesi olduğu görülmektedir (Bolino, 1999'dan aktaran İşbaşı, 2000: 38).

Diğer bir tartışma konusu da, ÖVD'nin hangi kaynaktan ölçülmesinin daha güvenilir sonuç vereceğidir. Pek çok araştırmada (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1991; Organ ve Konovsky, 1989) ÖVD oranları yöneticiden elde edilen sonuçlara göre ölçülmeye çalışılmış, bazı yaklaşımlara göre ise

bu önemli bir kısıtlılık olarak görülmüştür (Organ, 1988, 1990'dan aktaran Erdem, 2003: 44). Herhalde bu nedenledir ki, son yıllardaki çalışmalarda ÖVD ölçümünde yöneticilerin değerlendirmeleri ile beraber, çalışanların kendi ÖVD değerlendirmeleri de alınıp ortalama bir ÖVD değeri oluşturulmaktadır.

(2) Son Dönemdeki Eleştiriler

Günümüzde iyi asker sendromuna uyan ve işverenlerin tercih ettiği çalışanlar, işverenlerine ve örgütlerine fayda sağlarken, kullandıkları ekstra zamanların bedeli kişinin kendisinde, ailesinde ve bunlara bağlı olarak da toplumun genelinde, “eğitimden sağlığa, trafikteki şiddetten toplumdaki genel şiddet eğilimine” kadar uzanan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Birbirinden gittikçe uzaklaşan, yıllarca karşı dairelerde oturup birbirini tanımayan insanların oluşturduğu toplumlar belki de sözde bu iyi askerlerin ve o iyi askerleri motive eden patronların eseridir. ÖVD de bu kapsamda eleştirilen bir kavram olmaya başlamıştır

Organ ve Ryan (1995)'in yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanların aşırı iş yüküne ve iş stresine maruz kalabileceklerini ifade ettiklerini aktaran Bolino ve arkadaşları (2004:230; 2005:740), ÖVD'nin çalışan açısından ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan birisini aşırı iş yükünü ifade eden “artan vatandaşlık (escalating citizenship)” olarak tanımlamışlardır. Artan vatandaşlık çalışanın sürekli “daha iyi bir asker” olmak için, kendisinden beklenenin üzerinde çalışması ile ortaya çıkmaktadır. İşbirlikçi ve örgüte bağlı görünmeye çalışan işgörenler, artan bir şekilde ÖVD sergilemektedirler (Bolino vd., 2004: 234). Aşırı iş yükü ve iş stresine bağlı olarak da, çalışanın iş-aile çatışması yaşaması ihtimali artmaktadır (Bolino ve Turnley, 2005: 744).

Burada elbette sergilenen davranışların boyutları ve bu boyutların kapsamı çok önemlidir. Örneğin ÖVD'nin boyutlarından birisi olan “yardım etme” davranışı göreceli olarak kimi zaman kolay ve basit bir davranıştır (çalışma arkadaşın bir sorusunu bir iki cümle ile cevaplamak gibi). Fakat diğer bazı zamanlarda ise bu yardım etme davranışı oldukça fazla zaman ve enerji harcanmasını gerektiren ve değişik olumsuz sonuçlar da ortaya

çıkarabilen (Taylor vd., 2006: 383) bir davranış olarak ortaya çıkabilir (işini öğrenmesine yardım etmek için çok uzun bir süre kendi işlerini bırakma pahasına arkadaşına zaman ayırmak ya da ona verilen bir görevi o yapamadığı için onun yerine veya onunla birlikte yapmak gibi). Özdemir (2005'den aktaran Yıldırım, 2008: 32)'e göre ÖVD'nin olumsuz da olabileceğini belirtilen eleştiriler şu şekilde özetlenebilir:

- “ • ÖVD biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- ÖVD sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.
- Çalışanlarda daha fazla ÖVD sergileme baskısı oluşturabilir.”

Ayrıca ÖVD çalışanlarda aşırı iş yükü, iş stresi ve bunlara bağlı olarak iş-aile, aile-iş (Bolino ve Turnley, 2005:743; Bolino vd., 2010: 845) ve iş arkadaşları arasında çatışmaya (Spitzmuller vd., 2008: 118) da sebep olabileceği ifade edilmiştir.

ÖVD'ye yöneltilen bu eleştirilerle beraber, yeni bazı kavramların da ÖVD ile ilişkilendirilmeye başladığı görülmektedir. Özellikle ÖVD'nin tanımındaki gönüllüğü eleştiren ve ÖVD'nin çoğu durumda zorunlu davranışlar olduğunu vurgulayan araştırmacılar ÖVD'yi, “zorunlu vatandaşlık davranışları” ile isimlendirmişlerdir (Vigoda-Gadot, 2006: 77). Vigoda-Gadot (2006:86) ve Vigoda-Gadot (2007:384-398)' a göre:

“Amir baskısı ile gösterilmek zorunda kalınan ÖVD, çalışanlar açısından “aşırı iş stresi, tükenmişlik, artan işten ayrılma eğilimi örgütsel adaletsizlik, savsaklama, ilgisizlik, iş tatminsizliği” gibi olumsuz sonuçlar yaratırken örgüt için de olumsuz sonuçlar yaratabilecektir.”

Diğer bir kavram da aslında ÖVD'nin tam karşıtı olmasına rağmen ÖVD ile aynı öncüllerden kaynaklanabileceği iddia edilen “üretkenlik karşıtı davranışlarıdır (Spector ve Fox, 2010a: 140). Ayrıca yine ÖVD'nin tam karşıtı olan ve üretkenlik kavramı içerisinde ele alınan “sapkın davranışlar” kavramı da, ÖVD ile ilgili bu araştırmalar da rastlanılan bir konu olmuştur. Yazında henüz çok yeni olan bu kavramlarla ilgili olarak, farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalar aşağıda özet olarak incelenmiştir.

(a) Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

Bu alandaki çalışmalar aslında ÖVD'nin tanımı ve bu tanımların özünü oluşturan “gönüllülük” kavramını sorgulamaktadır. Mevcut rekabet ortamı, örgütlerin kendilerini çalıştıkları örgütlere adanmış “iyi askerlere” olan ihtiyacını artırmış, çalışanlardan normal çaba ve gayretlerinin yanında eskisine oranla çok daha fazla ekstra zaman ve enerjilerinin de talep edilmesine yol açmıştır. Rekabet gücünü ve performansı artırmak için birçok yönetici biçimsel rol ile biçimsel olmayan rol arasındaki farkı daraltmakta ve biçimsel olmayan rol olarak kabul edilen birçok davranışı biçimsel rol kapsamında görmektedir (Graen, 1976, Morrison, 1994: 4). İş görenlerin gönüllü fedakârlık yapmamaları durumunda ise teşvik edici, hatta zorlayıcı tedbirler alınmaktadır (Morrison, 1994: 4). Burada baş aktörler elbette lider ve yöneticilerdir. Kötü niyetli yöneticilerin yapmakta olduğu uygulamalar nedeniyle, ÖVD'nin her zaman kişinin kendi seçimi olduğunu iddia etmek de zorlaşmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007: 5).

Sahip oldukları yetkiler vasıtası ile zaten çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturabilen lider ve yöneticiler, yine çalışanlara sunabilecekleri kariyer, ödül ve benzeri imkânları da istismar ederek çalışanlar arasında bir rekabet ortamı yaratmakta ve onları üstü kapalı da olsa, ekstra roller yapmaya, fazladan mesaiye kalmaya zorlamaktadırlar. Bu noktada ortaya çıkan ÖVD kavramı tüm boyutları ile ÖVD'yi temsil etmese de, en azından bir ya da birkaç boyutun (üstün görev bilinci, sivil erdem) sergilenmesi “zorunlu vatandaşlık davranışları” olarak değerlendirilebilir.

Zorunlu vatandaşlık kavramını ilk defa kullanan Vigoda-Gadot (2006:77), alışılmış “iyi asker” tanımından saparak ÖVD'ye yeni bir bakış açısı getirmeye çalışmıştır. Vigoda-Gadot (2006:78)'a göre:

“ÖVD geleneksel tanımında olduğu gibi içten, samimi ve doğal olarak ortaya çıkan “iyi istekler” değildir. Ortaya çıkan ekstra roller, aslında işyerlerinde çalışanlara görev tanımları dışında fazladan iş yüklemek isteyen, önemli konuma ve güce sahip kişilerin (yönetici ya da iş arkadaşları da olabilir) uyguladığı dış baskılar sonucu ortaya çıkan davranışlardır.”

En azından sergilenen ÖVD'nin bir kısmı amirler ya da iş arkadaşları tarafından uygulanan bu baskı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Formel görev tanımlarında olmayan ve doğal olarak ortaya çıkan “iyi niyetli” davranışlar, bahsi geçen dış baskılarla zamanla normal tanımlı görevlerin bir parçası haline gelmekte ve “gönüllü” ya da “ekstra” (Katz, 1964) anlamlarını kaybetmektedirler. Bu durumda ortaya çıkan ÖVD ise “zorunlu vatandaşlık davranışları” olarak tanımlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006: 82).

Buradaki temel sorun rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırın belirlenmesidir. Ancak görev tanımlarının çok açık ve net olduğu örgütlerde uygulanabilecek olan ÖVD (Morrison, 1994'dan aktaran Vigoda-Gadot, 2006: 82), bu tanımların net olmadığı örgütlerdeki yöneticiler için bir suiistimal kaynağı olabilmektedir. Bu suiistimale yatkın, kötü (abusive) yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkileri kötüye kullanmak sureti ile “hayır diyemeyen” ve “direnc gösteremeyen” çalışanlar üzerinde baskı yaratarak, onları “zorunlu vatandaşlık davranışı” göstermeye zorlamaktadırlar. Gerçi Zellars ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, yöneticileri tarafından sözlü ya da sözsüz kötü (abusive) davranışlara maruz kalan çalışanların daha az ÖVD sergilediklerini tespit etmişlerdir. Fakat ilginç bir şekilde yöneticileri tarafından kötü (abusive) davranışlara maruz kalan bazı çalışanların da, ÖVD sergilemeye devam ettikleri de görülmüştür. Çünkü bu çalışanlar ÖVD'nin yaptıkları işin bir gereği olduğunu ve bu davranışları yapmadıkları takdirde, alabilecekleri ödül vb. hususların azalacağını düşünmektedirler (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002: 1073). Zorunlu vatandaşlık davranışlarının muhtemel yıkıcı etkileri de olacaktır. Bu anlamda zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanlar açısından “iş stresi, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik” gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi, “yaratıcılık, iş tatmini ve performansın azalması” gibi etkilerinin olacağı varsayılmıştır (Vigoda-Gadot, 2006: 86).

Vigoda-Gadot (2007) işyerlerindeki zorlayıcı mekanizmaları kullanarak çalışanlarına “gönüllü” ya da “ekstra rol” olarak adlandırdıkları davranışları dayatmaya çalışan yöneticilerin, suiistimale (exploitative) ve kötü (abusive) davranışa eğilimlerini araştırmıştır. Önceki yıl teorik olarak ortaya koyduğu önsavları görgül olarak da ispatlamayı amaçladığı bu çalışmasında,

“İsrail’deki 13 okulda görev yapan 206 öğretmenden %75’nin, ÖVD uygulamaları yönünde üzerlerinde çok ciddi bir baskı hissettiklerini tespit etmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütlerde yaşanan bir gerçek olduğunu ve bu davranışların aslında alışılmış ÖVD ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu belirten Vigoda-Gadot (2007:393), zorunlu vatandaşlık davranışlarının “iş stresi, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik” gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi, “yaratıcılık, iş tatmini ve performansın azalması” gibi etkilerinin olacağını iddia etmiştir. Çalışma sonunda, öğretmenlerin çoğunun ÖVD uygulamaları yönünde baskı gördükleri tespit edilmiştir. Bu davranışlar geleneksel ÖVD’den farklı olarak algılanmış ve genel olarak “iş stresi, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik” gibi olumsuz sonuçlarla beraber “yaratıcılık, iş tatmini ve performansın azalması” gibi etkilerinin de olabileceği hipotezleri doğrulanmıştır.

Gönüllü olarak sergilenen ÖVD ile “gerekli olduğu için yapılan davranışlar (required behavior)” arasındaki farkları ve bunların faydalarını inceleyen diğer bir çalışma Turnipseed ve Wilson (2009) tarafından yapılan çalışmadır. ÖVD’nin zamanla nasıl gönüllü olmaktan çıkıp, zorunlu hale geldiğini araştırmayı amaçlayan bu çalışmada, ÖVD’nin ödül ya da ceza sistemine dâhil edilip edilmediği üzerinde durulmuştur. Çalışanlardaki ÖVD ve yapılması gereken zorunlu davranış kavramlarının örtüştüğünü, çalışanların bunların tanımlı görevlerinin bir parçası olarak gördüklerini ve sonucunda ödül ya da ceza ile değerlendirileceklerine inandıklarını iddia eden Turnipseed ve Wilson (2009:205), ÖVD’nin aynı zamanda “örgüte yönelik ödenmesi gereken bir borç gibi görüldüğünü ve örgütün etkinliği için önemli olduğunu düşündükleri bu davranışların, örgütle yaptıkları karşılıklı sözleşmeler dâhilinde olduğuna inandıklarını varsaymıştır. Çalışma sonunda sadece ÖVD’yi örgütlerine karşı ödenmesi gereken bir borç olarak görenlerin olduğunu varsayan hipotez kısmen desteklenirken, diğer tüm hipotezleri tamamen destekleyen sonuçlar elde edilmiştir (Turnipseed ve Wilson, 2009: 208-210). Bu sonuçlar da, “ÖVD’nin yöneticilerin baskısı olmasa bile çeşitli sebeplerden dolayı yapılması gereken “zorunlu vatandaşlık davranışı” olarak algılanabildiğini” göstermesi açısından önemlidir.

Bu bölümde işlenen ÖVD ve zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanların ceza ve adaletsizlik gibi durumlarla karşılaşana kadar, değişik baskılarla sergiledikleri davranışlardır. Bu noktadan sonra (ceza aldıktan ya da kendisine haksızlık yapıldığını hissettikten sonra) ise çalışanlar tamamen farklı davranışlar sergilemektedirler.

Konuya ırk ayrımı açısından yaklaşan Thau ve arkadaşları (2008:298) da; keyfi ve kaprisli yöneticilerin cezalandırmalarına maruz kalan “siyah” ve “beyazların”, örgüt için fayda sağladığı düşünülen ve ÖVD olarak nitelendirilen prososyal davranışlar gösterme durumlarını incelemiştir. Çalışmalarının sonunda rastlantısal olmayan “kasıtlı” cezalandırmaların beyazlarda ÖVD’yi düşürürken “siyahlarda” bu etkiyi yapmadığını tespit etmişlerdir (Thau vd., 2008: 304).

Bu sonuçlar cezalara bir tepki olarak ÖVD’nin düşmesini açıklamaktadır ve kabul edilebilir sonuçlardır. Fakat yukarıda izah edildiği gibi, bu bölümde incelenen zorunlu vatandaşlık davranışları, belki de bu tür cezalardan kaçınmak için bireylerin katlanmak zorunda olduğu durumlardır. Ceza, adaletsizlik ve benzeri durumlarla karşılaşan çalışanlar, elbette bir tepki olarak ÖVD’yi düşürmekte ve hatta ileride konu edilecek olan “üretkenlik karşıtı” “sapkın (deviant)” davranışlara” da yönelebilmektedirler.

Sonuç olarak denilebilir ki, “zorunlu vatandaşlık davranışları”, aslında ileride incelenecek olan “üretkenlik karşıtı davranışlarının” tersine, ÖVD’den tamamen farklı ve onun zıddı olan bir kavram değil, ÖVD’nin bir anlamda röntgenini çekerek, çoğunlukla gönüllü olarak sergilendiği düşünülen bu davranışların, değişik baskılar sonucu zorunlu olarak da sergilenebileceğini varsayan bir yaklaşım tarzıdır. Ancak zorunlu vatandaşlık davranışının doğasının anlaşılması, mevcut çalışmada özellikle ÖVD’nin çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçların anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

(b) Sapkın Vatandaşlar (Deviant Citizen)

“Üretkenlik karşıtı davranışlar”la ilgili araştırmalara konu olan “sapkın vatandaşların (deviant citizens) sergilediği “sapkın davranışlar

(deviant behaviors)” ilk kez Hollinger (1986)’ın “Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. Deviant Behavior” isimli çalışmasında incelenmiştir (Spector ve Fox, 2010: 133). Robinson ve Bennett (1995)’in çalışmasında ise sapkın davranışlar “örgütü ya da bireyi hedef alan sapkın davranışlar” olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmiştir (Fox ve Spector, 2009: 10). Wardi ve Weitz (2003)’in ÖVD’nin tersi olarak öne sürdükleri “örgütsel kötü davranışlar “organizational miss behavior” (OMB), örgüte zararlı olan sapkın sosyal davranışları (deviant social bahavior) içermektedir. Örgüt için zararlı olan bu kötü davranışlar kişiye yönelik (madde kullanımı), kişiler arası (cinsel taciz vb.), üretimle ilgili (mesaiye gelmeme, işe devamsızlık vb.), mal varlığına yönelik (hırsızlık vb.), siyasi (adam kayırma vb.) kötü davranışlar olmak üzere genel olarak beş kategoride incelenmiştir (Vigoda-Gadot, 2006: 79). Sapkın davranışlar sonraki yıllarda da, değişik alanlardaki çalışmalarda (Aquino vd., 2004; Judge vd., 2006; Dineen vd., 2006) araştırılmıştır (Spector ve Fox, 2010a: 132-143). Fakat örgüte zarar veren bu davranışlar sonraları sapkın davranışları da bir boyut olarak içine alan ve daha geniş kapsamlı olan “üretkenlik karşıtı davranışların” içerisinde incelenen bir konu olmuştur.

(c) Üretkenlik Karşıtı Davranışlar (Counterproductive Work Behavior)

“İhmal(*delinquency*) (Hogan ve Hogan, 1989), “*saldırganlık*” (Neuman ve Baron, 1998; O’Leary- Kelly vd., 1996), “*intikam (revenge)*” (Bies vd., 1997), “*misilleme (retailion)*” (Skarlicki ve Folger, 1997), “*anti sosyal davranışlar*” (Giacalone ve Greenberg, 1997), gibi zararlı davranışlarla beraber, “*sapkın*” (*deviant*) davranışları da (Aquino vd., 2004; Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995) içeren ve daha geniş kapsamlı olan “Üretkenlik Karşıtı Davranışlar (ÜKD)” örgüte ya da örgütte bulunanlara zarar veren davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Fox vd., 2001: 292; Spector ve Fox, 2010a: 133).

Sapkın davranışlarda olduğu gibi bu davranışlar da, kişiye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. “*Örgüte ait mala zarar vermek, işi bilerek düzgün yapmamak, işten kaçmak* (Spector ve Fox, 2002:

271) *izinsiz mola vermek*” gibi davranışlar örgüte yönelik olumsuz davranışlarken”, *“birisini utandırmak, hakaret etmek (insult) ya da ona bağırma*” kişiye yönelik olumsuz davranışları yansıtmaktadır (Spector ve Fox, 2010a: 133). Yine iş yerindeki tacizleri ifade eden *“mobbing”* (Zapf ve Einarsen, 2005), ve *“zorbalık (bullying)”* (Rayner ve Keashly, 2005) da bu kapsamda incelenen davranışlardır (Fox ve Spector, 2009: 2). Demirel (2009:123) de örgütsel bağlılık ve ÜKD ilişkisini incelediği çalışmasında *“bilgiyi kötüye kullanma (doküman vb. tahrip etme ya da stratejik bilgileri üçüncü kişilerle paylaşma), kaynakları ve zamanı kötüye kullanma, işe devamsızlık, ayrımcılık, yabancılaşıma, sosyal baskı, mobing (psikolojik taciz)”* gibi ÜKD’nin varlığından bahsetmiştir.

ÖVD ve “üretkenlik karşıtı davranışlar” arasındaki paralelliği duygusal yaklaşımlarla açıklamaya çalışan Spector ve Fox (2002:276), ÖVD’nin pozitif duygulardan kaynaklanırken, üretkenlik karşıtı davranışların negatif duygulardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgütsel kısıtlamalar, işteki stres kaynakları, kişiler arası çatışmalar, adaletsizlik algılamaları, başlangıçta örgütle yapılan psikolojik sözleşmelerin ihlalleri bireylerde negatif duygular oluşturmakta ve onları “üretkenlik karşıtı davranışlara” yöneltmektedir (Spector ve Fox, 2002: 277-280).

Aynı amaçla yapılan diğer uygulamalı bir çalışmada da, ÖVD ile “üretkenlik karşıtı davranışlar” arasında ters yönde zayıf ($r=-0,11$) anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmadaki model de; duygusal tepkilerin çevresel şartlardan etkilendiğini, pozitif duygular yaratan çevre algılamalarının sonuçta ÖVD oluşturduğu gibi, negatif duygular yaratan algılamaların da tersi “üretkenlik karşıtı davranışlara” sebep olduğunu göstermektedir (Specto vd., 2002: 54-55). İki kavram arasında ters yönde ($r=-0,39$) anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğunu gösteren diğer bir çalışma Sackett ve arkadaşları (2006:455)’nin çalışmalarıdır. Araştırmacılar bu çalışmada ÖVD ve “üretkenlik karşıtı davranışların” farklı iki yapı olmasına rağmen, değişik alanlarda birbiri ile ilişkili olan kavramlar olduğu sonucuna varmışlardır (Sackett vd., 2006: 459).

Hem ÖVD'yi, hem de "üretkenlik karşıtı davranışları", bireye ve örgüte yönelik olarak iki boyutlu inceleyen O'Brien ve Allen (2008:73), bu çalışmada, "bireylerin kendilerinin ya da amirlerinin değerlendirmelerinin" sonuçları nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre, aynı öncüllerden kaynaklanmalarına rağmen, birbirlerinden ayrı kavramlar olan ÖVD ve ÜKD'nin, veri kaynağına bakılmaksızın, örgütlerden daha çok bireylere yönelik ÖVD ve ÜKD olarak gerçekleştiğini tespit etmişlerdir (O'Brien ve Allen, 2008: 83). Bu sonuçlar örgütlerdeki insan ilişkilerinin, aslında onların bireye ve örgüte yönelik davranışlarının oluşmasında son derece önemli olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmaların aksine ÖVD'nin ÜKD ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ifade eden iki çalışma mevcuttur. Bunlardan çalışanlar ve öğrencilerden oluşan 169 katılımcıya yönelik olarak yapılan uygulamalı çalışma sonunda, ilginç bir şekilde ÖVD'nin ÜKD ile zayıf da olsa pozitif ($r=0,18$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu çalışmada en yüksek ilişki değeri, kişiye yönelik ÖVD ile ÜKD arasındaki pozitif ve anlamlı ($r=0,24$; $p<0,01$) ilişkidir (Fox ve Spector, 2009: 34). Bu da, hemen yukarıda ifade edilen "kişiye yönelik ÖVD'nin olumlu ya da olumsuz davranışların (bu çalışmada olumsuz davranışlarda daha, etkili olduğu görülmektedir) ortaya çıkmasında örgüte yönelik ÖVD'ye göre biraz daha etkili olduğu" varsayımını destekleyen bir sonuçtur.

ÜKD ile ilgili olarak en son çalışmalardan birisi Spector ve Fox, (2010) tarafından yapılan çalışmadır. Alışılmış araştırma yöntemlerinden (nicel ve nitel) farklı olarak, literatür incelemesine dayalı önermeler yapma şeklindeki çalışmalarında, "ÖVD'nin hangi davranışlarının çalışanları ÜKD'ye yönlendireceği, aynı şekilde ÜKD'nin hangi davranışlarının çalışanları ÖVD'ye yönlendireceğini" araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmalarına Fox ve arkadaşlarının (2007) ÖVD ile ÜKD'nin pozitif ilişki içerisinde olabileceğini gösteren sonuçlarından esinlenerek başlamışlardır. Bu verilere dayanarak örgütsel kısıtlar, performansı düşük çalışma arkadaşları, amir beklentileri, şeklindeki durumların güçlü bir şekilde ÖVD ihtiyacını ortaya çıkardığı gibi, kontrol edilebilir dış etkenler neticesinde aynı

durumların kızgınlığa, sonuçta da ÜKD sergilenmesine sebep olabileceğini iddia etmişlerdir (Spector ve Fox, 2010a: 139-140). Öz olarak ÖVD ve ÜKD'nin aynı öncüllerden kaynaklanabileceğini varsayan Spector ve Fox (2010a:140), bunu “bir çalışma arkadaşına yardım etme teklifi yapan bir çalışanın, teklifinin reddedilmesi durumunda kızgınlık yaşayabilmesi ve sonucunda da, o arkadaşına karşı ÜKD sergileyebilmesi” şeklinde örneklendirmişlerdir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ARDILLARI

Bu tez çalışmasında; ÖVD'nin örgüt ve örgütteki diğer çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği sonuçlar bir yana bırakılarak, “çalışanlar açısından ortaya çıkabilecek sonuçlar” araştırılacaktır. Bu bölümde, ÖVD'nin ardılları olarak değerlendirilen ve ileride ÖVD ile ilişkileri araştırılacak olan kavramlarla ilgili olarak genel bilgi verilecektir.

a. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ OLUMLU ARDILLARI

(1) İş Performansı (Job Performance)

Literatürde performansla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, “yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise “görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır” (Dicle, 1997'den aktaran Bingöl, 1997: 216; Tarlığ, 2006'dan aktaran Özdevcioğlu ve Kanıgür, 2009: 57). Performans kavramı belirlenen bu amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir ve bir etkinlik sonucunda elde edilen sonucu nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2003'dan aktaran Turunç, 2010: 253). Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak da tanımlanabilir (Bingöl, 2003'den aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2008:178).

İş performansı ise “çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). Bu anlamda iş performansının, çalışanın ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen en önemli kavram olduğu söylenebilir (Kaplan ve Atkinson, 1998; Horngren vd., 2002’den aktaran Turunç, 2010: 253). Genel olarak örgütlerin performans değerlendirme sistemleri incelendiği zaman, iş performansının dört ana boyutla beraber, bir de çevresel performans olarak nitelendirilen davranışlar olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu boyutlar Aamodt (2007: 222)’a göre aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- **Yetenek Temelli Performans:** fiziksel yetenek becerisi, okuma, yazma becerisi, karar verme becerisi, sürüş becerisi vb.)
- **Görev (Task) Temelli Performans:** suçu engelleme, tutuklama prosedürleri, bir aracı kullanma, telsiz vb araları kullanma vb.)
- **Hedef Temelli Performans:** olay olmadan suçu engelleyebilme, müşteri şikâyetlerini en aza indirme vb.)
- **Kişisel Özellik (Trait) Temelli Performans:** (dürüstlük, naziklik, güvenilirlik, sorumluluk sahibi olma, işbirliği yapma vb.).”

Bunlara ilave olarak iş (job) performansı ile ilgili yaygın bir sınıflandırma da, görev (task) ve çevresel (ÖVD) performanslardır. “İş arkadaşları ile uyum içerisinde çalışma, örgütü geliştirmeye çalışma ve tanımlı görevlerinde olmamasına rağmen örgütün yararına olacak davranışları gönüllü olarak sergileme” gibi davranışlar, ÖVD davranışlarını içeren “çevresel (contextual) performans” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın bir ürünün üretimine ya da bir hizmetin sunumuna ilişkin olarak yerine getirmek zorunda olduğu “görev (task) ve sorumlulukları (duty)” ise görev (task) performansı kapsamında değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993’den aktaran Russell vd., 2010: 199). Mevcut çalışmada hem görev (task) performansını, hem de çevresel performansı (ÖVD) kapsadığı düşünülen iş (job) performansı ele alınacak ve değerlendirme için çalışanların iş performansı algıları ölçülecektir.

(2) İş Tatmini

ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatminidir. İş tatmini çalışanın mesleği ile ilgili olarak; herhangi bir kritere göre yapılan

değerlendirme sonucu, o meslek hakkında pozitif duygulara sahip olmasını ifade etmektedir (Weis, 2002'den aktaran Todd, 2003: 16). Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu olarak da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkartmaktadır (Erdoğan, 1999'dan aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). İş tatmini bir çalışanın mesleği ile ilgili olarak yapılan bir değerlendirme sonucu, çalışanın mesleği hakkında pozitif duygulara sahip olması olarak da tanımlanmaktadır (Weis, 2002'den aktaran Todd, 2003: 16).

Kişinin işini tatmin edici bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans (1994'dan aktaran Tutar, 2007: 103), söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- ✓ **"İşin kendisi:** İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi,
- ✓ **Ücret:** Göreceli ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması,
- ✓ **Yükselme fırsatı:** İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması,
- ✓ **Yönetim anlayışı:** İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme ve örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,
- ✓ **İş arkadaşları:** Örgütsel iklim, yönetim yapısı, örgütsel yapı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durumu ile sosyal destek derecesi."

Günümüzde ise iş tatmini mesleklere ve eğitim durumlarına göre farklı anlamlar taşımaktadır. Alt gelir grubu klasik yönetim anlayışındaki huzurum olsun ne kadar yüküm olursa olsun (Taylor, 1911) düşüncesi ile sadece aldığı maaşı düşünmektedir. Buna karşın, profesyonellik gerektiren mesleklerde huzur ve maaş imkânlarının yanında terfi, ödül, yurt dışı kurs ve görev imkânları gibi kariyer gelişimine yönelik beklentiler ile beraber, yapılan işin kalitesi ve insanlara faydalı olabilmenin mutluluğu da iş tatminini belirleyen unsurlar arasında görülmektedir (Bingöl, 1997: 271).

İş tatmini yüksek bir çalışan mesleği hakkında hep olumlu hislere sahiptir ve örgütü hakkında hep olumlu bahseder. İş tatmini yaşayan

Çalışanlar buna duygusal karşılık olarak yardım etme, saygılı olma gibi davranışlar sergilemek isterler (Pirali, 2007: 26). Dolayısı ile tatmin olmuş çalışanlardan görevlerinin üzerinde davranış beklemek olağandır. Çünkü alışanlar örgütün sağladığı imknlara karşılık vermek isterler (Robbins ve Judge, 2007: 79). İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve ÖVD ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar iş tatminin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşim kurma ve ÖVD hisleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Tutar, 2007: 103).

Smith, Organ ve Near (1983) ile Bateman ve Organ (1983)'ın yaptığı araştırmalar ÖVD ile ilgili ilk araştırmalardır. Bu araştırmalarda ÖVD'nin temelinde iş tatmini olduğu ortaya konulmuş ve iş tatmini en güçlü VD öncülü olarak belirlenmiştir (Barbuto vd., 2001: 540). Bu araştırmalardan 12 yıl sonra Organ ve Ryan (1995) da benzer bir sonuçla, ÖVD'nin temelinde iş tatmininin yattığını belirlemişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Sonraki çalışmalarda da, ÖVD ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler bulunmuş (Köse vd., 2003: 7) ve iş tatmini en önemli VD öncülü olarak tespit edilmiştir (Todd, 2003: 12). İş tatmini çalışanların, örgüt etkinliğini arttırmak üzere gönüllü olarak gerçekleştirdikleri VD üzerinde pozitif etkilidir (Altaş ve ekmecelioğlu, 2007'dan aktaran Yıldırım, 2008: 28) ve geçen 27 seneye rağmen iş tatmini VD'yi belirleyen en önemli etken olarak kalmıştır.

Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi iş tatmini ve ÖVD arasında da, etkileşimsel olumlu bir döngünün varlığından bahsedilebilir. Yani iş tatmini yüksek olan çalışanların VD sergilemeleri doğal bir sonuç olduğu kadar, VD'yi sergileyen bu çalışanların "iş tatminlerinin daha da artması" beklenen bir sonuç olmalıdır. Bu nedenle mevcut çalışmada iş tatmini, ÖVD'nin çalışan açısından ortaya çıkarttığı olumlu bir sonuç olarak incelenecektir.

(3) İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma (turnover) bir çalışanın gönüllü ya da gönülsüz olarak sürekli bir şekilde örgütten uzaklaşmasını ifade eder (Koslowsky vd.,

1997'den aktaran Khalid ve Ali [web], 2006). İşten ayrılma eğilimi ise, çalışanın karşısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında işten ayrılma niyetini ifade eder. İşten ayrılma eğiliminin yüksek işgücü devri (turnover) ile de yakından ilişkisi bulunmaktadır (Alica, 2008: 42). Başka bir tanım ise işten ayrılma niyetini, "örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti" olarak ifade etmektedir (Bartlett, 1999: 70).

(4) Örgütsel (Duygusal) Bağlılık

Günümüze kadar yapılmış olan teorik ve görgül çalışmaların tamamına yakınında örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki oldu görülmüş ve genel olarak "örgütsel bağlılık", ÖVD'nin ortaya çıkmasında iş tatmininden sonra ikinci önemli öncül (Hill, 2002: 11, Todd, 2003: 23) olarak ele alınmıştır. Burada söz konusu olan bağlılık, çalışanların örgütlerine yönelik olarak sahip oldukları duygusal bağlılıktır.

Önceki çalışmalarda örgütsel bağlılık genel olarak ÖVD'nin öncülü olarak ele alınmış olmasına rağmen, son yıllarda ÖVD'nin de örgütsel bağlılığı artıracağını vurgulayan teorik ve uygulamalı çalışmalara rastlanmaktadır. ÖVD-örgütsel bağlılık ilişkisi mevcut çalışmanın araştıracağı ilişkilerden bir tanesi olması nedeni ile bu bölümde kısaca değinilmiştir.

b. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ OLUMSUZ ARDILLARI

Son dönemde ÖVD'ye yönelik eleştiriler incelendiği zaman; ÖVD'nin çalışanlarda sebep olacağı aşırı iş yükü, iş stresi, iş-aile, aile-iş çatışmaları ve iş arkadaşları ile çatışma gibi olumsuz sonuçların bu eleştirilerin başında geldiği görülmektedir. ÖVD'nin zamanla zorunlu hale gelmesi ve çalışanların ÖVD'lerinin dengelenmemesi durumunda, öncelikle aşırı iş yüküne bağlı olarak çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Örgütsel davranış alanında sıkça incelenmiş olmalarına rağmen, ÖVD yazını için oldukça yeni sayılabilecek bu kavramlar, ÖVD'nin ardılları olarak araştırılmaya başlanmıştır. Bu bölümde;

mevcut tez çalışmasının değişkenlerinden olan ÖVD'nin bu olumsuz ardılları ile ilgili olarak genel bilgi verilecektir.

(1) Aşırı İş Yükü

Genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır (Weiner,1982). İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin, normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. İş yükü kavramı aynı zamanda, zaman ve kişi başına düşen işin bireyi baskı altında tutması (Greenberg) olarak da tanımlanmaktadır (İldız, 2009: 33). Aşırı iş yükü ise iş alanına ait fazlaca yüklenen roller olarak tanımlanmış ve saatlerce çalışmayı, mesaiye kalmayı, değişik vardiyalara katılmayı, ezici ve zorlayıcı görevleri kapsadığı ifade edilmiştir (Greenhaus vd., 1989). Elloy ve Smith (2003) de; aşırı iş yükünün nitel olarak işten gelen taleplerin ya da görevlerin çok zor olması ile ortaya çıkarken, nicel aşırı iş yükünün bireyin birden çok fazla farklı görevi yapması gerekirken, bunları yerine getirememesinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Derya, 2008: 14).

Bir stres kaynağı olarak değerlendirilen “aşırı iş yükünün” ilişkili olduğu kavramlar genel olarak iş stresi, aile-iş çatışması (Luk ve Shaffer, 2005'den aktaran Derya, 2008: 15), devamsızlık, düşük performans, düşük iş tatmini, işten ayrılma niyetinin artması (Jones vd., 2007: 664-665) ve iş kazaları (Golden ve Jorgensen, 2002: 3; Çelik ve Turunç, 2010: 13) olarak tespit edilmiştir.

(2) İş Stresi

Stres kısaca “hayati bir tehdide tepkidir ve bu temel tehditle başa çıkmada algılanan yetersizlik olarak tanımlanabilir (Holden, 1988). Gerilim zorlanma, rahatsızlık/sıkıntı, kaygı, engellenme, çatışma kelimeleri, sıklıkla stres kelimesiyle karıştırılmaktadır. İnsanlar bu durumları stresle açıklamaktadırlar” (Akman, 2004: 44). Yazındaki stres tanımları incelendiği zaman ise stresin genel olarak “normal fiziksel dengeyi bozacak ya da etkileyecek herhangi bir korku ya da acı verici bir uyarıcıya (tehdit) karşı, bedenin verdiği belirli bir uyum tepkisi olarak tanımlandığı ve bu tehditlerin fiziksel, zihinsel ya da duygusal olabileceğinin vurgulandığı görülmektedir.”

(Selye, 1977; Davis, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1993; Aydın, 2004; Çelik ve Turunç, 2010: 8). Burada önemli olan konu, stres kaynağı daha ortaya çıkmadan bedenin fizyolojik olarak uyum tepkisine başlamasıdır.

Stres kaynakları genel olarak “kişisel stres kaynakları (kişilik özellikleri, korku, direnme, gücenme), mesleki stres kaynakları (iş özellikleri, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yüklemesi), örgütsel stres kaynakları (kişi-örgüt uyumu, değişim, kişiler arası ilişkiler, örgüt politikaları, fiziksel stres kaynakları (gürültü, sıcaklık), diğer stres kaynakları (küçük hüsranslar, gelecekle ilgili endişeler, önceki stres kaynaklarının kalıntıları) olarak özetlenebilir (Aamodt, 2007: 514-528). Stres bireylerde fiziksel ve psikolojik birçok rahatsızlığa sebep olmaktadır ve uzun süre devam etmesi durumunda bu rahatsızlıklar çok ciddi hastalıklara dönüşebilmektedir.

İş stresi ise genel olarak, “işle ilgili gerginlik, sıkıntı, endişe, duygusal tükenmişlik, hüsrans, üzüntü ve/ veya acı veya ızdırap (distress) hisleri olarak tanımlanmaktadır” (Cullen vd., 1985; Grossivd., 1996; Van Voorhis, vd., 1991’den aktaran Lambert vd., 2008: 59). Diğer bir tanım ise iş stresini, “iş yerinden gelen taleplere karşı bedenin verdiği belirli olmayan tepkiler olarak ifade etmektedir” (Eckel ve Caiola, 1983’dan aktaran Gaither vd., 2008: 232). En geniş anlamı ile iş stresi iş yerindeki şartlar veya yaşanan olaylarla ilgili algılamasının bir sonucu olarak, bir çalışanın kişisel olarak fiziksel ya da psikolojik fonksiyon bozuklukları yaşadığını hissetmesi ya da bunun farkına varması” olarak tanımlanabilir. Çalışanın gösterdiği bu fiziksel ya da psikolojik tepkilerin sebebi ise çalışanın iş yerinde hemen yakın çevresinde yaşadığı rahatsız edici, istenmeyen ve bazı durumlarda tehdit oluşturan olaylardır (Montgomery vd., 1996’den aktaran Ouyang, 2009: 18). Kabul edilebilir seviyedeki iş stresi, çalışanların performansını geliştirirken, aşırı stres ise performans düşüşüne neden olmaktadır (Stevenson ve Harper, 2006’dan aktaran Elçi vd., 2010: 510).

Yaygın iş stresi kaynakları rol çatışması ve rol belirsizliği (Kahn vd., 1964), kişiler arası çatışma (Spector vd., 1998; Chen ve Spector, 1992’den aktaran Bayram vd., 2007: 3), durumsal zorlama ve baskılar (Peters ve O’Connor, 1990; Fox vd., 2001: 292), aşırı iş yükü (Jones vd., 2007: 664;

Singh ve Singh, 2008: 52; Hannam ve Jimmieson[web], 2003: 6; Spector vd., 2002: 55; Gaither vd., 2008: 240), adaletsizlik algıları (Çelik ve Turunç, 2010: 10), rol çatışması, rol belirsizliği yanlış yönetim uygulamaları, sıradanlaşmadır (Hall, 1982'dan aktaran Efeoğlu, 2006: 21). İş stresinin sebep olduğu olumsuz sonuçlar ise, iş stresinden kaynaklanan işe devamsızlık, hastalıklar, kazalar ve gerilim (Çelik ve Turunç, 2010: 10), iş-aile çatışması, kişiler arası çatışma, duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion) ve tükenmişlik (burnout), işten ayrılma niyeti olarak özetlenebilir.

(3) İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı

İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının (perceived coworker social loafing) anlaşılabilmesi için öncelikle, “sosyal kaytarma” davranışının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Genellikle sosyal psikoloji alanında kullanılan bir kavram olan “sosyal kaytarma”, motivasyon kaybına bağlı olarak bireylerin çabalarını azaltma eğilimi olarak tanımlanabilir ve grup çalışmasını da etkileyen bir kavramdır (Bowling, 2009: 10). Bu nedenle grup üyelerinin motivasyonlarını da düşüren bir olgu olarak görülen “sosyal kaytarma”, bireylerin grup içerisinde ve grup üyesi olarak çalıştıkları zamanlarda, birey olarak çalıştıkları zamana göre daha az çaba sarf etme eğilimleri olarak da tanımlanmaktadır (Karau, 1994'den aktaran Ülke, 2006: 2) ve bir anlamda grup üretkenliğinin düşmesini ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2008: 89).

Fiziksel olarak bir çalışanın performansını düşürmesini ifade eden sosyal kaytarmasının yanında, fikir ve düşünceleri ile örgütsel kararlara katılmayan çalışanların da “beyin kaytarması” olarak adlandırılan bir davranış sergiledikleri düşünülmektedir. MESAİDE yapılan özel telefon görüşmeleri, sigara molaları, çay ziyaretleri, gazete dergi okumak değişik sosyal kaytarmaları ifade etmektedir. İş zamanını internette işle ilgili olmayan konular için harcamayı (netten alışveriş, online bir meselenin halledilmesi, web’de amaçsız gezinti, twitter, face book vb. sosyal paylaşım sitelerinde bulunmak) ifade eden “siber kaytarma (cyber loafing)” ise, örgütlerin karşı karşıya kaldığı yeni bir problem olarak ortaya çıkmıştır (Kidwell, 2010: 548).

Çalışanın bir nevi diğer arkadaşları hakkındaki değerlendirmesi olan (Mulvey ve Klein, 1998'dan aktaran Høigaard vd., 2006: 218) “sosyal kaytarma algısı” ise bir çalışanın takımdaki diğer çalışma arkadaşı veya arkadaşlarının, grup çalışmalarına adil bir şekilde katılmadıkları ve gruba sağlayabilecekleri (ya da sağlamaları gereken) asıl katkıdan daha az katkı sağladıkları hakkındaki inançları olarak tanımlanabilir (Comer, 1995'den aktaran Kai Hung vd., 2009: 259; Mulvey ve Klein, 1998'dan aktaran Tata, 2002: 292). Mulvey ve Klein (1998:63)'a göre bu sadece subjektif bir algıdır ve “algılanan sosyal kaytarma” ile “sosyal kaytarma” arasında gerçek bir ilişki bulunmadığı zaman bile bu algı var olabilmektedir (Høigaard ve Ingvaldsen, 2006: 55; Tata, 2002: 292). Bu nedenle “sosyal kaytarma” bireyin grup performansına yaptığı katkıdaki gerçek azalmayı ifade ederken, “sosyal kaytarma algısı”, bir bireyin bir veya daha fazla grup üyesinin grup performansına yaptıkları katkı hakkındaki kişisel değerlendirmelerini ifade etmektedir (Høigaard vd., 2006: 218).

Sosyal kaytarma algısının fazla olduğu gruptaki çalışanlar “enayi” durumuna düşmemek için genel olarak kendi performanslarını da düşürme eğilimine girebilmektedirler. Bu nedenle algılanan sosyal kaytarmanın en önemli sonuçlarından bir tanesinin, grup motivasyonunu negatif etkilemesi olduğu söylenebilir (Kerr, 1983'den aktaran Mulvey ve Klein, 1998: 64). Yapılan uygulamalı çalışma da, algılanan sosyal kaytarma ile grup performansı ($r=-0,32$; $p<0,01$) ve grup işbirliği arasında ($r=-0,33$; $p<0,01$) negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mulvey ve Klein, 1998: 70). Genel olarak tüm örgütlerde var olduğu bilinen bu kavramla (Karau ve William, 1993) gerçek “sosyal kaytarma” (Tata, 2002: 292) ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir.

(4) İş-Aile, Aile-İş Çatışmaları

Mevcut çalışmada ÖVD ile bir tür rol çatışması olan “iş-aile ve aile-iş çatışmaları” ile beraber, çalışanların iş yerinde diğer iş arkadaşları ile yaşayabilecekleri “kişiler arası çatışma” arasındaki ilişkiler de incelenecektir.

Bu nedenle bu çatışmanın sebep ve sonuçları, ilerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

(a) İş-Aile Çatışması

Başlangıçta iş-aile çatışması “iş ve aile yaşantısı ile ilgili rol baskılarının karşılıklı olarak uyuşmamasından kaynaklanan bir çeşit roller arası çatışma” olarak tek boyutta incelenirken (Greenhaus ve Beutell, 1982: 77), sonraki yıllarda iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Byron, 2005: 170). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymaktadır (Kinnunen vd., 2004; Frone ve Cooper, 1992’den aktaran Turunç ve Çelik, 2010: 213). İş-aile çatışmasında, “iş rolünün gerekleri” aile rolünün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır ve iş alanının aile yaşantısına müdahalesi söz konusudur (Byron, 2005: 170). Sürekli olarak iş rolünden gelen baskılara daha fazla çalışarak karşılık veren bir çalışan, bunu ailesi pahasına yapmış olacaktır. Örneğin hafta sonu ailesi ile pikniğe gitmek yerine mesaiye giden bir birey, muhtemelen ailesi ile daha fazla iş-aile çatışması yaşayacaktır. İş-aile çatışmasının bireyin kariyerinin seviyesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle ilk kariyer yılları hem aile, hem de iş alanı açısından oldukça zor geçmektedir. Bu nedenle ilk yıllarda, daha çok iş-aile çatışmasının yaşandığı söylenebilir. Literatür incelendiği zaman üç çeşit iş-aile çatışmasının mevcut olduğu görülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1982: 77; Yüksel, 2005: 303; Brummelhuis vd., 2010: 2).

- **Zaman temelli çatışmalar;** zaman temelli çatışmalar “aşırı çalışma saatleri ve çalışma programları (Pleck vd.,1980)” ve aşırı rol yüklemesi Kahn vd. (1964) ile tutarlılık göstermektedir. İki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bir rolle ilgili zaman baskısı diğer rollerin gereklerini yerine getirmeyi fiziksel olarak zorlaştırmaktadır. İkincisi ise, çalışanlar herhangi bir rolün gereklerini fiziksel olarak karşılamaya çalışırken, biryandan da diğer rolün gerekleri önceden yaşanan bir endişeye sebep olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1982: 78). Çalışma saatlerinin miktarı (Burke vd., 1980b; Keith ve Schafer, 1980; Pleck vd., 1980), haftadaki çalışma saatlerinin miktarı (Bohen ve Viveros-Long, 1981), fazla çalışmanın (mesaiye

kalma) miktarı, sıklığı ve değişik vardiyaların olması ve vardiya düzensizliği (Pleck vd., 1980) ve hafta içerisindeki çalışma saatlerinin miktarındaki değişiklik ve sapmalar ya da çalışma saatlerinin esnek olmamasının (Pleck vd., 1980) iş-aile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Greenhaus ve Beutell, 1982: 78).

- **Gerginlik (Strain) temelli çatışmalar;** İkinci tür iş-aile çatışması rol tarafından üretilen “gerilimden” kaynaklanmaktadır ve bir roldeki gerilim belirtilerinin, diğer rolün performansını etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kinnunen ve Mauno, 1998’den aktaran Yüksel, 2005: 303). İş rolündeki belirsizlik ya da çatışma (Jones ve Butler, 1980; Kopelman vd., 1983), lider desteğinin az olması (Jones ve Butler, 1980), işle ilgili fiziksel ve psikolojik talepler (Pleck vd., 1980), ayrıca iş çevre değişiminin oranı, yurt dışı seyahatlere katılma, iletişimde yaşanan stresler ve işin gerektirdiği zihinsel konsantre olma ihtiyacının da (Burke vd., 1980b), iş-aile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Greenhaus ve Beutell, 1982: 80).

- **Davranış temelli çatışmalar;** Bir rolün gerektiği davranışlar diğer rol için uygun düşmeyebilir. Örneğin klasik bir erkek yöneticiden beklenen kendine güvenen, duygularını dengeleyebilen, girişken, hırslı ve objektif birisi olması (Schein, 1973) iken, aynı erkeğin aile üyeleri ondan sıcaklık, ilgi, duygusallık beklemektedirler ve aynı zamanda bunların etkileşiminden de etkilenecek kadar da hassastırlar. Eğer birey farklı rollerin gerektirdiği davranışları düzenleyemezse, roller arası çatışmanın olması muhtemeldir (Greenhaus ve Beutell, 1982: 81).

(b) Aile-İş Çatışması

Aile-iş çatışmasında ise aile rolünün gerekleri iş rolünün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır (Byron, 2005: 170; Netemeyer vd., 1996: 401; Wayne vd., 2004’den aktaran Yüksel, 2005: 304). Sürekli olarak ailesinin hastane okul ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir işgören iş rolünün gereklerini yerine getirmede zorlanacaktır (Chapman vd., 1994’den aktaran Brummelhuis vd., 2010: 2). Aile-iş çatışmasının da üç farklı şekilde ortaya çıktığı görülmektedir.

- **Zaman temelli çatışmalar;** Ailesi ile ilgili işler nedeni ile işe geç kalan, randevularına zamanda yetişemeyen çalışanların yaşadığı çatışmalar örnek verilebilir (Brummelhuis vd., 2010: 2). Evliler bekârlara göre (Gyllstrom, 1977), anne-baba olanlar olmayanlara göre (Bohen ve Viveros-Long, 1981), küçük bebeğe sahip olanlar, daha büyük çocuğu olanlara göre (Beutell ve Greenhaus, 1980; Greenhaus ve Kopelman, 1981; Pleck vd., 1980) ve geniş aileye sahip olanlar daha küçük aileye sahip olanlara göre daha fazla (Cartwright, 1978; Keith ve Schafer, 1980) aile-iş çatışması yaşamaktadırlar. Ayrıca, erkeğin kariyer gelişimine çok fazla önem verdiği geniş ailelerde, özellikle kadınlar daha fazla aile-iş çatışması yaşamaktadırlar (Beutell ve Greenhaus, 1982: 80).

- **Gerginlik temelli çatışmalar;** gerginlik, çatışma ve ailede karşılıklı desteğin az oluşunun, aile-iş çatışmasının ortaya çıkmasında etkili olduğunu vurgulanmıştır. Özellikle bebek bakımı gibi (Gove ve Geerken, 1977) aşırı şekilde zamana ihtiyaç duyan aile rol özellikleri doğrudan ya da dolaylı olarak gerginliğe (strain) yol açmaktadır.

- **Davranış temelli çatışmalar;** İş rolünün gerektiği davranışlar diğer aile rolü için uygun düşmeyebilir. Burke ve Bradshaw (1981), erkeğin iş yerinde sergilediği “birisine bağlı olmayan, mantıklı ve güçlü davranışların” aile içerisinde çocukların beklediği davranışlarla uyuşmadığını ifade etmişlerdir (Burke ve Weir, 1979, 1980). Bartolome (1972) da benzer şekilde genç yöneticilerin duygusal soğuklukla, evde aile fertleri tarafından beklenen açıklık arasında zorlandıklarını ifade etmiştir (Greiff ve Munter, 1980; Steiner, 1972 ve Walker 1976’dan aktaran Beutell ve Greenhaus, 1982: 81). Kariyerin ilk yıllarında daha çok, iş-aile çatışması yaşanması muhtemelken, kariyerin ortasında aile-iş çatışmasının en yoğun olarak yaşanması mümkündür. Bartolome ve Evans (1979) bireylerin 32-45 yaşlarına geldikleri zaman, artık ailelerine yöneldiklerini ve önceki iş yaşantılarını sorgulamaya başladıklarını tespit etmişlerdir (Beutell ve Greenhaus, 1982: 81).

(5) İş Arkadaşları ile Çatışma

Bir grup içerisindeki kişiler arası çatışma, o grup üyelerinin grubun genel amaç, fonksiyon ve aktivitelerine yönelik anlaşmazlıkları ya da

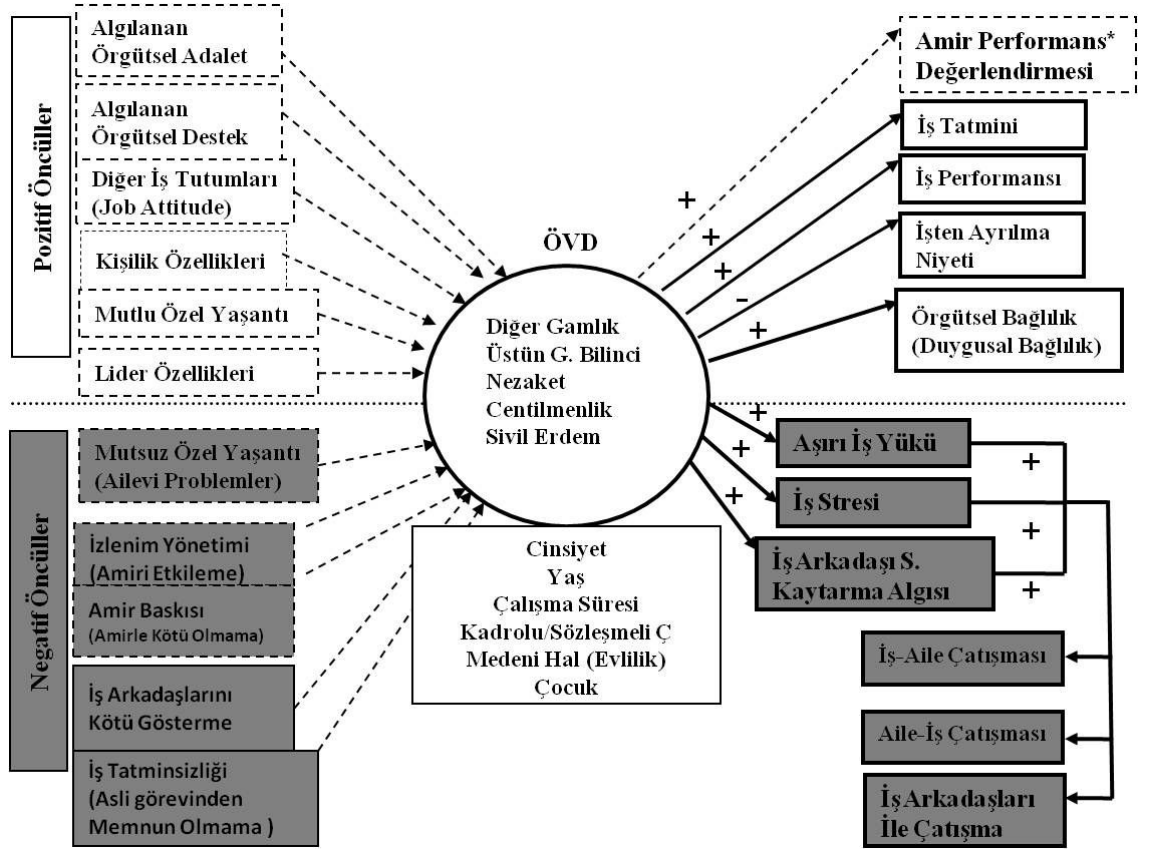
farklılıkları olarak tanımlanabilir (Rahim, 1983; Rahim ve Bonoma,1979'den aktaran Inoue ve Kawakami, 2010: 173). İş yerinde yaşanan kişiler arası çatışmalar “küçük anlaşmazlıklardan, şiddet içeren daha ciddi tartışmalara kadar varabilen değişik seviyedeki anlaşmazlıkları içermektedir. Bu anlaşmazlıklar ise çoğunlukla bireyin kendisinin utandırıldığına, haksızlığa uğratıldığına, adaletsizlik olduğuna, amaç ve hedeflerine ulaşmasının engellendiğine ve diğer birisi tarafından fiziksel ya da sözlü olarak düşmanlık veya saldırıya uğradığına dair algılamasından kaynaklanmaktadır (Cortina vd., 2001; Donovan vd., 1998; Frone, 2000; McCann vd., 1997; Neuman ve Baron, 1998; Spector ve Jex, 1998'den aktaran Schieman ve Reid, 2008: 297). Örgüt içerisindeki “kişiler arası çatışmanın” kaynaklarının genel olarak “kıt kaynaklar için rekabet, görev bağımsızlığı, yetki belirsizliği, iletişim engelleri, inançlar, kişilik” (Aamodt, 2007: 458-461) ile beraber, farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi kişisel faktörler, kültürel faktörler, rol farklılıkları, sosyal ve fiziksel çevre şartlarının olduğu söylenebilir (Çıtak, 2006: 10). Ayrıca aşırı iş yükü ve iş yerindeki stres ve monotonluk da (Schabracq, 1998'dan aktaran Calabrese 2000: 462), iş arkadaşları ile çatışma için önemli sebepler arasında yer almaktadır.

İş yerinde yaşanan kişiler arası çatışma sonuçta “güvensizlik, şüphe (Kramer, 1999), öfke (Sloan, 2004), nezaketsizlik (Cortina vd., 2001), hırsızlık (Chen ve Spector, 1992), şiddet (Folger ve Baron, 1996), sabotaj (Skarlicki ve Folger, 1997), devamsızlık (Geurts vd., 1999), işten ayrılma niyeti (Broschak vd., 2008; Côté ve Morgan, 2002) ve fiziksel semptomlara (Pousette ve Hanse, 2002) sebep olurken, aynı zamanda örgütsel bağlılık, ÖVD (Blader ve Tyler, 2003) ve moral ve üretkenliğin (Weakliem ve Frenkel, 2006) azalması” gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır” (Schieman ve Reid, 2008: 297).

Ayrıca psikolojik hastalıklar (Romanov vd., 1996), depresif semptomlar (Ikeda vd., 2009; Saijo vd., 2008), psikolojik ızdırap (distress) (Tsuno vd., 2009), tükenmişlik (Fujiwara vd., 2003), iş tatminsizliği (Cox, 2003; Saijo vd., 2008) de kişiler arası çatışmaların sebep olduğu bazı olumsuz duygusal tepkilerdir (Inoue ve Kawakami, 2010: 173).

3. Genel ÖVD Modeli

Buraya kadar incelenen çalışmalar ışığında, Organ (1988) ve öncesinden günümüze kadar gelişen ÖVD yazınına aşağıdaki Genel ÖVD Modelinde özetlemek mümkündür. Bu modelde ÖVD güneş metaforu ile temsil edilmiştir (Şekil-1). Literatür incelendiği zaman başlangıçta örgütler için olumlu sonuçlar ortaya çıkarttığı düşünülen ÖVD'nin, sonraki yıllarda aynen dünyaya ait güneşte de olduğu gibi eğer dikkat edilmez ise bazı olumsuz etkilerinin de olabileceği kabul edilmiştir. Dolayısı ile yazındaki ÖVD'ye ilişkin olumsuz öncül ve ardılar güneş metaforu ile tanımlanan ÖVD'de koyu olarak belirtilmiştir ve ÖVD'nin karanlık yüzünü temsil etmektedir (Şekil-1).



** Çalışanlarla ilgili performans değerlendirmesindeki artış, çalışan açısından olumlu bir sonuç olmasına rağmen amir değerlendirmeleri için bir hata kaynağı olarak değerlendirilmelidir.

Şekil-1: Genel ÖVD Modeli.

Modelde ÖVD olumlu öncülleri olarak yazında en fazla incelenmiş öncüllere verilmiştir. Önceki bölümde incelenen “çalışan özellikleri, örgüt özellikleri, iş özellikleri” başlıkları altındaki diğer olumlu öncüller de ÖVD ile

ilişkisi araştırılmış ve değişik seviyelerde ÖVD'yi etkilediği tespit edilmiş olan değişkenlerdir (Şekil-1).

ÖVD ile ilgili literatür model üzerinden özetlenecek olursa; sol üstte bulunan ÖVD öncülleri ile beraber ÖVD boyutlarının da en fazla araştırılan konular olduğu görülmektedir. Yine demografik özelliklerin ÖVD'ye etkileri oldukça sık araştırılan konulardır. Modelde sol altta bulunan ve ÖVD'nin olumsuz öncüllerini ifade eden bölüm ise gelecekte araştırılmayı bekleyen bakir bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde Modelin sağ üst ve sağ alt kısmını oluşturan ve ÖVD'nin çalışanlarda ortaya çıkartabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları kapsayan bölümün de, gelecekte uygulamalı birçok araştırmaya konu olacağı değerlendirilmektedir. Bu tez çalışmasında Genel ÖVD modelinde kesiksiz çizgilerle gösterilen ve çok fazla deneysel çalışmanın yapılmadığı düşünülen ÖVD'ye ait ardıllar incelenmiştir. Ayrıca ÖVD'nin medeni hal başta olmak üzere cinsiyet, yaş ve çalışma süresi ve çocuk sahibi olma gibi demografik değişkenlere göre değişip değişmediği de araştırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖVD'NİN ARDILLARLA İLİŞKİSİ

1. ÖVD VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

ÖVD'nin çalışanlar açısından sonuçlarının incelendiği bu çalışmada, “çalışan” kavramının ÖVD ile ilişkisinin anlaşılmış olması ve hangi tip çalışanın, ÖVD'nin hangi boyutunu sergileme eğilimde olduğunun bilinmesi, ÖVD sonuçların değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların sahip oldukları demografik özelliklere göre, çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin nasıl ve neden değiştiğinin (ya da değişmediğinin) bilinmesi, ÖVD'nin çalışan açısından ortaya çıkaracağı sonuçların anlaşılmasını da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle mevcut literatürdeki ÖVD ve demografik özellikler ilişkisi bu bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

ÖVD ile ilgili yazın incelendiği zaman, ÖVD'nin demografik özelliklere göre değişip değişmeyeceğini doğrudan araştıran çalışmaların yanında, araştırılan asıl konuya ilave olarak mevcut örnekleme ait demografik bilgiler analiz edilerek, ÖVD'nin demografik özelliklere göre nasıl şekillendiği konusunda ek bilgi veren çalışmaların da olduğu görülmektedir. Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi en fazla araştırılan konular iken, son yıllarda eğitim durumu ve kadrolu ya da sözleşmeli olma durumu da fazlaca incelenen demografik özellikler haline gelmiştir. Genel bir uzlaşmanın sağlanamadığı bu araştırmalardan ortaya çıkan net sonuç, ÖVD'nin demografik özelliklere göre farklılaştığı gerçeğidir. Bu bölümde mevcut teorik ve uygulamalı çalışmalardan elde edilen veriler doğrultusunda, ÖVD'nin demografik özelliklere göre değiştiğini gösteren çalışmalar incelenecektir.

a. Yaş

Bireylerin yaşları onların hayata bakış açılarını etkilemektedir. Aynı şekilde genç ya da yaşlı çalışanların işlerine ve kendilerine bakış açılarının da, farklı olduğu bir gerçektir (Hall,1976; Levinson vd., 1978'den aktaran

Wagner ve Rush, 2000: 381). Dolayısı ile bu bakış açılarına bağlı olarak, her yaş grubunun sergilediği davranışlar da farklı olacaktır. Genel olarak yaş, çalışma süresi ve ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgüt yararına daha çok davranış sergilemektedirler (Sayılı[web], 2006). Fakat burada göz ardı edilmemesi gereken husus, yaşın ÖVD'nin değişik boyutlarını etkilediğinin kabul edilmesidir. Çünkü yaşın artması ile “diğer gamlık” gibi yardım severlik davranışları artarken, üstün görev bilinci ya da sivil erdem gibi davranışlar da yaşa bağlı olarak azalabilmektedir. Bunun sebebi “kariyer yıllarının başında yer alan gençler başarıya odaklanmışken, nispeten yaşlı çalışanların başarıdan ziyade, yakın ve samimi ilişkilere önem vermeleridir (Doering vd., 1983'den aktaran Wagner ve Rush, 2000: 381). Yaşlı çalışanlar için “yardım severlik” davranışları önemli iken, kariyer arzusunda olan gençler için, mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak toplantı, kurs ve benzeri faaliyetlere gönüllü olarak katılmak sureti ile sergileyecekleri “sivil erdem” davranışı ya da yine başarılı olmak için daha fazla çalışmak sureti ile sergileyecekleri “üstün görev bilinci” davranışları elbette daha ön planda olacaktır. Yaşlı çalışanlar ise bu toplantılara katılmak ya da fazladan mesaiye kalmak yerine, muhtemelen aile ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmayı tercih edeceklerdir. Ayrıca gençler yardım severlik davranışında maddi bir karşılık bekleme eğiliminde iken, yaşlılar aynı yardım severlik davranışlarını gelecekte herhangi bir menfaat beklemeden ahlâki değerlerin bir gereği olarak yapabilmektedirler (Kanungo ve Conger, 1993'den aktaran Wagner ve Rush, 2000: 382).

Bazı araştırmacılar ÖVD'nin yaşa göre değişmediğini (Wagner ve Rush, 2000: 385) ifade etse de, ÖVD'nin yaşla negatif (Özdevecioğlu, 2003: 126) ya da pozitif (Sığrı ve Çıra, 2010: 940) ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Yani ÖVD yaşa göre farklılık göstermektedir. Uygulamalı çalışmaların birçoğunda ÖVD'nin “diğer gamlık” boyutunun yaşa göre değiştiği ve yaş arttıkça “yardım severlik” davranışlarının da anlamlı bir şekilde attığı görülmüştür. Örneğin Sığrı ve Çıra (2010:940) kamu personeline yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, yaş arttıkça gönüllü

olarak sergilenen “diğer gamlık” davranışının da anlamlı bir şekilde arttığını ($F=2,68$; $p<0,05$) tespit etmişlerdir.

ÖVD’nin yaşa göre değiştiğini doğrulayan diğer bir çalışma da, Özdevecioğlu (2003:126)’nın çalışmasıdır. Araştırmacı bu çalışmasında yaş ile ÖVD arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmesine rağmen, bulgulara bakıldığı zaman ÖVD’nin beş boyutlu ölçülmesine rağmen, korelasyon analizine sadece ÖVD’nin toplam değerinin dahil edildiği ve boyutlar bazında ilişkiye bakılmadığı görülmektedir. Oysa yukarı da ifade edildiği gibi ÖVD yaşa göre değişmekte, fakat bu değişiklik de boyutlara göre farklılık göstermektedir.

b. Çalışma Süresi

ÖVD’nin çalışma süresine göre de farklılık gösterdiği görülmüştür. Çünkü örgütte uzun zaman çalışan bireyler, yeni gelenlere göre daha yerleşik ilişkilere ve daha güçlü örgütsel bağlara sahiptirler (Mowday vd., 1982’den aktaran Altunkese, 2002: 40). Yine kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta, buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden bireyler daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak daha fazla ÖVD sergilemektedirler” (Morrison, 1994’den aktaran Sayılı[web], 2006). Ayrıca bireylerin örgütte bulunma süreleri arttıkça anlaşma ve uzlaşmaya daha yatkın olmaktadır. Buna bağlı olarak da, daha fazla ÖVD sergiledikleri kabul edilebilir (Graham vd., 1994’den aktaran Altunkese, 2002: 40).

Yapılan uygulamalı çalışmalar da; çalışma süresi fazla olan işgörenlerin daha fazla yardım severlik davranışları sergilediklerini göstermektedir. Chiu ve Tsai (2006:524) çalışma süresinin ÖVD’yi pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,19$; $p<0,001$) tespit etmişlerdir. Sıgı ve Çıra (2010:940)’nın yapmış oldukları çalışma da, çalışma süresi arttıkça gönüllü olarak sergilenen “diğer gamlık” davranışının da anlamlı bir şekilde arttığını ($F=2,63$; $p<0,05$) göstermiştir.

ÖVD’nin çalışma süresine göre değiştiğini doğrulayan diğer bir çalışma da, Aslan (2009)’ın çalışmasıdır. Aslan (2009:268) genel yazından farklı bir şekilde, ÖVD’nin çalışma yılı ile negatif ilişki ($r=-0,18$; $p<0,01$)

içerisinde olduğunu ve çalışma yılının ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı ($\beta = -0,30$; $p < 0,05$) bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Fakat bu çalışmada da, yukarıda ifade edildiği gibi sadece korelasyon değerlerine bakılmış ve beş boyutlu ölçülmesine rağmen ÖVD toplam değeri analize dahil edilmiştir. W. H. ve Feldman (2010:1243) da çalışma süresinin performansa etkisini ölçmeyi amaçladığı çalışmalarında, çalışma süresinin görev performansının yanında, ÖVD ile de pozitif ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

c. Cinsiyet

Başlangıçtaki ÖVD konseptinde, ÖVD'nin cinsiyete göre değişmeyeceğinin varsayılmasına (Pateman, 1986'dan aktaran Kark ve Manor, 2005: 889) rağmen, sonraki yıllarda yapılan uygulamalı çalışmalar ÖVD'nin cinsiyete göre değiştiğini göstermiştir.² Bu nedenle, ÖVD'nin cinsiyete göre değişip değişmediğini araştıran çalışmalar incelendiği zaman çok farklı sonuçların olduğu görülmektedir.

Bu farklılığın birinci sebebi; cinsiyetlerden beklenen rollerin kültürlere göre farklılık göstermesidir. Bazı davranışlar belli cinsiyetle özdeşleşmiş durumdadır. Örneğin bazı çalışmalarda, “kadınlar özellikle yardımseverlik davranışlarına yatkın iken (Kidder ve McLean Parks, 1993; Dragoz ve Levy, 1996; Seymour ve Busherhoff, 1991; Stockyard vd., 1988), kas gücü ile özdeşleşmiş erkeklerin ise sivil erdem davranışlarına daha yatkın olduğu (Barnes-Farrel vd., 1991) ifade edilmiştir” (Kidder, 2002: 629-630). Farell ve Finlekstein (2007:81) da bu düşüncüyü doğrulamakla beraber, kendi çalışmaları da kadınlardan bütün ÖVD boyutlarını sergilemeleri beklenirken, erkeklerden sivil erdem davranışının daha fazla beklendiğini göstermiştir (Farell ve Finlekstein, 2007: 91).

Bazı çalışmalarda ise özellikle “diğer gamlık ve nezaket” davranışları, kendilerini başkalarının iyiliğine adanmakla özdeşleşmiş olan kadınlarla daha çok ilişkilendirilirken, diğer “centilmenlik, üstün görev bilinci ve sivil erdem” davranışları ise erkeklerle ilişkilendirilmiştir (Kark ve Manor, 2005: 898).

² Kidder, 2002: 638; Dede, 2009: 94; Sökmen ve Boylu, 2011: 158

Erkelerde baskın olan davranışın “üstün görev bilinci” olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur (Kidder vd.,1993’den aktaran Köse vd., 2003: 8). Gündüz (2008:75)’ün ÖVD’nin cinsiyete göre farklılaştığını gösteren sonuçlar elde edememiş olmasına rağmen, yapılan bazı uygulamalı çalışmalar da, ÖVD’nin boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Örneğin Lovel ve arkadaşları (1999) ve Morrison (1994) diğer gamlık ve yardım severlik davranışlarının kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğunu deneysel olarak ispatlamışlardır (Khalid vd., 2009: 110).

Kidder (2002:638) de hemşire (N=251) ve erkek mühendisler (N=195) yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, bayan hemşirelerin erkek mühendisler oranla daha fazla “yardım severlik” davranışı gösterirken, “sivil erdem” davranışını daha az sergilediklerini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Dede (2009:94) ise erkek ve kadınlar arasındaki tek farklılığın, sivil erdem boyutunda ortaya çıktığını ve erkeklerin daha fazla “sivil erdem” davranışı gösterdiğini tespit etmiştir.

Lin (2008:261)’in çalışmasındaki, “cinsiyetin ÖVD’nin öncülleri (güç ve prestij ihtiyacı, kişi-örgüt uyumu ve dayanışma ihtiyacı) üzerindeki aracılık etkisi vasıtası ile ÖVD’yi etkilediği yönündeki” bulguları da, ÖVD’nin cinsiyete göre farklılaştığını göstermiştir. Kark ve Maor (2005:910) da ÖVD ile ilgili feminist araştırmalara eleştirel açıdan yaklaşan çalışmalarının sonunda, ÖVD’nin cinsiyete göre değiştiğini ifade etmişler ve cinsiyetin ÖVD üzerindeki etkilerini araştırarak çalışmalara ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir.

ÖVD seviyelerinin cinsiyete göre farklılaşmasını araştıran son çalışmalardan bir tanesi Sökmen ve Boylu (2011:158)’nin yaptıkları çalışmadır. Araştırmacılar çalışma sonunda elde ettikleri bulgulara dayanarak; işletmelerin sınır birimlerinde çalışan kadın işgörenlerin nazik, fedakâr, koruyucu, yardımsever ve duygusal aidiyet davranışları sergileyerek daha muhafazakâr bir örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışı yansıttığını, buna karşın erkek işgörenlerin ise katılımcı, karar alma ve kontrol etme, haberdar olma ve yön verme davranışları sergileyerek daha atılgan örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışı içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

ç. Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumu

Son yıllarda yapılan ÖVD çalışmalarında merak edilen diğer bir konu; çalışanların kadrolu ya da geçici (sözleşmeli) olmasının, bu çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyelerini değiştirip değiştirmeyeceğidir (Ashford vd., 2007'den aktaran Blatt, 2008: 849). ÖVD'yi sosyal mübadele ya da karşılıklılık teorisi ile yorumlayan araştırmacılar, genel olarak geçici işçilerin her an işten ayrılma özgürlüğünden dolayı daha düşük örgütsel bağlılık ve daha düşük ÖVD sergileyeceklerine inanmaktadırlar (Dyne, 2001; Kidder, 1998). Fakat diğer bazı çalışmalar da (Van Dyne ve Ang, 1998), sosyal mübadele fikri kapsamında bazı geçici işçilerin de eğer bir beklenti içerisin de iseler, daha yüksek ÖVD sergileyebileceklerini göstermiştir (Moorman ve Haarland, 2002: 174).

Blatt (2008:861) da yaptığı meta analizi çalışmada geçici işçilerin ÖVD sergileme sebeplerini araştırmış ve mevcut ÖVD literatüründen farklı olarak, geçici işçilerin kadrolu işçiler gibi örgütsel davranış, özdeşleme ya da çıkar sağlama gibi değişik sebeplerden değil, bilâkis bu davranışların mesleklerinin bir gereği olduklarına inandıkları için sergilediklerini tespit etmiştir. Ayrıca geçici çalışanların mevcut durumlarının belirsiz olması nedeni ile arkadaşlık ilişkilerine önem verdiklerini ve bu nedenle “yardım severlik” davranışlarını sergilediklerini vurgulamıştır. Moorman ve Haarland (2002:186) da çalışmalarının sonunda, önceki çalışmaların geçici işçilerin daha düşük ÖVD sergileyeceklerini vurgulamış olmalarına rağmen, örgüt içerisinde gerekli şartlar sağlandığı ve uygun ortam oluşturulduğu zaman geçici işçilerin de yüksek ÖVD sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir.

e. Eğitim Durumu

İş görenlerin eğitim durumu başta iş tatminleri, ücret tatminleri, motivasyon, çalışma şartları talepleri olmak üzere bir çok konuyu etkileyen önemli bir özelliktir. Özellikle yüksek eğitim seviyesinde istihdam sağlanan işletmelerde, işgörenlerin işletmelerden talepleri farklılaşmaktadır. Örneğin bu örgütlerdeki işgörenler daha fazla özerklik, daha fazla yenilik ve yenilik yaratma konusunda destek talep etmektedirler (Çelik, 2007: 240). Dolayısı ile

işgörenlerin sergileyecekleri ÖVD'leri de onların eğitim durumlarıyla bağlantılı olan işten beklentileri, tatminleri ve motivasyonları ile doğru orantılı olarak farklılık gösterecektir.

İlgili literatürde işgörenlerin eğitim düzeylerinin ÖVD'yi etkileyip etkilemediği araştırılmış ve farklı bulgulara rastlanmıştır. Örneğin yüksek eğitim seviyesindeki, planlanmış eğitim faaliyetlerine katılan ve işini iyi bilen işgörenlerin daha fazla ÖVD sergileyerek, işletmelerinde verimliliği ve örgütsel etkinliği artıracakları düşünülmektedir. Celep ve arkadaşları (2004:14)'nın öğretmenlere yönelik olarak yaptıkları araştırmaya göre, lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek düzeyde ÖVD sergiledikleri saptanmıştır (Keleş, 2009: 12).

Keleş (2009)'in otel çalışanlarına (N=556) yönelik olarak yaptığı çalışması da işgörenlerin eğitim düzeylerinin ÖVD sergilemelerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Keleş (2009:80) çalışmasının sonunda, çalışanların ÖVD sergilemelerinin eğitim durumlarına göre farklılaştığını gösteren bulgular elde etmiştir. Örneğin centilmenlik boyutunda; orta öğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının, ilköğretim mezunlarına göre daha fazla centilmenlik davranışları gösterdikleri görülmektedir. Sivil erdem boyutunda ise tüm eğitim kademelerinde farklılık bulunmaktadır. Bu boyutta en olumlu görüşleri lisans mezunları bildirirken, en olumsuz görüşleri de ilköğretim mezunları bildirmişlerdir. Ayrıca eğitim kademelerine ilişkin sivil erdem boyutuna ait ifadelerin ortalamaları incelendiğinde, eğitim düzeyi arttıkça sivil erdem davranışlarını gösterme sıklığının arttığı görülmektedir. Bu bulgular, yüksek eğitim seviyesinde eğitim alan işgörenlerin daha fazla özerklik ve yenilik yaratma konusunda istekli olmalarından, karar verme aşamalarına dâhil olma isteğinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır (Keleş, 2009: 81).

2. ÖVD'NİN ARDILLARLA İLİŞKİSİ

a. ÖVD'NİN OLUMLU ARDILLARLARLA İLİŞKİSİ

ÖVD ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalarda, ÖVD'nin örgüt açısından ortaya çıkardığı olumlu sonuçların başında çalışanların iş performanslarını ve başarımlarını artırdığı vurgulanmıştır (Gülbüz, 2007: 65). İş performansı ile beraber ÖVD'ye bağlı olarak takım içi işbirliğinin artması da, çalışanların iş tatminlerini ve bulundukları örgüte olan duygusal bağlılıklarını artıracaktır. İş performansı, iş tatmini ve örgütlerine olan duygusal bağlılıkları yüksek olan ve takım arkadaşları ile uyum içerisinde çalışan bireylerin ise bulundukları örgütten ayrılma istekleri de elbette azalacaktır.

Bu bölümde genel olarak ÖVD'nin çalışanlarda ortaya çıkardığı dört olumlu sonuç (iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması) üzerinde durulacak ve ÖVD'nin bu sonuçlar üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılmış olan teorik ve uygulamalı çalışmalar incelenecektir.

(1) ÖVD ve Algılanan İş Performansı İlişkisi

Organ ve arkadaşları (1983, 1988)'nden sonra yapılan birçok araştırma, ÖVD'nin bireylerin iş tatminleri, isteklendirme düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmaların birçoğunda ÖVD sergileyen bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1993; Borman ve Motowidlo, 1997; Williams ve Anderson, 1991; Netemeyer vd., 1997'den aktaran Özdevecioğlu, 2003: 118). Ayrıca Fisher (1980:609'den aktaran Özdevecioğlu, 2003: 119, Sayılı[web], 2006)'e göre:

"ÖVD organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde "yardımlaşma eğilimini" artırmasıdır (Niehoff, 2002: 4). İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir (Slaughter, 1997: 76). Üçüncü etki ise çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif

düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımları düzeylerini (performans) etkilemektedir.”

ÖVD'nin performansa yönelik en büyük etkisinin “takım içi işbirliğini ve uyumu artırması” olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü genel olarak ÖVD'nin çalışma gruplarının performansını artırdığı kabul edilmektedir (Bateman ve Organ, 1983'dan aktaran Nielsen vd., 2010: 2). Gönüllü olarak sergilenen bu davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği artırdığı için, sonuç olarak örgüt performansını da artırmaktadır (Organ, 1988). ÖVD ile yönetici ve çalışanların verimliliklerinin arttığı da, birçok çalışmada ifade edilmiştir (Mac Kenzie vd., 1993; Organ, 1988'dan aktaran Kamer, 2001: 22).

Motowidlo (1984) da; Smith ve arkadaşları (1984) ile Bateman ve Organ (1983)'ı referans göstererek, iş tatmini ve ÖVD arasında pozitif ilişki olduğunu vurgulamıştır. Çünkü bu çalışmalar yüksek seviyede iş tatmini yaşayan çalışanların, örgüt için son derece önemli olan ÖVD sergilemeye daha yatkın olduklarını ve bu davranışların aynı zamanda çalışanların kendi performanslarına ve üretkenliklerine de katkı sağladığını göstermiştir (Motowidlo, 1984'dan aktaran Pirali, 2007: 26).

Organ (1997:91) ÖVD'yi örgütün sosyal ve psikolojik yapısının muhafazasını ve “gelişimini” sağlayan ve görev performansını (ya da teknik/teknolojik/üretim sistemlerini) destekleyen katkılar olarak tanımlamıştır. Bu anlamda ÖVD yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir etken olarak da görülmektedir. Yenilikçi fikirler ise genel olarak örgütün ve örgüt içerisindeki çalışanların performanslarına olumlu yönde etki edecektir.

ÖVD'nin bireysel ve örgütsel seviyede performansla pozitif ilişki içerisinde olduğunu gösteren birçok çalışma mevcuttur (MacKenzie vd., 1991, 1993; Werner, 1994). Nielsen ve arkadaşları (2009:555)'nin yaptıkları meta analizi çalışma sonuçları da ÖVD ile iş performansı arasındaki bu pozitif ilişkiyi doğrular niteliktedir.

Ancak yukarıda ifade edilen çalışmaların çoğunda ÖVD bağımlı değişken olarak ele alınmış, yani ÖVD olumlu tutum ve davranışların bir

sonucu olarak değerlendirilmiştir. Oysa ÖVD'nin de kişisel (George ve Bettenhaus, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994) ve örgütsel (Wall ve Niehoff, 2000) performansı artırdığı da birçok görgül çalışma ile gösterilmiştir" (Niehoff [web], 2003).

Örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunma, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atma, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendini eğitime ve örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratma gibi ekstra rol davranışları (Organ, 1988), örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Nitekim Podsakoff ve MacKenzie (1997) işletme içinde ÖVD'ye sahip bireylerin varlığının örgütü cazip bir çalışma alanı haline getirerek birey, grup ve örgüt performansına katkıda bulunduğu ifade etmektedir (Tepper vd., 2004'den aktaran Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50). ÖVD iş arkadaşları ve yöneticilerin verimliliğini artırmasının yanında, takım üyeleri ve iş grupları arasındaki faaliyetleri koordine etmeyi kolaylaştırmakta ve bu grup ve üyeler arasındaki uyumu artırmak sureti ile de, örgüt etkinliğini ve performansını artırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 136).

Literatürdeki birçok çalışma da bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Üniversite öğrencilerinin akademik başarıları (not ortalamaları) ile ÖVD'leri arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin ($r= 0,32$; $p<0,01$; Özdevecioğlu, 2003: 129) yanında, aile hekimlerinin sergiledikleri ÖVD ile iş performansları arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki ($r=0,35$; $p<0,05$) de, bu çalışmalardan bazılarıdır (Rosen vd., 2009: 39). ÖVD'nin yöneticilik kursu öğrencilerinin (Allen ve Rush, 1998), askeri personelin (Borman vd., 1995; Van Scotter ve Motowidlo; 1996), mavi yakalı çalışanların (Loery ve Krilowicz, 1994) ve satış personelinin (MacKenzie vd., 1991, 1993, 1999; Podsakoff ve MacKenzie, 1994) performansları üzerindeki pozitif etkisi de görgül olarak ispat edilmiştir (Allison vd., 2001: 284).

ÖVD'nin genellikle bir bütün olarak performans üzerine etkilerini araştıran çalışmaların yanında, boyutlarının performans üzerine etkilerini araştıran çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, ÖVD'nin çeşitli boyutları ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin

olduğu görülmektedir. ÖVD boyutlarından birisi olan “diğer gamlık” ile performans arasında genellikle anlamlı ilişkilerin tespit edildiği dikkat çekmektedir. Podsakoff ve MacKenzie (1992) ofis mobilya üreticileri üzerine yaptıkları araştırmada, nezaket ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (MacKenzie vd., 1988, 1993’den aktaran Altaş ve Çemecelioğlu, 2007: 50). Podsakoff ve MacKenzie (1997:149) literatür taraması şeklinde yaptıkları çalışmalarında; ÖVD boyutlarının tamamı ile birlikte en fazla “yardım severlik” davranışının örgütsel başarıyı pozitif etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Örgütsel başarı bir anlamda performans göstergesidir ve bu performans artışı elbette örgüt içerisindeki bireylerin ortak performansının yanında, bireylerin tek tek performanslarının da artışı demektir. Örneğin yeni çalışma arkadaşına yardım eden bir çalışan, onun daha üretken bir çalışan olmasını sağlamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135). Üretkenlik artışı bir performans göstergesidir ve üretkenliğin artması da performans artışının bir ifadesidir. Yardım edilen çalışanın yanında, ÖVD sergileyen çalışan da dolaylı olarak üretkenliğe katkıda bulunmuş ve bir anlamda performansını da artırmıştır.

ÖVD’nin verimlilik ve ürün kalitesi (Podsakoff vd., 1997) ve pazarlamada hizmet kalitesindeki (Bell ve Mengüç, 2002; Yoon ve Suh, 2003’den aktaran Yoon, 2009: 421) etkisinin yanında, özellikle yardım severlik davranışlarının performansı artırdığı önceki çalışmalarla gösterilmiştir (Karambayya, 1990; Podsakoff vd., 1997’den aktaran Yoon, 2009: 427). Örneğin Karambayya (1990) yüksek performanslı çalışma birimlerinin, düşük performanslı çalışma birimlerine göre daha fazla ÖVD sergilediğini tespit etmiştir (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 233). Podsakoff ve MacKenzie (1994) ise ÖVD’nin sigorta acentesi personelinin satış performanslarını pozitif olarak etkilediğini deneysel olarak göstermiştir. Podsakoff ve arkadaşları (1997) da aynı şekilde ÖVD’nin kâğıt öğütme birimlerinin verimliliğini ve ürün kalitesini pozitif olarak etkilediğini deneysel olarak göstermiştir. Pazarlama alanında ise Bell ve Mengüç (2002’den aktaran Yoon, 2009: 422) ÖVD ile müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları arasında doğrudan pozitif ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmalarla beraber Turnipseed (2002, 2003a), Turnipseed ve Murkison (2000a) ve Walz ve

Niehoff (1996, 2000) da ÖVD boyutlarının örgütsel performansla ilişkisini araştıran çalışmalar yapmışlardır. Tüm bu çalışmalardan elde edilen temel sonuç, ÖVD'nin örgüt için olumlu davranışlar olduğu ve bu davranışların aynı zamanda çalışanlara ve yöneticilere de fayda sağladığıdır. Bu nedenle etkili yöneticilerin ÖVD boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi iyi tanımlamaları ve çalışanların ÖVD algılamalarını iyi anlamaları gerektiği ve aynı şekilde çalışanların da, ÖVD ile performans arasındaki pozitif ilişkinin farkında olmaları gerektiği vurgulanmıştır (Turnepseed ve Rassuli, 2005: 232).

Birçok araştırmacı ÖVD'nin çalışanlarda psikolojik bazı sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir. Örneğin Tang ve İbrahim (1998) ÖVD çalışmalarında bireysel seviyedeki değişkenlerin genelde ÖVD'nin öncülleri ile ilgili olmasına rağmen, aslında ÖVD'nin çalışanlar açısından bazı psikolojik sonuçlarını da olacağını vurgulamışlar ve ÖVD'nin iş verimliliği hissini artırabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Somech ve Drach-Zahavy (2000) da, öğretmenler için ÖVD sergilemeleri durumunda kendilerini algılamalarıyla ilgili (self perception) yeteneklerinin artacağını belirtmiştir. Aslında Organ (1988)'in çalışmalarında da, insanların ÖVD sergilemelerinin bir sebebinin, "faydalı ve başarılı bir çalışan" olmak hissini kazanmak olduğu vurgulanmıştır (Jimmieson vd., 2010: 456).

Aslında ÖVD'nin performans üzerine yaptığı olumlu etki çok da yadsınacak bir konu değildir. Yeni çalışma arkadaşına bilmediği bir konuyu anlatarak "yardım eden" çalışan, bir anlamda kendi "idame eğitimini" yaparak kendi performansına da katkıda bulunmaktadır. "Üstün görev bilincine" sahip bir çalışan zaten fazladan mesaiye kalarak ya da kendisinden beklenilenin üzerinde performans sergileyerek, doğrudan performansını artırıcı faaliyette bulunmaktadır. Değişim ve benzeri diğer bazı örgüt problemlerinden dolayı şikâyet ederek zaman kaybetmek yerine, "centilmenlik" davranışı gösterip kendi işi ile meşgul olan çalışan da, performansını artırmaya yönelik faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilecektir. Mesleki gelişimini sağlamak için göreviyle ilgili tüm toplantı, seminer vb. faaliyetlere gönüllü katılmak sureti ile "sivil erdem" davranışı sergileyen bir çalışan da elbette bunları yapmayan çalışma arkadaşlarına göre daha üst seviyede performans sergileyebilecektir.

ÖVD'nin performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu gösteren bulguların olması, araştırmacıları ÖVD'nin birey ve örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemeye yöneltmiştir (Çekmecelioğlu, 2007: 185). Borman ve Motowidlo (1993)'nın ÖVD ile performans arasındaki ilişkinin deneysel olmaktan ziyade mantıksal olduğunu (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 232) belirtmelerine rağmen, yapılan deneysel çalışmaların bu ilişkiyi doğruladığı görülmektedir.

Örneğin Barksdale ve Werner (2001:151) 327 öğrenci ile yaptıkları çalışmada, rol içi davranış ve ÖVD (diğer gamlık ve üstün görev bilinci) değerlendirmelerinin genel performans değerlendirmelerine olan etkisini araştırmışlardır. Bu araştırma sonunda rol içi davranışlarla ($g=0,68$; $t=2,76$) beraber, diğer gamlık ($g=0,34$; $t=3,86$) ÖVD boyutunun genel performansı belirlediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Yine bazı çalışmalar ÖVD'nin iş (job) performansının bir boyutu olan çalışma performansı (work performance) ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Koys, 2001; Yen ve Niehoff, 2002'dan aktaran Miao ve Kim, 2010: 262).

Yoon ve Suh (2003:605) ÖVD'nin (diğer gamlık, sivil erdem, centilmenlik) servis kalitesi üzerindeki etkisini ölçmeye çalışan araştırmaları sonucunda, "diğer gamlık" ve "centilmenlik" boyutlarının müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili algılamalarını pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Bazı örgütler için hizmet kalitesi hem çalışan, hem de örgüt açısından bir performans göstergesidir. Burada hizmet kalitesindeki artış da, ÖVD'nin etkilediği bir performans artışı olarak değerlendirilmektedir. Çalışma sonunda ÖVD'nin aynı zamanda örgütün ekonomik performansı için de önemli bir değişken olduğu ve gelecekte ÖVD'nin firmalar arası rekabette önemli bir etken olacağı vurgulanmıştır (Yoon ve Suh, 2003: 607). Bu nedenle son yıllardaki birçok araştırma, çalışan tutum ve davranışlarının müşteriler üzerindeki etkilerini de araştırmayı amaçlamıştır (Dormann ve Kaiser, 2002; Schmit ve Allscheid, 1995; Schneider vd., 1998'den aktaran Jimmieson vd., 2010: 453). "Özellikle "konaklama hizmetleri", "perakende satış" ve "bankacılık sektöründe" yapılan araştırmalar ÖVD ile servis kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir

(Bettencourt ve Brown, 1997; Hui vd., 2001; Koys, 2001; Schneider vd., 2005; Walz ve Niehoff, 2000; Yoon ve Suh, 2003). 2009 yılında yapılan bir meta analizi çalışma (Podsakoff vd., 2009) ise yüksek seviyedeki ÖVD'nin müşteri memnuniyetini ve tatmin seviyesini ($r=0,23$) daha da artırdığını göstermiştir (Jimmieson vd., 2010: 454).

Baruch ve arkadaşları (2004:405-406) ileri teknoloji ile çalışan firmalarda görevli 846 işgörene yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, prososyal davranışlarla, iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır ($r=0,27$ ve $p<0,01$). Bu çalışmadaki yapısal eşitlik modelinde prososyal davranışların performansı etkilediğini gösteren ($0,30$ ve $p<0,01$) sonuçlar elde etmişlerdir.

Turnipseed ve Rassuli (2005:231-239) sendika çalışanları ve bu çalışanların yöneticilerine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, çalışanların ve yöneticilerin ÖVD algılamalarını ve bu ÖVD algılamaları ile performans arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonunda, en iyi performansla sahip çalışanların daha düşük performanslı çalışanlara göre özellikle ÖVD'nin "yardım severlik" boyutunda daha yüksek skor aldıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca yüksek performanslı çalışanlarda, ÖVD-performans ilişkisinin daha kuvvetli olduğu da görülmüştür. Yöneticilerin ÖVD'si yüksek çalışanları en iyi performansla değerlendirmeleri de Podsakoff ve MacKenzie (1997)'yi destekler şekilde, ÖVD'nin örgütsel performansla da ilgili olduğunu göstermiştir.

Bu sonuçlar aslında çok da şaşırtıcı değildir. Çünkü ÖVD kapsamına giren bazı davranışlar zaten doğrudan performansla ilgili davranışlardır (iş yerinde zamanını boşa geçirmeme, yaratıcı tekliflerde bulunma, çalışma kural ve düzenlemelerine dikkatlice uyma gibi) (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 239). Turnipseed ve Rassuli (2005:233)'nin çalışmalarında da; yöneticilerin çalışanların ÖVD'den doğrudan faydalanmaları nedeni ile ÖVD-performans ilişkisini daha kuvvetli olarak değerlendirdikleri vurgulanmış ve Walz ve Niehoff (1996)'un sadece yardım severlik davranışları ile performans arasında bir ilişki bulduğu hatırlatılmıştır.

Pierce ve arkadaşları (2006:254-257) çalışmalarında satış personelinin (N=214) ÖVD'lerinin (diğer gamlık, takım oluşturma, sivil erdem ve centilmenlik), rol içi performans ve sonuç (outcome) performanslarına yönelik etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonunda; ÖVD'nin rol içi davranışlarını pozitif etkilediğini ve rol içi davranışların ÖVD ile sonuç performansı arasında aracılık etkisinin olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007:54-55) Sakarya-Kocaeli bölgesi otomotiv sanayisinde faaliyette bulunan imalat işletmelerinde çalışan 391 işgörene yönelik olarak yaptıkları çalışma sonunda, ÖVD'nin tüm boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlar “diğer gamlık ve üstün görev bilinci” davranışlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin diğerlerine göre daha kuvvetli olduğunu ve iş performansını en düşük seviyede etkileyen boyutun ise “sivil erdem” davranışı olduğunu göstermektedir.

Yine Çekmecelioğlu (2007:189) inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede idari düzeyde çalışan 107 personele yönelik olarak yaptığı çalışmada, yönetici desteği ile beraber ÖVD'nin (diğer gamlık, üstün görev bilinci, nezaket, sivil erdem) bireysel iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada iş performansı ile en yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenin üstün görev bilinci ($r=0,62$) ve sivil erdem ($r=0,61$) olduğu görülmüştür. Diğer gamlık ile nezaket değişkenlerinin iş performansı üzerindeki birleşik etkileri değerlendirildiğinde, her iki değişkeninin iş performansını pozitif yönde ($\beta=0,28$; $\beta=0,25$) etkilediği görülmektedir. Araştırmada çalışanların iş tanımlarında yer almayan, ancak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarının, iş performansını pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Çekmecelioğlu (2007:190) çalışmasının sonunda; yöneticilerin “ÖVD'nin örgütte pozitif bir iklimin yaratılmasına katkıda bulunduğunun, örgütün işleyişini kolaylaştırdığının ve bireylerin iş performanslarını belirlediğinin” farkında olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Markose ve Jayachandran (2009:25) ÖVD'nin satış personelinin hedef odaklanması (öğrenme ya da performans) ve performansları üzerine olan etkisini araştırmak için yaptıkları araştırmada ÖVD'nin çıktı performansı (output performance) ve davranış performansını önemli ölçüde etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Yoon (2009) Kore'de değişik sektörlerde faaliyet gösteren 35 firmada çalışan 152 işgörene yönelik olarak yaptığı çalışmada, ÖVD'nin, kuruluş kaynak planlaması (enterprise resource planning) başarısına olan etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. ÖVD'yi beş boyutlu olarak ölçen Yoon (2009:426), kuruluş kaynak planlaması alt boyutlarını ise "bilgi kalitesi, iş etkinliği, bilgi teknolojilerinde yenilik niyeti başarısı" olarak ölçmüştür. Çalışma sonunda, diğer gamlık (0,13; $p<0,05$), üstün görev bilinci (0,35; $p<0,01$) ve centilmenliğin (0,30; $p<0,01$) bilgi kalitesi üzerine ve sivil erdemin (0,55, $p<0,01$) bilgi teknolojilerinde yenilikçilik niyeti üzerine etkisi olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir.

Cho ve Jhonson (2008:318) restoran çalışanlarının (N=256) sergiledikleri ÖVD'lerin performanslarına etkilerini, bir çeşit performans göstergesi olan "devamsızlık", "çalışanların güvenilir devamlılığı (dependable continuance of employment)" ve "parasal sebeplerle işten ayrılma niyeti" ile ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonunda, çalışanların ÖVD'leri ile devamsızlıkları ($r=0,10$, $p<0,05$) ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı ilişki ($r=-0,45$; $p<0,05$) olduğunu tespit etmişleridir. Bu çalışmanın "sosyal mübadele" teorisini de doğruladığını belirten araştırmacılar, örgütlerin çalışanlarına saygıyla yaklaştıkları ve onlara değer verdikleri zaman çalışanların da, psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlandıklarını ve sonuçta bu bağlılığın onları yapmaları gerekenden çok daha fazlasını (performans) yapmaya motive ettiğini belirtmişlerdir. Çalışanlar örgütlerine bağlandıkları zaman, iş arkadaşlarına yardım etme, fikirlerini açıkça söyleme, işi geliştirme için tavsiyelerde bulunma ve işlerine ekstradan dikkat etme gibi davranışlar göstermektedirler (Van Dyne ve Ang, 1998'den aktaran Cho ve Jhonson, 2008: 320).

Yöneticilerin performans değerlendirmeleri de bir performans göstergesidir. Vilela ve arkadaşları (2008:1013) İspanya kültüründe 35 ayrı firmada çalışan 122 satış personeli ve yöneticiye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, yöneticilerin satış personelinin performansları hakkındaki değerlendirmeleri üzerine ÖVD'nin etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonunda birey-örgüt uyumunun, ortaya çıkardığı iş tatmininden dolayı çalışanların ÖVD'lerini pozitif olarak etkilediğini ve bu ÖVD'lerin de yöneticilerin satış personelinin performansları hakkındaki değerlendirmelerini doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Hall ve arkadaşları (2009:386-387) da Amerika'daki bir üniversite ve küçük bir aile şirketi çalışanlarına (N=220) yönelik olarak yaptıkları çalışmada, sorumluluk duygusunun (accountability), ÖVD ve ün (reputation) aracılığı ile iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonunda, sorumluluk duygusunun, tek boyutlu olarak ölçtükleri ÖVD davranışını etkilediğini ($R^2=0,10$; $\beta=0,31$) ve bunun sonucu olarak da, iş performansının ($R^2=0,16$; $\beta=0,10$) ve iş tatmininin ($R^2=0,23$; $\beta=0,07$) ortaya çıktığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Bu alanda yapılmış son çalışmalardan bir tanesi Avusturalya'da yapılan ve öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'nin okuldaki öğrenci kalitesi üzerindeki etkisini, öğretmenlerin iş performanslarının bir boyutu olan iş etkililiğini (job efficacy) ölçmek sureti ile araştırmayı amaçlayan çalışmadır. Jimmieson ve arkadaşları (2010:465) 538 öğretmen ve 3057 öğrenciye yönelik olarak yaptıkları çalışmada ÖVD'yi, "sivil erdem ve profesyonel gelişim" olarak iki boyutta incelemişlerdir. Çalışma sonunda öğretmenlerin sivil erdem ve "profesyonel gelişim" davranışlarının iş etkinlikleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Profesyonel gelişimin öğrenci üzerindeki etkisinde (genel tatmin, öğrenci-öğretmen ilişkileri, başarı ve fırsatlar) iş etkinliklerinin kısmi aracılık rolünün olduğunu vurgulayan araştırmacılar, yüksek ÖVD sergileyen öğretmenlerin öğrencilerinin bundan olumlu etkilendiğini belirtmişlerdir (Jimmieson vd., 2010: 472).

ÖVD'nin kişisel performansı etkilediğine yönelik olarak yapılan çalışmaların biraz daha sınırlı olması nedeni ile mevcut çalışmada ÖVD'nin özellikle grup ve takım performansına olan etkisini gösteren görgül çalışmalar da incelenecektir. Buradaki temel düşünce, grup ve takım performanslarının bir anlamda o gruptaki bireylerin performanslarının bir göstergesi olduğudur. Örneğin Whitman ve arkadaşları (2010:41) iş tatmini, ÖVD ve çalışma birimlerinin (work unit) performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek için meta analizi bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonunda, çalışma birimleri seviyesindeki (unit level) ÖVD'nin, bu çalışma birimlerinin iş tatmini ile performansları arasında aracılık etkisinin olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Takım performansına yönelik olarak yapılan diğer bir çalışmada da, ÖVD'nin örgütsel performansı artırdığı tespit edilmiştir (Lin ve Peng, 2009: 55). ÖVD'nin bireye ve örgüte yönelik olarak ölçüldüğü bu çalışma, 62 farklı grupta çalışan satış personeline (N=462) yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma sonunda, bireye ve örgüte yönelik ÖVD'nin, takım performansını pozitif olarak etkilediğini ($\beta=70,37$; $p<0,01$, $\beta=53,89$, $p<0,05$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir (Lin ve Peng, 2009: 69). Yine takım seviyesinde ve 249 fabrika çalışanına yönelik olarak yapılan bir başka çalışmada araştırmacılar, "takım performansı, takım iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. ÖVD'yi farklı bir şekilde üç boyutla ölçmüşlerdir. Çalışma sonunda, "kendine, gruba ve örgüte" yönelik olarak ölçtükleri ÖVD'nin, takım performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ($\beta=0,17$; $p<0,05$, $\beta=0,24$, $p<0,01$, $\beta=0,24$; $p<0,01$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir (Miao ve Kim, 2009: 644).

(2) ÖVD ve İş Tatmini İlişkisi

ÖVD ile ilişkisi açısından en sık incelenen değişkenlerden birisi olan iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50). Organ'ın tüm çalışmalardaki çıkış noktası, iş tatmininin iş performansını getireceği düşüncesi olmuş ve ÖVD kavramını araştırırken, iş tatmini ile iş performansı

arasında sebepsel bir delil bulmaya çalışmıştır (Demirel ve Özçınar, 2009: 130).

Organ (1988) ilk kez iş tatmini ve iş performansı (job performance) arasındaki ilişkinin, görev performansından (task performance) ziyade çevresel performans olarak da nitelendirilen ÖVD'den kaynaklandığını iddia etmiştir” (Haworth ve Levy, 2001: 64). Bugüne kadar yapılan birçok teorik ve görgül araştırmada ÖVD'nin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Organ ve Konovsky, 1989; Schanake, 1991'den aktaran Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50). Bu pozitif ilişkiyi doğrulayan çalışmalardan bazıları ise Organ ve Ryan (1995), Organ ve Lingl (1995), Deluga (1998), Kemery vd. (1996), Kidwell vd. (1997), Masterson vd. (2000); Kraimer vd. (2001), Moorman (1991), Hofmann vd. (2003) ve Wang vd. (2005)'ne ait çalışmalardır (Lapierre ve Hackett, 2007: 540).

Son yıllardaki çalışmalar da bu pozitif ilişkiyi doğrular niteliktedir. Örneğin orta ölçekte tekstil işletmesi çalışanları (Moorman, 1993:774), restoran çalışanları (Koys, 2001:109), üretim sektörü çalışanları (Ertürk, vd., 2004:196), askeri personel (Dilek, 2005: 88; Gürbüz, 2007: 223; Gürbüz, 2009: 208), bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörü çalışanları (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 186), belediye iktisadi teşekkül çalışanları (Beşiktaş, 2009:95), çağrı merkezi çalışanları (Wegge vd., 2006: 68), aile hekimleri (Rosen vd., 2009:39), demir-çelik işletmesi çalışanları (Miao ve Kim, 2010:260), beş yıldızlı otel çalışanları (Nadiri ve Tanova, 2010:34), ve otel çalışanlarına (Lee vd., 2011: 22) yönelik olarak yapılan çalışmaların yanında, meta analizi çalışma da (Fassina vd., 2008: 161) iş tatmini ve ÖVD arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır.

Yukarıdaki çalışmalara göre işlerinden tatmin olan çalışanlar daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Çalışanlar örgütün kendilerine sağladıkları sayesinde tatmin olduklarına inanmakta, karşılığında da ÖVD sergilemektedirler. Bu nedenle ilk yıllardaki çalışmalarda ÖVD, iş tatmininin bir ardılı olarak ele alınmış ve bireylerin gönüllü olarak ÖVD'yi sergileyebilmeleri için, öncelikle iş tatmini yaşamaları gerektiği varsayılmıştır. Bu ilişki diğer bazı teorilerle beraber daha çok Sosyal Mübadele, Karşılıklılık

ve Beklenti Teorileri ile açıklanmaktadır (MacKenzie vd., 1998; Netemeyer vd., 1997'den aktaran Yoon ve Suh, 2003: 600).

İş tatmininin ÖVD'yi pozitif olarak etkilediği varsayımının yanında, ÖVD'nin kendisinin de, iş tatminini pozitif olarak etkilediği yine bazı teorik ve görgül çalışma ile doğrulanmıştır. Çünkü ÖVD sergileyen çalışanlar, örgüt etkinliğine bir şekilde katkıda bulundukları ya da ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına yardım ettikleri için ayrıca mutlu olmaktadır (Krebs, 1970; Tang vd., 1998'den aktaran Hannam ve Jimmieson [web], 2003: 4). Bu mutluluk zaten sahip oldukları iş tatminini daha da artırmakta ve daha önce de ifade edildiği gibi olumlu bir pozitif döngü ile bu etkileşim sürekli devam etmektedir.

Bu ilişki ise yine "Beklenti Teorisi" ile açıklanabilir. ÖVD sergileyen bir çalışan diğer bir iş arkadaşına yardım ederken, örgütle ilgili herhangi bir toplantı ve benzeri faaliyete gönüllü olarak katılırken ya da yenilikçi bir fikri beyan ederken, aslında bu davranışından "beklentisi" örgütün gelecekte daha iyi bir yerde görmektir. Örgütün gelişimi için bir şeyler yapmış olmak ise bu çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Sonuç olarak iş tatmininin ÖVD'nin hem sebebi, hem de sonucu olduğu söylenebilir (Wagner ve Rush, 2000'dan aktaran Beşiktaş, 2009: 69). Bu düşüncelerin aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili teorilerden olan Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilmiş olan İş Özellikleri Yaklaşımı Teorisindeki "görevin anlamlılığı" kavramı ile örtüştüğü görülmektedir. Buna göre çalışanın yaptığı işin toplumun gözünde anlamlı ve değeri olan bir iş olması, çalışandaki iş tatminini artırmaktadır (Gürbüz, 2007: 112). ÖVD ise rol içi davranışlarının ötesinde, çalışanın hem örgütüne, hem de amir ve arkadaşları olmak üzere diğer çalışma arkadaşlarına yönelik olarak sergilemiş olduğu davranışlardır. Bu davranışların sergilenmesindeki neden ise çalışanın toplumdaki beklendiği değer verilme beklentisi olabilmektedir. Bu noktada yine Beklenti Teorisinin (Vroom, 1964) de ÖVD'nin iş tatminini artırmasındaki etkisini açıklamada yardımcı olduğu görülmektedir. Organ (1997:86)'ın ÖVD ile ilgili olarak; "biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almamasına rağmen yöneticilerin en azından takdir etme şeklindeki ödülleri bile, çalışanların ÖVD sergilemeleri

için yeterli bir unsur olacağını” varsayan yaklaşımı da bu değer verilme beklentisini doğrulamaktadır.

Ayrıca diğerlerine yardım etme ve gönüllülük davranışları gösteren çalışanlar yöneticileri tarafından daha az gözetim altında tutulmakta ve kendilerine daha fazla yetki devri yapılmaktadır. Bu da çalışanın ödül beklemeden kendiliğinden yapmış olduğu davranışlar karşısında kendisine göreceli özgürlük sağlanması ve yetki devredilmesi yoluyla dolaylı olarak ödüllendirilmesi anlamını ortaya çıkarmakta ve bu durum çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir (Acar, 2006: 11).

Lapierre ve Hackett (2007:548)’in çalışmaları da, ÖVD ve iş tatmini arasındaki pozitif etkileşim varsayımını doğrulamaktadır. Araştırmacılar meta-analizi şeklindeki bu çalışmalarında “dürüstlük (trait conscientiousness), lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve ÖVD literatürünü” inceleyerek, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklayan yeni bir model sunmayı amaçlamışlardır. Modele göre yüksek seviyede “dürüstlük” sergileyen çalışanlar daha fazla ÖVD sergilemekte, lider-üye etkileşim teorisi kapsamında bu çalışanlar liderleri ile daha kaliteli bir ilişki içerisine girmekte, sonuç olarak da, daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar. Çalışma sonunda “dürüstlüğün” ÖVD’yi (0,16; $p<0,001$), ÖVD’nin kaliteli lider-üye etkileşimini (0,23; $p<0,001$), kaliteli lider-üye etkileşiminin iş tatminini (0,44; $p<0,001$) ve iş tatmininin ise yine ÖVD’yi (0,23; $p<0,001$) pozitif olarak etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

ÖVD’nin iş tatminini pozitif etkilemesi ile ilgili olarak Podsakoff ve MacKenzie (1997) de ÖVD’nin üretkenliği, takım üyeleri arasındaki işbirliğini artırarak örgütü çok daha fazla tatmin edici bir ortam yaptığını ifade etmişlerdir (Motowidlo, 2000: 123). Yapılan çalışmalar da, organizasyon açısından olumlu sonuçlar yaratan ÖVD’nin toplumun geneli ile beraber onu sergileyen çalışanlar açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını (Penner vd., 2005) ve bu olumlu sonuçlardan birisinin iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983; Park ve Van Dyne, 2006) olduğunu göstermiştir (Spitzmuller vd., 2008: 115). Organ (2000:46) ise insan kaynakları yöneticilerinin uygun performans değerlendirme sistemleri tasarımı ve adil ücret sistemleri geliştirmek sureti ile ÖVD’yi desteklemeleri halinde, çalışanların iş tatmini

yaşamalarını ve örgüte bağlılıklarının artırmasını sağlayarak örgüt için önemli bir rol oynayabileceklerini vurgulamıştır. Özellikle örgüte yönelik ÖVD çalışanlarda oluşturduğu pozitif duygulardan dolayı, örgüt için de olumlu sonuçlar yaratacaktır. Bu olumlu sonuçlar çalışanlardaki örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sahiplenmeyle beraber iş tatmininin de artmasıdır (Spitzmuller vd., 2008: 118).

ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamak için, öncelikle bireyler açısından yarattığı olumlu psikolojik etkilerin bilinmesi gerekir. Birçok araştırma, prososyal davranışların bireylerin huzurlu olmaları üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir (Piliavin vd., 1981). Örneğin Cialdini ve Kenrick (1976)'ın çalışmaları, gönüllü olarak sergilenen bu davranışların kötü duygu ve düşünceleri azalttığını göstermiştir. Kenrick ve arkadaşları (1979) ise bireylerin yardım etme davranışlarını, sosyal ödüllerle (iç huzur, tatmin vb.) ilişkilendirerek öğrendiklerini, fakat zamanla bu ödüllere bağlı kalmaksızın yardım etme davranışlarını sergilediklerini göstermiştir (Spitzmuller vd., 2008: 116). Organ (1995:94) da bireylerin “kendileri, diğerleri ya da örgütleri” açısından fayda sağlamak için ÖVD sergileyeceklerini ve kendileri açısından ÖVD sergileme sebeplerinden birisinin de, “yardım etme vb. ÖVD sonrası bu davranışı sergileyen tarafından yaşanan tatmin duygusu” olduğunu ifade etmiştir. Çalışmalar da, prososyal davranışların bireyler üzerinde kişisel kontrol (Willigen, 1998), öz saygı (Yogev ve Ronen, 1982), pozitif duygular (Hunter and Linn, 1981), kişisel yeterlilik (self efficacy) ve güven (Yates ve Youniss, 1996) gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı göstermiştir (Spitzmuller vd., 2008: 116). Prososyal davranışların bireyler üzerindeki bu etkilerinin anlaşılması, ÖVD'nin çalışanlar üzerinde oluşturacağı pozitif sonuçların da anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

İş tatminini yaratan önemli diğer bir etken “iş performansıdır”. Çünkü düşük performanslı bir çalışanın, işinden gerçekten tatmin olması çok da anlamlı gelmemektedir. Bu nedenle ÖVD'nin iş performansını artırdığı yönündeki önceki bölümde ifade edilen bulgular, dolaylı olarak ÖVD'nin iş tatminine pozitif etkisini de desteklemektedir. Elbette yüksek iş performansı iş tatmini için yeterli olmasa bile, performansın iş tatmini için gerekli bir ön şart

olduğu açıktır. Hall ve arkadaşları (2009:386)'nin çalışmaları da, iş performansı ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır. Yapılan birçok çalışmada iş tatmininin iş performansı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüş, bu nedenle de iş tatmini yaşayan çalışanların tatmin olmayanlara göre daha üretken olduklarına inanılmıştır (Robbins ve Judge, 2007: 30). Bu bağlamda önceki bölümde ifade edilen “ÖVD'nin iş performansını olumlu yönde etkilediği” varsayımı, aslında dolaylı olarak ÖVD'nin iş tatminini de olumlu yönde etkilediği anlamına gelmektedir. Gürbüz ve Yüksel (2008:186)'in bulguları da, bu bölüme kadar incelenmiş olan ÖVD, iş performansı ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi doğrular niteliktedir. İş tatmininin diğer önemli bir öncülü, “çalışma arkadaşları ile ilişkilerdir” (Gürbüz, 2007: 137). Çalışanlar arasındaki işbirliği ve uyum, tüm bireylerin iş tatmini algılamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde uyumu artırdığı bilinen ÖVD'nin (Çelik, 2007: 119, Podsakoff vd., 2000: 546), dolaylı olarak iş tatminini artırdığı da kabul edilebilir.

ÖVD ve iş tatmini ilişkisi en eski ve en fazla incelenen konu olmasına rağmen, iş tatminini ÖVD'nin bir sonucu olarak inceleyen çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Zaten ÖVD'nin onu sergileyen çalışanlar açısından ortaya çıkan sonuçları araştıran çalışmaların son derece sınırlı olduğunu vurgulayan Spitzmuller ve arkadaşları (2008:115) da iş tatminini gönüllü olarak sergilenen ÖVD'nin bir sonucu olarak ele alan sadece iki çalışma (Bateman ve Organ, 1983; Park ve Van Dyne, 2006) olduğunu aktarmıştır.

Son yıllarda yapılan çalışmalardan bir tanesi Demirel ve Özçınar (2009:139-140)'ın ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek için dağıtım, pazarlama, tekstil, plastik ve otomotiv sektörü çalışanlarına (N=154) yönelik olarak yaptıkları çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmada, ÖVD'yi “bireye, örgüte ve bireysel role yönelik” olmak üzere üç boyutlu olarak ölçmüşlerdir. Aslında bireysel role yönelik ÖVD ile ilgili maddeler incelendiğinde bu boyutun görev (task) performansını ölçtüğü anlaşılmaktadır. Elde ettikleri sonuçlar, ÖVD'nin iş tatminini ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ($r=0,73$; $p<0,05$, $r=0,33$; $p<0,05$, $r=0,22$; $p<0,05$) ve ÖVD'nin iş tatminini olumlu bir

biçimde etkilediğini ($\beta=0,74$; $p<0,05$, $\beta=0,33$, $p<0,05$, $\beta=-0,12$, $p<0,05$) göstermiştir. Ayrıca ÖVD ve iş tatmininin sektörlere göre farklılaştığı da tespit edilmiştir. Araştırmacılar sonuç olarak ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın iş tatmininin artırılmasında ÖVD'nin önemli olduğunu ortaya çıkardığını belirtmişler ve sektör farkı gözetmeksizin ÖVD'nin benimsenmesinin ve desteklenmesinin, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamışlardır (Demirel ve Özçınar, 2009: 142).

Munyon ve arkadaşları (2010:1511) da 165, 219 ve 642 kişilik farklı kademedeki belediye çalışanından oluşan üç farklı örneklemle yaptıkları çalışmada, ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki etkisinde, “iyimserliğin” aracılık etkisini araştırmışlardır. Beehr ve Grebner (2009)'in prososyal başarının bireylerin iyi ruh halleri ve tatminlerinde önemli bir rol oynadığını ifade ettiğini vurgulayan araştırmacılar, yüksek seviyede iyimserliğe sahip bireyler için, yüksek seviyedeki ÖVD'nin birey açısından aynı oranda ya da daha fazla hedef belirsizliğinin azalması ve iş tatminin artmasını sağlayacak kişisel kaynaklar ve prososyal başarılar gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını ifade etmişlerdir. ÖVD'yi genel olarak tüm boyutları kapsadığı düşünülen maddelerle (altı madde) tek boyut olarak ölçtükleri çalışma sonunda, birinci örneklem için ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki etkisinin ($\beta=-0,12$; $p<0,01$) iyimserlik aracılığı ile arttığını ($\beta=0,19$; $p<0,01$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. İkinci örneklem için düşük iyimserlikte ÖVD'nin iş tatminine etkisi ($\beta=-0,16$; $p<0,01$) iken yüksek iyimserlikte bu etki ($\beta=0,16$; $p<0,01$) olarak gerçekleşmiştir. Üçüncü örneklemde de aynı şekilde, düşük iyimserlikte ÖVD'nin iş tatminine etkisi ($\beta=-0,43$; $p<0,01$) iken, yüksek iyimserlikte bu etki ($\beta=0,42$; $p<0,01$) olarak gerçekleşmiştir (Munyon vd., 2010: 1517). Bu sonuçlar ÖVD'nin iş tatminin pozitif olarak etkilemesindeki en önemli sebebin “iyimserlik” olduğunu vurgulaması açısından önemlidir.

ÖVD'nin sonuçları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların tamamına yakınında ÖVD ve diğer değişkenlerin grup ya da takım seviyesinde incelendiği daha önce ifade edilmişti. Özellikle iş performansı ve iş tatmini ile ilgili çalışmalar bu kapsama girmektedir. Fakat grup

seviyesindeki iş performansı ve iş tatmininin de, o grup ya da takımdaki bireylerin tek tek iş tatmini ve iş performanslarından oluştuğu açıktır. Bu nedenle ÖVD'nin bireysel sonuçlarının incelendiği mevcut çalışmada, grup seviyesinde elde edilen sonuçlar da önem arz etmektedir. Dolayısı ile grup ve takım seviyesindeki bu çalışmalar da, mevcut çalışmanın varsayımları için temel teşkil etme üzere çalışmaya dâhil edilmiştir.

Takım seviyesinde yapılan bu çalışmalara örnek gösterilebilecek bir çalışma Ma ve Jiang (2008:22)'a ait çalışmadır. ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisiyle beraber iş performansına yönelik etkisini de araştıran bu çalışmada, ÖVD'nin iş tatminini (0,69; $p < 0,01$) ve iş performansını (0,23; $p > 0,05$) pozitif olarak etkilediğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Buradan da anlaşılabacağı üzere, ÖVD'nin iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlılık düzeyi yetersizdir. İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi ise pozitif ve anlamlıdır (0,32; $p < 0,01$). Araştırmacılar sundukları alternatif modelde iş tatminini, ÖVD ile iş performansı arasındaki aracılık etkisi ile incelemişlerdir. Bu alternatif modelde ÖVD'nin iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini (0,70; $p < 0,01$) ve iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin ise arttığını (0,49; $p < 0,01$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Miao ve Kim (2009:644) de yine takım seviyesinde ve 249 fabrika çalışanına yönelik olarak yaptıkları çalışmada, "takım performansı, takım iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar ÖVD'yi genel eğilimden farklı olarak, ÖVD'nin ilgili olduğu alanı (domain) ifade eden üç boyutla ölçmüşlerdir. Çalışma sonunda, "kendine, gruba ve örgüte" yönelik olarak ölçtükleri ÖVD'nin, takım seviyesindeki iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$; $\beta = 0,17$; $p < 0,05$; $\beta = 0,16$, $p < 0,05$) gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

(3) ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Organ (1988)'a göre ÖVD, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgüte nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlamaktadır (Kamer, 2001: 22). Konsept olarak ÖVD'nin örgüt etkinliğini

pozitif olarak etkilediği kabul edilmektedir. Buna sebep olarak ÖVD'nin aşağıda sıralanan faydaları gösterilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 544-545):

“ÖVD çalışma arkadaşları ve yöneticilerin üretkenliğini artırmak, kaynakların tasarruflu kullanılmasını sağlayarak, bu kaynakların üretime yönelik faaliyetler için kullanılmasına olanak sağlamak, bakım vb. maliyetler için ayrılacak kaynakların yine üretime yönlendirilmesini sağlamak, grup içi ve gruplar arası aktivitelerin koordine edilmesine yardımcı olmak, örgüt performansında artışı sağlamak, örgüte çevresel değişikliklere adapte olabilme yeteneği kazandırmak ve örgütün iyi çalışanları cezp etme ve elinde tutma yeteneğini artırmak sureti ile örgüt etkinliğine katkıda bulunmaktadır.”

Buradan da anlaşılacağı üzere, ÖVD'nin örgütsel etkinliği artırma sebeplerinden bir tanesi ÖVD'nin çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Çünkü çalışanların işten ayrılmasının örgüte getirdiği maliyet, ÖVD'yi destekleyen örgütler tarafından düşürülmektedir. Bunun sebebi bu tür davranışları sergileyen çalışanların daha az örgütlerinden ayrılma eğilimi göstermeleridir (Chen vd., 1998; Koberg vd., 1999'den aktaran Dipaloo ve Hoy, 2003: 10).

ÖVD'nin işten ayrılma niyetini azaltmasının diğer bir sebebi, ÖVD'nin iş tatminini artırıyor olmasıdır. Çünkü yapılan birçok çalışmada, işten ayrılma niyetinin iş tatmini ile negatif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (LaLopa, 1997; Tett ve Meyer, 1993; Carsten ve Spector, 1987; Szilagyi, 1979'den aktaran Tütüncü, 2000: 108; Scott vd., 2006; Karatepe vd., 2006; Takase vd., 2005'den aktaran Gül vd., 2008: 4). Dolayısı ile bir önceki bölümde ÖVD'nin iş tatminini pozitif olarak etkilediğini gösteren teorik ve görgül bulgular, aynı zamanda ÖVD'nin işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkide olduğu varsayımını da desteklemektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2008:125) da bugüne kadar yapılan çalışmaların, örgütün başarısını artıran ÖVD'nin nicelik ve nitelik olarak grup performansını ve verimliliğini, müşteri tatminini ve çalışanların gelirlerini artırdığı gibi, müşteri şikâyetlerinin yanı sıra, çalışanların işten ayrılma niyetini de azalttığını gösterdiğini ifade etmiştir. Ayrıca Chughtai ve Zafar (2006), Khalid ve Ali (2005), Meyer vd. (1997), Podsakoff ve Mackenzie (1997) de yüksek seviyede sergilenen ÖVD'nin

işten ayrılma niyetini azaltacağını vurgulamışlardır (Hardeep ve Shivani [web], 2010: 4).

Literatür incelendiği zaman da, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu gösteren birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Beş yıldızlı otel çalışanları (Nadiri ve Tanova, 2010:36; $r=-0,21$; $p<0,01$), Almanya, Romanya ve Çin farklı kültürlerinden olmak üzere hava yolu, otel ve telekomünikasyon çalışanları (Felfe vd., 2008:227; $r=-0,04$; $p>0,05$, $r=-0,20$; $p<0,00$, $r=-0,10$, $p<0,01$), aile hekimleri (Rosen vd., 2009:39, $r=-0,32$; $p<0,05$), hemşire, teknisyen ve tedavi uzmanı vb. hastane çalışanları (Byrne, 2005:188; $r=-0,22$; $p<0,01$), kamu beyaz yakalı çalışanları (Suazo vd., 2005:32; $r=-0,14$; $p<0,05$) çağrı merkezi çalışanları (Wegge vd., 2006:68; $r=-0,20$; $p<0,01$) ve restoran çalışanlarına (Bellou, 2008:783; $r=-0,59$; $p<0,01$) yönelik olarak yapılan araştırmalar, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ve anlamlı ilişkiyi gösteren çalışmalardan bazılarıdır.

Aslında, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan dolaylı delillerin ilk kez Wells ve Muchinsky (1985:329-336)'nin yaptığı çalışmada tespit edildiği kabul edilebilir. Araştırmacılar bu çalışmada 12 performans göstergesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonunda işten ayrılma niyetinde olanların performans değerlerinin ortalamalarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Kullanılan performans kriterlerine bakıldığı zaman ise bu performanslardan bazılarının “ekstra rol” tanımının içerisinde yer alabilecek “güvenilirlik, bağlanabilirlik, inisiyatif ve öğrenme yeteneği” gibi davranışlardan oluştuğu görülmektedir ki, bu davranışlardan “güvenilirlik” Chen ve arkadaşları (1998)'nin çalışmalarında kullandıkları “vicdanlılık” boyutu ile benzerlik göstermektedir (Khalid ve Ali [web], 2006).

Chen ve arkadaşları (1998)'nin çalışmalarının ÖVD ve işten ayrılma niyetinin negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğunu doğrudan gösteren ilk çalışma olduğu kabul edilebilir. Chen ve arkadaşları (1998:922-931)'nin örneklem olarak Çin'de bulunan ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren 11 şirkete ait 205 çalışan ve yöneticiyi seçtikleri çalışmanın sonuçları, işten ayrılma niyetinin ÖVD'nin birleşik değeri ile negatif ilişki içerisinde ($r=-0,17$)

olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada, ayrılma niyetinde olmayan çalışanların ayrılan çalışanlara göre daha yüksek seviyede “diğer gamlık, üstün görev bilinci ve centilmenlik” davranışları sergilediklerini görülmüştür (Khalid ve Ali [web], 2006).

Son yıllarda yapılan çalışmalara ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin ötesinde, çoklu regresyon analizlerini ya da yapısal eşitlik modellerini kullanarak ÖVD'nin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaya yönelmiştir. Örneğin Khalid ve Ali (2006) yönetici ve işgörenlerden oluşan 218 otel çalışanına yönelik olarak, ÖVD'nin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmışlardır. Başlangıçta beş boyutla ölçmeye çalıştıkları ÖVD'yi, yapılan faktör analizi neticesinde nezaket boyutunu çıkartmak sureti ile dört boyuta (yardım severlik, centilmenlik, üstün görev bilinci ve sivil erdem) düşüren araştırmacılar, uyguladıkları korelasyon ve regresyon analizleri ile hem bu iki kavram arasındaki ilişkiyi, hem de ÖVD'nin işten ayrılma niyetine etkisinde boyutların ayrı ayrı etkisini bulmaya çalışmışlardır. Çalışma sonunda *üstün görev bilinci hariç* ($r=-0,07$; $p>0,05$) diğer üç boyutun (*diğer gamlık*; $r=-0,30$; $p<0,01$, *centilmenlik*; $r=-0,35$; $p<0,01$) ve *sivil erdem*; $r=-0,28$; $p<0,01$) işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçları ise yine *üstün görev bilinci hariç* ($\beta=-0,08$, $t=-1,30$; $p>0,05$), diğer üç boyutun işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini (*diğer gamlık*; $\beta=-0,08$, $t=-1,30$; $p>0,05$, *centilmenlik*; $\beta=-0,08$, $t=-1,30$; $p>0,05$ ve *sivil erdem*; $\beta=-0,08$, $t=-1,30$; $p>0,05$) göstermiştir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler olan ÖVD boyutlarının bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetindeki değişimi açıklama oranı $R^2=0,26$ 'dır (Khalid ve Ali [web], 2006).

Paré ve Tremblay (2000, 2001, 2007) da ÖVD'nin işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen birçok görgül çalışma yapmışlardır. Tüm çalışmalarında örneklem olarak bilgi teknolojilerinde çalışan personeli (Kanada Bilgi İşleme Derneği (CIPS) çalışanları, N=394) tercih etmişler ve aynı verilerle hipotez modelini ya da ölçülen ÖVD boyutlarını değiştirmek sureti ile 2000, 2001 ve 2007 yıllarında farklı çalışmalar yapmışlardır. Paré ve Tremblay (2000:28) “Bilgi teknolojileri personelinin işten ayrılma niyetlerinin

öncülleri” isimli ilk çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarından “dağıtım adaleti, yetenek geliştirme, güçlendirme ve onaylamanın”, ÖVD ve duygusal bağlılık aracılığı ile işten ayrılma niyetine etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada, ÖVD’yi bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutlu olarak ölçmüşlerdir. Çalışmadaki modellerini doğrusal regresyon analizi ile test etmişler ve sonuçta bireye yönelik ÖVD’nin İAN’yi negatif olarak etkilediğini ($-0,15$; $t=-3,04$, $p<0,005$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Paré ve Tremblay (2001:27) 2000 yılında kullandıkları hipotez modelindeki değişkenlerden olan insan kaynakları uygulamalarına, “prosedürel adalet ve iş yaşam politikalarını” ilave etmek ve önceki çalışmada kullandıkları iki boyutlu ÖVD (bireye ve örgüte yönelik) yerine, tek boyutlu ÖVD (5 madde) ölçeğini kullanmak sureti ile yeni bir modeli test etmişler ve çalışma sonunda, ÖVD’nin İAN’yi negatif olarak etkilediğini ($-0,13$; $t=-2,92$; $p<0,005$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Son olarak Paré ve Tremblay (2007:346) “adil ödül, bilgi paylaşımı, yetenek geliştirme, güçlendirme, onaylama” olarak belirledikleri insan kaynakları uygulamalarının, “dağıtım adaleti, duygusal ve devam bağlılıkları ve ÖVD (5 madde, tek boyut yardım severlik davranışları)” aracılığı ile işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen bir model sunmuşlardır. Yine 2000 yılındaki verileri kullanarak test ettikleri bu modelin sonuçları da, ÖVD’nin (yardım etme davranışları) işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini ($\beta=-0,23$; $p<0,05$) göstermiştir.

Cho ve Jhonson (2008:318) ise restoran çalışanlarının ($N=256$) ÖVD’lerinin, performanslarına olan etkilerini ölçmeye amaçladıkları çalışma sonunda, çalışanların ÖVD’leri ile İAN arasında kuvvetli negatif bir ilişki ($r=-0,45$) olduğunu tespit etmişleridir. Ayrıca yarım gün çalışanların ($r=-4,48$; $p<0,001$) yanında tüm gün çalışanların ($r=-3,35$; $p<0,001$) ÖVD’lerinin de İAN’yi azalttığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Sonuç olarak bu davranışlar, biraz daha fazla para için iş değiştirme niyetini azaltmakta ve çalışanlara örgütte kalmaları için motivasyon sağlamaktadır (Cho ve Jhonson, 2008: 319-320).

2009 yılında Malezya’da Khalid ve arkadaşları (2009:116) tarafından yapılan ve 63 otelde çalışan 557 otel çalışanın örneklem olarak seçildiği araştırmada, dört ÖVD boyutuna (*yardım etme davranışı*, *üstün görev bilinci*, *centilmenlik*, *sivil erdem*) “sabır” davranışı da ekleyerek beş boyutlu bir ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonunda tüm ÖVD boyutlarının İAN ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Korelasyon değerleri -0,23 ile -0,43 aralığında değişirken, işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişkiye sahip boyutların, *centilmenlik* ($r=-0,42$; $p<0,01$) ve *sabır* ($r=-0,43$; $p<0,01$) olduğu görülmüştür. Ayrıca regresyon analiz sonuçları da, *üstün görev bilinci* hariç ($\beta=-0,05$; $p>0,05$) diğer dört ÖVD boyutunun işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini (*yardım etme davranışı*; $\beta=-0,21$, $p<0,01$, *centilmenlik*; $\beta=-0,31$; $p<0,01$, *sivil erdem*; $\beta=-0,15$; $p<0,01$, *sabır*; $\beta=-0,29$; $p<0,01$) göstermiştir. Bu çalışmada ayrıca, cinsiyet faktörünün ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği incelenmiş ve kadınların daha fazla ayrılma niyeti gösterdiğini, fakat “yardım severlik” davranışının İAN’yi azaltma etkisinin kadınlarda daha fazla olduğunu ortaya koyan bulgular elde edilmiştir (Khalid vd., 2009: 117).

ÖVD işten ayrılma niyeti ilişkisini ve ÖVD’nin İAN’ye etkisini karşılıklı farklı kültürler açısından incelemeyi amaçlayan Coyne ve Ong (2007:1089), bu amaçla Malezya’da aynı şirkette görev yapan “Malezyalı, Alman ve İngiliz çalışanları” örneklem olarak seçmişlerdir (N=162). Araştırmalarında mevcut çalışmada da kullanılan ve Organ (1988) tarafından geliştirilen ÖVD’nin beş boyutunun İAN üzerine etkisini incelemişlerdir. Korelasyon verileri tüm ÖVD boyutlarının İAN ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu (*diğer gamlık*; $r=-0,12$; $p<0,05$, *nezaket*; $r=-0,40$; $p<0,001$, *üstün görev bilinci*; $r=-0,42$; $p<0,001$, *centilmenlik*; $r=-0,62$; $p<0,001$ ve *sivil erdem*; $r=-0,35$; $p<0,001$) göstermiştir. Çoklu regresyon analizi verileri ise centilmenliğin ($\beta=-0,52$, $t=-6.17$; $p<0,001$) İAN’yi azaltan en önemli ÖVD olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler olan ÖVD boyutlarının (*üstün görev bilinci*) bağımlı değişken olan İAN’deki değişimi açıklama oranı $R^2=0,43$ tür (Coyne ve Ong, 2007: 1090).

ÖVD'nin beş boyutunun (Organ,1988) İAN'ye etkisini araştıran diğer bir çalışma da Sıgı ve Çıra (2010:942)'ya aittir. Sıgı ve Çıra (2010) kamu çalışanlarına (N=122) yönelik olarak yaptıkları çalışma sonunda, dört ÖVD boyutu ile İAN arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (*diğer gamlık*; $r=-0,19$; $p<0,05$, *üstün görev bilinci*; $r=-0,33$; $p<0,01$, *centilmenlik*; $r=-0,22$; $p<0,05$, *sivil erdem*; $r=-0,24$; $p<0,01$) tespit etmişlerdir. ÖVD'den nezaket boyutu ile İAN arasında ise anlamlı bir ilişki ($r=-0,13$; $p>0,05$) tespit edilememiştir. Çoklu regresyon analizi verileri ise *üstün görev bilincinin* ($\beta=-0,27$, $t=-2,51$; $p<0,05$) İAN'yi azaltan en önemli ÖVD olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler olan ÖVD boyutlarının (*üstün görev bilinci*), bağımlı değişken olan İAN'deki değişimi açıklama oranı $R^2=0,14$ 'tür. Genel olarak bu çalışmanın bulguları, "*diğer gamlık, üstün görev bilinci ve centilmenliğin*" İAN ile güçlü negatif ilişki içerisinde olduğunu gösteren Chen, Hui ve Sego (1988)'nin çalışması ile (Chen vd., 1998'den aktaran Khalid ve Ali[web], 2006) tutarlılık göstermektedir (Sıgı ve Çıra, 2010: 943). Ayrıca Sıgı ve Çıra (2010) ile Coyne ve Ong (2007)'in sonuçları genel olarak örtüşmelerine ve Chen ve arkadaşları (1988)'nin çalışması ile de tutarlılık göstermelerine rağmen, ÖVD'yi etkileyen en önemli boyut konusunda (*üstün görev bilinci ve centilmenlik*) farklılık göstermektedirler. Bu farklılığın; araştırmalara ait örneklemelerinin hem farklı kültürlerden geliyor olmalarından, hem de kamu ya da özel şirket çalışanı olmalarından kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir. Buraya kadar incelenen uygulamalı araştırmalar ve teoriler doğrultusunda ÖVD'nin çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacağı kabul edebilir.

(4) ÖVD ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Günümüze kadar yapılmış olan teorik ve görgül çalışmaların tamamına yakınında örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki oldu görülmüş ve genel olarak örgütsel bağlılık, ÖVD'nin ortaya çıkmasında iş tatmininden sonra ikinci önemli öncül (Hill, 2002: 11; Todd, 2003: 23) olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, örgütlerinin varlığını korumasına yardımcı olacak ve gelişimini sağlayacak davranışları gönüllü olarak sergiledikleri varsayılmaktadır (Morrison 1994'dan aktaran

Kamer, 2001: 32; Gürbüz, 2006: 61; Bolat ve Bolat, 2008: 86; Gürbüz, 2006: 61). Elbette burada söz konusu olan bağlılık “duygusal bağlılıktır”. Çünkü ÖVD’nin öncüllerini araştıran görgül çalışmalar incelendiği zaman en fazla ÖVD’yi etkileyen boyutun “duygusal bağlılık” olduğu anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2007: 185). Allen ve Meyer (1990)’e ait bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılıkla” ÖVD boyutları arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma mevcuttur (Meyer vd., 1993; Morrison, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Randall vd., 1999; Shore ve Weine, 1993’den aktaran Hill, 2002: 11). Bu nedenle mevcut çalışmada bağlılık boyutu olarak sadece “duygusal bağlılık” ele alınacaktır.

ÖVD’nin öncüllerini araştıran çalışmalarda örgütsel bağlılığın ÖVD için oldukça güçlü bir öncül olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin Gautam ve arkadaşları (2005:310) banka ve telekomünikasyon çalışanları ile televizyon yayıncılarından oluşan bir örnekleme (N=450) yönelik olarak yapmış oldukları çalışma sonunda, duygusal bağlılığın diğer gamlık ($r=0,37$; $p<0,01$) ve uyum ($r=0,22$; $p<0,01$) boyutlarıyla ölçülen ÖVD ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları ise duygusal bağlılığın iki ÖVD boyutunu da (diğer gamlık; $0,19$; $p<0,05$, uyum; $0,15$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir.

Gürbüz (2006:67-68)’ün Erzurum bölgesinde faaliyet gösteren tekstil, gıda ve otomotiv sektöründe çalışan işgörenlere (N=136) yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada ise ÖVD boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri $0,15$ ile $0,50$ arasında değişirken, ÖVD toplam değeri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki $r=0,39$; $p<0,001$ olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizi sonuçları da duygusal bağlılığın üç ÖVD boyutu (diğer gamlık; $\beta=0,19$, $t=6,19$; $p<0,001$, centilmenlik; $\beta=0,47$, $t=2,37$; $p<0,05$, sivil erdem; $\beta=0,39$, $t=4,63$; $p<0,001$) ile beraber ÖVD toplam değerini de ($\beta=0,28$, $t=4,97$; $p<0,001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir.

Bolat ve Bolat (2008:84) da İstanbul’daki beş yıldızlı otel çalışanlarına (N=283) yönelik olarak yapmış oldukları çalışma sonunda, duygusal bağlılıkla tüm ÖVD boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit

ederlerken, ÖVD toplam değeri ile duygusal bağıllık arasında da yine pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,65$; $p<0,01$) tespit etmişlerdir. Regresyon analizi sonuçları ise duygusal bağıllığın ÖVD toplam değerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ($\beta=0,37$, $t=8,01$; $p<0,001$) göstermiştir.

Özel sektöre yönelik olarak yapılan bu çalışmaların yanında, kamu kurumu çalışanlarına yönelik olarak yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Gürbüz (2009:208-210) tarafından yapılan ve askeri personelin sergiledikleri ÖVD'nin öncüllerinin araştırıldığı çalışmada, örgütsel bağıllıkla (üç boyut) ÖVD (diğer gamlık, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ($r=0,50$; $p<0,001$) ve örgütsel bağıllığın ÖVD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=0,39$, $t=7,70$; $p<0,001$) tespit edilmiştir.

Dilek (2005:88)'in subay astsubay ve uzman çavuşlardan oluşan askeri personele (N=319) yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada da, duygusal bağıllığın tüm ÖVD boyutları ile korelasyon değerleri 0,38 ile 0,57 arasında değişen pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal bağıllığın ÖVD'yi pozitif olarak etkilediğini (diğer gamlık; $\beta=0,46$; $p<0,001$, nezaket; $\beta=0,35$; $p<0,001$, üstün görev bilinci; $\beta=0,46$; $p<0,001$, sivil erdem; $\beta=0,59$; $p<0,001$) gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Dilek, 2005: 98-101).

Kamu sektöründeki diğer bir çalışma ise Cohen ve Keren (2008:441)'in İsrail'deki öğretmenlere (N=539) yönelik olarak yapmış oldukları çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmada ÖVD'yi üç boyutlu olarak ölçmüşler ve çalışma sonunda duygusal bağıllığın üstün görev bilinci hariç ($r=0,08$; $p>0,05$), diğer iki boyutla (diğer gamlık; $r=0,23$; $p<0,001$ ve sivil erdem $r=0,29$; $p<0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Regresyon analizi sonuçları ise duygusal bağıllığın ÖVD'yi pozitif ve anlamlı (diğer gamlık $\beta=1,52$; $p<0,01$ ve sivil erdem $\beta=0,43$; $p<0,05$) olarak etkilediğini göstermiştir (Cohen ve Keren, 2008: 445).

Lavalle ve arkadaşları (2009:346) Amerika'da sağlık sektörü çalışanlarına (N=106) yönelik olarak yaptıkları çalışmada, tek boyutla

ölçtükleri örgütsel bağlılığın örgüte ($r=0,52$; $p<0,01$) ve bireye yönelik ($r=0,22$; $p<0,01$) ÖVD ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişleridir. Regresyon analizi sonuçları ise örgütsel bağlılığın örgüte yönelik ÖVD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilerken ($\beta=0,45$; $p<0,001$) gösterirken bireye yönelik ÖVD'yi etkilemediğini ($\beta=0,07$; $p>0,05$) göstermiştir. Erdem (2010:55) ise ayakkabı sektörü çalışanlarına ($N=155$) yönelik olarak yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın sadece sivil erdemi ($\beta=0,21$, $t=2,27$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı etkilediğini tespit etmiştir.

İki kavram arasında anlamlı ilişki bulamayan ya da negatif ilişki bulan çok az sayıda çalışmaya (Williams ve Anderson, 1991; Chen vd., 1998'den aktaran Hill, 2002: 13; Aslan, 2008: 171; Liu ve Choen, 2010: 501-503) rastlansa da, bunların daha çok bağlılığın diğer boyutları ile ilgili olduğu ve bazı yaş ve örneklem grupları ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Buna karşın birçok çalışmada, örgütsel bağlılığın ÖVD ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Farh vd., 1990; Schappe, 1998'den aktaran Gürbüz, 2006: 61; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ ve Ryan, 1995'dan aktaran Lavalleye vd., 2009: 340). Podsakoff ve arkadaşları (2000:527)'nin meta analizi çalışmaları duygusal bağlılığın ÖVD (diğer gamlık) ile pozitif ilişki içerisinde ($r=0,23$; $p<0,05$) olduğunu göstermiştir. Meyer ve arkadaşları (2002)'nin meta analizi çalışmaları da, duygusal bağlılığın ÖVD ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ($p=0,17$) doğrulamıştır (Meyer vd., 2002: 37).

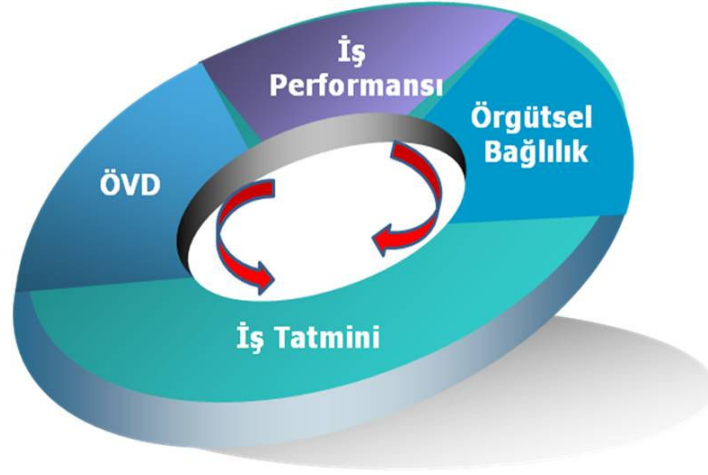
Uygulamalı çalışmalar da ÖVD ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi doğrular niteliktedir. Sigorta çalışanları (Shappe, 1998:284; $N=130$, $r=0,21$; $p<0,01$), sanayi çalışanları (Atınbaş, 2008: 47, $N=100$, $r=0,85$; $p<0,01$), üretim sektörü çalışanları (Ertürk vd., 2004:196; $N=107$, $r=0,35$; $p<0,001$), öğretmenler (Zeinabadi, 2010:1001, $N=652$, $r=0,34$; $p<0,001$; Bogler ve Somech, 2004:282, $N=983$, $r=0,41$; $p<0,001$), kadrolu öğretmenler (Feather ve Rauter, 2004:90; $N=101$, $r=0,29$; $p<0,01$), fakülte üyeleri (Chughtai, 2008:176; $N=208$, $r=0,38$; $p<0,01$) ve öğrencilere (Peng ve Chiu, 2010:598, $N=259$, $r=0,47$; $p<0,01$) yönelik olarak yapılmış olan çalışmalar bunlardan bazılarıdır.

ÖVD ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu gösteren bu çalışmaların çoğu, yine örgütsel bağlılığı ÖVD'nin bir öncülü olarak ele almış dolayısı ile örgütsel bağlılığın ÖVD üzerine etkisini incelemiştir. Muhtemelen ÖVD'nin çalışanlar açısından otaya çıkaracağı sonuçları inceleyen çalışmaların son derece sınırlı olması (Spitzmuller vd., 2008: 115) nedeni ile ÖVD'nin de örgütsel bağlılığı artırabileceği fikri teorik olarak ifade edilmiş olmasına rağmen, uygulamalı çalışmalarla bu etki doğrulanmamıştır. Oysa ÖVD'nin örgütsel bağlılığı artırması da beklenen bir sonuç olmalıdır. Burada kastedilen ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif etkileşimli döngüsel bir etkinin olduğudur. Daha önce hem iş performansı, hem de iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif etkileşimli döngüsel bir ilişkinin varlığından bahsedilmiş ve bu etkileşimi görgül olarak tespit eden çalışmaların sonuçları da incelenmişti. Benzer şekilde örgütsel bağlılıkla ÖVD arasında da pozitif döngüsel bir etkileşim olduğu kabul edilebilir. Yani örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların ÖVD sergilemeleri doğal bir sonuç olduğu kadar, ÖVD'yi sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması da beklenen bir sonuç olmalıdır. Çünkü prososyal davranışların “ruh halini iyileştirici” faydalarıyla ilgili literatürle tutarlı olarak, özellikle örgüte yönelik ÖVD'nin, çalışanların pozitif ruh hali açısından da pozitif sonuçlarının olacağını düşünmek gayet mantıklı gözükmektedir. Bu pozitif sonuçlar örgüte faydalı olma ve fark yaratma gibi sonuçlarla beraber, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının, örgütsel özdeşleşmelerinin ve psikolojik sahiplenmelerinin artmasını da içerebilir (Spitzmuller vd., 2008: 118). Ayrıca Podsakoff ve arkadaşlarının (2000:545-546) da ifade etti gibi, ÖVD'nin örgüt etkinliğini artırmak sureti ile örgütü çalışanlar açısından daha cazip bir ortam haline getirmesi ve böylece örgüte çalışanlarını elinde tutma yeteneğinin kazandırması da bir anlamda ÖVD'nin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı anlamına gelmektedir.

Yalçın (2005:37) da bir çalışanın “organizasyonel bağlılığı olan çalışan” olarak nitelendirilmesi için üç davranış özelliğini sergilemesi gerektiğini vurgulamış ve bu davranışların “organizasyonel vatandaşlık” olarak adlandırıldığını ifade etmiştir. Bu davranışlardan sonuncusunu, “yüksek seviyede ekstra rol davranışı ve gerekenin ötesinde performans

sergilemek” olarak ifade eden Yalçın (2005), bir anlamda örgütsel bağlılığın ÖVD’nin bir sonucu olduğu varsayımını doğrulamaktadır.

Örgütsel bağlılıkla beraber, diğer iki değişkenin ÖVD ile aralarındaki ilişkiyi Şekil-2’deki gibi özetlemek mümkündür. Unutulmaması gereken bu etkileşimdeki yönün her iki yönlü de olabileceğidir.



Şekil-2: ÖVD, İş Tatmini, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pozitif Döngüsel İlişki

ÖVD’nin özellikle çalışanların örgüt ve diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine etkisi incelendiği zaman, bu döngüsel etkileşim daha rahat anlaşılabilir. Örneğin “diğer gamlık” davranışı yüksek bir çalışan, yardım ettiği arkadaşlarından olumlu tepkiler alacak, belki de karşılık olarak kendi ihtiyaç duyduğu başka bir konudaki yardım veya desteği de önceden yardım etmiş olduğu arkadaşından alabilecektir. Bu karşılıklı ilişkiler, doğal olarak taraflar arasındaki bağı (duygusal bağlılık) kuvvetlendirecektir.

Aynı durum nezaket davranışı için de geçerlidir. Çalışma arkadaşlarına karşı son derece nazik olan ve onları yetersiz oldukları konulardan zarar görmemeleri için uyarıcı bir çalışan da, aynı şekilde olumlu tepkiler görecektir. Bireye yönelik ÖVD’nin yanında “örgüte yönelik ÖVD’nin de, bu davranışı sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırması doğaldır. Örneğin örgüt içerisindeki problemleri, değişimleri şikâyet etmeden kabullenerek ve problemlerin halledilmesi için çalışan ya da değişimin gerçekleşmesi için kendisinin de katkıda bulunması gerektiğine inanan

alışan da, bir anlamda örgüte daha çok bağlanmış olacaktır. Bu olumlu katkıyı sağlayabilmek için değişim ve gelişimle ilgili toplantı, kurs ve seminerlere de gönüllü olarak katılacak ve örgütle ilgili her türlü faaliyetin içerisinde yer almaya çalışacaktır. Burada ÖVD ile ortaya çıkan örgütsel bağlılık boyutunun ise “duygusal bağlılık” olduğu açıktır.

ÖVD’nin örgütsel bağlılığı artırdığını destekleyen diğer sebep de, örgütsel bağlılığın iş tatmini ile olan ilişkisidir. Örgütsel bağlılığın öncülleri incelendiği zaman iş tatminin önemli bir öncül olduğu görülmektedir (Bayram, 2005: 134). Görgül alışmalar da, örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık) iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu doğrulamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; Hackett vd., 1994’dan aktaran Biçer vd., 2009: 5; Tutar, 2007: 97; Cable, 1995; Finegan, 2000’dan aktaran Sezgin 2005: 326). ÖVD’nin iş tatminini pozitif olarak etkilediğine yönelik bulgular ise önceki bölümde vurgulanmıştı. Dolayısı ile ÖVD’nin iş tatminini artırdığını gösteren bu bulgular, dolaylı olarak ÖVD’nin örgütsel bağlılığı da artırdığını göstermektedir.

Ayrıca rgtsel bağlılığın özdeşleşme ile olan ilişkisi de, dolaylı olarak ÖVD’nin örgütsel bağlılığı artırdığını doğrulamaktadır. Çünkü rgtsel bağlılık örgütsel özdeşleşme ile pozitif bir ilişki erisindedir (Feather ve Rauter, 2004: 88; $r=0,57$; $p<0,001$) ve örgütsel zdeşleşmenin bir seviyesi ya da önemli bir öncülü (Polat, 2009: 56) olarak görülmektedir. ÖVD’nin zdeşlemeyle pozitif ilişki içerisinde (Feather ve Rauter, 2004: 88; $r=0,18$; $p<0,05$) olduğu da görgül olarak tespit edilmiştir (Bergami ve Bagozzi, 1996’dan aktaran Polat, 2009: 95). Dolayısı ile ÖVD’nin özdeşleşme ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu gösteren bulgular, dolaylı olarak ÖVD’nin örgütsel bağlılığı artırdığı fikrini de desteklemektedir.

Sonuç olarak bu bölümde ifade edilen “uygulamalı araştırmalar ve teoriler” doğrultusunda, ÖVD’nin çalışanların örgütsel (duygusal) bağlılıklarını artıracadıı kabul edebilir.

b. ÖVD’NİN OLUMSUZ ARDILLARLARLA İLİŞKİSİ

Önceki bölümde de ifade edildiği gibi, son yıllarda ÖVD’nin “aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması” gibi bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceğini varsayan (assumption) çalışmalar yapılmaktadır (Bolino vd., 2004; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1993’den aktaran Klein, 2007: 1). ÖVD’nin olumsuz yönlerini sorgulayan bu çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla bilinen çalışmalardan farklı olarak, varsayım (assumption) ya da önsavlara (proposition) dayandırıldığı (Vigoda-Gadot, 2006: 85), uygulamalı olarak yapılan çalışmaların ise son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada da ÖVD’nin olumsuz ardıllarla ilişkisi teorilerden ziyade bu varsayımlar esas alınarak ortaya konmaya çalışılacaktır.

ÖVD yakın zamana kadar hem örgüt, hem de çalışanlar açısından pozitif bir kavram olarak görülmüş olmasına rağmen, son dönemde sebepleri ve sonuçları açısından oldukça fazlaca eleştirilen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.³ ÖVD’nin tanımındaki gönüllüğü sorgulayarak başlayan eleştirilerin, ÖVD’nin sebep olabileceği aşırı iş yükü, iş stresi ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkabilecek İAÇ, AİÇ, İARÇ’ye ve hatta iş kazalarına kadar uzandığı görülmektedir. Bu bölümde genel olarak ÖVD’nin çalışanlar üzerindeki muhtemel olumsuz etkileri üzerinde durulacak ve ÖVD’nin bu etkilerine yönelik olarak yapılmış olan teorik ve uygulamalı çalışmalar incelenecektir.

(1) ÖVD ve Aşırı İş Yükü İlişkisi

Tüm olumlu sonuçlarına rağmen ÖVD’nin onu sergileyen çalışanlar açısından olduğu kadar, iş gruplarındaki arkadaşlar ve örgüt etkinliği açısından da bazı olumsuz sonuçlarının olabileceği yeni de olsa kabul gören bir yaklaşımdır (Spitzmuller vd., 2008: 117). Literatürde ÖVD ile ilgili olumsuz öncül ya da sonuçlar incelendiği zaman; en çok eleştirilen iki konunun izlenim yönetimli ÖVD (Bolino, 1999’dan aktaran Bowler ve Brass, 2006:71) ve ÖVD’nin amirlerin yaptığı performans değerlendirmelerine olan “hale etkisi” olduğu görülmektedir (Turnipseed, 2002: 8).

³ Bolino vd., 2004, 2005; Vigoda, 2006; Turnipseed, 2009

Son dönemde ise ÖVD'nin çalışan açısından ortaya çıkaracağı önemli olumsuz sonuçlardan birisinin “aşırı iş yükü” olduğu ve dolayısı ile aşırı iş yükünün ÖVD ile pozitif ilişki içerisinde olduğu kabul edilmektedir (Spector vd., 2002: 55). Çünkü ÖVD'nin tanımında yer alan “ekstra rol ya da fazladan rol” gibi kavramları zaten açık olarak “aşırı iş yükünü” ifade etmektedir. Günümüzün rekabet ortamında örgütlerin çalışanlarından maksimum performans talep ettiği bir gerçektir. Dolayısı ile bunun üzerine örgüt ya da diğer çalışanlar için yapılacak tüm ekstra faaliyetlerin bunu sergileyen açısından “aşırı iş yüküne” sebep olması da kaçınılmazdır.

ÖVD'nin özellikle “diğer gamlık, üstün görev bilinci ve sivil erdem boyutlarının” aşırı iş yükü ile pozitif ilişki içerisinde olması beklenen bir durumdur. Çünkü bu faaliyetler çalışan açısından normal tanımlı görevleri üzerine yapması ve fazladan zaman ayırması (mesai içinde ya da dışında) gereken davranışlardır. Bu nedenle en azından bazı ÖVD davranışlarının (kişisel inisiyatif vb.) aşırı iş yükünü ve iş stresini artırabileceği (Organ ve Ryan, 1995) ve ÖVD sergileyen çalışan açısından “aşırı rol yüklemesi” gibi olumsuz bazı sonuçlarının olabileceği fikri kabul edilebilir (Bolino ve Turnley, 2005'den aktaran Fox ve Spetor, 2009: 22). Bolino ve Turnley (2005:740) Organ ve Ryan (1995)'ın “iyi bir vatandaş olmanın, çalışanda strese ve aşırı iş yüküne mal olacağını ifade ettiklerini aktarmışlardır. Geceleri ya da hafta sonları çalışmayı alışkanlık haline getirmek, ekstra görevlendirmeler için gönüllü olmak ya da uzun ve yorucu iş seyahatlerine gitmeyi kabul etmenin çalışan açısından kişisel maliyeti oldukça fazla olacaktır (Bolino vd., 2004: 241). Üstelik ÖVD'nin sınırlarının işgören aleyhine her geçen gün genişlemesi ve rol dışı davranışların zamanla rol davranışları haline gelmesi de ÖVD'nin aşırı iş yükü ile pozitif bir ilişki içerisinde olabileceği varsayımını doğrulamaktadır.

Ayrıca birçok çalışanın da yüklendikleri ekstra faaliyetlerden (ücretli görevleri dışında) dolayı, asıl yapmaları gereken ve ücret aldıkları işin gittikçe artan beklenti ve gereklerini yerine getirmekte zorlandıkları ifade edilmiştir. Bu çalışanlar uzun ve yoğun çalışma saatleri neticesinde gittikçe ailelerinden uzaklaşmakta ve kendilerine ayıracak boş zaman da bulamamaktadırlar

(Levis vd., 2003'den aktaran Emmerik ve Sanders, 2005: 714). Çünkü değişik motivasyonlarla (izlenim yönetimi, aşırı kariyer hırsı vb.) yüksek seviyede ÖVD sergilemekte ısrar eden çalışanlar, daha fazla aşırı iş yüküne maruz kalırken, bu ekstra işler için kullandıkları zamanı ailelerinin ya da arkadaşlarının zamanlarından çalmaktadırlar. Fakat yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanlar aşırı iş yüküne bağlı olarak iş stresi de yaşamalarına rağmen, elde ettikleri kişisel başarılar bu stresin tükenmişlikle sonuçlanmasını engellemektedir (Hannam ve Jimmieson [web], 2003: 6).

Bolino ve arkadaşları (2004:234) da, ÖVD'nin olumsuz sonuçlarından birisinin “artan vatandaşlık davranışı” olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre, “çalışanlar örgüt içerisinde iyi vatandaş olabilmek” için kendilerini bu yöndeki faaliyetlerini sürekli olarak artırmak zorunda hissetmektedirler. Bu tip çalışanlar yüksek ÖVD'ye bağlı olarak iş stresi ve aşırı iş yüküne maruz kalmakta, bu nedenle de özel yaşantılarına daha az zaman ayırmaktadır. Dolayısı ile “artan vatandaşlık davranışlarının” çalışan açısından ortaya çıkaracağı potansiyel kişisel ve sosyal maliyetler oldukça yüksektir. Bu olumsuz sonuçlar aşırı rol yüklemesi, işte daha fazla zaman geçirme ve aile ve arkadaşlara daha az zaman ayırmayı içerebilir (Bolino vd., 2004: 241). Çelik ve Turunç (2010:15) da ÖVD'nin sebep olacağı aşırı iş yükü ve iş stresine bağlı olarak ortaya çıkan “uykusuzluk ve yorgunluk” nedeniyle, ÖVD'nin dolaylı olarak iş kazalarına da yol açabileceğini ifade ederek, ÖVD'nin olumsuz sonuçları ile ilgili çalışmalara yeni bir boyut kazandırmışlardır.

ÖVD ile AİY arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayan çalışmalardan bir tanesi Spector ve arkadaşları (2002:54)'nın üretim, finans, akademik gibi değişik alanlarda çalışan 203 işgörene yönelik olarak yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmada ÖVD'nin AİY ile pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,31$; $p<0,01$) içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları ise “aşırı iş yükünün” de ÖVD'yi pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,19$, $t=3,97$; $p<0,01$) göstermiştir.

Diğer görgül bir çalışma ise Bolino ve Turnley (2005:743)'in çalışmalarıdır. Araştırmacılar Bolino ve arkadaşları (2004)'nın teorik olarak

ortaya koyduğu “ÖVD’nin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı kişisel maliyet (aşırı rol yüklemesi, iş stresi, iş-aile çatışması) varsayımını görgül olarak doğrulamayı amaçlamışlardır. ÖVD’yi tek boyutlu olarak, Organ ve Ryan (1995)’ın AİY’ye sebep olabileceğini öne sürdüğü “kişisel inisiyatifi” ile ölçtükleri bu çalışmayı özel bir üniversitenin mezunlarına yönelik olarak (N=196) yapmışlardır. Çalışmanın sonunda “kişisel inisiyatifin” aşırı rol yüklemesi ile kuvvetli bir pozitif ilişki içerisinde olduğu ($r=0,51$; $p<0,001$) görülmüştür. Ayrıca regresyon analizi sonuçları da kişisel inisiyatifin aşırı rol yüklemesini pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,53$; $p<0,001$) göstermiştir (Bolino ve Turnley, 2005: 744). Araştırmacılar çalışmanın sonunda “iyi bir asker” olmanın çalışan açısından çok fazla zaman gerektireceğini vurgulamış ve aile fertlerinden ya da diğer arkadaşlardan alınan bu zamanın sonuçta toplumun geneli açısından da, bazı sosyal problemlere sebep olabileceğini öne sürmüşlerdir (Bolino ve Turnley, 2005: 746).

ÖVD’nin bu davranışları sergileyen çalışanlar açısından ortaya çıkaracağı sonuçları inceleyen nadir çalışmalardan birisi de Singh ve Singh (2008:52) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar Hindistan’da 82 kamu kurumu ve 48 özel sektör kuruluşunda çalışan 130 yöneticiye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, ÖVD’yi mevcut çalışmada da kullanılan beş boyutla ölçmüşlerdir. Çalışma sonunda “diğer gamlık ($r=0,25$, $p<0,01$) ve üstün görev bilincinin ($r=0,25$, $p<0,01$) aşırı rol yükü ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Regresyon analizi sonuçları da diğer gamlık ($\beta=0,21$; $p<0,05$) ve üstün görev bilincinin ($\beta=0,26$, $p<0,01$) AİY’yi pozitif olarak etkilediğini göstermiştir. Araştırmacılar çalışma sonunda ÖVD’nin yöneticiler açısından AİY’ye sebep olacağını vurgulamışlardır (Singh ve Singh, 2008: 54).

Raver (2004:84) iş yerindeki kişisel saldırganlığın sonuçlarını incelediği çalışmasında, AİY’nün hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ($r=0,10$; $p<0,05$) tespit etmiştir. Araştırmacı aynı zamanda AİY’nün örgüte yönelik ÖVD’yi pozitif olarak ($\beta=0,13$; $p<0,01$) etkilediğini gösteren sonuçlar elde etmiştir (Raver, 2004: 88).

Son yıllarda bu konuda yapılmış olan deneysel araştırmalardan bir tanesi de, Bolino ve arkadaşları (2010:845,847)'nin çalışmalarıdır. Baskı ile sergilenen ÖVD'nin incelendiği bu çalışma, üniversitede tam gün çalışanlara (N=256) yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma sonunda ÖVD ile AİY arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,32$; $p<0,001$) bulunmuş, ayrıca AİY'nün ÖVD'yi pozitif olarak etkilediği ($\beta=0,13$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

(2) ÖVD ve İş Stresi İlişkisi

ÖVD ile stres kavramlarının birbirine ilişkilendirilmesinin sebebi, “ÖVD'nin ortaya çıkardığı aşırı iş yükünün, sonuçta strese sebep olabileceği düşüncesidir”. Çünkü stres çalışmaları incelendiği zaman, genel iş stresi sebepleri arasında “aşırı iş yükünün” önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Aydın, 2004; Cooper, 1986; Ramirez vd., 1996; Visser vd., 2003'den aktaran Çelik ve Turunç, 2010: 9). Son zamanlardaki birçok çalışmada da, aşırı iş yükünün iş stresinin önemli bir öncülü olduğu ortaya konulmaktadır (Aamodt, 2007: 514-528; Jones vd., 2007: 664-665; Singh ve Singh, 2008: 52; Hannam ve Jimmieson [web], 2003: 6; Spector vd., 2002: 55; Gaither vd., 2008: 240). Soysal (2009:22) ise aşırı iş yükünün iş stresine sebep olabileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Gerek işletmelerin üretim kapasitelerini arttırmak, gerekse kullanılan teknoloji veya işlerin doğası gereği fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi üretim ve hizmet işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Işıklı, 2004). Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresi çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda çalışma sürelerinin uzatılması, mola sürelerinin kısalığı ve aşırı iş yüküne bağlı olarak stres ve yorgunluk ortaya çıkmaktadır.”

Aşırı iş yükünün strese sebep olmasının en önemli sebebinin AİY sonucu ortaya çıkan “zaman baskısının” olduğu görülmektedir. Önceki bölümde ÖVD'nin AİY ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiş ve bunu doğrulayan teorik ve görgül çalışmalara yer verilmişti. Dolayısı ile bazı ÖVD boyutlarının (üstün görev bilinci, diğer gamlık, sivil erdem) AİY'ye bağlı olarak iş stresi ile de pozitif bir ilişki içerisinde olması beklenen bir sonuç olmalıdır. Bolino ve Turnley (2005:740) de Organ ve Ryan (1995)'in “iyi bir vatandaş

olmanın çalışmada strese ve aşırı iş yüküne mal olacağını ifade ettiklerini” aktarmışlardır.

Ayrıca bazı araştırmalar da uyum (compliance) davranışının çalışanlarda aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışmasına sebep olabileceğini göstermiştir (Didla vd., 2009: 475). ÖVD davranışlarının nerede ise tamamı (nezaket, üstün görev bilinci, centilmenlik, sivil erdem) örgüt, amir ve çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olmanın bir göstergesidir. Bu nedenle görünüşte (ya da başlangıçta) gönüllü olarak sergilenen bu davranışların, zamanla bu davranışları sergileyen çalışanlarda aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi olumsuz sonuçlar yaratması da mümkündür. Amirinin hafta sonu işe gelmesini istemesine itiraz edemeyen, örgütteki değişimleri istemese de şikâyet etmeden kabul eden çalışanlar, gösterdikleri bu uyum davranışlarının bedelini muhtemelen aşırı iş yükü, iş stresi ya da iş-aile çatışmasına maruz kalarak ödeyeceklerdir.

ÖVD’nin strese sebep olabileceği düşüncesini destekleyen farklı bir yaklaşımda da; ÖVD’nin çalışma arkadaşının yetersizliğinden ya da diğer örgütsel kısıtlamalardan dolayı yapıyor olmasının strese sebep olabileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, gönüllü olarak sergilenmesi gereken ÖVD’nin beklenin aksine ödüllendirilmediği takdirde, “öfkeden” kaynaklanan strese de sebep olabileceği ifade edilmiş ve bunun da araştırmaya değer bir konu olduğu vurgulanmıştır (Spector ve Fox (b), 2010: 28).

Bolino ve Turnley (2005:744)’in daha önce incelenen çalışmasında da, “kişisel inisiyatifin” aşırı iş yükünün yanında iş stresi ile de pozitif ilişki içerisinde olduğu ($r=0,42$; $p<0,001$) tespit edilmiş, ayrıca regresyon analizi sonuçları da kişisel inisiyatifin iş stresini pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,36$; $p<0,001$) göstermiştir.

Önceki bölümde iş stresinin birçok olumsuz duygu ile beraber duygusal tükenmişlik hissini de kapsadığı ifade edilmişti (Cullen vd., 1985; Grossi vd., 1996; Van Voorhis vd., 1991’den aktaran Lambert vd., 2008: 59). ÖVD’nin olumsuz sonuçlarını araştıran çalışmalar incelendiği zaman da, doğrudan stresi ölçen çalışmaların yanında, daha çok stresin en ileri aşaması

olarak kabul edilen “duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion)” veya “tükenmişlik (burnout)” gibi kavramların” ölçüldüğü görülmektedir. Örneğin yüksek seviyede ÖVD sergilemelerine rağmen düşük tanınma (recognition) duygusu yaşayan çalışanların da, “duygusal tükenmişlik” duygusu yaşayabildikleri ifade edilmiştir (Hannam ve Jimmieson [web], 2003: 6).

Bu konuda ilginç bir sonuç, Schepman ve Zarate (2008:442)’nin çalışmalarında tespit edilmiştir. Bu çalışmada diğer tüm ÖVD boyutları hem duygusal tükenmişlikle (emotional exhaustion), hem de tükenmişlikle (burnout) negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilirken, sadece “diğer gamlık” davranışının hem duygusal tükenmişlik ($r=0,84$; $p<0,01$) hem de tükenmişlik ($r=0,72$; $p<0,01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Araştırmacılar “diğer gamlığın” bu olumsuz sonuçlarla pozitif ilişki içinde iken, centilmenlik ve nezaket gibi ÖVD’lerle negatif bir ilişki içerisinde olmasını; “yüksek seviyede diğer gamlık sergileyen insanların, ıvır zıvır işlerden daha çok şikâyet etme eğiliminde oldukları (centilmenlik) ve diğer insanların hislerine (nezaket) daha fazla zarar verebilecekleri şeklinde yorumlamışlardır” (Schepman ve Zarate, 2008: 439).

Son olarak ÖVD ile pozitif ilişkisi olduğu kabul edilen iş performansının, iş stresi ile de pozitif ilişki içerisinde olması (Ouyang, 2009: 16) da, dolaylı olarak ÖVD’nin iş stresi ile pozitif ilişki içerisinde olabileceği varsayımını desteklemektedir. Önceki bölümde incelenmiş olan Bolino ve arkadaşları (2010:845)’nin çalışması da, ÖVD ile iş stresi arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır. Çalışma sonunda ÖVD ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,32$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir.

Geleneksel çalışmaların aksini söylemesine rağmen stres konusundaki yeni çalışmalar olumlu stres (eustress) kavramını da literatüre kazandırmış ve olumlu stresin iyi yöneltilebildiği takdirde iş performansını artıracağını göstermiştir. Hatta olumlu stres büyüme ve ayakta kalma için gerekli bir olgu olarak da görülmeye başlanmıştır (Allen, 1984’den aktaran Akman, 2004: 44). Bu olumlu strese bağlı etkiler sonuç olarak, çalışanların iş tatminlerini ve örgütte kalma isteklerini artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır.

(3) ÖVD ve İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı İlişkisi

Örgüt performansını doğrudan etkiledikleri düşünülen ÖVD ve sosyal kaytarma (sosyal tembellik) davranışları arasındaki ilişkinin çok fazla araştırılmadığı görülmektedir (Tan ve Tan, 2008: 89). Tanımlar incelendiği zaman bu iki kavramın birbirlerine zıt kavramlar olduğu görülmektedir. Çünkü ÖVD genel olarak örgüt etkinliğine katkıda bulunan ve örgüt performansını artıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ,1988). Grup üyelerinin motivasyonlarını da düşüren bir olgu olarak görülen “sosyal kaytarma” ise; bireylerin grup içerisinde ve grup üyesi olarak çalıştıkları zamanlarda, birey olarak çalıştıkları zamana göre daha az çaba sarf etme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Karau,1994’dan aktaran Ülke, 2006: 2). Bir örgütte sosyal kaytarma davranışının varlığı, kişilerin ve grubun performans ve üretkenliğinin düşmesi anlamına gelmektedir (Jackson ve Harkins, 1985; Kerr ve Bruun, 1983; Latane vd., 1979’dan aktaran Tan ve Tan, 2008: 90). Bu nedenle yüksek ÖVD sergileyen çalışanların düşük kaytarma eğiliminde olması beklenen bir sonuçtur (Tan ve Tan, 2008: 99; $r=-0,55$; $p<0,01$; Liden vd., 2004: 295; $r=-0,41$; $p<0,01$).

Fakat bu çalışmada incelenecek ilişki, çalışanların sergiledikleri ÖVD ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişki değil, ÖVD sergileyen çalışanların daha düşük performans gösteren diğer iş arkadaşları hakkındaki “sosyal kaytarma algılarıdır” (perceived coworker social loafing). Çünkü yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanlar, diğerlerinin kendilerine göre daha az çalıştığını düşünme eğilimindedirler. Yapılan çalışmalar da bu düşüncelerini doğrulamaktadır. Çünkü “Sosyal Tembellikle” ilgili yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, çevresinde yüksek performans sergileyen (yani ÖVD gösteren) birileri bulunan bazı çalışanlar, kolaylıkla sosyal tembellik eğilimi içine girebilmektedirler (Mulvey ve Klein, 1998; Williams ve Karau, 1991; Weldon vd., 2000’den aktaran Şeşen, 2008: 16). Özellikle örgüt içerisinde yapılacak işler için görev dağılımı yapılmamış ve çalışanların görev tanımları tam olarak belirtilmemiş ise; ÖVD sergileyen çalışanlar çoğunlukla başkalarının görev tanımlarında belirtilen işleri yapmaktadırlar. Kendi

görevleri başkaları tarafından yapılan işgörenler ise daha az çalışmakta ve çalışma saatleri içerisinde kaytarma eğilimi gösterebilmektedirler.

Bu nedenle mevcut tez çalışmasında araştırılmak istenen asıl konu, yüksek ÖVD sergileyen çalışanların, diğer arkadaşları hakkında onların işten kaydardıklarını düşünüp düşünmedikleridir. ÖVD anketinin uygulama aşamasında çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, “yüksek ÖVD sergileyen çalışanların genelde diğer iş arkadaşlarının kendilerine göre daha az çalıştıklarını ve hatta onların mesaiden kaytarma eğiliminde olduklarını ve işin büyük bir kısmını kendilerinin yaptıklarını düşündükleri” tespit edilmiştir. Aslında bu konuda haklı oldukları da söylenebilir. Çünkü ÖVD sergileyen insanların genelde bulundukları örgütlerde daha başarılı çalışanlar olduğu görülmektedir (önceki bölümde ifade edilen ÖVD-iş performansı ilişkisi bu düşünceyi doğrulamaktadır).

Çalışanların diğerleri hakkındaki “kaytarma algılarının” temelinde, bu çalışanların adalet algılamalarının yattığı söylenebilir. Çünkü Eşitlik teorisine göre bireyler kendi çalışmaları ile ortaya koydukları girdi ve çıktıları, kendileri ile aynı konuma sahip bireylerin değerleri ile karşılaştırarak, örgüt içerisinde var olan adalet ile ilgili olarak kendi algılamalarını oluşturmaktadırlar” (Çınar, 2000: 15). Oranlardaki denge ve ya dengesizlik durumları bireyde örgüt ile ilgili adaletin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Bireyler sürekli olarak bu karşılaştırmaya devam etmektedirler (Deluga, 1994’den aktaran Türker, 2006: 12). Dolayısı ile yüksek ÖVD sergileyerek, sürekli olarak daha yüksek performans göstermek durumunda olan çalışanlar, bu çalışmalarının karşılığını tam alamadıkları ve ödül ve benzeri imkânlardan diğerlerine göre daha fazla yararlanmadıkları durumlarda, muhtemelen kendilerinin daha fazla çalıştıklarını, hak ettiklerini alamadıklarını ve diğerlerinin kaydardıklarını düşüneceklerdir.

Çalışanların tanımlı görevlerine ilave olarak üstlendikleri faaliyetler ve dolayısı ile ÖVD, göreceli olarak aşırı iş yükünü ve kısmen iş stresini artırmasına rağmen, bunun çalışanın iş performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını pozitif etkilediği görülmektedir ki, bu olumlu etkiler sonuçta çalışanların örgütte kalma isteklerini artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini

azaltmaktadır. Performansı artan ve diğerlerine göre daha fazla çalıştığını düşünen yüksek ÖVD sergileyen çalışanlar, çalışma arkadaşlarının bir anlamda kaydardıklarını da düşünmektedirler. Yüksek seviyede ÖVD sergileyen bu çalışanlar aslında psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissedebilmekte, kendilerini diğerlerinden daha farklı görmekte, aldıkları maaşlarını sonuna kadar hak ettiklerine inanmakta ve buna bağlı olarak da, yine iş tatmini yaşamaktadırlar. Yaşadıkları bu iş tatmini dolaylı olarak diğer olumlu göstergeleri de (performans, bağlılık, ayrılma niyetinin azalması) pozitif olarak etkilemektedir (Gürbüz, 2007: 68-69).

Görevlerinde başarılı olan ve işlerini iyi yapan bu insanların, yöneticileri tarafından daha fazla çalıştırıldığı da bilinen bir gerçektir. Çünkü yöneticiler genel olarak işlerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına bakmaksızın, örgütte o işi en iyi yapan kim varsa sürekli o kişi ya da kişilere görev verme eğilimindedirler. Bu yöneticiler için görevin en iyi şekilde yapılması birinci önceliklidir. Dolayısı ile yüksek ÖVD sergileyen başarılı insanlar doğal olarak yöneticileri tarafından daha fazla sevmekte ve güvenilmektedirler. Özellikle yüksek üstün görev bilinci ve sivil erdem gibi davranışlar sergileyen çalışanlar için bunun bedeli ise aşırı iş yükü olmakta ve bu çalışanlar hem nicel, hem de nitelik olarak diğer arkadaşlarına göre daha fazla çalışmakta, daha fazla faaliyetlere katılmaktadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken husus, genel olarak ÖVD sergileyen ve sürekli başkalarının işini yapan çalışanlar “aşırı iş yükü” pahasına bile olsa değişik sebeplerle (amirle kötü olmama, ekstra ödül, kariyer vb. beklentisi içerisinde olma) amirlerine hayır diyememektedirler. Çoğunlukla da bu nedenledir ki, yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanlar açık olarak aşırı iş yükünden şikâyetçi olmamaktadırlar. Bu çalışanlar bir yandan kendilerine verilen tüm işleri zamanında ve en iyi şekilde tamamlamak için gayret ederken, diğer yandan da “aslında kendilerine haksızlık yapıldığını, tüm işleri kendilerinin yaptıklarını, diğer arkadaşlarının sürekli kaydardıklarını” düşünmektedirler. Aşırı iş yüküne bağlı olarak, özellikle aile yaşantısına ayıramadıkları (Derya, 2008: 15) zamandan dolayı (eşlerinden ve çocuklarından çaldıkları zaman) rahatsız olmalarına rağmen, bu gayretleri sonucu elde edecekleri ödülü (yurt dışı görev vb.) ileride aileleri ile paylaşacaklarını düşünmeleri de, onlar için bir dayanak olabilmektedir.

Bunun tersine ödöl ya da kariyer beklentisi olmayan ve amirleri ile iyi geçinmek için çok fazla çaba sarf etmeyen çalışanlar profesyonellik, bilgi, beceri ve emek gerektiren işler söz konusu olduğu zaman, işi bilmeme, o işte yetersiz olma gibi sebepler öne sürmekte, ekstra faaliyetler şöyle dursun çoğu zaman kendi görevlerini bile yapmayabilmektedirler. “Nasıl olsa bu işi çok daha iyi yapan ve aslında buna da zaten gönüllü olan birileri (aferin budalaları; Şeşen, 2008:16) var düşüncesinde olan bu çalışanlar çoğu zaman ya doğrudan ya da amirleri vasıtası ile özellikle yoğun çaba ve profesyonellik gerektiren işlerin, daha çok çalışan diğer iş arkadaşlarına yönelmesini sağlamaktadırlar. Kendilerinin yapmaları gereken işleri haksız bir şekilde yanlarındaki iş arkadaşlarına aktarmış olan bu çalışanlar, mesaide kalan boş zamanlarını da, elbette değişik kaytarma faaliyetleri (telefon görüşmeleri, çay molaları, internette gezinmeler, yan birimdeki arkadaşları ziyaretler vb.) ile geçirme eğilimindedirler.

Sonuç olarak yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanların, diğerleri hakkındaki “sosyal kaytarma algıları” oldukça gerçekçi ve anlamlı gözükmetedir. Çalışanlarda böyle bir algının oluşması kimi zaman pozitif sonuçlar yaratsa da, çoğunlukla negatif duygulara ve “üretkenlik karşıtı davranışlara” (Fox ve Spector, 2009: 10) sebep olmakta ya da kişiler arası çatışmaları artırıcı bir etki yapmaktadır.

Yazında ÖVD ve “algılan sosyal kaytarma” arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla araştırmanın olmadığı ve algılanan sosyal kaytarmanın daha çok “üretkenlik karşıtı davranışlarla pozitif olarak ilişkilendirildiği (Kai Hung vd., 2009: 257) görülmektedir. ÖVD’nin iş arkadaşları hakkındaki kaytarma algısına etkisini ölçen çalışma ise nerede ise yok denecek kadar azdır. Bunlardan Liden ve arkadaşları (2004:295)’nın 35 elektrik firmasında çalışan 168 çalışana olarak yönelik yaptıkları uygulamalı araştırma asıl olarak “sosyal kaytarmanın” örgüt içerisindeki etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Çalışmada sosyal kaytarma ile beraber “iş arkadaşı sosyal kaytarma algıları” da ölçülmüştür. Çalışma sonunda elde ettikleri korelasyon verilerinde, tek boyutlu olarak ölçülen ÖVD ile “algılanan iş arkadaşı sosyal kaytarması” arasında anlamlı bir ilişki ($r=-0,01$; $p>0,05$) tespit edilememiştir.

Fakat bu veriler de ÖVD ile “algılanan iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı” arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayımı için bir engel teşkil etmemektedir. Buraya kadar ifade edilen düşünceler doğrultusunda ÖVD’nin “iş arkadaşı sosyal kaytarma algısını” artırdığı kabul edilebilir.

(4) ÖVD ve İş-Aile Çatışması İlişkisi

Bu bölüme kadar incelenen çalışmalarda, çalışanın iş yerlerinde maruz kaldığı aşırı iş yükü ve iş stresinin (makul ölçülerde), çalışanın işle ilgili yaşantısını pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Yani çalışanların tanımlı görevlerine ilave olarak üstlendikleri faaliyetler, göreceli olarak aşırı iş yükünü ve kısmen iş stresini artırmasına rağmen, çalışanın yaşadığı bu iş stresi çalışanın iş performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir (Cavanaugh vd., 2000’den aktaran Robbins ve Judge, 2007: 666).

Son dönemde ise aşırı iş yükü ve iş stresinin çalışanın iş yeri ile ilgili olarak olumlu sonuçlar yaratmasına rağmen özel yaşantısı ya da aile yaşantısı açısından bazı olumsuz sonuçlar (iş-aile çatışması, aile-iş çatışması vb.) ortaya çıkarabileceğini varsayan çalışmalara rastlanmaktadır.⁴ Bu çalışmalardaki temel düşünce zaman ve enerjinin tüketilebilir kaynaklar olduğu ve bir rol için tüketilen fazladan kaynakların, diğer rol için yetmeyeceğidir. Çünkü “Rol Teorisi” bir çalışanın bulunduğu şirket için daha fazla çalıştığı sürece, eş ve aile sorumlulukları için aynı oranda daha az zaman ve enerji harcayabileceğini varsaymaktadır (Hochschild, 1997’den aktaran Bolino ve Turnley 2005: 741).

Yapılan araştırmalar bir çalışanın işteki rolünün yanı sıra, özel yaşantısındaki rollerinin (eş, baba, vb.) de, onun hayatının önemli bir parçası olduğunu göstermiştir. İş-aile çatışması ise; çalışanın işteki rol gereklerinin, özel yaşantısındaki rol gereklerine müdahale etmesi şeklinde gerçekleşen tipik bir rol çatışmasıdır. Sonuç olarak örgütlerde yüksek ÖVD sergileyen çalışanlar, yöneticilerinden gelen daha fazla performans gösterme sorumlulukları ile iyi bir eş ya da ebeveyn olmanın sorumlulukları arasında

⁴ Bolino vd., 2004; Bolino ve Turnley, 2005; Fox ve Spetor, 2006: 22

çatışma yaşayabilmektedirler. Eğer çalışanlar aşırı iş yüküne bağlı olarak aile sorumlulukları için gerekli zaman ve enerjiyi harcayamazlar ise iş-aile çatışması yaşamaları kaçınılmaz gözükmetedir (Derya, 2008: 15).

İş-aile çatışması ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak çatışma çeşitlerinin üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Zaman temelli çatışmalar, gergilik temelli çatışmalar ve davranış temelli çatışmalar (Greenhaus ve Beutell, 1982: 78). Zaman temelli çatışmalarda çalışanın iş yerindeki rolü, ailesi ile ilgili rol gereklerini yerine getirmeyi (zaman kısıtı nedeni ile) zorlaştırmaktadır. İş rolü için kullanılan ekstra zaman aslında aile rolü için gerekli zamandan çalınmaktadır ve bu nedenle aile alanında bazı problemlere yol açmaktadır. Gerginlik temelli iş-aile çatışmasında ise iş rolünün yarattığı gerginlik (aşırı iş yükü, iş stresi ve diğ.) aile rolünün performansını etkilemektedir. Bu bilgilere dayanarak en azından ÖVD boyutlarından bazılarının (kişisel inisiyatif, üstün görev bilinci; Organ ve Ryan, 1995, diğer gamlık, sivil erdem), zaman temeli ve gerginlik temelli iş-aile çatışmalarına sebep olabileceği kabul edilebilir.

ÖVD'nin genel olarak iş-aile çatışması ile ilişkilendirilmesinin sebebi, yüksek ÖVD (diğer gamlık, üstün görev bilinci, sivil erdem) sergileyen çalışanların "aşırı iş yüküne" bağlı olarak ailelerine ayırmaları gereken yeterli zamanı ayıramadıklarına inanılmasıdır. Klein (2007:11)'in çalışmasında da, aşırı iş yükünün ÖVD ile iş-aile çatışması arasındaki aracılık etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Araştırmacı yüksek ÖVD sergileyen çalışanların, aldıkları ekstra görevleri yaparken diğer rol (aile, eş, ebeveyn) gereklerini yapamadıkları için psikolojik bir baskı altında olduklarını aktarmıştır. Diğer rolün gereklerini yerine getirememeleri de, ayrıca o alanla ilgili problemlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu nedenle fazladan görev alan çalışanların aşırı iş yüküne maruz kalmaları ve sonuçta iş-aile çatışması yaşamaları beklenen bir sonuç olarak görülmektedir (Frone vd., 1997'den aktaran Klein, 2007: 13). Fakat Klein (2007:43)'in kendi çalışmasında elde ettiği bulgular, ÖVD ile İAÇ arasındaki ilişkiyi doğrulayamadığı için, doğal olarak AİY'nün ÖVD ile İAÇ arasındaki aracılık etkisine de bakılamamıştır.

Çelik ve Turunç (2010:7) da çalışanların ÖVD kapsamında sergiledikleri rol dışı davranışlardan kaynaklanan zaman kısıtları, tükenmişlik ve bitkinlik nedeniyle sık sık iş-aile çatışması yaşadıklarını ifade etmişler ve yapılan araştırmaların ÖVD nedeniyle ortaya çıkan zaman baskısı, yorgunluk ve rol çatışmasının, sonuçta iş-aile çatışmasını ortaya çıkardığını doğruladığını aktarmışlardır (Bacharach vd., 1991). Buradaki temel düşünce ÖVD için ayrılan ekstra zamanın, aile için ayrılan zamandan çalınmasından dolayı, iş-aile çatışmasının (zaman temelli) doğal olarak ortaya çıkacağına ilişkin düşüncüdür (Çelik ve Turunç, 2010: 8).

Artan vatandaşlık davranışları, çalışanın sürekli “daha iyi bir asker” olmak için, kendisinden beklenenin üzerinde çalışması ile ortaya çıkmaktadır. İşbirlikçi ve örgüte bağlı görünmeye çalışan işgörenler, artan bir şekilde ÖVD sergilemektedirler (Bolino vd., 2004: 234). Sonuçta iş yerinde fazlaca zaman geçiren, ailesine ve arkadaşlarına daha az zaman ayıran işgörenler, gittikçe daha fazla “aşırı iş yüküne” maruz kalmaktadırlar. Geceleri ve hafta sonları çalışmaya devam eden, ekstra görevlendirmelere gönüllü olan ve uzun iş seyahatlerine gönüllü olarak katılan bu işgörenler, bunun sonucuna (iş stresi, iş-aile çatışması) da katlanmak zorundadırlar (Bolino vd., 2004: 241). Çünkü çalışma saatlerinin (Burke vd., 1980b; Keith ve Schafer, 1980; Pleck vd., 1980), haftadaki çalışma saatlerinin miktarının (Bohen ve Viveros-Long, 1981), kariyere yüksek bağlılığın (Greenhaus ve Beutell, 1982) ve aşırı çalışmaya meyilli A-Tipi kişiliğin (Burke vd., 1979,1980a; Werbel, 1978) iş ile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde oldukları deneysel olarak tespit edilmiştir (Greenhouse ve Beutell, 1985: 78,83).

Literatür incelendiği zaman da, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükünün iş-aile çatışması ile ilişkili olduğu görülmektedir (Aryee, 1992; Boyar vd., 2003’den aktaran Karatepe ve Uludağ, 2008: 30). ÖVD’nin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan bazılarının ise rol belirsizliği rol çatışması ve aşırı iş yükü (Bolino vd., 2004: 234) olduğu daha önce ifade edilmişti. Dolayısı ile ÖVD’nin aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması nedeniyle dolaylı olarak iş-aile çatışmasına da yol açabileceği söylenebilir. ÖVD’nin iş-aile çatışması ile ilişkilendirilmesinin diğer nedenleri “çalışma zamanı” ve “iş

yeri sıkıntıları (work distress)”dır (Klein, 2007: 10). Bu bilgiler özetlenecek olursa ÖVD’nin “aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, çalışma zamanı ve iş stresi sebebi ile iş-aile çatışmasına sebep olduğu görülmektedir.

Yapılan meta analizi çalışma da, aşırı iş yükünün iş-aile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Byron, 2005: 184). Çünkü iş ortamı ile ilgili aşırı iş yükü genel olarak öfke, hüsrân, duygusal tükenmişlik ve stres gibi duygusal tepkilere yol açmaktadır ve bu duygular aile yaşamını da etkilemektedir (Chen ve Spector, 1991; Thompson vd., 2005’den aktaran Klein, 2007: 12). Dolayısı ile yüksek ÖVD sergileyen çalışanların aşırı iş yüküne maruz kalmaları ve buna bağlı olarak iş-aile çatışması (gerginlik temelli) yaşamaları da kaçınılmaz gözükmektedir. Matthews ve arkadaşları (2010:83-84)’nın çalışmaları rol belirsizliğinin iş-aile çatışması ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ($r=0,21$; $p<0,01$) göstermesine rağmen, rol belirsizliğinin iş-aile çatışmasını pozitif olarak etkilediğini gösteren bir sonuç ($\beta=0,14$; $p>0,05$) elde edilememiştir.

ÖVD ve iş-aile çatışması arasındaki ilişki bazı teorik çalışmalara konu olmuş olmasına rağmen, deneysel olarak bu ilişkiyi doğrulayan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Raver (2004:84-88)’in iş yerindeki saldırganlığın sonuçlarını incelediği çalışması bunlardan bir tanesidir. Bu çalışmada AİY ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,10$; $p<0,01$) ve AİY’nün de, iş-aile çatışmasını pozitif olarak etkilediği ($\beta=0,38$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

ÖVD’nin iş-aile çatışması üzerine etkisini gösteren deneysel çalışmaların ise henüz yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir (Çelik ve Turunç, 2010: 7). Bunun sebebi muhtemelen, ÖVD ile ilgili literatürün yakın zamana kadar ÖVD’yi sadece pozitif yönleri ile ele almasıdır. Diğer bir sebep ise ÖVD’nin örgütler için önemli bir araç olarak görüldüğü için sürekli olarak bu davranışı azaltıp artıracak etkenlere yoğunlaşmış olmasıdır. Bu nedenle; ÖVD ve İAÇ’nin konu edildiği çalışmalarda genel olarak ÖVD’nin bağımlı değişken olarak ele alınıp, İAÇ’nin ÖVD’yi azaltıp azaltmayacağına araştırıldığı görülmektedir.

Bolino ve Turnley (2005:744-746)'in çalışması ÖVD'nin de İAÇ'yi pozitif olarak etkileyebileceğini vurgulayan ilk çalışmalardan bir tanesidir. Araştırmacılar bu çalışmada, ÖVD'nin çalışanlarda aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen bulgulara; Organ (1998)'in ÖVD boyutlarından üstün görev bilincine karşılık gelen "kişisel inisiyatif" davranışının iş-aile çatışması ile kuvvetli bir pozitif ilişki içerisinde olduğu ($r=0,42$; $p<0,001$) görülmüş ve ayrıca regresyon analizi sonuçları da "kişisel inisiyatfin" iş-aile çatışmasını pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,37$; $p<0,001$) göstermiştir.

ÖVD ve İAÇ arasındaki ilişkiyi kültürel açıdan incelemeye çalışan Bragger ve arkadaşları (2005:315)'nin çalışmalarında da, ÖVD ile iş-aile çatışması arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,15$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Balmforth ve Gardner (2006:73)'in çalışmalarında ise ÖVD ile İAÇ ve AİÇ arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Önceki bölümde incelenmiş olan Bolino ve arkadaşları (2010:849)'nin çalışması da, ÖVD ile İAÇ arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır. Araştırmacılar çalışma sonunda; ÖVD ile İAÇ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,31$; $p<0,001$) olduğunu ve ÖVD'nin İAÇ'yi pozitif etkilediğini ($\beta=0,18$; $p<0,01$) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Buraya kadar ifade edilen düşünceler doğrultusunda ÖVD'nin "iş-aile çatışmasını" artırdığı kabul edilebilir.

(5) ÖVD ve Aile-İş Çatışması İlişkisi

ÖVD'nin iş yeri ile ilgili bir değişken olması ve bu nedenle de daha çok iş-aile çatışması ile ilgili gözükmesine rağmen, ÖVD'den kaynaklanan iş-aile çatışmasının uzun vadede aile-iş çatışmasına da yol açması muhtemeldir. Çünkü yüksek ÖVD sergileyen çalışanlar öncelikli olarak iş rolüne ağırlık verecekleri için, ilerleyen dönemlerde aile alanında bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Çocuğunu ya da eşini hastaneye götürmeyi erteleterek, çok önemli bir şirket toplantısına gitmeyi tercih eden (istemeyerek de olsa) bir çalışan, belki de ileriki zamanlarda hastalığın daha

da kötüleşmesi nedeni ile gerekli tedavi işlemleri için yöneticisinden çok daha fazla izin talebinde bulunacaktır.

Aynı şekilde çocuğunun eğitimi ile ilgilenemeyen (gerekli zamanı ayırmayan) ya da evle ilgili tamir ve benzeri bir ihtiyacı erteleyen çalışan da bu ihmalinin bedelini çok daha ağır ödeyebilecektir. Bu alanda (aile) gelişen olumsuz olaylar, mutlaka çalışanın işteki performansını etkileyecektir. Bu sorunlar öncelikle zihinsel olarak bireyi meşgul etmekle beraber, ilerleyen zamanlarda kısa ya da uzun süreli izin talebinde bulunmasına sebep olacaktır. Bu durumda ortaya çıkan sonuç ise aile-iş çatışmasından başka bir şey değildir. Çünkü aile-iş çatışması, aile rolünün gerekleri iş rolünün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırması durumunda ortaya çıkmaktadır. Üstelik ilk aşamanın (zihni meşgul etme) da, motivasyon düşüklüğünün yanında, özellikle yoğun konsantrasyon isteyen işlerde kaza ve benzeri olaylara yol açması da mümkündür.

Matthews ve arkadaşları (2010:84)'nın çalışması da, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasının pozitif ilişki içerisinde olduğunu ($r=0,37$; $p<0,01$) ve İAÇ'nin AİÇ'yi pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,27$; $p<0,01$) göstermiştir. Ayrıca AİÇ'nin rol belirsizliği ile pozitif ilişki içerisinde olması ($r=0,21$; $p<0,01$) ve AİÇ'nin de rol belirsizliğini pozitif ($\beta=0,10$; $p<0,01$) olarak etkilemesi de, dolaylı olarak İAÇ ve AİÇ arasındaki pozitif etkileşimi doğrulamaktadır.

Çalışanların İAÇ yaşamasındaki önemli sebeplerden birisinin AİY olduğu daha önce ifade edilmişti. Bu AİY, doğal olarak kıt kaynaklardan sayılan zaman ve enerjinin, iş rolü için daha fazla kullanılması anlamına gelmektedir. Aile rollerinin her birine ayrılan zaman ise aile fertlerinin sayısı ile ters orantılı olarak azalacaktır. Doğal olarak evli çalışanların aile rolleri için bekârlara göre daha fazla zamana ihtiyaç duyacağı açıktır. Bu nedenle evlilerin bekârlara göre daha fazla iş-aile ve aile-iş çatışması yaşaması muhtemeldir. Yapılan çalışmalar da, evlilerin bekârlara göre daha fazla iş-aile ve aile-iş çatışması yaşadığını göstermiştir (Greenhause ve Beutell, 1985: 80; Byron, 2005:188). Bolino ve Turnley (2005:743) de evli çiftlerle yaptıkları çalışmada, yüksek ÖVD'nin AİY, İS ve İAÇ ile pozitif ilişkili olduğunu tespit

etmişlerdir. Bu bilgilere dayanarak evli çalışanların bekârlara göre daha fazla İAÇ, AİÇ ve bunların da etkilemesi ile daha fazla iş arkadaşları ile çatışma yaşayacağı kabul edilebilir.

Ayrıca aile fertlerinin sayısı arttıkça aile rolüne ayrılan zamandan her bir fert için ayrılan pay azalacaktır. Bu nedenle çocuk sahibi olma ve hatta artan her bir çocuk sayısının İAÇ ve AİÇ ile pozitif bir ilişki içerisinde olması muhtemeldir. Araştırmalar da çocuk sahibi olanların olmayanlara göre daha fazla iş-aile ve aile-iş çatışması yaşadığı ve çocuk sayısının da bu çatışmaları pozitif olarak etkilediği düşüncesini doğrulamaktadır. Bu çalışmalar ilk yaşlarındaki bebeklerin bu pozitif etkiyi daha artırdığını göstermiştir (Greenhouse ve Beutell, 1985:80; Byron, 2005:188). Çocuk sayısının özellikle aile-iş çatışmasını artıracığı beklenen bir sonuçtur. Çünkü çocukların bakım, okul, hastane ve benzeri ihtiyaçları çalışanın iş yaşantısını daha fazla etkileyecektir. Fan ve arkadaşları (2009:65)'nin çalışmalarında da, çocuk sayısının aile-iş çatışması ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülürken ($r=0,26$, $p<0,05$), iş-aile çatışması ile aralarında anlamlı bir ilişki ($r=0,21$ $p>0,05$), tespit edilememiştir. Aslında bu ilişki kültürler göre de farklılık göstermektedir. Çünkü Anglo-Sakson kültürde çocuk sayısı iş-aile çatışması ile pozitif ilişki ($r=0,10$; $p<0,05$), içerisinde iken, Çin kültüründe negatif ilişkiler ($r=-0,09$; $p<0,05$), tespit edilmiştir. Latin Amerika kültüründe ise anlamlı bir ilişki ($r=-0,09$; $p<0,05$) tespit edilememiştir (Spector vd., 2004: 134).

Bu bilgilerden çocuk sahibi olanların olmayanlara göre daha fazla iş-aile, aile-iş ve bunların da etkilemesi ile daha fazla iş arkadaşları ile çatışma yaşayabileceği anlaşılmaktadır. Buraya kadar ifade edilen düşünceler doğrulunda ÖVD'nin "aile-iş çatışmasını" artırdığı kabul edilebilir.

(6) ÖVD ve İş Arkadaşları ile Çatışma İlişkisi

Bugüne kadar ÖVD'nin örgüt etkinliğini ve takım içerisindeki uyumu artırdığına inanılmasına rağmen, son yıllarda yapılan çalışmalarda, ÖVD'nin bazı durumlarda kişiler arasında çatışmaya da sebep olabileceği vurgulanmaktadır (Spitzmuller vd., 2008: 118). ÖVD'nin ortaya çıkaracağı

aşırı iş yükü ve iş stresi (Bolino vd., 2005: 743) kişiler arası çatışmaya yol açacak sebeplerden bir tanesidir. Ayrıca işteki gerginlikten kaynaklanan iş stresinin çalışanlardaki sinir, üzüntü, keder, endişe gibi psikolojik etkilerinin yanında, baş ağrısı ve mide problemleri gibi bazı rahatsızlıklara yol açtığı bilinmektedir (Jex, 2001'den aktaran Liu vd., 2008: 295). Bu olumsuz sonuçların sürekli olması halinde ise kişiler arası çatışmaların ortaya çıkması ihtimali de artmaktadır.

İyi bir asker olmak isteyen çalışanlar “artan vatandaşlık (escalating citizenship)” davranışları sergileyerek sürekli olarak kendilerinden beklenin üzerinde davranmaya çalışmaktadırlar (Bolino vd., 2004: 234). ÖVD’si yüksek bu çalışanlar “her işi kendilerinin yaptıklarını, diğerlerinin yapmaları gereken işlerin bile amirleri vasıtası ile kendilerine yaptırıldığını düşünebilmektedirler. Amirlerin örgütlerde gerçekten işini iyi bilen ve iyi yapan çalışanları sürekli çalıştırmaları, bunu yaparken de “en iyi yapan sensin, senden başka kime güveneceğim” gibi sözlerle açık bir biçimde o çalışanı tercih etmeleri, dolaylı olarak her iki tarafı da birbirlerine karşı soğutabilmektedir. Sürekli aşırı iş yüküne maruz kalan çalışan, diğer çalışma arkadaşlarının “kaytardıklarını” düşünerek, onlara karşı olumsuz bazı duygular beslerken (sömürülme hissi), daha rahat gibi görünen diğer çalışanlar, “kıskançlık” sebebi ile yüksek performans gösteren arkadaşlarına karşı kin duyabilmektedirler. Bunu da ona karşı “kaba davranarak” ya da “hakaret ederek” açıkça belli edebilmektedirler. Dolayısı ile her iki durum da, iş arkadaşları arasındaki çatışmayı körükleyici bir durum ortaya çıkarmaktadır.

ÖVD’nin amirlerin yapacağı performans değerlendirmelerinde haksız artışa sebep olabileceği (hale etkisi) değerlendirilmektedir (Hoffman vd., 2007: 562). Bu anlamda ÖVD, bireylerin performans değerlendirmesi ile ilgili algılamalarında güvensizliğe sebep olabilecektir (Bolino vd., 2004: 234). Bu güvensizlik ise başlı başına bir çatışma kaynağı olarak kabul edilebilir.

Bunun yanında; yüksek seviyede ÖVD sergileyen bir çalışan amirleri tarafından değişik şekillerde ödüllendirildiği takdirde, diğer arkadaşları tarafından bir kıskançlık duygusu da yaşanabilecektir. Çalışanlardaki yüksek

“kıskançlık” duygusu da iş arkadaşlarına gönüllü yardım etme davranışlarını içeren ÖVD’yi düşüren bir sebep olarak görülmektedir (Kim vd., 2010: 530). Buradan hareketle yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanların sömürüldüklerini düşünerek diğerleri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabilecekleri gibi, aynı zamanda kıskançlığa maruz kalabilecekleri, sonuçta da yalnızlık ya da diğer iş arkadaşları ile çatışmalar yaşayabilecekleri kabul edilebilir.

ÖVD’nin sosyal kaytarma algısı ile pozitif bir ilişki içerisinde olabileceği daha önceki bölümde ifade edilmişti. ÖVD’ye bağlı sosyal kaytarma algısı da, iş arkadaşları ile çatışma başta olmak üzere diğer olumsuz sonuçları da artırıcı bir etki yapacaktır. Aşırı iş yüküne bağlı olarak gelişen iş stresi ile beraber diğer çalışma arkadaşlarının kaydardıklarını da, düşünen bir çalışan, uzun vadede ve özellikle “emeğinin ödüllendirilmediğine” inandığı durumlarda, amirleri ve iş arkadaşları ile çatışma yaşayabilecektir. Kendilerinin yapmaları gereken işlerin haksız bir şekilde yanlarındaki iş arkadaşlarına aktarmış olan çalışanlar ise mesaide kalan boş zamanı da elbette değişik kaytarma faaliyetleri (telefon görüşmeleri, çay molaları, internette gezinmeler, yan birimdeki arkadaşları ziyaretler vb.) ile geçirme eğilimindedirler. Bu da bir süre sonra yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanlarla, diğer çalışanlar arasında çatışmaların çıkmasına sebep olabilmektedir.

Gücenme ve kıskanmalar da çatışmaya sebep olabilir. İstenmediği halde sürekli yardım etmek isteyen bir çalışanın bu ısrarlı yardımları, sonuçta olumsuz düşüncelere sebep olabilir. Yardım edilen çalışanlar kendilerinin aşağılandığını düşünebilir ve gücenebilirler. Çünkü herkes yardım almaktan hoşlanmayabilir. Perlow ve Weeks (2002)’in çalışması da, çalışanların bu tür yardım davranışlarını kendi gerçek işlerini gereksiz yere kesen davranışlar olarak gördüklerini ve bundan rahatsız olduklarını tespit etmiştir (Klein, 2007: 10). Ayrıca çok uzun saatler boyunca çalışma imkânı bulamayan çalışanların; kendilerinin kaldıramayacağı kadar yüksek seviyede ÖVD sergileyerek, geç saatlere kadar çalışan arkadaşlarına gücenmeleri de muhtemeldir. Bu

“gücenmeye” bağılı olarak ilerleyen zamanlarda taraflar arasında kişiler arası çatışmalar çıkabilir (Bolino vd., 2004: 234).

Yüksek seviyede ÖVD sergileyerek ve çok fazla çalışarak amirlerinin gözüne giren, buna bağılı olarak da değışik şekilde ekstra ödüller alan çalışanlar, diğlerleri tarafından “kıskanılabileceğı” gibi, bu kıskançlıktan dolayı bazı çatışmalar da ortaya çıkabilecektir. Özellikle “kendine hizmet etme” ya da “izlenim yönetimi” amaçlı ÖVD’nin (Bolino vd., 2004: 234) kıskançlığa sebep olması çok muhtemeldir.

ÖVD’nin olumsuz öncüllerinden birisi de “diğler çalışma arkadaşlarını küçük düşürme ve kötü gösterme” isteğıdir (Bolino vd., 2004: 234). Çalışanlar arasındaki utandırma ve alay etme (sarcasm) davranışları, iş yerinde çıkabilecek çatışmaları artırıcı yönde etki yapmaktadır (Calabrese, 2000: 459). ÖVD sergileyen çalışanlar da, özellikle amir ve yöneticilerinin yanında diğler arkadaşlarını küçük düşürecek davranış sergileme eğiliminde olabilir. Diğlerlerine sürekli yardım eden birisi olarak kendini lanse eden ve böyle ünlenen bir çalışan, bu davranışı özellikle amirlerinin yanında ve arkadaşlarını küçük düşürmek için yapıyor olabilir. Kötü niyetli olarak sergilenen yardım davranışları, gücenmelere dayalı çatışmalara sebep olabilecektir. Bu davranışların sürekli olması ve yardımların istenmemesine rağmen devam etmesi ise “mobing” ya da “iş yeri tacizi (bullying) olarak da değıerlendirilebilir (Saunders vd., 2007: 350). Dolayısı ile görünüşte iyi niyetli olan fakat aşağılamak maksadı ile yapılan bu yardım davranışları, aslında kişiler arası çatışma sürecinde kullanılan bir araç olan mobing ya da “iş yeri tacizinden” başka bir şey değıildir ve mobing literatüründe psikolojik şiddetin çeşitlerinden birisi olan “yatay şiddet” (kaynak) kavramı içersinde değıerlendirilebilecek davranışlardır (Erdoğan, 2009: 8).

Ayrıca ekstra görevlendirmeler için sürekli gönüllü olan bir çalışanın yanında, aile ve benzeri sebeplerden dolayı bunu yapamayan çalışanlar amirlerinden daha az itibar görecektir. Bu da çalışanlar arasında gücenmelere sebep olacaktır. Örneğın Van Dyne ve Ellis (2004) de, ÖVD’nin bu olumsuz sonuçlarına yönelik olarak “Tepki (Reactance) Kuramına” dayalı teorik bir model geliştirmişlerdir. Buna göre; çalışanın kendisini küçük

düşürmek maksadı ile yüksek seviyede ÖVD sergileyen diğer iş arkadaşına gücenmesi sonucu, bu arkadaşına karşı tepki verme, dışlama ve bazı durumlarda daha ciddi sabotaj gibi davranışsal tepkilere yönelebileceği varsayılmaktadır (Spitzmuller vd., 2008: 118). Dolayısı ile bu davranışların bazı çatışmalara sebep olması da muhtemeldir. Buradan hareketle yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanların sömürüldüklerini düşünerek diğerleri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabilecekleri gibi, aynı zamanda kıskançlığa maruz kalabilecekleri, sonuçta da yalnızlık ya da diğer iş arkadaşları ile çatışmalar yaşayabilecekleri kabul edilebilir.

İş arkadaşları ile çatışmanın diğer bir sebebi de, iş yerinde iş arkadaşları ve yöneticiler ile yüz yüze geçirilen zamanın azalması olabilir. Yüz yüze geçirilen zaman (face time), çalışanların yöneticileri, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından gözlemlenebildiği işyerlerindeki fiziksel zamanlarını ifade etmektedir (Brubaker vd., 1999). Yüz yüze geçirilen zaman yüz yüze etkileşimi (Goffman, 1963) ve diğerlerinin bulunduğu zaman ve yerde çalışmayı kapsamaktadır (Lawrence ve Corwin, 2003'den aktaran Van Dyne, vd., 2007: 1124). Mesai içerisinde verilen molalar ve yemek aralarının da bu kapsamda ele alınabileceği değerlendirilmektedir.

Günümüz iş dünyasında çalışanların beraber ve yüz yüze geçirdikleri zaman ise değişik sebeplerle azalmıştır. Van Dyne, vd., (2007: 1124)'ne göre bu azalmanın üç sebebi vardır:

“Birincisi geleneksel olmayan iş düzenlemelerini kolaylaştıran teknolojik gelişmeler; ikincisi; çalışanların alışılmamış gün ve saatlerde çalışmalarını (ekstra faaliyetler) gerektiren rekabetçi baskılar, üçüncüsü ise daha çok esneklik isteyen profesyonellerdir.”

Yüksek seviyede sergilenen ÖVD'nin de, aşırı iş yüküne bağlı olarak yüz yüze geçirilen zamanı azalttığı değerlendirilmektedir. Çünkü rekabetçi güçler çalışanlar üzerinde, tanımlı iş gereklerinin ötesinde performans göstermeleri ve işleri için gerekli olmayan, fakat örgütsel etkinlik için önemli olan ÖVD (Organ, 1988) sergilemeleri yönünde baskı oluşturmaktadırlar (Van Dyne vd., 2007: 1124). Aşırı iş yüküne bağlı olarak çalışanların beraber geçirdikleri zaman da gittikçe azalmaktadır. Azalan yüz yüze zaman sebebi

ile iş arkadaşları arasında gelişmesi beklenen iyi ilişkiler ise olgunlaşmak için fırsat bulamamaktadır. Böylece sıkı bağlarla bağlı olmayan çalışanların, bazı konulardaki küçük anlaşmazlıkları ciddi çatışmalara dönüşebilmektedir. Örneğin üst yönetimden gelen görev ve projeleri gönüllü olarak yapmayı üstlenen bir çalışan, aldığı görevleri tamamlayabilmek için mesai, dinlenme molalarında, hatta yemek saatlerinde bile çalışmak durumunda kalmaktadır. Çalışma arkadaşları bu vakitleri tanışarak, dertleşerek, eğlenerek ya da spor ve benzeri faaliyetlerde beraber olarak geçirirken, aşırı iş yükünün altından kalkmaya çalışan işgörenler odalarına kapanıp çalışmaya devam etmektedirler. Diğer arkadaşlarla yüz yüze geçirilen zamanın azalması neticesinde, arkadaşlık ilişkileri yeterince gelişmemektedir. Bu nedenle arkadaşlar arasında konuşulduğu takdirde kolaylıkla halledilebilecek problemler, gereksiz yere büyüyüp çatışmalara sebep olabilmektedir.

Literatürde “kişiler arası çatışma” en önemli stres kaynaklarından birisi olarak görülmesine rağmen (Keenan ve Newton, 1985; Parkes, 1985’den aktaran Liu vd., 2008: 295), aşırı iş yükü ve monotonlukla beraber, iş yerindeki stresin de aynı zamanda “kişiler arası çatışmaları” artırabileceği ifade edilmiştir (Schabracq, 1998’den aktaran Calabrese, 2000: 462). Çünkü işteki gerginlikten kaynaklanan iş stresinin çalışanlarda çatışma, sinirlilik, üzüntü, keder, anti-sosyal davranışlar, endişe gibi psikolojik etkilerinin yanında, baş ağrısı ve mide problemleri gibi bazı fiziksel rahatsızlıklara da yol açtığı bilinmektedir (Jex, 2001’den aktaran Liu vd., 2008: 295; Calabrese, 2000: 461). Ayrıca iş stresinin kişilerarası dinamikler ve grup süreçleri üzerindeki etkileri nedeni ile örgütün tabanını (organizational bottom line) etkileyeceği kabul edilmektedir. Tedeshi ve Felson (1994’den aktaran Neuman, 2004: 74)’un da ifade ettiği gibi:

“Stres nezaket normlarının daha fazla ihlal edilmesine yol açarak, örgütteki kabalık davranışlarının artmasına sebep olmakta, böylece insanların bir arada çalışmasını etkilemektedir.”

Böyle bir çalışma ortamında da, kişiler arası çatışmaların yaşanması kaçınılmaz gibi gözükmektedir. Dolayısı ile ÖVD’ye bağlı olarak gelişen aşırı iş yükü ve iş stresinin de, çalışanlar da benzer olumsuz sonuçlar ortaya

çıkarması muhtemeldir (Klein, 2007: 12). Bu olumsuz sonuçların sürekli olması halinde ise kişiler arası çatışmaların ortaya çıkması ihtimali artmaktadır.

Yine önemli çatışma sebeplerinden birisi rol belirsizliğidir. Örgütlerdeki kişiler arası çatışmaların sebepleri incelendiği zaman, kıt kaynaklar için rekabet, görev bağımsızlığı, iletişim engelleri, inançları ve kişilik beraber, yetki belirsizliğinin de bu sebepler arasında sayıldığı görülmektedir (Aamodt, 2007: 458-461). ÖVD'nin çok fazla desteklendiği ve rol içi ve ekstra rol davranışlarının sınırlarının çok net olmadığı örgütlerde bazı bireyler rol belirsizliği yaşayabilirler (Bolino vd., 2004: 234). Dolayısı ile ortaya çıkan bu belirsizlik de çalışan ile iş arkadaşları arasında çatışmaya sebep olabilir.

ÖVD ve kişiler arası çatışma arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çalışmalardan bir tanesi Spector ve arkadaşları (2002:54)'nın daha önce incelenmiş olan çalışmalarıdır. Bu çalışmada ÖVD'nin kişiler arası çatışma ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,24$; $p<0,01$) içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları ise kişiler arası çatışmanın da ÖVD'yi pozitif olarak etkilediğini ($\beta=0,23$, $t=3,03$; $p<0,01$) göstermiştir. Çalışma kişiler arası çatışma ile ÖVD arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuş olması açısından önem arz etmektedir. Araştırmacılar bu etkiyi kişiler arası çatışma yüksek olduğu zaman, çalışanların ÖVD sergilemek için uygun fırsat buldukları şeklinde yorumlamışlardır (ÖVD'den her zaman yardımseverlik davranışların sergileneceği anlaşılmamalıdır). Örneğin kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu bir iş ortamında kişiler arası rekabetin de yaşanması muhtemeldir. Bu rekabet ortamında çalışanlar birbirlerine nazaran daha fazla mesaiye kalma, ekstra görevlere talip olma gibi bir yaklaşım sergileyecekleridir. Bu nedenle kişiler arası çatışmanın ÖVD'yi pozitif etkilemesi anlamlı gözükmemektedir. Fakat bu pozitif ilişkinin ters bir etkiyi de ortaya çıkartabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü yüksek seviyede sergilenen ÖVD de kıskançlık ve gücenme gibi sebeplerle kişiler arası çatışmaya sebep olabilmektedir. Ens ve Rotunda (2006:15)'nin çalışmalarında da gerçek çatışma şartlarında ÖVD ile grup içi çatışma

arasında pozitif ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Araştırmacılar bu çatışmaların ÖVD'yi azaltmaktan ziyade artırdığını vurgulamışlardır. Bu düşüncelerden hareketle ÖVD'nin en azından fazladan zaman ve enerjiyi gerektiren “üstün görev bilinci” ve “sivil erdem” gibi boyutlarının iş arkadaşları ile çatışmaya sebep olacağı varsayılabilir.

Çalışanların sergiledikleri ÖVD boyutları ile kişiler arası çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen son çalışmalardan bir tanesi de Güler (2009:114) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Araştırmacı Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı beş ayrı hastanede çalışan 292 işgörene yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada; ÖVD'yi beş boyutlu olarak (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem), çatışmayı ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Envanteri I” (ROCI-I) ile üç boyutlu olarak ölçmüştür (kişisel çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma). Bu çalışmadaki “grup içi çatışma” mevcut tez çalışmasındaki “kişiler arası çatışmaya” denk gelmektedir. Çalışma sonunda elde edilen bulgular; özgecilik ($r=0,38$; $p<0,01$) nezaket ($r=0,42$; $p<0,01$), centilmenlik ($r=0,27$; $p<0,01$), vicdanlılık ($r=0,26$; $p<0,01$) ve sivil erdem ($r=0,44$; $p<0,01$) davranışlarının hepsinin grup içi çatışma ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Araştırmacı bu sonuçları; “çalışanların ÖVD boyutlarını sergilemeleri ile örgüt içi çatışma şekillerini göstermeleri aynı derecede birbirleriyle ilişkilidir. Yani özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarını sergileyen bir çalışan, aynı şekilde örgüt içi çatışmadan da kaçınmamaktadır” şeklinde yorumlamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ÖVD ile bu davranışların çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği değerlendirilen iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi olumlu ardılların yanında, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma gibi olumsuz ardıllar arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek, bu etkilerde aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmektir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

ÖVD ile ilgili literatür incelendiği zaman, bugüne kadar hep ÖVD'nin olumlu yönlerine odaklanıldığı ve örgütlerde ÖVD'nin geliştirilmesi için gereken şartlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak son dönemde ÖVD'nin çalışanlar ve hatta örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabileceğini varsayan çalışmalara rastlanmaktadır. Özellikle ÖVD'nin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların, teorik bazı çalışmaların haricinde deneysel olarak yeterince araştırılmadığı ve belki de bu nedenle ÖVD ile ilgili yazında bazı soru işaretlerinin olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle ÖVD yazınında oluşan soru işaretlerinin giderilmesini amaçlayan mevcut çalışmada, ağırlıklı olarak ÖVD'nin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarının deneysel olarak araştırılması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışma sonunda elde edilecek sonuçların, örgütlere insan kaynakları politikalarını yeniden şekillendirmede faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın gelişen bir sektör olan hizmet sektörüne yönelik olarak yapılmış olması da önem arz etmektedir. Hizmet sektörü, günümüzde en fazla gelişen sektörlerden birisidir ve müşteri memnuniyetinin çok önemli

olduğu değerlendirilmektedir. Üretim sektöründen farklı olarak sürekli müşterilerle iletişim içerisinde olunması gereken bu sektörde, hizmeti verenlerin öncelikle kendi aralarındaki davranışları ile beraber müşterilere yönelik yaklaşımları da oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu sektörde çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bir arada araştırılması araştırmanın önemini artırmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışma teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Sınırlamalardan birincisi; ÖVD alt boyutları ile ilgilidir. Farklı araştırmacılar tarafından 30'un üzerinde ÖVD alt boyutu belirlenmiş olmasına rağmen, bu araştırmada Organ (1988) tarafından ortaya koyulan beş ÖVD alt boyutu (Diğer gamlık, Üstün Görev Bilinci, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem) incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci sınırlılığı; ankette yer alan ve ÖVD'nin olumsuz sonuçlarını araştırmayı amaçlayan soruların çalışanlar tarafından kuşku ile karşılanabileceği ve sonuçların yönetime iletebileceğinden endişe ederek gerçek düşüncelerini yansıtmamaları ihtimalidir. Bireyin kendi algılarını ölçen tüm çalışmalarda benzer sorunların yaşanmasına rağmen, özellikle çalışanın örgüt ve diğer çalışma arkadaşları ile ilgili olumsuz düşüncelerini açıklamasın istendiği bu tür çalışmalarda bu sorun daha da artmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgisi istenmemiş ve bu konu anketin açıklama bölümünde özellikle vurgulanmıştır.

Metodolojik kısıtlardan ilki; araştırmanın sadece turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olmasıdır. Oysa ÖVD'nin sonuçları sektörel bazda farklılıklar gösterebilecektir. ÖVD'nin sonuçlarının turizm sektöründe sadece otel çalışanlarına yönelik olarak elde edilmiş olması da diğer bir sınırlılıktır. Çünkü her meslek grubunun kendine has bir kültürü olduğu gibi, ÖVD'nin sergilenme çeşitliliği ve bunların sonuçları da meslek gruplarına göre değişiklik gösterebilecektir. Bölge olarak sadece Akdeniz bölgesinin seçilmiş olması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

Araştırmanın 2010 yılı içerisinde belli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Önceki ve sonraki yıllar ile bir zaman kesitini kapsamaması araştırmanın bir kısıtıdır. Çalışmanın özellikle 2010 yılında dünya çapında yaşanan ve Türkiye'yi de etkilediği değerlendirilen ekonomik kriz dönemine rastlaması da ayrı bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Diğer bir sınırlılık çalışmanın özel şirket çalışanlarına yönelik olarak yapılmış olmasıdır. Oysa kamu kurumunda çalışan personelin ÖVD sergileme sebepleri farklı olabileceği gibi ÖVD'nin bu çalışanlarda ortaya çıkaracağı sonuçlar da özel şirket çalışanlarına göre farklılık gösterebilecektir.

Son olarak çalışanların ÖVD seviyelerinin ve iş performanslarının, sadece kendi performanslarına yönelik algıları ile ölçülmüş olması bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışmada;

- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,
- Deneklerin ankette sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,
- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Verileri toplamak üzere geliştirilen ÖVD ölçeğine ve diğer ölçeklere, çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri farz ve kabul edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Önceki bölümlerde açıklanan kuramsal ilişkilerden hareketle ve araştırmanın amacına paralel olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Hipotez 1: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

Hipotez 1a: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri yaşa göre farklılık gösterir.

Hipotez 1b: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Hipotez 1c: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

Hipotez 1d: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri kadrolu /sözleşmeli olmalarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 1e: Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 2: ÖVD'nin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3: ÖVD'nin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4: ÖVD'nin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 5: ÖVD'nin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 6: ÖVD'nin aşırı iş yükü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 7: ÖVD'nin iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 8: ÖVD'nin "iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı" üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 9: ÖVD'nin iş-aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 10: ÖVD'nin aile-iş çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 11: ÖVD'nin iş arkadaşı çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 12: Aşırı iş yükünün ÖVD ile diğer değişkenler arasında "aracılık" rolü vardır.

Hipotez 12a: Aşırı iş yükünün "ÖVD ile iş performansı arasında" aracılık rolü vardır.

Hipotez 12b: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile iş tatmini arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 12c: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 12d: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 12e: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile iş-aile çatışması” arasında aracılık rolü vardır.

Hipotez 12f: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile aile-iş çatışması arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 12g: Aşırı iş yükünün “ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13: İş stresinin “ÖVD ile diğer değişkenler arasında “aracılık” rolü vardır.

Hipotez 13a: İş stresinin “ÖVD ile iş performansı arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13b: İş stresinin “ÖVD ile iş tatmini arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13c: İş stresinin “ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13d: İş stresinin “ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13e: İş stresinin “ÖVD ile iş-aile çatışması arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13f: İş stresinin “ÖVD ile aile-iş çatışması arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 13g: İş stresinin “ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile diğer değişkenler arasında “aracılık” rolü vardır.

Hipotez 14a: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş performansı arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14b: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş tatmini arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14c: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14d: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14e: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş-aile çatışması arasında” aracılık rolü vardır.

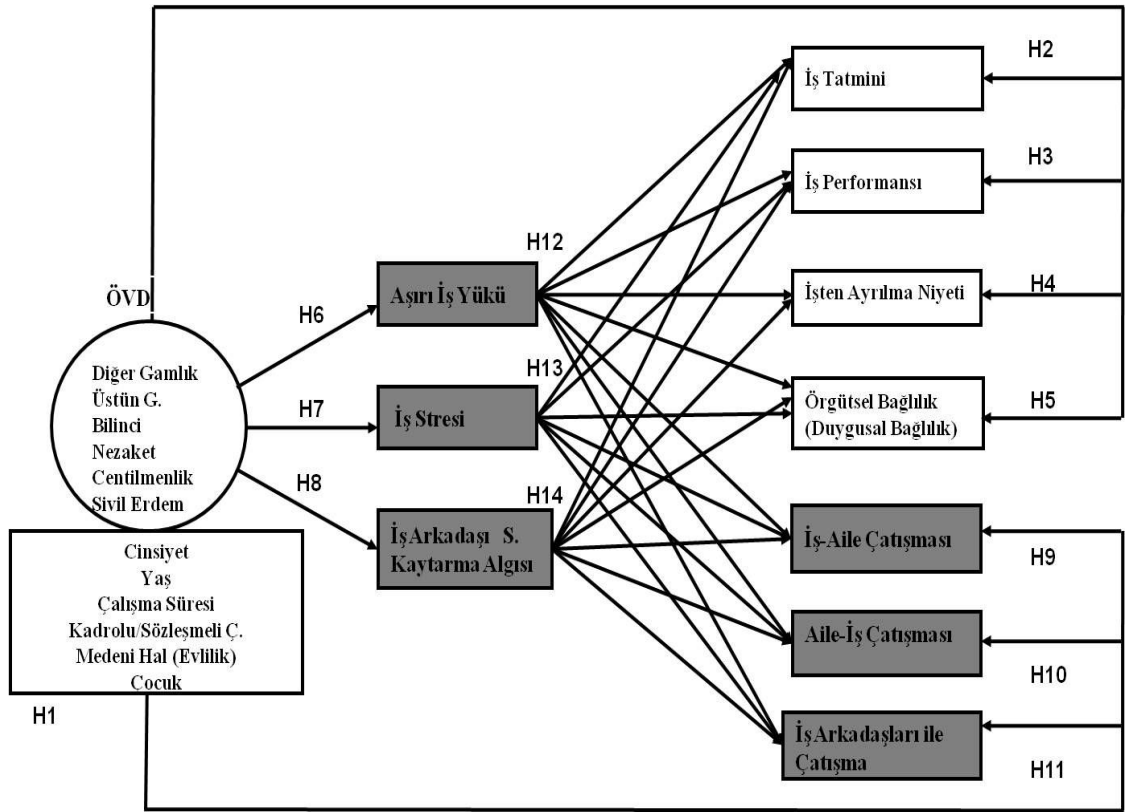
Hipotez 14f: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile aile-iş çatışması arasında” aracılık rolü vardır.

Hipotez 14g: İş arkadaşı sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında” aracılık rolü vardır.

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli Şekil-3’de görülmektedir. Bu modelde; genel ÖVD’nin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile beraber, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışmayı da pozitif etkileyeceği, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyeceği varsayılmaktadır.

Aynı zamanda aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının aracılık etkileri vasıtası ile genel ÖVD’nin olumlu etkilerini aşağı çekerek azaltacağı düşünülmektedir (Şekil-3).



Şekil-3: Araştırma Modeli

6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Anketin uygulama aşamasında Antalya'nın Kemer ilçesindeki birinci sınıf tatil köyleri ve dört/beş yıldızlı otellerde, yaz döneminde yaklaşık 50.000 personelin çalıştığı öğrenilmiştir. Bu nedene araştırmanın evrenini; Antalya'nın Kemer ilçesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde ve birinci sınıf tatil köylerinde, yaz döneminde çalışan yaklaşık 50.000 işgören oluşturmaktadır.

Bu evreni temsil edebilecek en küçük örneklem miktarını tespit etmek için Çıngı (1994)'dan uyarlanan örneklem tahmin tablosu kullanılmıştır. Bu tablo incelendiği zaman; 50.000 kişilik bir evren için, 0,05 sapma (hoşgörü) miktarı ve 0,05 anlamlılık seviyesinde olmak üzere, 381 kişilik bir örneklem grubunun yeterli olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2009: 96).

Araştırmanın örneklemini ise bu bölgede faaliyet gösteren beş farklı “beş yıldızlı otel ve tatil köyü” çalışanlarından kolayda örneklem metodu seçilen 432 işgören oluşturmaktadır.

Araştırmada bu işletmelerde görev yapan 550 personelden “anket yöntemi” ile toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerin 482 adedi geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 36 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 432 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir.

7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. ÖVD’nin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sonuçları tespit etmek maksadı ile 11 farklı “ölçekten” oluşan, ayrıca demografik bilgileri de kapsayan bir “anket formu” oluşturulmuştur. Bu anket formunda kişilerin temel demografik bilgilerini tespit etmek için “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. ÖVD ve diğer değişkenleri ölçmek için ise daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirlik/geçerlilikleri kanıtlanmış olan ölçekler kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu EK-A’da sunulmuştur.

a. ÖVD Ölçeği:

Çalışanların sergiledikleri ÖVD’yi ölçmek için, ÖVD’yi beş boyutu ile ölçen ve Şeşen (2006) tarafından geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan 19 maddeli ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Şeşen (2006:92) tarafından iki ayrı çalışmadan yararlanılarak hazırlanan bu ölçek Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından kullanılan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmış olup, Organ (1988) tarafından ortaya konulan ve araştırmacılar tarafından en çok araştırılan beş temel ÖVD boyutunu ölçmek üzere tasarlanmıştır.

ÖVD ölçeği “diğer gamlık” (5 madde), “üstün görev bilinci” (3 madde), “nezaket” (3 madde), “centilmenlik” (4 madde) ve “sivil erdem” (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir. Anket “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir birlik personeline yardım ederim”, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 6’lı Likert tipi ölçek üzerinde, “Hiçbir Zaman” ile “Her Zaman” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmada ankette sorulan faktörlerin açıkladığı toplam varyans %65, ölçeğin toplam güvenirliği (Cronbach α) ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Sığı ve Çıra (2010)’nın kamu çalışanlarına (N=122) yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada da, beş faktörlü bir yapı elde edilmiş ve ankette sorulan faktörlerin açıkladığı toplam varyans %62,18, ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,86 olarak gerçekleşmiştir. Anket formunda, 64 den ve 82’ye kadar olan sorular (19 madde) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine aittir.

b. İş Performansı Ölçeği:

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da 0,70’in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008:42) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) 0,82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar diğer ölçeklerde olduğu gibi (ÖVD hariç) 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Anket formundaki 1, 2, 3 ve 4’ncü sorular (dört madde) iş performansı ölçeğine aittir.

c. İş Tatmini Ölçeği:

Çalışanların iş tatminini ölçmek için, Gürbüz, Erkuş ve Sığı (2010:72) tarafından “Smith ve arkadaşları (1985)’nın iş tatmin ölçeği” dikkate alınarak geliştirilen dört maddeli genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin

güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,81 olarak belirlenmiştir. Anket formundaki 10, 11, 12 ve 13'cü sorular (beş madde) iş tatmini ölçeğine aittir.

ç. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için, Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,81 olarak belirlenen beş maddeli işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Arnavutluk'ta yapılan bir çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,81 olarak bildirilmiştir (Buka, 2005). Ok (2004:79) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) yine 0,81 olarak gerçekleştirilmiştir. Sıgı ve Çıra (2010:940)'nın yaptıkları çalışmada ise güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,83 olarak tespit edilmiştir. Anket formundaki 19, 20, 21, 22 ve 23'cü sorular (beş madde) işten ayrılma niyeti ölçeğine aittir.

d. Örgütsel (Duygusal) Bağlılık Ölçeği:

Çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmek için, Meyer ve Allen (1990)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden (duygusal, normatif, devam bağlılığı) alınan, sekiz maddeli duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,86'dır. Baysal ve Paksoy, Meyer ve Allen ölçeğini üniversite öğretim üye ve yardımcılarını üzerinde test etmişler ve ölçeğin güvenilirlik katsayısını (Cronbach α) 0,82 olarak bulmuşlardır (Çırpan, 1999: 73). Yağcı (2003:85) da aynı ölçeği kullanarak otel işletmelerinde yaptığı çalışmada güvenilirlik katsayısı olarak aynı değeri (Cronbach $\alpha=0,82$) bulmuştur. Türkçe formunu doktora tezinde kullanan Çakmakçı (2006:112) sekiz maddeli duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısını (Cronbach α) 0,89 olarak tespit etmiştir. Yazın incelendiği zaman Meyer ve Allen (1990)'e ait örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunu sekiz maddenin yanında altı maddeli olarak ölçen çalışmaların da var olduğu görülmektedir (Yalçın, 2005: 58, Erdoğmuş, 2006; 126). Ek-A'da bulunan anket formundaki 24, 25, 26, 27 (Ters), 28 (Ters), 29 (Ters), 30 ve 31 (Ters)'ci sorular (sekiz madde) duygusal bağlılık ölçeğine aittir.

e. Aşırı İş Yükü Ölçeği:

Çalışanların içinde bulundukları aşırı iş yükünü ölçmek için, Peterson ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,62'den 0,89'a kadar değişen aşırı iş yükü ölçeği kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması Derya (2008:39) tarafından yapılan 11 maddeli aşırı iş yükü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,86'dır. Ek-A'da bulunan anket formundaki 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 (Ters), 39, 40, 41 ve 42'ci sorular (11 madde) aşırı iş yükü ölçeğine aittir.

f. İş Stresi Ölçeği:

Çalışanlarda algılanan iş stresini ölçmek için, Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen dört maddeli ölçek kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ve tek boyutlu olan ölçek Küçükusta (2007:147) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,76 olarak bildirilmiştir.

Ek-A'da bulunan anket formundaki 43, 44, 45 ve 46'cı sorular (dört madde) iş stresi ölçeğine aittir.

g. İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı (Perceived Coworker Social Loafing) Ölçeği:

Liden ve arkadaşları (2004), George (1992)'a ait 10 maddeli ölçeğin, dokuz maddesini kullanarak yeni bir ölçek geliştirmişler ve ölçeğin güvenilirlik katsayısını (Cronbach α) 0,96 olarak tespit etmişlerdir (Liden vd., 2004'den aktaran Ülke, 2006: 42).

Bu ölçek Ülke (2006:56) tarafından Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılarak, 13 maddeli bir ölçek haline getirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,91 olarak tespit edilmiştir. Ek-A'da bulunan anket formundaki 47, 48 (Ters), 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 ve 59 (Ters)'cu sorular (13 madde) iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı ölçeğine aittir.

ğ. İş-Aile Çatışması Ölçeği:

Çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasını ölçmek için Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin iş- aile çatışması boyutunu ölçen maddeleri (beş madde) kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Efeoğlu (2006:74) tarafından çevrilmiştir. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda güvenirlik katsayısı (Cronbach α) 0,88 olarak belirlenmiştir. Ek-A'da bulunan anket formundaki 5, 6, 7, 8 ve 9'ncu sorular (beş madde) iş-aile çatışması ölçeğine aittir.

h. Aile-İş Çatışması Ölçeği:

Çalışanların yaşadıkları aile-iş çatışmasını ölçmek için, yine Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin, aile iş çatışması boyutunu ölçen maddeleri (5 madde) kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Efeoğlu (2006:74) tarafından çevrilmiştir. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda güvenirlik katsayısı (Cronbach α) 0,85 olarak belirlenmiştir. Ek-A'da bulunan anket formundaki 14, 15, 16, 17 ve 18'nci sorular (beş madde) aile-iş çatışması ölçeğine aittir.

ı. İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği:

Çalışanların diğer iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışma seviyesini ölçmek için, Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen dört maddeli "İş yerinde kişiler arası çatışma ölçeği (**Interpersonal Conflict at Work Scale – ICaw**)" kullanılmıştır. Çalışanların ne kadar sıklıkla tartıştıkları, şikâyetleri ve iş arkadaşları ile aralarındaki kaba davranışları içerir. Yüksek değerler, çalışanlar arasında daha sıklıkla çatışmalar olduğunu gösterir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) 0,74 olarak bildirilmiştir (Spector ve Jex, 1998). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Bayram ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) 0,71 olarak bildirilmiştir.

Bayram ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılan Türkçe ölçeğe ulaşılamadığı için, Türkçe'ye uyarlama çalışmaları, ölçeğin yazarı Spector ile görüşülmek sureti ile tarafımızdan yapılmıştır. Müteakiben yazarın da önerisi

ile Türkçe ölçek e-posta yolu ile yazara gönderilmiş ve halen Amerika'da doktora öğrenimlerine devam eden ve yazarın öğrencisi olan Türk doktora öğrencileri tarafından ölçek tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Spector gönderdiği cevapta, ölçeğin doktora öğrencileri tarafından orijinaline çok yakın bir şekilde İngilizce'ye çevrildiğini, dolayısı ile tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiş olan ölçeğin "iş arkadaşları ile çatışma ölçeği" olarak kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ek-A'da bulunan anket formundaki 60, 61, 62, 63'ncü sorular (dört madde) iş arkadaşları ile çatışma ölçeğine aittir.

8. VERİLERİN ANALİZİ İÇİN KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS ve AMOS programlarından faydalanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programlarından yararlanılarak yapılan frekans analizleri, güvenilirlik testleri, bağımsız t-testi, ANOVA farklılık testleri, Pearson Korelasyon testi, basit doğrusal regresyon analizleri, hiyerarşik regresyon analizleri ile beraber, AMOS programı ile yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir.

Öncelikle örneklem grubunun demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS programında yapılan Pearson Korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeği başta olmak üzere, diğer ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek için SPSS programı ile Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, geçerlilikleri için ise AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Hipotezleri test etmek için farklı istatistiksel analizler kullanılmıştır. Demografik özelliklere göre ÖVD sergilenmesindeki farklılıkları incelemek için SPSS programında yapılan t-Testi ve ANOVA Testleri uygulanmıştır. ÖVD'nin diğer değişkenlerle (olumlu ve olumsuz sonuçları) ilişkilerini ve bu değişkenler üzerindeki etkilerini tespit etmek için SPSS programı ile yapılan korelasyon analizini müteakip, her bir değişkene yönelik basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Ayrıca aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının ÖVD ile diğer değişkenler arasında aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmek için, SPSS programında hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Son olarak araştırmada ele alınan değişkenlerle kurulabilecek en uyumlu modeli belirlemek maksadı ile AMOS programında tüm değişkenler arasındaki etkileşimi gösteren “Yapısal Eşitlik Modeli” oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın istatistiksel bulguları genel olarak beş kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda demografik bulgular, ikinci kısımda değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, üçüncü kısımda ölçeklere ait faktör analizi sonuçları ve güvenilirlikler incelenmiştir.

Dördüncü kısımda hipotezleri desteklemek maksadı ile ÖVD'nin demografik özelliklere göre farklılaşmasını gösteren farklılık test sonuçları incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri yapılmış ve ÖVD'nin diğer değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizlerinin sonuçları incelenmiştir. Bu kısımda ayrıca aracı değişkenlerin (aşırı iş yükü, iş stresi sosyal kaytarma algısı), genel ÖVD ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerde üstlendikleri aracılık rolleri hiyerarşik regresyon analizleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beşinci ve son kısımda ise AMOS programından istifade ile yapılan yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği testleri ve yol analizlerinin sonuçları incelenmiştir.

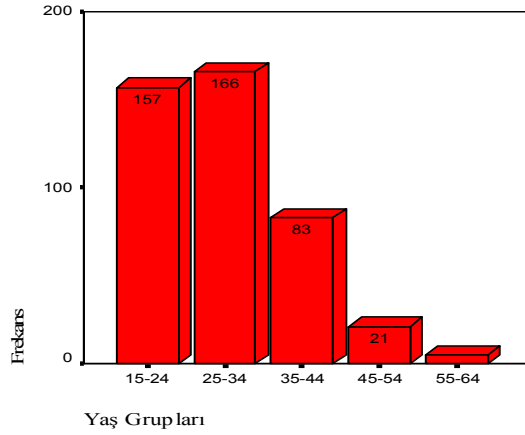
1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 432 katılımcıdan kadınların sayısı 135 (%3,3), erkeklerin sayısı 297 (%68,8)'dir. Katılımcılardan 166 kişi (%38) 25-34 yaş grubunda, 157 kişi (%36) 15- 24 yaş grubundandır. 300 kişi (%70) 1-5 yıl, 91 kişi (%21) 6-10 yıl bu kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Evli olanların sayısı 206 (%48), bekârların sayısı 226 (% 52)'dir. Kadrolu çalışan sayısı 101 (%23) iken, sözleşmeli çalışan sayısı 331 (%77)'dir. Eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise çalışanlardan 169 kişinin (%40) lise mezunu, 95 kişinin ilkokul (%22), 85 kişinin ise ortaokul (%20) mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara ait grafikler ve tablolar aşağıda sunulmuştur.

a. Yaşa Göre Frekans Dağılımları

Katılımcılardan 166 kişi (%38) 25-34 yaş grubunda, 157 kişi (%36) 15-24 yaş grubundandır. Katılımcıların yaş ortalaması 29 olup, en genç çalışan 16, en yaşlı çalışan ise 64 yaşındadır (Tablo-1).

Tablo-1: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.

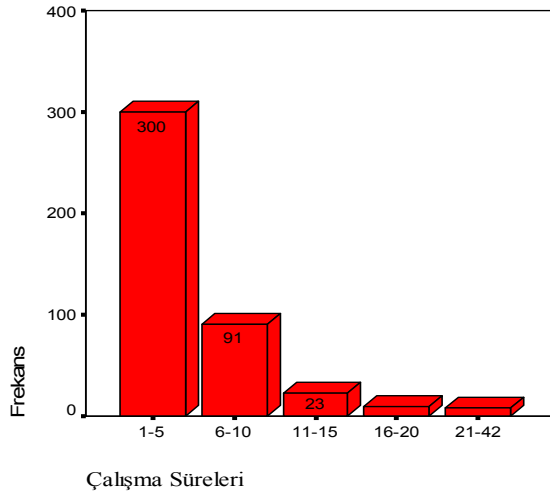


Yaş Grupları	Frekans	Yüzde %
15-24	157	36,3
25-34	166	38,4
35-44	83	19,2
45-54	21	4,9
55-64	5	1,2
Toplam	432	100,0

b. Çalışma Süresine Göre frekans dağılımları

300 kişi (%70) 1-5 yıl, 91 kişi (%21) 6-10 yıl bu kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ortalama çalışma süresi 2 yıl olup, en az çalışma süresi 1 yıl, en fazla çalışma süresi 42 yıldır (Tablo-2).

Tablo-2: Katılımcıların Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.

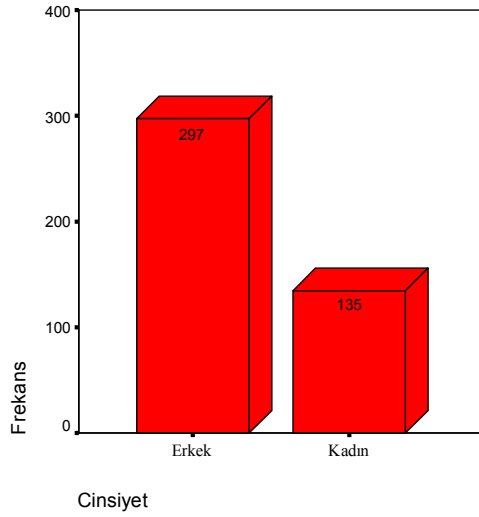


Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5	300	69,4
6-10	91	21,1
11-15	23	5,3
16-20	10	2,3
21-42	8	1,8
Toplam	432	100,0

c. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan kadın çalışanların sayısı 135 (%31,3), erkek çalışanların sayısı 297 (%68,8)'dir (Tablo-3).

Tablo-3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.

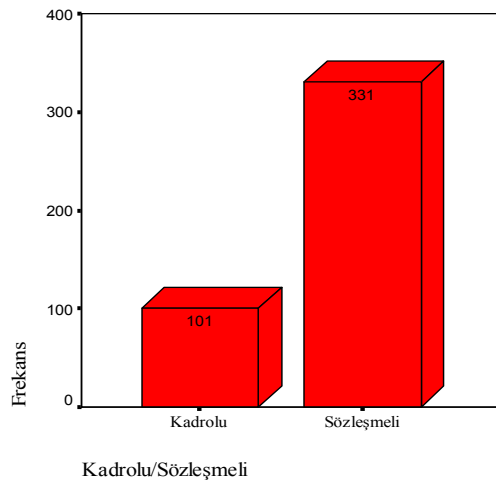


Cinsiyet	Frekans	Yüzde%
Erkek	297	68,8
Kadın	135	31,3
Toplam	432	100,0

ç. Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımları

Kadrolu çalışan sayısı 101 (%23) iken, sözleşmeli çalışan sayısı 331 (%77)'dir (Tablo-4).

Tablo-4: Katılımcıların Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.

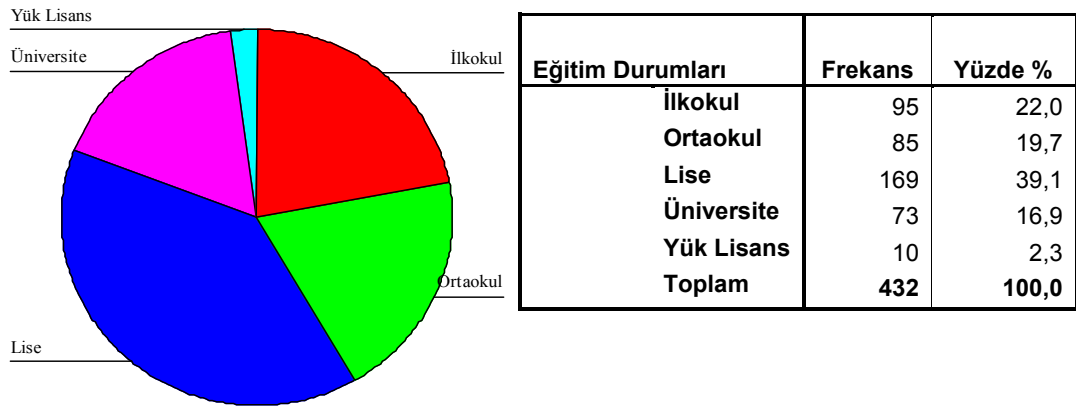


Kadrolu/Sözleşmeli	Frekans	Yüzde %
Kadrolu	101	23,4
Sözleşmeli	331	76,6
Toplam	432	100,0

d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları

Eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise çalışanlardan 169 kişinin (%40) lise mezunu, 95 kişinin (%22), ilkokul, 85 kişinin (%20) ise ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara ait grafikler Tablo-5'de sunulmuştur.

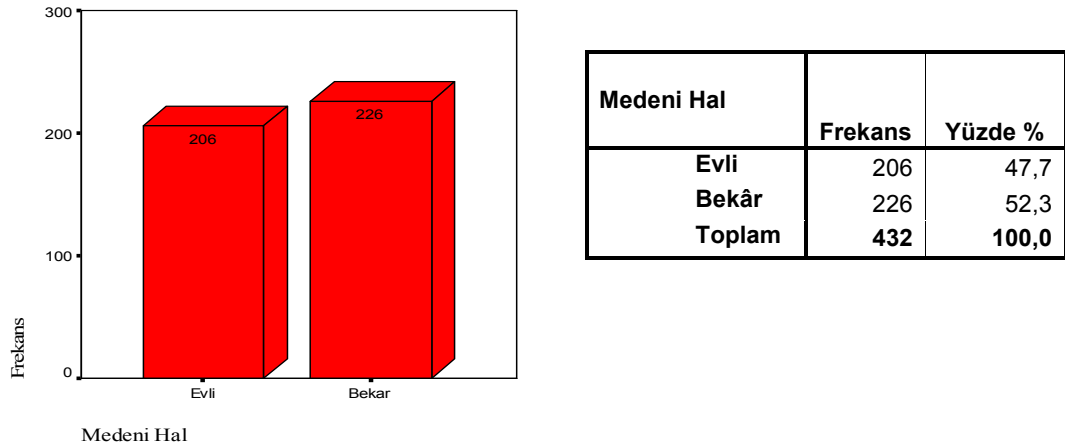
Tablo-5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.



e. Medeni Hallerine Göre Frekans Dağılımları

Katılımcılardan evli olanların sayısı 206 (%48), bekârların sayısı 226 (% 52)'dir (Tablo-6).

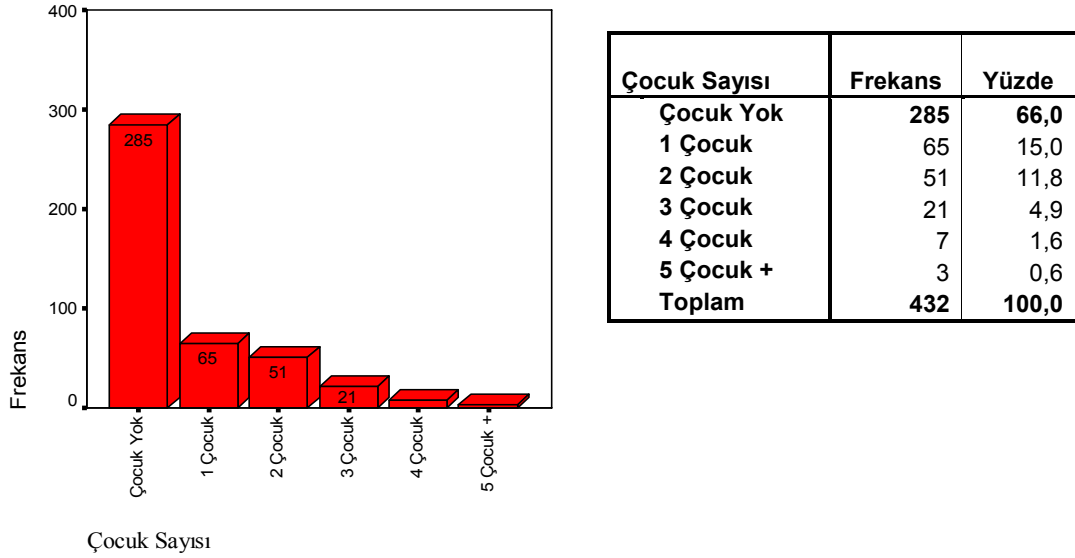
Tablo-6: Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.



f. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

Katılımcılardan çocuğu olmayanları sayısı 285 (%66) iken çocuğu olanların sayısı 147 (% 34)'dir. Çocuk Sayıları Tablo-7'de sunulmuştur.

Tablo-7: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu.



2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılacak değişkenleri belirlemek için bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin minimum, maksimum ve ortalama değerleri ile standart sapmaları Tablo-8'de sunulmuştur.

Tablo-8'de görüldüğü üzere, katılımcıların ÖVD boyutlarına ait puan ortalamaları genelde yüksektir. Tüm boyutların puan ortalamalarının üst değere yakın olduğu görülürken, en yüksek puan ortalamasına sahip davranışın nezaket davranışı (Ort.=4,88; ss.=1,12) olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların genel ÖVD puan ortalaması da, üst değere yakın bir değere sahiptir (Ort.=4,57; ss.=0,942).

Araştırmada kapsamındaki değişkenlerin ortalamalarına bakıldığı zaman, en yüksek puan ortalamasına sahip değişkenin iş performansı (Ort.=4,10; ss.=0,71) olduğu görülmektedir. İş tatmini (Ort.=3,62; ss.=0,88) ve

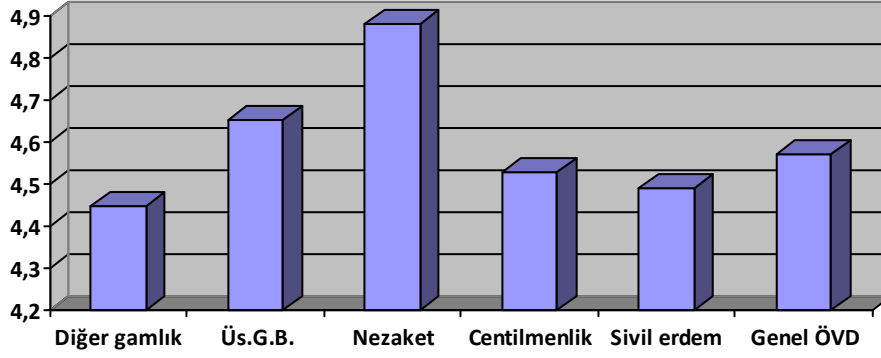
örgütsel bağlılık (Ort.=3,39; ss.=0,76) boyutlarının puan ortalamaları ise orta noktanın biraz üzerindedir. İşten ayrılma niyetinin (Ort.=2,80; ss.=0,96) puan ortalamasının ise orta noktanın altında olduğu görülmektedir (Tablo-8).

ÖVD'nin muhtemel olumsuz sonuçlarına bakıldığı zaman, en yüksek puan ortalamasına sahip sonucun, iş-aile çatışması (Ort.=3,07; ss.=1,01) olduğu, müteakiben aşırı iş yükünün (Ort.=2,98; ss.=0,93) geldiği görülmektedir. En düşük puan ortalamasına sahip olumsuz sonuç ise iş arkadaşları ile çatışmadır (Ort.=1,79; ss.=1,07) (Tablo-8).

Tablo-8: Tüm Değişkenlere Ait Minimum, Maksimum, Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

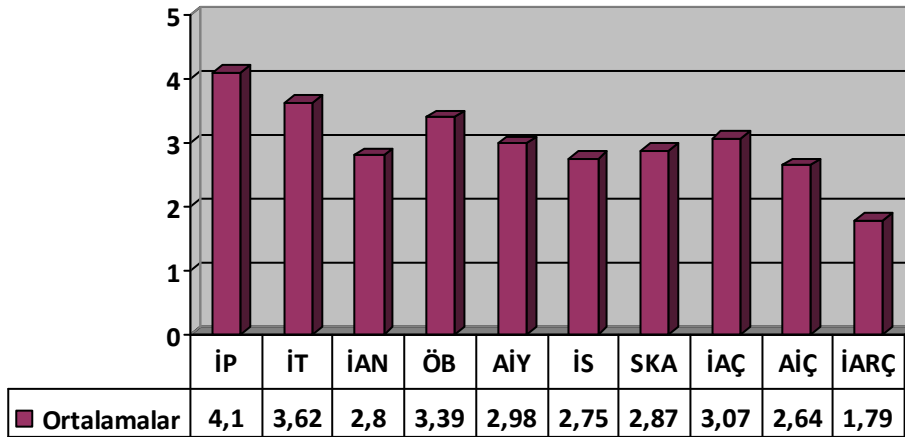
DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
ÖVD					
Diğer gamlık	432	1	6	4,45	1,06
Üstün Görev Bilinci	432	1,67	6	4,65	1,12
Nezaket	432	1,67	6	4,88	1,12
Centilmenlik	432	2	6	4,53	0,99
Sivil Erdem	432	1	6	4,49	1,12
Genel ÖVD	432	1,84	6	4,57	0,94
Diğer Değişkenler					
İş Performansı	432	1	5	4,10	0,71
İş Tatmini	432	1	5	3,62	0,88
İşten Ayrılma Niyeti	432	1	5	2,80	0,96
Örgütsel (D) Bağlılık	432	1	5	3,39	0,76
Aşırı İş Yüğü	432	1	5	2,98	0,76
İş Stresi	432	1	5	2,75	0,98
Sos. Kayt. Algısı	432	1	4,92	2,87	0,77
İş-Aile Çatışması	432	1	5	3,07	1,01
Aile-İş Çatışması	432	1	5	2,64	0,93
İş Arkadaşları ile Çatışma	432	1	5	1,79	1,07

Katılımcıların sergiledikleri genel ÖVD ve alt boyutlarının seviyeleri, aşağıdaki grafiklerde daha net bir şekilde görülmektedir. Bu grafiklerden katılımcıların nezaket davranışını daha yoğun olarak sergiledikleri anlaşılmaktadır (Şekil-4).



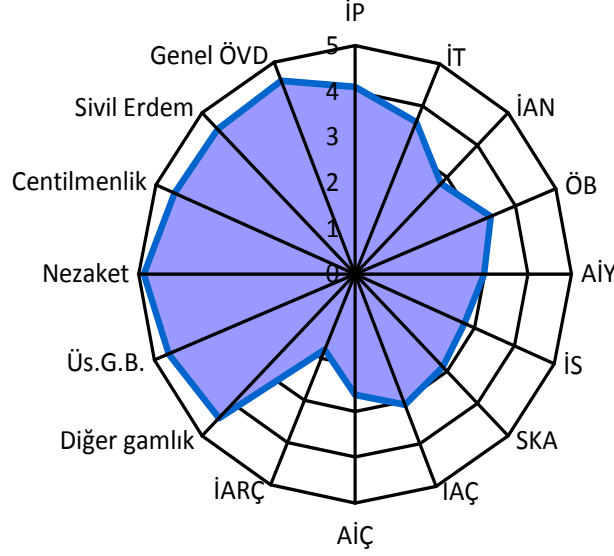
Şekil-4: Katılımcıların ÖVD Puan Ortalamalarını Gösteren Bar Grafik

ÖVD'nin muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçlarına ait ortalamaların karşılaştırılması, aşağıdaki grafiklerde daha net bir şekilde görülmektedir. Bu grafikte görüldüğü gibi, katılımcıların iş performansı ortalamaları en yüksek değere sahipken, aynı zamanda iş-aile çatışması puan ortalamaları da genel olarak olumsuz sonuçlar arasında en yüksek değere sahiptir. Bu grafikten de anlaşılacağı üzere olumlu sonuçlara ait ortalamalar, olumsuz sonuç ortalamalarından daha fazladır (Şekil-5).



Şekil-5: Bağımlı Değişkenlere Ait Puan Ortalamalarını Gösteren Bar Grafik

ÖVD boyutları ile diğer tüm değişkenlere ait ortalamaları beraber gösteren radar grafiği Şekil-6'da sunulmuştur. Bu grafikte de ÖVD puan ortalamalarının en yüksek değere sahip olduğu, ikinci sırada olumlu iş sonuçlarının yer aldığı, olumsuz sonuçların ise diğer ikisine göre daha küçük değerler sahip olduğu açıkça görülmektedir (Şekil-6).



Şekil-6: Tüm Değişkenlere Ait Ortalamaları Gösteren Radar Grafik

3. Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlikler

Kullanılan tüm ölçeklerin daha önce kullanılmış olmaları ve güvenilirlik ve geçerliliklerinin de kanıtlanmış olması nedeni ile öncelikle ölçeklere ait faktör yapılarını doğrulamak maksadıyla tüm ölçekler için AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yol analizlerinin ve doğrulayıcı faktör analizlerinin beraber uygulandığı bir model olan Yapısal Regresyon modelinin oluşturulmasını müteakip, bu modeldeki veriler doğrultusunda, her ölçeğe ait uyum indeksi değerleri hesaplanmış bir anlamda tekrar bütün ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

AMOS programı ile DFA yapılırken her ölçek için dört ayrı modeli test etmek yerine (Meydan ve Şeşen, 2010: 55-93), öncelikle Yapısal Regresyon Modeli oluşturulmuştur. Yapısal regresyon modeli bir çeşit YEM'dir ve aynı anda doğrulayıcı faktör analizlerini ve yol analizini içermektedir (Meydan ve Şeşen, 2010: 121). Dolayısı ile her bir ölçek için ayrı ayrı modelleri test etmek

yerine, tüm ölçekler yapısal regresyon modeline dâhil edilerek, eş zamanlı olarak doğrulayıcı aktör analizleri de yapılmıştır. Yapısal regresyon modelinde yer alan ölçeklerin son haline yönelik olarak da, ayrı ayrı uyum indeksleri kontrol edilmiş ve böylece ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli testleri, sınanmaya çalışılan modelin o model için toplanmış veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri (uyum indeksleri) sunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2010: 31). AMOS programında yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellerinin analizlerinin değerlendirilmesi için kullanılan birçok uyum indeksi mevcuttur. Hem DFA da, hem de YEM’de kullanılan bu uyum indeksleri Meydan ve Şeşen (2010:32)’in çalışmalarında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Modellerin analiz raporlarında en çok kullanılan uyum indeksleri ise “ $\Delta\chi^2$, $\Delta\chi^2/sd$, RMSEA, CFI ve GFI ve AGFI’dir”.⁵

Bu çalışmada kullanılan uyum iyiliği istatistikleri de, Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2);, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)’dir.

Ki-Kare (χ^2) ile geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezi test edilmektedir. Hesaplanan Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Ayrıca bu değer bir farklılık değeri olduğundan χ^2 ’nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ifade eder. Ancak bazı durumlarda ki-karenin tek başına anlamlı olup olmamasından ziyade ki-karenin serbestlik derecesine (sd) oranı genel modelin iyileştirmesi için kullanılmaktadır. Bu durumda $\Delta\chi^2/sd$ oranı 3’den küçük olması gerekir. Bazı araştırmacılar bu değer 5’e kadar kabul edilebileceğini bildirmektedirler. Dolayısıyla χ^2 ’nin anlamlı olmaması veya $\Delta\chi^2/sd$ ’nin 5’ ten küçük olması modelin uyumlu olduğunu gösterir.

⁵ Uyum İndeksleri ile bilgiler Meydan ve Şeşen (2010)’e ait “Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları” isimli çalışmadan ve Şeşen (2010)’in çalışmasından elde edilen bilgilerden özetlenmiştir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerinin 0,05'in altında olması iyi bir uyum değerini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir. Bunlara ilave olarak CFI, GFI ve AGFI değerlerinin 0,90 ve üzeri olması da iyi uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007). Tablo-9'da bu uyum iyiliği sınırlarına ait özet bilgi verilmiştir.

Tablo-9: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,85$	0,84-0,80
CFI	$\geq 0,90$	

Kaynak; Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Klein, 1998; Schumaker ve Lomax, 1996'dan aktaran Şeşen, 2010: 203

Yazında yapısal eşitlik modelini uygulayan çalışmalar incelendiğinde ise çoğunlukla bu uyum değerleri kullanılmasına rağmen, 0,80'in üzerinde olan CFI, GFI ve AGFI değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde ele alındığı görülmektedir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010: 51; Ustasüleyman ve Perçin, 302).

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach Alfa Katsayısı (α); kullanılmıştır. Özdamar (1999)'a göre Cronbach Alfa Katsayısı (α);

- ✓ 0,00 __ < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.
- ✓ 0,40 __ < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- ✓ 0,60 __ < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ✓ 0,80 __ < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir

(Özdamar, 1999'dan aktaran Çakmakçı, 2006: 112).

Bu veriler ışında ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Öncelikle ölçeklerin DFA'larını yapmak için YEM ve DFA'nın aynı anda uygulanabildiği Yapısal Regresyon Modeli oluşturulmuştur. Bu maksatla Yapısal Eşitlik Modelinin oluşturulmasını müteakip Meydan ve Şeşen (2010)'in çalışmalarında belirtilen hususlar dâhilinde modifikasyon endekslerindeki veriler değerlendirilerek bazı ölçeklerde uyum iyileştirmeleri yapılmıştır. İyileştirmede iki farklı metot uygulanmaktadır. Yol katsayılarının tahmininde (estimates) anlamlı çıkmayan madde ya da yolların silinmesi birinci metottur. Madde silmede üç maddeden daha az madde kalmamasına dikkat edilmelidir. İkinci metot ise modifikasyon endekslerindeki verilere dayanarak ilgili maddelerin birleştirilmesidir. Birleştirme de ise iki hususa dikkat edilmelidir. Aynı boyutu ölçen maddelerin birleştirilmesi birinci yoldur. Ayrıca farklı boyutu ölçmelerine rağmen teorik olarak aralarında ilişki bulunan boyutlara ait maddeler de birleştirilebilmektedir. Sonuç olarak hem silme işlemi hem de birleştirme işleminin kuramsal ya da teorik bir gerekçeye dayanması önem arz etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 81).

Bu çalışmada ölçeklerle ilgili yapılan iyileştirmelere ait işlemler YEM üzerinde de görülebilmektedir (Şekil-9). İyileştirme kapsamında “estimates” iyileştirmesi kapsamında “örgütsel bağlılık” ve “aşırı iş yükü” ölçeklerinden birer madde silinmiş, bunun haricinde ÖVD ve diğer ölçeklerde de sadece modifikasyon endeksleri doğrultusunda bazı maddeler birleştirilerek uyum iyileştirmesi yapılmış, herhangi bir maddenin silinmesine gerek görülmemiştir. Ölçeklere ait DFA sonuçlarından da anlaşılabacağı üzere sadece ÖVD ölçeği için “ikinci düzey çok faktörlü yapı” en iyi uyum iyiliği değerlerini verirken, diğer tüm ölçekler için “tek faktörlü yapı” en iyi uyum değerlerini vermiştir (Tablo-10 ile Tablo-20 arası).

a. ÖVD Ölçeği:

Başlangıçta beş boyut olarak ele alınan ÖVD ölçeğinin yapısal geçerliliği öncelikle SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,93

olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Büyüköztürk (2004)'ün de belirttiği gibi KMO'nun 0,60'dan büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir (Şeşen, 2006: 84). Faktörlerin açıkladığı toplam varyans % 64,66, ÖVD ölçeğinin toplam güvenilirliği (Cronbach α) 0,92 olarak bulunmuştur. Diğer gamlık boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach $\alpha=0,72$), üstün görev bilinci boyutunun (Cronbach $\alpha=0,61$), nezaket boyutunun (Cronbach $\alpha=0,74$), centilmenlik boyutunun (Cronbach $\alpha=0,59$) ve sivil erdem boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0,73 olarak tespit edilmiştir.

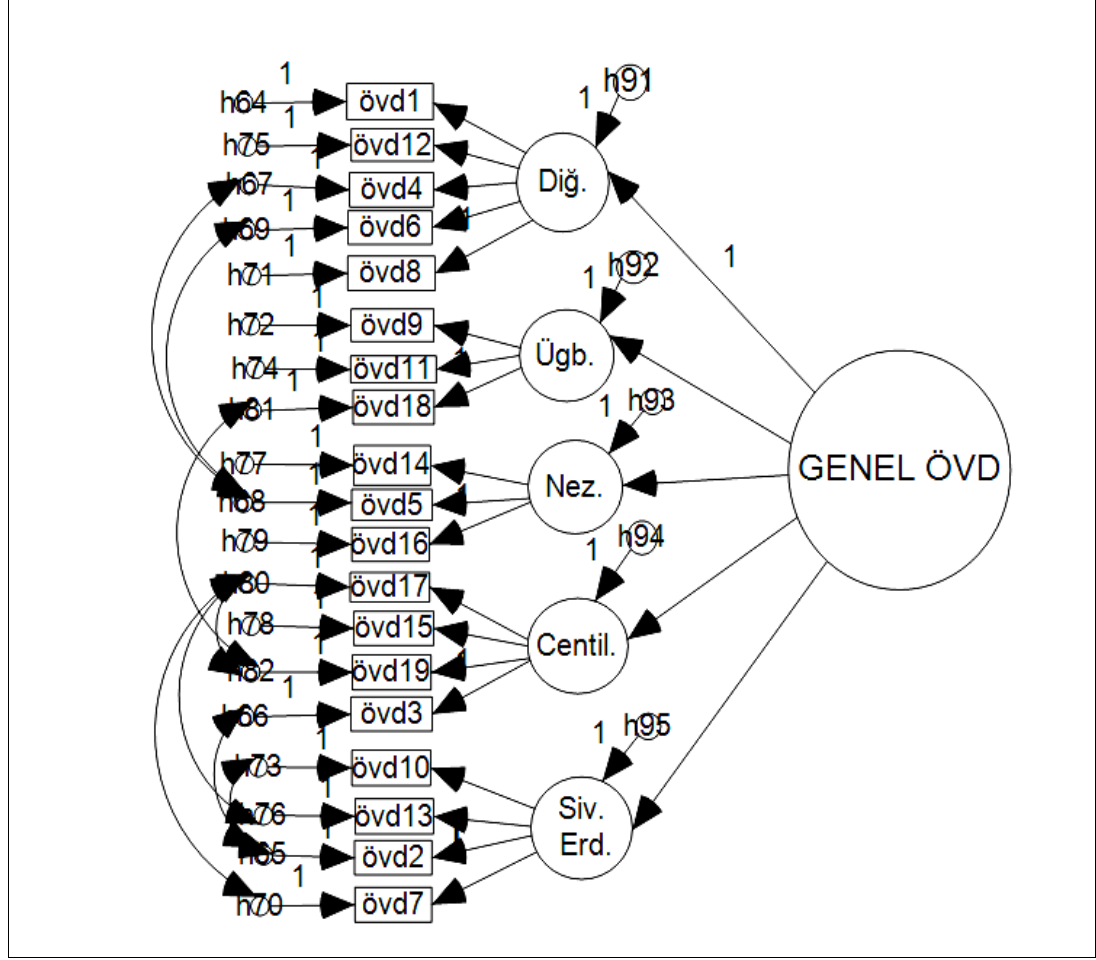
19 maddeli ÖVD ölçeğine ait modelin AMOS programında yapılan DFA sonuçları ise Tablo-10'da sunulmuştur. ÖVD ölçeği beş boyutlu bir ölçek olması nedeni ile diğer ölçeklerden farklı olarak en iyi uyum değerlerini bulmak için dört farklı düzeydeki modele göre test edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, "ikinci düzey çok faktörlü yapı" diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu nedenle önce beş boyut olarak ele alınan ÖVD ölçeği DFA sonucunda tek faktör altında (Genel ÖVD) toplanmış ve korelasyon ve regresyon analizlerinde tek boyutlu ÖVD değişken olarak kullanılmıştır. Bu modele göre 19 maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır (Şekil-7).

Tablo-10: ÖVD Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
İlişkisiz model	2278,30	152	14,98	0,18	0,39	0,60	0,50
Tek faktörlü	644,75	151	4,27	0,09	0,86	0,86	0,82
Birinci düzey çok faktörlü	530,14	135	3,92	0,08	0,89	0,88	0,83
İkinci düzey çok faktörlü model	418,30	139	3,00	0,07	0,92	0,91	0,87

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, * $p>0,05$

Şekil-7’de ise ÖVD ölçeğinin DFA için oluşturulan model görülmektedir (İkinci düzey Çok Faktörlü Yapı).



Şekli-7: ÖVD Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Model

Uyum iyileştirmeleri sonucu tek faktörlü olarak ele alınmaya karar verilen Genel ÖVD’nin açıkladığı toplam varyans %41,66, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,92 olarak gerçekleşmiştir.

b. Algılanan İş Performansı Ölçeği:

Çalışanların kendi performanslarına yönelik algıları ile performans ölçmeyi amaçlayan dört maddeli İş Performansı ölçeğine ait DFA sonuçları Tablo-11’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre dört maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-11: İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	6,225	2	3,11	0,07	0,98	0,99	0,96

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,75 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır (p<0,001). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İş performansı ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %57,19, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,75 olarak gerçekleşmiştir.

c. İş Tatmini Ölçeği:

Dört maddeli İş Tatmini ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-12'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir (Tablo-12). Bu modele göre dört maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,74 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır (p<0,001). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İş tatmini ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %57,56, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,75 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo-12: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	0,005*	1	0,00	0,00	1	1	1

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

d. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Beş maddeli İşten Ayrılma Niyeti ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-13'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre beş maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	5,579*	3	1,86	0,045	0,99	0,99	0,97

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,78 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır (p<0,001). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %57,59, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,81 olarak gerçekleşmiştir.

e. Örgütsel (Duygusal) Bağlılık Ölçeği:

Sekiz maddeli Duygusal Bağlılık ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-14'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir (Tablo-14).

Tablo-14: Örgütsel (Duygusal) Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	7,579*	5	1,51	0,03	0,99	0,99	0,98

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

Bu modele göre sekiz maddeden üç madde çıkarılmıştır. Çıkarılan bu maddeler ayrıca güvenilirliği en düşük olan maddedir. Mevcut çalışmada duygusal bağlılık beş madde ile ölçülmüştür. Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,75 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %46,49, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,65 olarak gerçekleşmiştir.

f. Aşırı İş Yüğü Ölçeği:

11 maddeli Aşırı İş Yüğü ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-15'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre 11 maddeden bir madde çıkarılmıştır. Bu nedenle mevcut çalışmada aşırı iş yüğü 10 madde ile ölçülmüştür.

Tablo-15: Aşırı İş Yüğü Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	102,153	30	3,40	0,07	0,91	0,95	0,92

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, * $p>0,05$

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,81 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Aşırı iş yüğü ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %34,77, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,79 olarak gerçekleşmiştir.

g. İş Stresi Ölçeği:

Dört maddeli İş Stresi ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-16'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir (Tablo-16). Bu modele göre 4 maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,74 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İş stresi ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %57,77, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,75 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo-16: İş Stresi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	1,664*	1	3,60	0,03	0,99	0,99	0,98

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, * $p>0,05$

ğ. İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı (Perceived Coworker Social Loafing) Ölçeği:

13 maddeli İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-17’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre 13 maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-17: İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	108,417	58	1,86	0,04	0,97	0,96	0,94

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, * $p>0,05$

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,90 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İş arkadaşı soysal kaytarma ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %40,68, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,87 olarak gerçekleşmiştir.

h. İş-Aile Çatışması Ölçeği:

Beş maddeli İş-Aile Çatışması ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-18'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre 5 maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-18: İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	7,521*	3	2,50	0,05	0,99	0,99	0,96

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,82 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır (p<0,001). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. İş-aile çatışması ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %59,17, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,83 olarak gerçekleşmiştir.

ı. Aile-İş Çatışması Ölçeği:

Beş maddeli Aile-İş Çatışması ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-19'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre beş maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-19: Aile-İş Çatışması Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	13,028*	4	3,25	0,07	0,98	0,98	0,95

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, *p>0,05

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,77 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Aile-iş çatışması ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %52,92, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,78 olarak gerçekleşmiştir.

i. İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği (ICAWS):

Beş maddeli İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma ölçeğine ait modelin DFA sonuçları Tablo-20'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tek faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Bu modele göre beş maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo-20: İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	1,311*	1	1,31	0,08	1	0,99	0,98

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi, * $p>0,05$

Yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,80 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,001$). Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Kişiler arası çatışma ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %73,55, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,88 olarak gerçekleşmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli uyum iyileştirmeleri sonucunda ölçeklerin son haline yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizi sonuçları özet olarak Tablo-21'de sunulmuştur.

Tablo-21: Tüm Ölçeklere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Ort.	SS.	Cronbach α
Diğer gamlık	5	4,45	1,06	0,72
Üstün Görev Bilinci	3	4,65	1,12	0,61
Nezaket	3	4,88	1,12	0,74
Centilmenlik	4	4,53	0,99	0,59
Sivil Erdem	4	4,49	1,12	0,73
Genel ÖVD	19	4,57	0,94	0,92
Diğer Ölçekler				
İş Performansı (İP)	4	4,10	0,71	0,75
İş Tatmini (İT)	4	3,62	0,88	0,75
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	5	2,80	0,96	0,81
Örgütsel (D) Bağlılık (ÖB)	5	3,39	0,76	0,65
Aşırı İş Yüğü (AİY)	10	2,98	0,76	0,79
İş Stresi (İS)	5	2,75	0,98	0,75
Sos. Kayt. Algısı (SKA)	13	2,87	0,77	0,87
İş-Aile Çatışması (İAÇ)	5	3,07	1,01	0,83
Aile-İş Çatışması (AİÇ)	5	2,64	0,93	0,78
İş Ark. İle Çatışma (İARÇ)	4	1,79	1,07	0,88

4. Hipotez Testleri

a. ÖVD-Demografik Özellikler Arasındaki İlişki (t ve ANOVA Testi Sonuçları)

Öncelikle ÖVD'nin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve çalışma süresi) göre değişip değişmediğini tespit etmek için tek yönlü ANOVA ve t-Testi uygulanmıştır.

Gruplar arasındaki farklılıkları incelemek için kullanılan testlerden bir tanesi t-testidir. Tek gruptaki farklar (one sample t-test), bağımsız iki grup arasındaki farkların testi (independent samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farkların testi (paired samples t-test) için kullanılmaktadır. SPSS programında t-testi sonuçlarının yorumlanmasında, t değerine karşılık gelen

anlamlılık düzeyi olan “significance” değerinin % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’den ve %1 anlamlılık düzeyi için ise 0,01’den büyük olması durumunda karşılaştırılan iki grup arasında fark olduğu kabul edilir. Aksi durumlarda ise iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur. Tabloda önce ilk satırdaki anlamlılık (sig) değerine bakılır. Eğer bu değer 0,05’den büyükse (anlamsızsa) ilk satırdaki t değeri esas alınır. Küçükse (anlamlı) ikinci satırdaki t değeri esas alınır. $t < 1,96$ ve $sig > 0,05$ ise iki grup arasında fark yoktur. $t > 1,96$ ve $sig < 0,05$ olduğu durumlarda ise iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilmektedir.

t-testi ile sadece iki grup arasındaki farklılıkları incelemek mümkündür. İki den fazla grubun farklılıkları ise “varyans analizi” olarak da bilinen ANOVA testi ile tespit edilebilmektedir. Analiz raporunda verilen F değerinin 0,05’den küçük olması durumunda (anlamlı $F < 0,05$) iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu değerlendirilir. Değişkenlere ait ortalamaların incelenmesi ile de bu farklılık doğrulanabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında ÖVD’nin yaş, çalışma grubu, eğitim durumlarına göre değişip değişmediğini ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), cinsiyet, kadrolu/sözleşmeli çalışma durumu, medeni hal ve çocuk sahibi olma durumlarına göre değişip değişmediğini tespit etmek için ise t-testleri yapılmıştır. Yapılan bu testlerde korelasyon ve regresyon analizlerinden farklı olarak, sadece genel ÖVD bazında değerlendirmek yerine, bunun yanında alt boyutların da demografik değişkenler göre değişip değişmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Burada önemli olan bu davranışların (ÖVD) demografik değişkenlere göre nasıl şekillendiğinin tespit edilmesidir. Bu nedenle bu konu ile ilgili bölümde incelenen literatürde de, ağırlıklı olarak ÖVD boyutlarının sergilenmesinin değişik demografik gruplara göre farklılaştığını ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir.

(1) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Yaş İlişkisi

ANOVA testlerinden edilen veriler incelendiği zaman genel ÖVD [$F(4,427)=3,39$; $p < 0,05$] ile beraber, nezaket [$F(4,427)=4,17$; $p < 0,01$], üstün görev bilinci [$F(4,427)=2,62$; $p < 0,05$] ve sivil erdemin [$F(4,427)=4,72$;

$p<0,01$] boyutlarının yaşa göre anlamlı bir artış gösterdiği görülmektedir (Tablo-22).

Tablo-22: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p
Diğer Gamlık	Gruplar arası	9,83	4	2,45	2,178	0,071
	Gruplar içi	482,15	427	1,12		
Üs. Gör. Bilinci	Gruplar arası	13,02	4	3,25	2,620	0,035*
	Gruplar içi	530,55	427	1,24		
Nezaket	Gruplar arası	20,34	4	5,08	4,174	0,003**
	Gruplar içi	520,37	427	1,21		
Centilmenlik	Gruplar arası	7,17	4	1,79	1,843	0,120
	Gruplar içi	415,72	427	0,97		
Sivil Erdem	Gruplar arası	23,24	4	5,81	4,727	0,001**
	Gruplar içi	524,88	427	1,22		
Genel ÖVD	Gruplar arası	11,83	4	2,95	3,393	0,010*
	Gruplar içi	372,28	427	0,87		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tablo-23'deki ortalamalar da bu boyutların yaşa göre anlamlı bir şekilde arttığını doğrulamaktadır.

Tablo-23: Yaş Gruplarına Göre ÖVD Boyutlarının Ortalamaları

Yaş		Üs. G. Bil.		Nezaket		Sivil Erdem		Genel ÖVD	
	N	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
15-24	157	4,54	1,13	4,81	1,08	4,26	1,15	4,47	0,93
25-34	166	4,73	1,03	4,91	1,10	4,62	1,05	4,65	0,89
35-44	83	4,79	1,14	4,94	1,16	4,69	1,13	4,67	1,00
45-54	21	4,47	1,42	5,30	1,00	4,72	1,09	4,75	0,97
55-64	5	3,40	1,09	3,13	0,38	3,25	0,91	3,33	0,35
Toplam	432	4,65	1,12	4,88	1,12	4,49	1,12	4,57	0,94

(2) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Çalışma Süresi İlişkisi

ANOVA testlerinden edilen verilere göre ÖVD'den sadece üstün görev bilinci [$F(7,424)=2,12$; $p<0,05$] çalışma süresine göre anlamlı bir artış göstermektedir (Tablo-24). Bu sonuçlar, kıdemli ve yaşça büyük çalışanların daha fazla yardım etme eğiliminde olduğunu gösteren çalışmalarla paralellik arz etmektedir (Morrison, 1994: 1543-1567).

Tablo-24: Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
Diğer Gamlık	Gruplar arası	11,80	7	1,68	1,489	0,169
	Gruplar içi	480,18	424	1,13		
Üs. Gör. Bilinci	Gruplar arası	18,38	7	2,62	2,121	0,040*
	Gruplar içi	525,18	424	1,23		
Nezaket	Gruplar arası	12,30	7	1,75	1,410	0,199
	Gruplar içi	528,42	424	1,24		
Centilmenlik	Gruplar arası	7,90	7	1,12	1,153	0,329
	Gruplar içi	414,99	424	0,97		
Sivil Erdem	Gruplar arası	11,98	7	1,71	1,354	0,223
	Gruplar içi	536,14	424	1,26		
Genel ÖVD	Gruplar arası	8,92	7	1,27	1,440	0,187
	Gruplar içi	375,19	424	0,88		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tablo-25'deki ortalamalar da, üstün görev bilincinin çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde arttığını doğrulamaktadır.

Tablo-25: Çalışma Süresi Gruplarına Göre ÖVD Boyutlarının Ortalamaları

Çalışma Süresi	Üs. G. Bil.			Genel ÖVD		
	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma
1-5	300	4,62	1,12	300	4,52	0,96
6-10	91	4,76	1,09	91	4,65	0,85
11-15	23	4,81	1,12	23	4,88	1,00
16-20	10	4,90	0,56	10	5,12	0,59
21-42	8	3,62	1,39	8	4,08	0,87
Toplam	432	4,65	1,12	432	4,57	0,94

(3) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Cinsiyet İlişkisi

t-testlerinden elde edilen sonuçlarda, ÖVD'nin hiçbir boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Örneğin diğer gamlık için elde edilen değerler ($t(430)=1,90$; $p>0,05$), üstün görev bilinci ise ($t(430)= 0,58$; $p>0,05$) şeklindedir (Tablo-26).

Tablo-26: Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Stand. Sapma	t	p
Diğer Gamlık	Kadın	135	4,30	1,01	1,90	0,057
	Erkek	297	4,52	1,08		
Üs. Gör. Bilinci	Kadın	135	4,60	1,06	0,58	0,558
	Erkek	297	4,67	1,14		
Nezaket	Kadın	135	4,75	1,14	1,59	0,112
	Erkek	297	4,94	1,10		
Centilmenlik	Kadın	135	4,46	0,93	1,02	0,307
	Erkek	297	4,56	1,01		
Sivil Erdem	Kadın	135	4,46	1,03	0,42	0,673
	Erkek	297	4,51	1,16		
Genel ÖVD	Kadın	135	4,49	0,88	1,30	0,192
	Erkek	297	4,61	0,96		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

(4) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma İlişkisi

t-testlerinden elde edilen sonuçlarda neredeyse tüm ÖVD boyutlarının kadrolu/sözleşmeli çalışma durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Örneğin diğer gamlık için elde edilen değerler ($t(430)=3,43$; $p<0,01$) iken, nezaket ($t(430)=2,84$; $p<0,01$), centilmenlik ($t(430)=3,44$; $p<0,01$), sivil erdem ($t(430)=3,77$; $p<0,001$) ve genel ÖVD ($t(430)=3,60$; $p<0,001$) şeklindedir. Sadece üstün görev bilincinde ($t(430)=1,77$; $p>0,05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Tablo-27). Bu tablodaki ortalamalar incelendiği zaman da bu farklılık açıkça görülmektedir. Bu sonuçlara göre kadrolu çalışanların tüm ÖVD boyutlarına ait puanlarının ortalamaları, sözleşmeli çalışanlarınkine göre daha fazladır. Bu bulgular geçici işçilerin her an işten ayrılma özgürlüklerinden dolayı daha düşük örgütsel bağlılık ve daha düşük ÖVD sergileyeceğini vurgulayan Kidder (1988) ve Dyne (2001)'nin varsayımını doğrulamaktadır (Moorman ve Haarland, 2002: 174).

Tablo-27: ÖVD'nin Kadrolu/Sözleşmeli Çalışma Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Stand. Sapma	t	p
Diğer Gamlık	Kadrolu	101	4,77	1,01	3,43	0,001**
	Sözleşmeli	331	4,35	1,06		
Üs. Gör. Bilinci	Kadrolu	101	4,82	1,09	1,77	0,077
	Sözleşmeli	331	4,59	1,12		
Nezaket	Kadrolu	101	5,15	1,09	2,84	0,005**
	Sözleşmeli	331	4,79	1,11		
Centilmenlik	Kadrolu	101	4,82	0,95	3,44	0,001**
	Sözleşmeli	331	4,44	0,98		
Sivil Erdem	Kadrolu	101	4,86	1,02	3,77	0,000***
	Sözleşmeli	331	4,38	1,13		
Genel ÖVD	Kadrolu	101	4,87	0,89	3,60	0,000***
	Sözleşmeli	331	4,49	0,94		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

(5) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Eğitim Durumu İlişkisi

ANOVA testlerinden edilen veriler incelendiğinde ÖVD boyutlarından hiçbirinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Örneğin diğer gamlık [$F(4,427)=1,46$ $p>0,05$], üstün görev bilinci [$F(4,427)=2,05$ $p>0,05$] ve sivil erdem ($F=0,92$ $p>0,05$) için değerler tabloda görüldüğü gibidir (Tablo-28).

Tablo-28: ÖVD'nin Eğitim Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA-Testi Sonuçları

Değişkenler		Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
Diğer Gamlık	Gruplar arası	6,674	4	1,669	1,468	0,211
	Gruplar içi	485,317	427	1,137		
Üs. Gör. Bilinci	Gruplar arası	10,249	4	2,562	2,051	0,086
	Gruplar içi	533,325	427	1,249		
Nezaket	Gruplar arası	8,644	4	2,161	1,734	0,141
	Gruplar içi	532,081	427	1,246		
Centilmenlik	Gruplar arası	3,298	4	0,824	0,839	0,501
	Gruplar içi	419,601	427	0,983		
Sivil Erdem	Gruplar arası	4,721	4	1,180	0,927	0,448
	Gruplar içi	543,403	427	1,273		
Genel ÖVD	Gruplar arası	4,829	4	1,207	1,359	0,247
	Gruplar içi	379,293	427	0,888		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Yazında ÖVD'nin medeni hal ve çocuk sahip olma durumlarına göre değişip değişmediğini gösteren çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu yönde hipotez geliştirilmemesine rağmen bundan sonraki çalışmalara veri sağlamak amacı ile ÖVD'nin bu demografik değişkenlere göre değişip değişmediği de test edilmiştir.

t-testlerinden elde edilen bu sonuçlarda, ÖVD boyutlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örneğin diğer gamlık için elde edilen değerler ($t(430)= 0,37$; $p>0,05$), nezaket ($t(430)= -0,95$; $p>0,05$), centilmenlik ($t(430)= -0,02$; $p>0,05$), sivil erdem ise ($t(430)= 1,36$; $p>0,05$) şeklindedir. Tablo-29’da bu testlere ait sonuçlar görülmektedir.

Tablo-29: ÖVD’nin Medeni Duruma Göre Değişip Değişmediğini Gösteren t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	S.S.	t	p
Diğer Gamlık	Evli	206	4.47	1,09	0,37	0,709
	Bekâr	226	4,43	1,04		
Üs. Gör. Bilinci	Evli	206	4,66	1,15	0,14	0,885
	Bekâr	226	4,64	1,09		
Nezaket	Evli	206	4,82	1,18	-0,95	0,340
	Bekâr	226	4,93	1,05		
Centilmenlik	Evli	206	4,53	1,02	-0,02	0,979
	Bekâr	226	4,53	0,96		
Sivil Erdem	Evli	206	4,57	1,12	1,36	0,172
	Bekâr	226	4,42	1,13		
Genel ÖVD	Evli	206	4,59	0,97	0,29	0,768
	Bekâr	226	4,56	0,91		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Ayrıca yine t-Testlerinden elde edilen sonuçlarda ÖVD boyutlarının çocuk sahibi olup olmama durumuna göre de farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örneğin diğer gamlık için elde edilen değerler ($t(430)=0,34$; $p>0,05$) iken üstün görev bilinci ($t(430)=0,46$; $p>0,05$), centilmenlik ($t(430)= 0,78$; $p>0,05$), sivil erdem ise ($t(430)= -1,25$; $p>0,05$) şeklindedir (Tablo-30).

Tablo-30: ÖVD'nin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	S.S.	t	p
Diğer Gamlık	Çocuk yok	285	4,46	1,05	0,34	0,730
	Çocuk var	147	4,42	1,09		
Üs. Gör. Bilinci	Çocuk yok	285	4,65	1,10	0,46	0,963
	Çocuk var	147	4,64	1,16		
Nezaket	Çocuk yok	285	4,91	1,08	0,76	0,446
	Çocuk var	147	4,82	1,19		
Centilmenlik	Çocuk yok	285	4,56	0,96	0,78	0,431
	Çocuk var	147	4,48	1,04		
Sivil Erdem	Çocuk yok	285	4,45	1,12	-1,25	0,210
	Çocuk var	147	4,59	1,13		
Genel ÖVD	Çocuk yok	285	4,58	0,97	0,11	0,910
	Çocuk var	147	4,57	0,91		

*p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Bu bölüme kadar elde edilen veriler ışığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergileme eğilimlerinin bazı demografik özelliklere göre (yaş, çalışma süresi, kadrolu/sözleşmeli durumu) değiştiği tespit edilmiştir.

b. ÖVD ve Diğer Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır. Tüm değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ve bu değişkenlere ait güvenilirlikler Tablo-31'de görülmektedir. Korelasyon katsayısının 1'e yaklaşması (sig=p<0,05) ilişkinin mükemmelliğini; 0'a yaklaşması ise zayıflığını (sig=p< 0,05) göstermektedir.

Tablo-31 incelendiği zaman genel ÖVD'nin tüm olumlu sonuçlarla pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde iken, tüm olumsuz sonuçlarla da negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre genel ÖVD'nin en kuvvetli pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu olumlu sonuç iş performansıdır ($r=0,467$; $p<0,001$). Genel ÖVD'nin iş tatmini ($r=0,320$; $p<0,001$) ve duygusal bağlılık ($r=0,337$; $p<0,001$) ile de pozitif ve anlamlı ilişki içinde iken, beklendiği şekilde işten ayrılma niyeti ($r=-0,305$; $p<0,001$) ile negatif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Genel ÖVD'nin olumsuz sonuçları ifade eden değişkenlerle ilişkilerine bakıldığı zaman, negatif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu en kuvvetli ilişkinin iş stresi ($r=-0,289$; $p<0,001$) olduğu görülmektedir. Genel ÖVD'nin AİY ($r=-0,150$; $p<0,01$), SKA ($r=-0,235$; $p<0,001$), İAÇ ($r=-0,145$; $p<0,01$), AİÇ ($r=-0,288$; $p<0,001$), İARÇ ($r=-0,285$; $p<0,001$) ile de negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon ilişkisi neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Fakat yine de korelasyondaki kuvvetli ve anlamlı ilişkiler, sonraki bölümde ele alınacak olan genel ÖVD'nin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini gösterecek olan regresyon analizlerinin genel yönleri hakkında bir fikir verebilmektedir. Bu anlamda genel ÖVD'nin bağımlı değişkenler olan olumlu sonuçları pozitif ve anlamlı etkilerken, olumsuz sonuçları da negatif ve anlamlı etkileyeceğini beklemek çok da yanlış olmayacaktır.

Ayrıca korelasyon tablosunda dikkat çeken diğer bir konu da, mevcut çalışmada aracı değişkenler olarak ele alınan AİY, İSTR, SKA'nın olumlu sonuçlarla (İP, İT, ÖB, İAN-pozitif) negatif ve anlamlı ilişki içerisinde iken, diğer olumsuz sonuçlarla (İAÇ, AİÇ, İARÇ) pozitif ve anlamlı kuvvetli ilişkilere sahip olmaları da; bu aracı değişkenlerin genel ÖVD'nin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinde önemli aracılık etkilerine sahip olabilecekleri ihtimalini göstermektedir. Örneğin AİY ile İAÇ ($r=0,440$; $p<0,001$), AİÇ ($r=0,468$; $p<0,001$) ve İARÇ ($r=0,185$; $p<0,001$) ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisindedir (Tablo-31). İş stresi de İAÇ ($r=0,419$; $p<0,001$), AİÇ ($r=0,455$; $p<0,001$) ve İARÇ ($r=0,305$; $p<0,001$) ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisindedir (Tablo-31).

Tablo-31: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. İş Performansı	(0,75)														
2. İş Tatmini	,312***	(0,75)													
3. İşten Ayr. Niyeti	-,185***	-,318***	(0,81)												
4. Örgütsel (D) Bağlılık	,322***	,511***	-,359***	(0,65)											
5. Aşırı İş Yükü	-,098*	-,108*	,450***	-,161**	(0,79)										
6. İş Stresi	-,245***	-,175***	,435***	-,163**	,554***	(0,75)									
7. Sos. Kayt. Algısı	-,164**	-,166**	,493***	-,234***	,377***	,375***	(0,87)								
8. İş-Aile Çatışması	-,002	-,155**	,359***	-,166**	,440***	,419***	,311***	(0,83)							
9. Aile-İş Çatışması	-,112*	-,101*	,454***	-,103*	,468***	,455***	,343***	,498***	(0,78)						
10. İş Ark. İle Çatışma	-,249***	-,135**	,318***	-,140**	,185***	,305***	,270***	,154**	,278***	(0,88)					
11. Diğer gamlık	,415***	,259***	-,264***	,260***	-,105*	-,238***	-,199***	-,120*	-,262***	-,246***	(0,73)				
12. Üstün Gör. Bilinci	,417***	,255***	-,251***	,297***	-,123*	-,233***	-,185***	-,104*	-,219***	-,280***	,670***	(0,62)			
13. Nezaket	,416***	,309***	-,284***	,326***	-,196***	-,290***	-,228***	-,126***	-,307***	-,244***	,742***	,660***	(0,74)		
14. Centilmenlik	,347***	,294***	-,279***	,275***	-,117***	-,244***	-,218***	-,122***	-,238***	-,205***	,662***	,681***	,6976***	(0,59)	
15. Sivil Erdem	,440***	,285***	-,256***	,296***	-,132***	-,263***	-,198***	-,157**	-,235***	-,271***	,774***	,685***	,698***	,694***	(0,73)
16. Genel ÖVD (0,92)	,467***	,320***	-,305***	,330***	-,150**	-,289***	-,235***	-,145**	-,288***	-,285***	,903***	,834***	,862***	,851***	,895***

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001, (α)
N=432

c. ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon sonuçları iki değişken arasında bir ilişkinin var olup olmadığını göstermekte, fakat sebep sonuç ilişkisini açıklamamaktadır. Bu nedenle anlamlı etki ifade eden hipotezlerin desteklemesi için regresyon analiz sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak, sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. ÖVD boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkisini ve bu değişkenlerle etkileşimlerini incelemek araştırmanın ana amacıdır. Bu maksatla “basit doğrusal regresyon analizleri” yapılmıştır.

Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli bazı hususlar şunlardır. Regresyon analiz tablosunda yer alan R^2 değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü göstermektedir. Katsayılar tablosunda yer alan “B”, anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. Standardize “ β ” değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır.

Regresyon analizlerinde modelin geçerliliğini gösteren bu anlamlılık düzeyi önemlidir. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu durumlarda model geçerlidir; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğunu gösterir.

Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili “regresyon analizi” tabloları aşağıda sunulmuştur. Örneğin ÖVD boyutları ile iş performansı arasındaki regresyon analiz sonucuna bakıldığında zaman, ÖVD'nin iş performansındaki değişimin 0,22'sini açıklayabildiği ve regresyon modelinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bu değerler, ÖVD'nin belirleyicilik gücünü ($\beta = 0,47$; $p < 0,001$) göstermektedir ve neden sonuç ilişkisinin varlığına işaret etmektedir.

(1) ÖVD-İş Performansı

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İP ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=0,47$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin, bağımlı değişken olan İP üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İP'yi pozitif ve anlamlı etkilediği ($\beta=0,47$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-32). Genel ÖVD anlamlı olarak İP deki değişimin % 21'ini açıklamaktadır. Bu bulgular, “genel ÖVD'nin İP üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki hipotezi desteklemektedir.

Tablo-32: Genel ÖVD'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İş Performansı		
	β	t
Genel ÖVD	0,47***	10,94
	$R^2 = 0,218$ $Düz. R^2 = 0,216$ $F=119,84^{***}$	

Bağımlı (İş Performansı), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

(2) ÖVD-İş Tatmini

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İT ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r= 0,32$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin, bağımlı değişken olan İT üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İT'yi pozitif ve anlamlı etkilediği ($\beta=0,32$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-33).

Genel ÖVD anlamlı olarak İT deki değişimin %10'unu açıklamaktadır. Bu bulgular, “genel ÖVD'nin İT üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki hipotezi desteklemektedir (Tablo-33).

Tablo-33: Genel ÖVD'nin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini		
	β	t
Genel ÖVD	0,32***	6,99
	$R^2 = 0,102$ Düz. $R^2 = 0,100$ F= 48,91***	

Bağımlı (İş Tatmini), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(3) ÖVD-İşten Ayrılma Niyeti

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İAN ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r= -0,31$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İAN üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İAN'yi negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,31$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-34).

Genel ÖVD anlamlı olarak İAN'deki değişimin %9'unu açıklamaktadır. Bu bulgular, "genel ÖVD'nin İAN üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotezi desteklemektedir.

Tablo-34: Genel ÖVD'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti		
	β	t
Genel ÖVD	-0,31***	-6,64
	$R^2 = 0,093$ Düz. $R^2 = 0,091$ F= 44,10***	

Bağımlı (İşten Ayrılma Niyeti), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(4) ÖVD-Örgütsel (D) Bağlılık

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan ÖB ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r= 0,33$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan ÖB üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin ÖB'yi pozitif ve anlamlı etkilediği ($\beta=0,33$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-35). Genel ÖVD anlamlı olarak ÖB'deki değişimin %10'unu açıklamaktadır. Bu bulgular, "genel ÖVD'nin ÖB üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotezi desteklemektedir.

Tablo-35: Genel ÖVD'nin Örgütsel (D) Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık		
	β	t
Genel ÖVD	0,33***	7,23
	$R^2 = 0,109$ Düz. $R^2 = 0,107$ $F = 52,38$ ***	

Bağımlı (Örgütsel Bağlılık), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

(5) ÖVD- Aşırı İş Yüğü

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan AİY ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r= -0,15$; $p<0,01$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan AİY üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin AİY'yi negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,15$; $p<0,01$) tespit edilmiştir (Tablo-36).

Genel ÖVD anlamlı olarak AİY'deki değişimin % 2'sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, "genel ÖVD'nin AİY üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotez desteklenmemiştir (Tablo-36).

Tablo-36: Genel ÖVD'nin Aşırı İş Yükü Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Aşırı İş Yükü		
	β	t
Genel ÖVD	-0,15**	-3,15
	$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ $F = 9,92^{**}$	

Bağımlı (Aşırı İş Yükü), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(6) ÖVD- İş Stresi

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan iş stresi ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İS üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İS'yi negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-37).

Genel ÖVD anlamlı olarak İS'deki değişimin % 8'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, “genel ÖVD'nin İS üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki hipotez desteklenmemiştir (Tablo-37).

Tablo-37: Genel ÖVD'nin İş Stresi Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İş Stresi		
	β	t
Genel ÖVD	-0,29***	-6,25
	$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ $F = 39,08^{***}$	

Bağımlı (İş Stresi), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(7) ÖVD- Sosyal Kaytarma Algısı

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan SKA ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=-0,24$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan SKA üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin SKA'yı negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,24$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-38). Buna göre genel ÖVD anlamlı olarak SKA'daki değişimin % 6'sını açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, "genel ÖVD'nin SKA üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotez desteklenmemiştir.

Tablo-38: Genel ÖVD'nin Sosyal Kaytarma Algısı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Sosyal Kaytarma Algısı		
	β	t
Genel ÖVD	-0,24***	-5,00
	$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ $F = 25,07***$	

Bağımlı (Sosyal Kaytarma Algısı), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

(8) ÖVD- İş Aile Çatışması

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İAÇ ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=-0,15$; $p<0,01$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İAÇ üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İAÇ'yi negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,15$; $p<0,01$) tespit edilmiştir (Tablo-39).

Genel ÖVD anlamlı olarak İAÇ'deki değişimin % 2'sini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, "genel ÖVD'nin İAÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotez desteklenmemiştir (Tablo-39).

Tablo-39: Genel ÖVD'nin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon analizi sonuçları

İş-Aile Çatışması		
	β	t
Genel ÖVD	-0,15**	-3,04
	$R^2 = 0,021$ Düz. $R^2 = 0,019$ F=9,285**	

Bağımlı (İş-Aile Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(9) ÖVD-Aile-İş Çatışması

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan AİÇ ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan AİÇ üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin AİÇ'yi negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-40).

Genel ÖVD anlamlı olarak AİÇ'deki değişimin % 8'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, “genel ÖVD'nin AİÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki hipotez desteklenmemiştir (Tablo-40).

Tablo-40: Genel ÖVD'nin Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Aile-İş Çatışması		
	β	t
Genel ÖVD	-0,29***	-6,24
	$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,02***	

Bağımlı (Aile-İş Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(10) ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma

Korelasyon analizlerinde bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İş Arkadaşları ile Çatışma ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ($r=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmişti. Bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişken olan İş Arkadaşları ile Çatışma üzerindeki etkisini tespit etmek maksadı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel ÖVD'nin İş Arkadaşları ile Çatışmayı negatif ve anlamlı etkilediği ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) tespit edilmiştir (Tablo-41). Buna göre genel ÖVD anlamlı olarak iş arkadaşları ile çatışmadaki değişimin % 8'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, "genel ÖVD'nin İARÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" şeklindeki hipotez desteklenmemiştir.

Tablo-41: Genel ÖVD'nin İş Arkadaşları ile Çatışma Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

İş Arkadaşları ile Çatışma		
	β	t
Genel ÖVD	-0,29***	-6,16
	$R^2 = 0,081$ Düz. $R^2 = 0,079$ F= 37,98***	

Bağımlı (İş Arkadaşları ile Çatışma), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Genel olarak buraya kadar yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; genel ÖVD'nin olumlu sonuçlar üzerinde pozitif ve anlamlı etkili iken (işten ayrılma negatif anlamlı), olumsuz sonuçlar üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Genel ÖVD'nin tüm değişkenler üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo-42'de özetlenmiştir. Tablo-42 incelendiği zaman genel ÖVD'nin çalışanlar için olumlu sonuçlar yordama gücünün (artırma), olumsuz sonuçları yordama (azaltma) gücünden daha fazla olduğu görülmektedir. Örneğin genel ÖVD'nin olumlu sonuçlardaki en önemli yordama etkisi İP de ($\beta=0,467$; $p<0,001$) iken, olumsuz sonuçlardaki en kuvvetli yordama gücü iş stresinde olup değerleri ($\beta=-0,289$; $p<0,001$) şeklindedir (Tablo-42).

Tablo-42: Bağımsız değişken genel ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	R ²	Dü. R ²	F	B	β	t
Genel ÖVD	İş performansı	0,21	0,21	119,84	0,35	0,47***	10,94
	İş Tatmini	0,10	0,10	48,91	0,30	0,32***	6,99
	İşten Ay. Niyeti	0,09	0,09	44,10	-0,31	-0,31***	-6,64
	Örgütsel (D) Bağ.	0,10	0,10	52,38	0,26	0,33***	7,23
	Aşırı İş Yükü	0,02	0,02	9,92	-0,12	-0,15**	-3,15
	İş Stresi	0,08	0,08	39,08	-0,30	-0,29***	-6,25
	Sos. Kayt. Algısı	0,05	0,05	25,07	-0,19	-0,24***	-5,00
	İş-Aile Çatışması	0,02	0,01	9,28	-0,15	-0,15**	-3,04
	Aile-İş Çatışması	0,08	0,08	39,02	-0,28	-0,29***	-6,24
	İş Ark. ile Çat.	0,08	0,07	37,98	-0,32	-0,29***	-6,16

Bağımlı (Diğer Değişkenler), **Bağımsız** (Genel ÖVD)

*p<0,05, ** p<0,01, ***p <0,001

N=432

ç. Aracı Değişkenlerin Aracılık Etkilerini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Aracı değişkenlerin (AİY, İS, SKA) etkisini gözlemleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve ayrıca aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığına karar vermek için de SOBEL testleri uygulanmıştır. Genel olarak hiyerarşik regresyon analizi üç aşamalı olarak uygulanmaktadır. Öncelikle bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken regresyon analizine alınmaktadır. Bu aşamada bağımsız değişkenler daha önce belirlenen bir sıraya göre analize sokulur. İkinci aşamada bağımsız değişken ve aracı değişken regresyon analizine sokulmaktadır (bağımsız değişkenlerin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklaması aranmaktadır). Üçüncü aşamada ise bağımlı değişken, bağımsız değişkenler ve aracı değişken regresyon

analizine sokulmaktadır. Bu aşamalarda her bir bağımsız değişken, bağımlı değişkene ilişkin varyansa olan katkısı bakımından değerlendirilir. Bu işlemlerde önce analize alınan değişken ya da değişken bloğu, daha sonra analize alınacak değişken ya da değişken bloğu için kontrol değişkeni durumundadır.

Baron ve Kenny (1986; Şimşek, 2007'den aktaran Şeşen, 2010: 236) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizine göre de aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

- “• Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken birinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.”

Üçüncü aşamadan sonra hiyerarşik regresyon analizlerinin birinci ve üçüncü modelleri (aracı değişkenin de analize girdiği asama) karşılaştırılmaktadır. Eğer aracı değişken analize girdikten sonra, bağımsız değişkenin açıklayıcılığı (R^2) değişiyorsa aracılık etkisinin olduğu kabul edilir. Bu durumda bağımsız değişkenin etkisi istatistiksel açıdan anlamsız hale geliyor (etkinin ortadan kalkıyor) ise aracı değişkenin “tam aracılık” etkisi kanıtlanmış olmaktadır. Bunun yanında R^2 değişiyor ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen sadece düzeyi azalıyorsa, bu durumda aracı değişkenin “kısmi aracılık” etkisi kanıtlanmış olmaktadır. Özet olarak aracılık etkisinden beklenen sonuç aracı değişkenin işleme girmesi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gölgelemesidir (azaltması).

Ayrıca, regresyon analizlerinde modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyine de dikkat edilmelidir. Anlamlılık düzeyinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda model geçerlidir; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğunu gösterir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için hiyerarşik regresyon analizlerinde elde edilen verilerin, ayrıca SOBEL testine tabi tutulması gerekmektedir. Bağımsız değişkenin aracı değişkene, aracı

değişkenin de bağımlı değişkene etkisini gösteren değerlerle yapılan SOBEL testinden elde edilen sonuçlar, aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı konusunda bilgi vermektedir.

Bu çalışmada aracı değişken olarak değerlendirilen aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve olumsuz sonuçlar arasında aracılık etkilerinin olup olmadığını tespit etmek için “hiyerarşik regresyon” analizleri yapılmıştır. Bu maksatla önce ÖVD boyutlarının bağımsız değişkenler üzerine etkisini araştıran regresyon analizleri yapılmış (1. Aşama), müteakiben ÖVD’nin aracı değişkenleri yordama gücü incelenmiştir (2. Aşama). Son olarak ÖVD ve bağımlı değişkenlerin bulunduğu regresyon modeline aracı değişkenlerin sokulmasıyla üçüncü aşama regresyon yapılmış ve bu şekilde hiyerarşik regresyon analizleri tamamlanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizlerine ait veriler aşağıda sunulmuştur.

(1) Aşırı İş Yükünün ÖVD ve Diğer Değişkenler Arasındaki Aracılık Etkisi

Aracılık testleri kapsamında üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Birinci testlerde bağımsız değişken olan genel ÖVD’nin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. İkinci testlerde genel ÖVD’nin aracılığı araştırılan AIY, İS ve SKA’ya olan etkileri araştırılmıştır. Üçüncü testlerde ise genel ÖVD ve aracılığı araştırılan değişkenler birlikte analize sokularak genel ÖVD’nin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Üçüncü testlerin sonucunda R^2 de ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde (β) herhangi bir değişim olup olmadığına bakılarak aracılık etkisine karar verilmiştir. Bu değerlendirmeyi yaparken genel olarak R^2 de değişiklik olması durumunda aracılık etkisinin olduğu kabul edilirken, aracılığın çeşidini öğrenmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ifade eden β ve anlamlılık seviyelerine bakılmıştır. Aracı değişkenin analize girmesi ile bu etkinin anlamsızlaşması (etkinin ortadan kalkması) “tam aracılık” etkisinin olduğu anlamına gelirken,

sadece etki seviyesinde (β) azalma olması durumu “kısmi aracılık” etkisini göstermektedir.

Ancak bu veriler aracılık etkisinden bahsetmek için yeterli değildir. Hiyerarşik regresyon analizlerinde elde edilen veriler ayrıca Sobel testine tabi tutulmuştur. Sobel testinde elde edilen veriler aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına yönelik bilgi vermektedir. Aracılık testi için bir ön şart olmamasına rağmen, Sobel testinde ihtiyaç duyulan ve aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları da aşağıdaki tabloda rapor edilmiştir (Tablo-43).

Tablo-43: Aracılığı Araştırılan Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değ. ►	İş Performansı		
Bağımsız Değ. ▼	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,10	-0,098*	-2,03
İş Stresi	0,06	-0,245***	-5,25
Sos. Kayt. Al.	0,02	-0,164**	-3,45
	İş Tatmini		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,01	-0,108*	-2,25
İş Stresi	0,03	-0,175***	-3,69
Sos. Kayt. Al.	0,02	-0,166**	-3,49
	İşten Ayrılma Niyeti		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,20	0,450***	10,43
İş Stresi	0,18	0,435***	10,01
Sos. Kayt. Al.	0,24	0,493***	11,75
	Örgütsel Bağlılık		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,02	-0,161**	-3,37
İş Stresi	0,02	-0,163**	-3,42
Sos. Kayt. Al.	0,05	-0,234***	-4,99
	İş-Aile Çatışması		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,19	0,440***	10,14
İş Stresi	0,18	0,419***	9,56
Sos. Kayt. Al.	0,09	0,311***	6,77

Tablo-43' ün Devamı			
	Aile-İş Çatışması		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,21	0,468***	10,99
İş Stresi	0,20	0,455***	10,60
Sos. Kayt. Al.	0,11	0,343***	7,58
	İş Arkadaşları ile Çatışma		
	R ²	β	t
Aşırı İş Yüğü	0,03	0,185***	3,91
İş Stresi	0,09	0,305***	6,64
Sos. Kayt. Al.	0,07	0,270***	5,82

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

(a) ÖVD-İş Performansı

Aracılık testi kapsamında üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo-44). İlk adımında genel ÖVD'nin İP'yi ($\beta=0,467$; $p<0,001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda genel ÖVD'nin aracılığı araştırılan AİY'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda genel ÖVD'nin AİY' de negatif ve anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-0,150$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Son adımda ise genel ÖVD ve aracılığı araştırılan AİY birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Bu analiz sonucunda Genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R² artmış ($\Delta R^2=0,001$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İP üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,463$; $p<0,001$). Fakat üçüncü aşamada AİY'nün İP üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($\beta=-0,028$; $p>0,05$). Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($z=1,92$; $p>0,05$).

Bu bulgular genel ÖVD'nin İP'ye etkisinde AİY'nün aracılık rolünün olmadığını göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklememektedir (Tablo-44).

Tablo-44: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Performansı				
Test 1- İş Performansı			Test 2- Aşırı İş Yükü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,467***	10,94	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,21$ Düz. $R^2 = 0,21$ F=119,84***		$R^2 = 0,02$ Düz. $R^2 = 0,02$ F= 9,92**	
Test 3- İş Performansı				
	β	t		
Genel ÖVD	0,463***	10,71		
Aşırı İş Yükü	-0,028	-0,654		
	$R^2 = 0,219$ Düz. $R^2 = 0,215$ $\Delta R^2 = 0,001$ F=60,05***			

Bağımlı (İş Performansı), **Bağımsız** (ÖVD),

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

$\Delta R^2 = R^2$ deki değişim,

Bundan sonraki aracılık testlerinin analizinde mevcut çalışmadaki değişkenler fazla olduğu için ve analiz sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi maksadı ile her aracılık testi için aynı şekilde uygulanan test aşamalarının açıklamasına yer verilmeyecek, sadece analiz sonucu rapor edilecektir.

(b) ÖVD-İş Tatmini

İkinci olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,004$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İT üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,310$; $p<0,001$). Fakat üçüncü aşamada AİY'nün İT üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($\beta=-0,062$; $p>0,05$). Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($z=1,74$; $p>0,05$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İT'ye etkisinde AİY'nün aracılık rolünün olmadığını göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklememektedir (Tablo-45).

Tablo-45: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini				
Test 1- İş Tatmini			Test 2- Aşırı İş Yüğü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,320***	6,99	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,102$ Düz. $R^2 = 0,100$ F= 48,91***		$R^2 = 0,02$ Düz. $R^2 = 0,02$ F= 9,92**	
Test 3- İş Tatmini				
	β	t		
Genel ÖVD	0,310***	6,72		
Aşırı İş Yüğü	-0,062	-1,33		
	$R^2 = 0,106$ $\Delta R^2 = 0,004$ Düz. $R^2 = 0,102$ F=25,38***			

Bağımlı (İş Tatmini), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(c) ÖVD-İşten Ayrılma Niyeti

Üçüncü olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,167$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAN üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,243$; $p<0,001$). Ayrıca AİY'nün İAN üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,413$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-3,49$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAN'ye etkisinde AİY'nün kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-46).

Tablo-46: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti				
Test 1- İşten Ayrılma Niyeti			Test 2- Aşırı İş Yükü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,305***	-6,64	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,093$ Düz. $R^2 = 0,091$ $F = 44,10^{***}$		$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ $F = 9,92^{**}$	
Test 3- İşten Ayrılma Niyeti				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,243***	-5,78		
Aşırı İş Yükü	0,413***	9,83		
	$R^2 = 0,260$ $\Delta R^2 = 0,167$ Düz. $R^2 = 0,256$ $F = 60,05^{***}$			

Bağımlı (İşten Ayrılma Niyeti), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2 = R^2$ deki değişim

(ç) ÖVD-Örgütsel (D) Bağlılık

Dördüncü olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,013$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin ÖB üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,312$; $p<0,001$). Ayrıca AİY'nün ÖB üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=-0,114$; $p<0,05$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=2,52$; $p<0,05$). Bu bulgular genel ÖVD'nin ÖB'ye etkisinde AİY'nün kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-47).

Tablo-47: Aşırı İş Yükünün ÖVD- Örgütsel Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel (D) Bağlılık				
Test 1- Örgütsel (D) Bağlılık			Test 2- Aşırı İş Yükü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,330***	7,23	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,109$ Düz. $R^2 = 0,107$ F= 52,38***		$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ F= 9,92**	
Test 3- Örgütsel (D) Bağlılık				
	β	t		
Genel ÖVD	0,312***	6,82		
Aşırı İş Yükü	-0,114*	-2,48		
	$R^2 = 0,121$ $\Delta R^2 = 0,013$ Düz. $R^2 = 0,117$ F= 29,58***			

Bağımlı (Örgütsel Bağlılık), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(d) ÖVD- İş Aile Çatışması

Beşinci olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve iş-aile çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,179$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAÇ üzerindeki ($\beta=-0,145$; $p<0,01$) etkisi anlamsızlaşmıştır ($\beta=-0,081$; $p>0,05$). Ayrıca AİY'nün İAÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,427$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-3,44$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAÇ'ye etkisinde AİY'nün tam aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-48).

Tablo-48: Aşırı İş Yükünün ÖVD- İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş-Aile Çatışması				
Test 1- İş-Aile Çatışması			Test 2- Aşırı İş Yüğü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,145**	-3,04	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,021$ Düz. $R^2 = 0,019$ F= 9,285**		$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ F= 9,92**	
Test 3- İş-Aile Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,081	-1,85		
Aşırı İş Yüğü	0,427***	9,78		
	$R^2 = 0,200$ $\Delta R^2 = 0,179$ Düz. $R^2 = 0,196$ F= 53,50***			

Bağımlı (İş-Aile Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(e) ÖVD- Aile-İş Çatışması

Altıncı olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve aile-iş çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,185$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin AİÇ üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,223$; $p<0,001$). Ayrıca AİY'nün AİÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,435$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-3,53$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin AİÇ'ye etkisinde AİY'nün kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-49).

Tablo-49: Aşırı İş Yükünün ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Aile-İş Çatışması				
Test 1- Aile-İş Çatışması			Test 2- Aşırı İş Yükü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,288***	-6,24	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,02***		$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ F= 9,92**	
Test 3- Aile-İş Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,223***	-5,34		
Aşırı İş Yükü	0,435***	10,40		
	$R^2 = 0,268$ $\Delta R^2 = 0,185$ Düz. $R^2 = 0,265$ F= 78,53***			

Bağımlı (Aile- İş Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)
* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$
 $\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(f) ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma

Son olarak aşırı iş yükünün ÖVD ve aile-iş çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin AİY ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,021$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İş Arkadaşları ile Çatışma üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,263$; $p<0,001$). Ayrıca AİY'nün İARÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,146$; $p<0,01$). Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-2,26$; $p<0,05$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İş Arkadaşları ile Çatışmaya etkisinde AİY'nün kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir (Tablo-50).

Tablo-50: Aşırı İş Yükünün ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Arkadaşları ile Çatışma				
Test 1- İş Arkadaşları ile Çat.			Test 2- Aşırı İş Yükü	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,285***	-6,16	-0,150**	-3,15
	$R^2 = 0,081$ Düz. $R^2 = 0,079$ $F = 37,98^{***}$		$R^2 = 0,023$ Düz. $R^2 = 0,020$ $F = 9,92^{**}$	
Test 3- İş Arkadaşları ile Çat.				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,263***	-5,68		
Aşırı İş Yükü	0,146**	3,15		
	$R^2 = 0,102$ $\Delta R^2 = 0,021$ Düz. $R^2 = 0,098$ $F = 24,34^{***}$			

Bağımlı (İş Ark. ile Çatışma), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2 = R^2$ deki değişim

(2) İş Stresinin ÖVD ve Diğer Değişkenler Arasındaki Aracılık Etkisi

Bu aşamada iş stresinin ÖVD ve diğer değişkenler arasındaki aracılık rolüne yönelik testler yapılmıştır.

(a) ÖVD-İş Performansı

İlk olarak iş stresinin, ÖVD ve iş performansı arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,013$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İP üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,432$; $p<0,001$). Ayrıca İS'nin İP üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=-0,121$; $p<0,01$). Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=4,62$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İP'ye etkisinde İS'nin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-51).

Tablo-51: İş Stresinin ÖVD-İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Performansı				
Test 1- İş Performansı			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,467***	10,94	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,218$ Düz. $R^2 = 0,216$ F= 119,84***		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3- İş Performansı				
	β	t		
Genel ÖVD	0,432***	9,77		
İş Stresi	-0,121**	-2,73		
	$R^2 = 0,231$ $\Delta R^2 = 0,013$ Düz. $R^2 = 0,228$ F= 24,34***			

Bağımlı (İş Performansı), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(b) ÖVD-İş Tatmini

İkinci olarak iş stresinin, ÖVD ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,008$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İT üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,293$; $p<0,001$). Fakat üçüncü aşamada İS'nin İT üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($\beta=-0,091$; $p>0,05$). Bu nedenle Sobel testi yapılmamıştır. Bu bulgular genel ÖVD'nin İT'ye etkisinde İS'nin aracılık rolünün olmadığını göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklememektedir (Tablo-52).

Tablo-52: İş Stresinin ÖVD- İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini				
Test 1- İş Tatmini			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,320***	6,99	-0,28***	-6,25
	$R^2 = 0,102$ Düz. $R^2 = 0,100$ F= 48,91***		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3- İş Tatmini				
	β	t		
Genel ÖVD	0,293***	6,16		
İş Stresi	-0,091	-1,90		
	$R^2 = 0,110$ $\Delta R^2 = 0,008$ Düz. $R^2 = 0,105$ F= 26,41***			

Bağımlı (İş Tatmini), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(c) ÖVD-İşten Ayrılma Niyeti

Üçüncü olarak iş stresinin, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,131$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAN üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,196$; $p<0,001$). Ayrıca İS'nin İAN üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,378$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-5,17$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAN'ye etkisinde İS'nin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-53).

Tablo-53: İş Stresinin ÖVD- İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti				
Test 1- İşten Ayr. Niyeti			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,305***	-6,64	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,093$ Düz. $R^2 = 0,091$ $F = 44,10^{***}$		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ $F = 39,08^{***}$	
Test 3- İşten Ayr. Niyeti				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,196***	-4,40		
İş Stresi	0,378***	8,51		
	$R^2 = 0,224$ $\Delta R^2 = 0,131$ Düz. $R^2 = 0,221$ $F = 61,99^{***}$			

Bağımlı (İşten Ayrılma Niyeti), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim,

(ç) ÖVD-Örgütsel (D) Bağlılık

Dördüncü olarak iş stresinin, ÖVD ve örgütsel (d) bağlılık arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,05$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin ÖB üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,308$; $p<0,001$). Fakat üçüncü aşamada iş stresinin ÖB üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($\beta=-0,074$; $p>0,05$). Bu nedenle Sobel testine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu bulgular genel ÖVD'nin ÖB'ye etkisinde İS'nin aracılık rolünün olmadığını göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklememektedir (Tablo-54).

Tablo-54: İş Stresinin ÖVD- Örgütsel (D) Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel (D) Bağlılık				
Test 1- Örgütsel (D) Bağlılık			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,330***	7,23	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,109$ Düz. $R^2 = 0,107$ F= 52,38***		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3- Örgütsel (D) Bağlılık				
	β	t		
Genel ÖVD	0,308***	6,49		
İş Stresi	-0,074	-1,55		
	$R^2 = 0,114$ $\Delta R^2 = 0,005$ Düz. $R^2 = 0,109$ F= 27,48***			

Bağımlı (Örgütsel Bağlılık), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim, N=432

(d) ÖVD-İş Aile Çatışması

Beşinci olarak iş stresinin, ÖVD ve iş-aile çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,155$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAÇ üzerindeki ($\beta=-0,145$; $p<0,01$) etkisi anlamsızlaşmıştır ($\beta=-0,027$; $p>0,05$). Ayrıca İS'nin İAÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,411$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-5,05$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAÇ'ye etkisinde İS'nin tam aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-55).

Tablo-55: İş Stresinin ÖVD- İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş-Aile Çatışması				
Test 1- İş-Aile Çatışması			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,145**	-3,04	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,021$ Düz. $R^2 = 0,019$ F= 9,28**		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3- İş-Aile Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,027	-0,58		
İş Stresi	0,411***	8,98		
	$R^2 = 0,176$ $\Delta R^2 = 0,155$ Düz. $R^2 = 0,172$ F= 45,84***			

Bağımlı (İş-Aile Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim,

(e) ÖVD-Aile İş Çatışması

Altıncı olarak iş stresinin, ÖVD ve aile-iş çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,151$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin AİÇ üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,171$; $p<0,001$). Ayrıca İS'nin AİÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,406$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-5,29$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin AİÇ'ye etkisinde İS'nin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-56).

Tablo-56: İş Stresinin ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Aile-İş Çatışması				
Test 1- Aile-İş Çatışması			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,288***	-6,24	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,02***		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3 - Aile-İş Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,171***	-3,88		
İş Stresi	0,406***	9,19		
	$R^2 = 0,234$ $\Delta R^2 = 0,151$ Düz. $R^2 = 0,231$ F= 65,60***			

Bağımlı (Aile-İş Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(f) ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma

Son olarak iş stresinin, ÖVD ve aile-iş çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin iş stresi ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,054$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin iş arkadaşları ile çatışma üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,215$; $p<0,001$). Ayrıca İS'nin İARÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,243$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-4,28$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin iş arkadaşları ile çatışma üzerine etkisinde İS'nin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-57).

Tablo-57: İş Stresinin ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Arkadaşları ile Çatışma				
Test 1- İş Ark. ile Çat.		Test 2- İş Stresi		
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,285***	-6,16	-0,289***	-6,25
	$R^2 = 0,081$ Düz. $R^2 = 0,079$ F= 37,98***		$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,08***	
Test 3 - İş Ark. ile Çat.				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,215***	-4,58		
İş Stresi	0,243***	5,18		
	$R^2 = 0,135$ $\Delta R^2 = 0,054$ Düz. $R^2 = 0,131$ F= 33,56***			

Bağımlı (İş Ark. ile Çatışma), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(3) Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD ve Diğer Değişkenler Arasındaki Aracılık Etkisi

Bu aşamada sosyal kaytarma algısının ÖVD ve diğer değişkenler arasındaki aracılık rolüne yönelik testler yapılmıştır.

(a) ÖVD-İş Performansı

İlk olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve iş performansı arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,003$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İP üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,453$; $p<0,001$). Fakat üçüncü aşamada SKA'nın İP üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($\beta=-0,058$; $p>0,05$). Bu nedenle Sobel testi yapılmamıştır. Bu bulgular genel ÖVD'nin İP'ye etkisinde SKA'nın aracılık rolünün olmadığını göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklememektedir (Tablo-58).

Tablo-58: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-İş Performansı Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Performansı				
Test 1- İş Performansı			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,467***	10,94	-0,235***	-5,00
	R ² = 0,218 Düz. R ² =0,216 F= 119,84***		R ² = 0,055 Düz. R ² =0,053 F= 25,07***	
Test 3- İş Performansı				
	β	t		
Genel ÖVD	0,453***	10,34		
Sosyal Kayt. Algısı	-0,058	-1,32		
	R ² = 0,221 Δ R ² =0,003 Düz. R ² =0,218 F= 60,90***			

Bağımlı (İş Performansı), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim,

(b) ÖVD-İş Tatmini

İkinci olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,009$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İT üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,297$; $p<0,001$). Ayrıca SKA'nın İT üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=-0,097$; $p<0,05$).

Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=2,71$; $p<0,01$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İT'ye etkisinde SKA'nın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-59).

Tablo-59: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-İş Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini				
Test 1- İş Tatmini			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,320***	6,99	-0,235***	-5,00
	$R^2 = 0,102$ Düz. $R^2 = 0,100$ F= 48,91***		$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ F= 25,07***	
Test 3- İş Tatmini				
	β	t		
Genel ÖVD	0,297***	6,34		
Sosyal Kayt. Algısı	-0,097*	-2,06		
	$R^2 = 0,111$ $\Delta R^2 = 0,009$ Düz. $R^2 = 0,117$ F= 26,77***			

Bağımlı (İş Tatmini), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(c) ÖVD-İşten Ayrılma Niyeti

Üçüncü olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,188$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAN üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,200$; $p<0,001$). Ayrıca SKA'nın İAN üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,446$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-5,17$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAN'ye etkisinde SKA'nın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-60).

Tablo-60: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti				
Test 1- İşten Ayrılma Niyeti			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,305***	-6,64	-0,235***	-5,00
	$R^2 = 0,093$ Düz. $R^2 = 0,091$ F= 44,10***		$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ F= 25,07***	
Test 3- İşten Ayrılma Niyeti				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,200***	-4,75		
Sosyal Kayt. Algısı	0,446***	10,59		
	$R^2 = 0,281$ $\Delta R^2 = 0,188$ Düz. $R^2 = 0,278$ F= 83,90***			

Bağımlı (İşten Ayrılma Niyeti), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(ç) ÖVD-Örgütsel (D) Bağlılık

Dördüncü olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,026$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin ÖB üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,291$; $p<0,001$). Ayrıca SKA'nın ÖB üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=-0,166$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=3,92$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin ÖB'ye etkisinde SKA'nın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-61).

Tablo-61: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-Örgütsel Bağlılık Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel (D) Bağlılık				
Test 1- Örgütsel (D) Bağlılık			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	0,330***	7,23	-0,235***	-5,00
	$R^2 = 0,109$ Düz. $R^2 = 0,107$ F= 52,38***		$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ F= 25,07***	
Test 3- Örgütsel (D) Bağlılık				
	β	t		
Genel ÖVD	0,291***	6,28		
Sosyal Kayt. Algısı	-0,166***	-3,59		
	$R^2 = 0,135$ $\Delta R^2 = 0,026$ Düz. $R^2 = 0,131$ F= 33,36***			

Bağımlı (Örgütsel Bağlılık), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(d) ÖVD-İş Aile Çatışması

Beşinci olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve iş-aile çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,081$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İAÇ üzerindeki ($\beta=-0,145$; $p<,01$) etkisi anlamsızlaşmıştır ($\beta=-0,077$; $p>0,05$). Ayrıca SKA'nın İAÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,293$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-3,97$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İAÇ'ye etkisinde SKA'nın tam aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-62).

Tablo-62: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- İş-Aile Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş-Aile Çatışması				
Test 1- İş-Aile Çatışması			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,145**	-3,04	-0,235***	-5,00
	$R^2 = 0,021$ Düz. $R^2 = 0,019$ F= 9,28**		$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ F= 25,07***	
Test 3- İş-Aile Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,077	-1,63		
Sosyal Kayt. Algısı	0,293***	6,21		
	$R^2 = 0,102$ $\Delta R^2 = 0,081$ Düz. $R^2 = 0,098$ F= 24,37***			

Bağımlı (İş-Aile Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(e) ÖVD- Aile-İş Çatışması

Altıncı olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve aile-iş çatışması arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,081$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin ÖB üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,220$; $p<0,001$). Ayrıca SKA'nın AİÇ üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,292$; $p<0,001$).

Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-4,39$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin AİÇ'ye etkisinde SKA'nın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-63).

Tablo-63: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD- Aile-İş Çatışması Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Aile-İş Çatışması				
Test 1- Aile-İş Çatışması			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,288***	-6,24	-0,235***	-5,00
	$R^2 = 0,083$ Düz. $R^2 = 0,081$ F= 39,02***		$R^2 = 0,055$ Düz. $R^2 = 0,053$ F= 25,07***	
Test 3- Aile-İş Çatışması				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,220***	-4,84		
Sosyal Kayt. Algısı	0,292***	6,42		
	$R^2 = 0,164$ $\Delta R^2 = 0,081$ Düz. $R^2 = 0,160$ F= 41,98***			

Bağımlı (Aile-İş Çatışması), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

(f) ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma

Son olarak sosyal kaytarma algısının, ÖVD ve iş arkadaşları ile çatışma arasındaki aracılık etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin üçüncü aşamasında genel ÖVD'nin SKA ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($\Delta R^2=0,044$) ve ilk aşamada var olan genel ÖVD'nin İARÇ üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=-0,234$; $p<0,001$). Ayrıca SKA'nın İARÇ üzerindeki etkisinin de devam ettiği görülmektedir ($\beta=0,215$; $p<0,001$). Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z=-3,48$; $p<0,001$). Bu bulgular genel ÖVD'nin İARÇ'ye etkisinde SKA'nın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermekte ve bu yönde geliştirilen hipotezi desteklemektedir (Tablo-64).

Tablo-64: Sosyal Kaytarma Algısının ÖVD-İş Arkadaşları ile Çatışma Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İş Arkadaşları ile Çatışma				
Test 1- İş Ark. ile Çatışma			Test 2- Sosyal Kay. Alg.	
	β	t	β	t
Genel ÖVD	-0,285***	-6,16	-0,235***	-5,00
	R ² = 0,081 Düz. R ² =0,079 F= 37,98***		R ² = 0,055 Düz. R ² =0,053 F= 25,07***	
Test 3- İş Ark. ile Çatışma				
	β	t		
Genel ÖVD	-0,234***	-5,04		
Sosyal Kayt. Algısı	0,215***	4,63		
	R ² = 0,125 Δ R ² =0,044 Düz. R ² =0,121 F= 30,62***			

Bağımlı (İş Arkd. ile Çatışma), **Bağımsız** (ÖVD)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

$\Delta R^2=R^2$ deki değişim

5. Araştırma Modelinin Testi (AMOS YEM Uygulaması)

Önceki bölümde yapılan korelasyon ve regresyon analizleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymuştur. Regresyon analizleri bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin, bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerinin ne şiddette gerçekleştiğini detaylı olarak göstermiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri ise bağımsız değişkenin aracı değişkenler vasıtası ile bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkilerini göstermiştir.

Bununla birlikte, tüm değişkenlerin birbirleri ile olan doğrusal ve dolaylı ilişkilerini aynı anda ve daha net olarak ortaya koyabilmek ve elde edilen verilerin araştırma modeli için de uygun olduğunu doğrulayabilmek için AMOS programından faydalanılarak, bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur. Çünkü regresyon analizinde iki değişken arasındaki etkiler diğer değişkenlerden bağımsız olarak incelenmektedir. Oysa model içerisinde tüm değişkenlerin birbirleri ile etkileşimi söz konusudur. AMOS programında yapılan yapısal eşitlik modelinde ise tüm değişkenlerin modele dâhil edilmesi ile değişkenler arasındaki ilişki ve etkiler bir bütünlük içerisinde değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, araştırma modelinin test edilebilmesi amacı ile yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve yol analizleri (path analize) yapılarak, değişkenler arası ilişkiler ve doğrudan ve dolaylı etkiler model bütünlüğü içerisinde analiz edilmiştir.

a. Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol Analizi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling) gözlemlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerisinde barındıran, ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin birlikte yapılabilirdiği istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal bir model en temel anlamda gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenlerle, bunlar arasındaki neden sonuç ilişkisini gösteren oklardan oluşur.

Dört çeşit Yapısal Eşitlik Model tipi kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2010: 13).

1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli (DFA)
2. Yol Analizi Modelleri (YAM)
3. Yapısal Regresyon Modelleri (YRM) (DFA + YAM)
4. Gizil Değişken Değişim Modeli

İki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan ve doğrudan olmayan ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılan yol analizleri çoklu regresyon analizlerine benzemesine rağmen, birden fazla bağımsız değişkenin kullanılabilmesi bakımından çoklu regresyondan ayrılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2010: 27). Yol analizinde değişkenlerin etkileri yol diyagramı üzerindeki oklarla gösterilmektedir ve β katsayısı ile ifade edilmektedir.

Mevcut çalışmadaki araştırma modelini test etmek için bu modellerden en uygun olarak değerlendirilen “Yapısal Regresyon Modeli” kullanılmıştır. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere, bu model gözlemlenen ve gizil değişkenlerin aynı anda analize sokulduğu ve DFA ve yol analizlerinin aynı anda yapılabildiği bir modeldir.

b. Araştırmaya Ait Yapısal Eşitlik Modeli

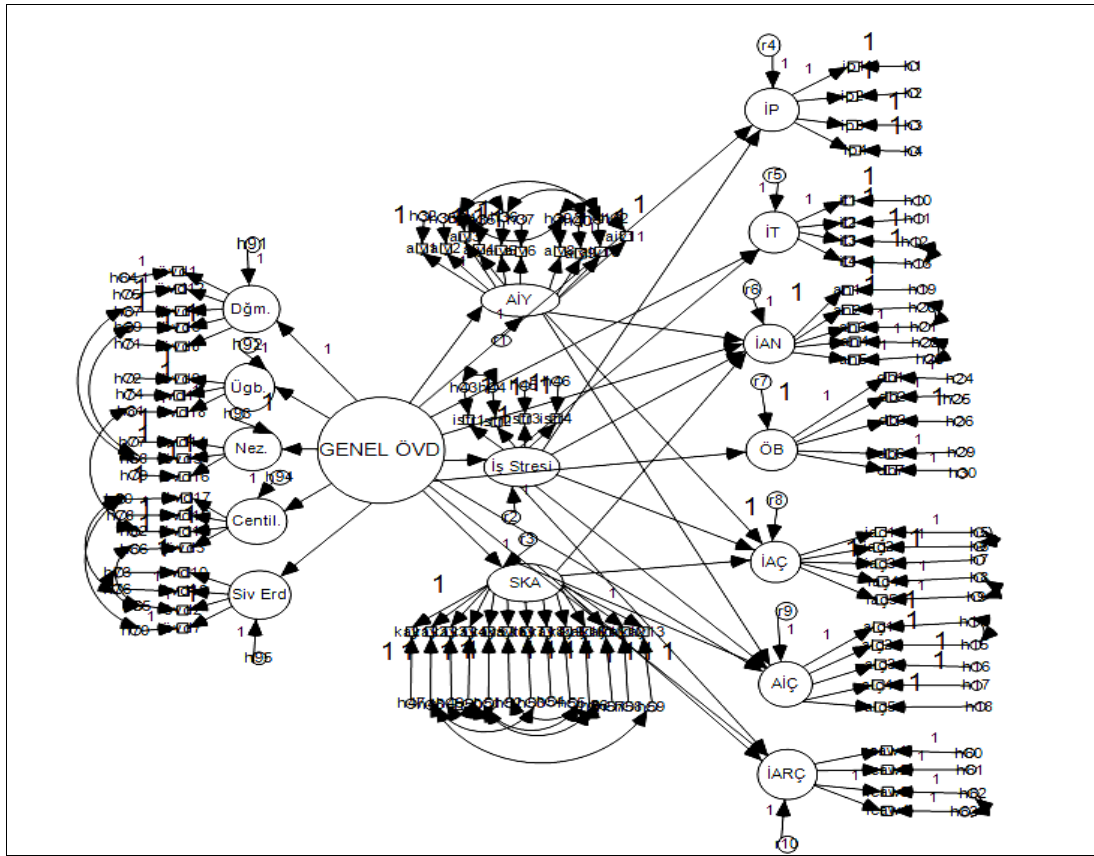
(1) İlk Yapısal Eşitlik Modeli

Model oluşturulurken ÖVD önce beş boyutlu olarak ele alınmış, yapılan DFA neticesinde en iyi uyum indeksini veren tek boyutlu Genel ÖVD’nin (ikinci düzey çok faktörlü yapı) kullanılmasına karar verilmiştir.

Modelde hipotezler doğrultusunda Genel ÖVD’nin olumlu tüm sonuçları doğrudan etkilerken, AİY, İSTR, SKA aracılığı ile de dolaylı olarak etkilediği varsayılmıştır (Şekil-8).

Ancak diğer uyum iyiliği değerlerine bakıldığı zaman (**RMSEA=0,052, CFI=0,74, GFI=,70 AGFI=,68**) genel olarak uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı anlaşılmıştır (Tablo-65).

Model-1'e ait modifikasyon (düzeltme) indeksleri incelendiğinde, bazı düzeltmelerin yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Kuramsal olarak kurulabilen ve düzeltme değeri olarak modele en yüksek katkıyı sağlayan düzeltmeler yapılarak, başlangıçtaki modelden sonra yedi farklı model daha denenmiş ve son model (Model-7) uyum indeksleri açısından en uygun model olarak kabul edilmiştir. Oluşan son model Şekil-9'da sunulmuştur.



Şekil-9: Modifikasyon İndekslerine Göre Yapılan Düzeltmeler Sonrası Oluşan Model (Model-7)

Modifikasyon sonrası YEM sonucunda elde edilen χ^2 değeri 5333,24 (sd=2870) olarak bulunmuştur. χ^2 değerinin örneklem büyüklüğünden etkilenmesi sebebiyle χ^2 /sd oranına bakılmış ve bu değer χ^2 /sd =1,86 olarak hesaplanmıştır. χ^2 /sd oranın 5'in altında olması modelin kabul edilebilir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modelinin diğer uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo-66'da görülmektedir. Model için oluşturulan YEM'in uyum iyiliği değerleri **RMSEA=0,045, CFI=0,82, GFI=,76, AGFI=,74** olarak hesaplanmıştır (Tablo-67).

Tablo-66: Modifikasyon Sonrası Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

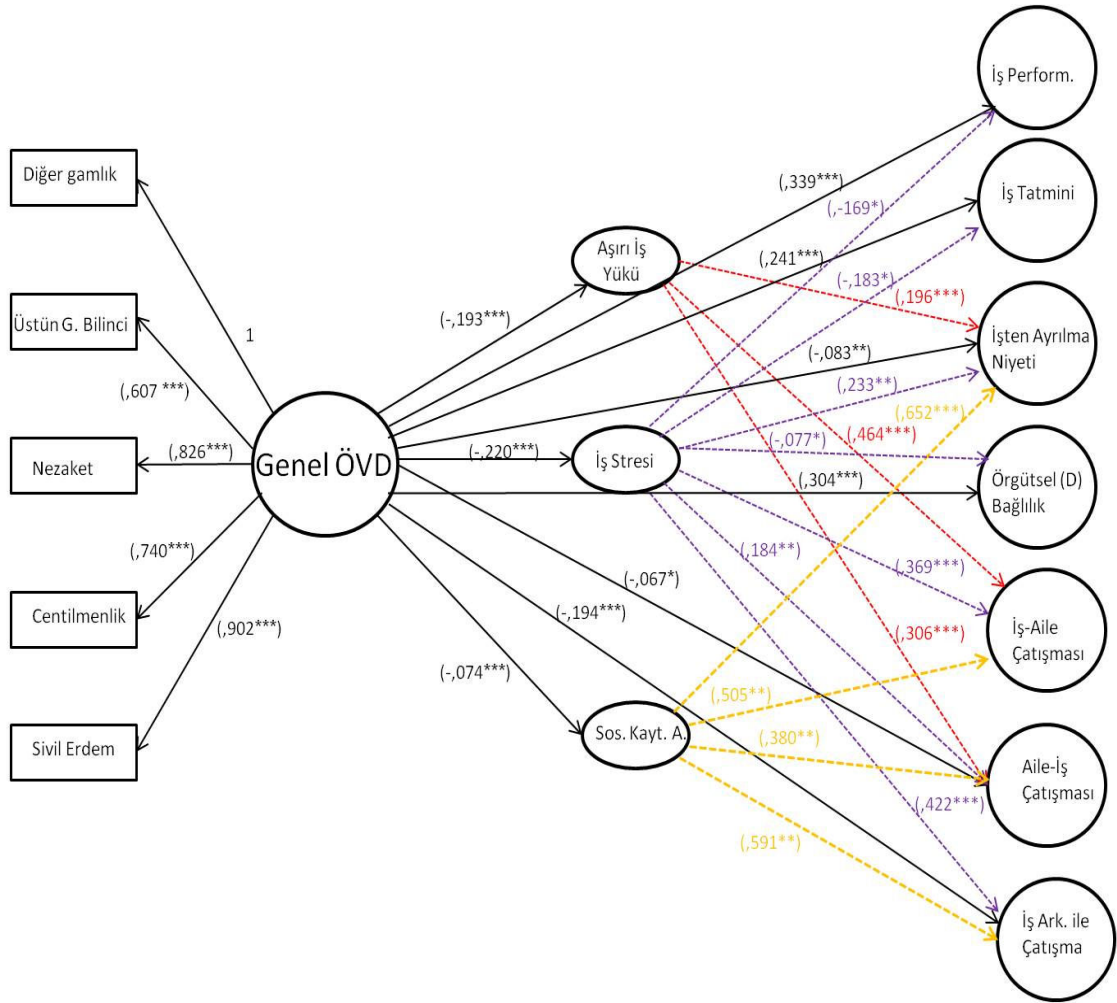
Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Model-7	5333,24	2870	1,86	0,045	0,82	0,76	0,74

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi
N=432

Elde edilen bu veriler özetlenecek olursa Ki kare (2 civarında) ve RMSEA (%5'in altında) uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir. CFI'nın 0,82 olması da kabul edilebilir sınırlar içerisinde olabileceği anlamına gelmektedir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010: 51; Ustasüleyman ve Perçin, 302). Yine de, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin yeterince yüksek olmamasının eleştirilebileceği değerlendirilmektedir. Fakat YEM'le ilgili çalışmalar incelendiğinde; CFI, GFI ve AGFI katsayılarının oldukça fazla tartışma konusu olduğu ve son dönemde bu katsayılara araştırmacılar tarafından daha az itibar edildiği görülmektedir (Garson[web], 2011).

Bu bilgiler ışığında modelin uyum iyiliğine ait tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olmasa bile, bu sınırlara çok yakın değerlere sahip olduğunu anlaşılmaktadır. Bu nedenle araştırma modeli, gelecekte değişik örneklerle yapılacak çalışmalarda tekrar test edilmeye değer görüldüğü için, YEM'le ilgili sonuçlar rapor edilmeye karar verilmiştir.

Modifiye edilen modelin test edilmesinden sonra ortaya çıkan değişkenler arası değerler, "yol analizinde" gösterilmiştir (Şekil-11). Şekil-11'deki tüm ilişkiler anlamlıdır. Şekil-11 incelendiğinde; genel ÖVD'nin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren Beta'ların, basit doğrusal regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara paralel olduğu ve regresyon analizindeki değerlere yakın olduğu görülmektedir. Regresyon analizinde olduğu gibi YEM'de de, Genel ÖVD tüm olumlu sonuçları pozitif ve anlamlı etkilerken



*p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Şekil-11: Yapısal Eşitlik Modeli (Anlamli İlişkiler)

Genel ÖVD'nin olumsuz sonuçlardaki en kuvvetli etkisinin, yine basit doğrusal regresyon analizinde olduğu gibi iş stresi üzerindeki ($\beta=-0,22$; $p<0,001$) etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde ÖVD'nin AİY ($\beta=-0,19$; $p<0,001$), SKA ($\beta=-0,07$; $p<0,001$), AİÇ ($\beta=-0,07$; $p<0,05$), İARÇ ($\beta=-0,19$; $p<0,001$)'yi de negatif ve anlamlı etkilediği görülmektedir. Sadece genel ÖVD'nin İAÇ ($\beta=0,02$; $p>0,05$) üzerindeki etkisi anlamsız olduğu için modele dâhil edilmemiştir (Şekil-11). Sonuçlar genel ÖVD'nin İAÇ üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu göstermesine rağmen, anlamlılık düzeyi yetersiz olan bu ilişki; belki de gelecekte ÖVD'nin olumsuz yönlerini araştırmaya amaçlayan çalışmalara küçük de olsa açık bir kapı bırakacak nitelikte bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde iki ara değişkenin İP, İT ve ÖB'ye olan etkileri

de anlamsız olduğu için modelden çıkartılmışlardır. Örneğin AİY'nün İP ($\beta=0,07$; $p>0,05$), İT ($\beta=-0,01$; $p>0,05$) ve ÖB'ye ($\beta=-0,03$; $p>0,05$) olan etkileri anlamsızdır. Yine SKA'nın İP ($\beta=0,02$; $p>0,05$), İT ($\beta=-0,05$; $p>0,05$) ve ÖB'ye ($\beta=0,12$; $p>0,05$) olan etkileri de anlamsız olarak gerçekleştiği için modelden çıkartılmıştır. Tablo-67'deki veriler önceki kısımda tespit edilmiş olan regresyon analizi sonuçları (Tablo-42) ile karşılaştırıldığı zaman, genel ÖVD'nin bağımsız değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren sonuçların birbirlerine paralel oldukları ve birbirlerine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-67: Model-7'ye Ait Yol Katsayıları

Test Edilen Yol	Standardize β	Standart Hata	p
Genel ÖVD → İş Performansı	0,34	,044	,000***
Genel ÖVD → İş Tatmini	0,24	,046	,000***
Genel ÖVD → İşten Ayr. Niyeti	-0,08	,031	,007**
Genel ÖVD → Örgütsel (D) Bağl.	0,30	,046	,000***
Genel ÖVD → Aşırı İş Yüğü	-0,19	,044	,000***
Genel ÖVD → İş Stresi	-0,22	,042	,000***
Genel ÖVD → Sosyal Kayt. Algısı	-0,07	,019	,000***
Genel ÖVD → İş-Aile Çatışması	-	-	,652
Genel ÖVD → Aile-İş Çatışması	-0,07	,031	,033*
Genel ÖVD → İş Ark. ile Çat.	-0,19	,057	,000***

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p <0,001$

İki tablo arasındaki tek fark genel ÖVD'nin İAÇ'ye etkisi regresyon analizinde negatif ve anlamlı iken ($\beta=-0,15$; $p<0,01$; Tablo-42), model içerisindeki etkinin anlamsızlaşmasıdır ($\beta=0,02$; $p>0,05$). Ancak bu sonuca rağmen regresyon analizi verilerinde olduğu gibi yapısal eşitlik modelindeki yol katsayıları da, genel ÖVD'nin bağımsız değişkenler üzerindeki etkilerini ifade eden hipotezlerle ilgili olarak benzer sonuçlar vermiştir. Bu nedenle, regresyon analizlerinde elde edilen verilerin, genel olarak yapısal eşitlik modeli içinde de geçerli olabileceği değerlendirilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu araştırmanın amacı ÖVD ile bu davranışların çalışanlar açısından ortaya çıkarabileceği değerlendirilen iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi olumlu ardılların yanında, aşırı iş yükü, iş stresi, sosyal kaytarma algısı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma gibi olumsuz ardıllar arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek, bu etkilerde aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmektir. Yakın zamana kadar tamamen pozitif bir olgu olarak değerlendirilen ÖVD, genel olarak birey ve örgütler için pozitif sonuçlarla ilişkili (Podsakoff vd., 2000) olarak görülmesine rağmen, son dönemdeki sınırlı sayıdaki çalışma ÖVD'nin olumsuz sonuçları olup olmadığını sorgulamıştır. Bolino ve arkadaşları (2004)'nın teorik olarak ortaya koyduğu hususları görgül olarak desteklemeyi amaçlayan Bolino ve Turnley (2005)'in uygulamalı araştırmaları, bu alanda yapılmış önemli bir çalışmadır. Mevcut tez çalışmasında ise; Bolino ve Turnley (2005)'in incelediği olumsuz sonuçlar olan AİY, İS ve İAÇ'ye iş arkadaşları ile çatışma eklenmiş ve ÖVD ile bu olumsuz sonuçlar arasındaki bazı potansiyel aracılardan (AİY, İS, SKA) aracılık etkileri de incelenmiştir.

Araştırma Antalya'nın Kemer ilçesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren beş farklı beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü çalışanlarının oluşturduğu, 432 kişilik örneklem grubuna yönelik olarak yapılmıştır. 432 katılımcıdan erkeklerin sayısı 297 (%68,8), kadınların sayısı 135 (%31,3)'tir. Katılımcılardan 101 kişinin (%23,4) kadrolu çalışan olmasına karşın, sözleşmeli personelin sayısı 331(%76,6)'dir. Katılımcılardan 300 kişi (%70), en az beş yıldır aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

ÖVD başlangıçta beş boyut olarak (diğer gamlık, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ölçülmüş olmasına rağmen; AMOS

programında yapılan DFA neticesinde, “ikinci düzey çok faktörlü yapının” en uygun uyum değerlerini verdiği görülmüştür (Tablo-10). Ayrıca mevcut çalışmada da asıl amaç ÖVD’nin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sonuçları tespit etmek olduğu için, boyutların “genel ÖVD” olarak tek boyut altında toplanıp korelasyon ve regresyon analizlerine bu şekilde işleme dahil edilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu maksatla çalışanların ÖVD ölçeğine verdiği cevapların puanlarının ortalaması alınarak, her bir çalışana ait genel ÖVD puanı oluşturulmuştur. Boyutlara ait puan ortalamaları ise; sadece çalışanların sergilediği ÖVD seviyelerinin belirlenmesi maksadı ile kullanılmıştır.

Araştırmadaki diğer değişkenler ÖVD’nin çalışan açısından ortaya çıkartabileceği olumlu (İP, İT, İAN, ÖB) ve olumsuz sonuçları (AİY, İS, SKA, AİÇ, İAÇ, İARÇ) kapsamaktadır. Ayrıca olumsuz sonuçlardan olan AİY, İS ve SKA’nın ÖVD ile diğer olumsuz sonuçlar arasında aracılık etkilerinin olabileceği düşünülmüştür. Elde edilen veriler turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile beraber diğer özel sektör yöneticileri ve bu şirketlerin insan kaynakları yöneticileri için de önemli bulgular sağlamaktadır.

AMOS programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizleri, ÖVD hariç diğer tüm değişkenler için tek faktörlü yapının en uygun yapı olduğunu göstermiştir. Ölçeklere ait faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerleri %34,77 ile %73,55 arasında değişirken, bu faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayıları (Cronbach α) 0,65 ile 0,92 arasında değişmektedir. Pearson Korelasyon analizi sonucu ise; %1 anlamlılık seviyesinde olmak üzere, ÖVD ile diğer bağımlı değişkenler arasında pozitif ve negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS programında t ve ANOVA farklılık testleri, basit doğrusal regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca araştırma modelini test etmek için AMOS programından yararlanılarak YEM oluşturulmuştur.

a. ÖVD Sergilenmesinin Demografik Etkenlere Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Gösteren t ve ANOVA Testi Sonuçları

ÖVD'nin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini tespit etmek için yapılan t ve ANOVA farklılık testlerinde çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyelerinin yaş, çalışma süresi ve kadrolu/sözleşmeli çalışma durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir. ANOVA testlerinden elde edilen veriler incelendiğinde; üstün görev bilinci [$F(4,427)=2,62$; $p<0,05$], nezaket [$F(4,427)=4,17$; $p<0,01$] ve sivil erdem [$F(4,427)=4,72$; $p<0,01$] boyutlarının yanında, genel ÖVD [$F(4,427)=3,39$; $p<0,05$]'nin de, yaşa göre anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir (Tablo-22). Ortalamalar incelendiğinde ise; çalışanların yaş seviyesi arttıkça genel ÖVD'leri ile beraber ÖVD boyutlarına ait puan ortalamalarının da anlamlı bir şekilde arttığı anlaşılmaktadır (Tablo-23). Sığrı ve Çıra (2010:940)'nın bulguları ile de örtüşen bu sonuçlar, "çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri yaşa göre farklılık gösterir" hipotezini desteklemektedir.

Çalışma süresine göre ise; genel ÖVD seviyelerinde anlamlı bir fark bulunamazken [$F(7,424)=1,44$; $p>0,05$], üstün görev bilinci davranışında [$F(7,424)=2,12$; $p<0,05$] anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların çalışma süresi arttıkça, üstün görev bilinci davranışları da anlamlı bir şekilde artmaktadır (Tablo-24). Kıdemin artması ile daha fazla ÖVD sergileneceğini vurgulayan Morrisson (1994)'un varsayımını (Morrisson, 1994'dan aktaran Sayılı[web]) doğrulayan ve genel olarak bu yönde yapılmış olan çalışmalarla (Chiu ve Tsai, 2006: 524; Sığrı ve Çıra, 2010: 940, W.H. Ng. ve Feldman, 2010: 1243) da, paralel olan bu sonuçlar, "çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri çalışma süresine göre farklılık gösterir" hipotezini kısmen desteklemektedir.

ÖVD'nin sergilenmesinde gruplar arasındaki en büyük farkın, kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Üstün görev bilinci hariç ($t(430)=1,77$; $p>0,05$), diğer tüm ÖVD boyutlarında ve genel ÖVD puan ortalamalarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; diğer gamlık ($t(430)=3,43$; $p<0,01$), nezaket ($t(430)=2,84$; $p<0,01$), centilmenlik ($t(430)=3,44$; $p<0,01$), sivil erdem ($t(430)=3,77$; $p<0,001$) ve

genel ÖVD ($t=3,60$; $p<0,001$) kadrolu/sözleşmeli olma durumuna göre anlamlı bir fark göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise; kadrolu çalışanların üstün görev bilinci dışındaki tüm davranışlara ait puan ortalamalarının, sözleşmeli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo-27). Geçici işçilerin her an işten ayrılma özgürlüklerinden dolayı daha düşük örgütsel bağlılık ve daha düşük ÖVD sergileyeceklerini vurgulayan Dyne (2001) ve Kidder (1998)'in görüşleri (Moorman ve Haarland, 2002: 174) ile de paralel olan bu sonuçlar, “çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri kadrolu/sözleşmeli çalışma durumuna göre farklılık gösterir” hipotezini desteklemektedir.

Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyelerinin cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal ve çocuk sahibi olma durumlarına göre ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Genel ÖVD'ye ait değerler incelendiğinde, cinsiyet ($t(430)=1,30$; $p>0,05$; Tablo-27), eğitim durumu [$F(4,427)=1,35$; $p>0,05$; Tablo-29], medeni hal ($t(430)=0,29$; $p>0,05$; Tablo-30) ve çocuk sahibi olmanın ($t(430)=0,11$; $p>0,05$; Tablo-31) ÖVD sergilemede herhangi bir fark ortaya çıkarmadığı görülmektedir (Tablo-27). Bu sonuçlar “çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyelerinin cinsiyete göre farklılık gösterir” hipotezini desteklememektedir. Çalışmanın turizm sektöründe yapılmış olması ve çalışanların hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olmasının bu sonucu ortaya çıkarmış olabileceği değerlendirilmektedir. Nerede ise tüm çalışanların mesai saatleri boyunca müşterilerle birinci dereceden ilgilenmesi gereken bir sektör olan hizmet sektöründe, genel olarak tüm çalışanlardan insan ilişkilerine önem vermeleri, hep güler yüzlü davranmaları, cana yakın ve sıcak olmaları (hem müşterilere hem diğer çalışanlara) beklenmektedir. Bu beklenti çalışanların erkek ya da kadın olduğuna bakılmaksızın tüm çalışanlara yönelik bir beklentidir. Bu nedenle cinsiyet faktörünün ÖVD sergilenmesinde yaş, çalışma süresi ve çalışma statüsü gibi diğer demografik özellikler kadar etkili olmadığı düşünülmektedir.

“Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyelerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterir” hipotezi de desteklenmemiştir. Bu sonuçların da yine turizm sektörü çalışanlarına özgü olabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü genel

olarak eğitim seviyesi mesleki gelişim ve mesleki kariyer imkânlarının fazla olduğu örgütlerde ÖVD'yi etkiliyor olmasına rağmen, otelcilik hizmeti veren bir sektörde kariyer imkânlarının çok da fazla olmadığı değerlendirilmektedir. 400-500 çalışanın bulunduğu bu örgütlerde, yönetici olarak görev yapan personelin, ilgili birim sayısını (5-10) geçmeyeceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle kariyer imkânının çok fazla olmadığı bu sektörde, eğitim seviyesinin ÖVD sergilenmesine herhangi bir fark ortaya çıkarmadığı kabul edilebilir.

b. ÖVD'nin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

ÖVD başlangıçtan itibaren örgütler için pozitif bir olgu olarak ele alınmış ve örgüte faydalı olduğu düşünülen davranışların geliştirilmesi için yapılması gereken konular üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda ÖVD sürekli olarak bağımlı değişken olarak ele alınmış ve ÖVD'yi etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Bu tez çalışmasında ise; genel ÖVD bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ÖVD'nin diğer değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda ÖVD'nin muhtemel olumsuz sonuçların yanında, ÖVD'nin çalışanlar açısından ortaya çıkartacağı olumlu sonuçlar da araştırılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizleri yapılarak, genel ÖVD'nin İP, İT, İAN ve ÖB gibi olumlu sonuçlar ile AİY, İS, SKA, İAÇ, AİÇ ve İARÇ üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo-31'deki korelasyon değerleri ve Tablo-42'deki regresyon analizi sonuçları incelendiği zaman, genel ÖVD'nin beklendiği şekilde tüm olumlu sonuçlarla pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ve bu olumlu sonuçları pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Aksine ve mevcut çalışmadaki beklentinin tersine; genel ÖVD tüm olumsuz sonuçlarla negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde iken, bu olumsuz sonuçları negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Örneğin Tablo-31'deki korelasyon verilerinde; genel ÖVD'nin iş performansı ($r=0,47$; $p<0,001$), iş tatmini ($r=0,32$; $p<0,001$), örgütsel bağlılık ($r=0,33$; $p<0,001$) ile pozitif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülürken, AİY ($r=-0,15$; $p<0,01$), İS ($r=-0,29$; $p<0,001$), SKA ($r=-0,24$; $p<0,001$), İAÇ

($r=-0,15$; $p<0,001$), AİÇ ($r=-0,29$; $p<0,001$) ve İARÇ ($r=-0,29$; $p<0,001$) ile negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Tablo-31).

Tablo-42'deki verilerden de, genel ÖVD'nin çalışanların iş performansı algılamalarını artırdığı ($\beta=0,47$; $p<0,001$) anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak; ÖVD gösteren bireylerin örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu vurgulayan araştırmacılarla (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1993; Borman ve Motowidlo, 1997; Williams ve Anderson, 1991; Netenmeyer vd., 1997'den aktaran Özdevecioğlu, 2003: 118) beraber, aynı etkiyi araştıran çalışmaların (Koys, 2001; Yen ve Niehoff, 2001'dan aktaran Miao ve Kim, 2010: 262; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 54; Çekmecelioğlu, 2007: 189) sonuçlarıyla da paralellik göstermekte ve ÖVD'nin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır hipotezini desteklemektedir.

Aynı şekilde genel ÖVD çalışanların iş tatminlerini ($\beta=0,32$; $p<0,001$) de pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir (Tablo-42). Bu sonuçlar genel olarak aynı etkiyi araştıran çalışmaların (Lapierre ve Hackett, 2007: 548; Demirel ve Özçınar, 2009: 141; Ma ve Jiang, 2008: 22; Munyon vd., 2010: 1517-1518) sonuçlarıyla da paralellik göstermekte ve "ÖVD'nin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" hipotezini desteklemektedir.

ÖVD çalışanların örgütsel bağlılıklarını da ($\beta=0,33$; $p<0,001$) artırmaktadır (Tablo-42). Bu sonuçlar genel olarak; ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulan çalışmaların (Dilek, 2005: 98-101; Bolat ve Bolat, 2008: 84; Cohen ve Keren, 2008: 445; Gürbüz, 2009: 208, 210) sonuçlarıyla da paralellik göstermekte ve "ÖVD'nin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" hipotezini desteklemektedir.

Bu sonuçlara paralel olarak, genel ÖVD'nin çalışanların işten ayrılma niyetlerini de anlamlı bir şekilde azalttığı ($\beta=-0,31$; $p<0,001$) görülmektedir (Tablo-42). Bu bulgular genel olarak aynı etkiyi araştıran çalışmaların (Khalid ve Ali [web], 2006; Paré ve Tremblay, 2007: 346; Coyne ve Ong, 2007: 1090; Khalid vd., 2009: 117; Sığı ve Çıra, 2010: 943) sonuçlarıyla da paralellik

göstermekte ve “ÖVD’nin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır” hipotezini desteklemektedir.

Beklenenin aksine, genel ÖVD’nin olumsuz sonuçları da artırdığına yönelik hipotezler doğrulanamamıştır. Örneğin Tablo-42'deki verilerden, genel ÖVD’nin çalışanların aşırı iş yükü algılamalarını azalttığı ($\beta=-0,15$; $p<0,01$) anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; ÖVD’nin AİY üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde iş stresi ile orta derecede negatif anlamlı bir ilişki içerisinde ($r=-0,29$; $p<0,001$) olan genel ÖVD, çalışanların iş streslerini de azaltmaktadır ($\beta=-0,29$; $p<0,001$). Bu sonuçlara göre; ÖVD’nin İS üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi de desteklenmemiştir (Tablo-42).

ÖVD’nin aşırı iş yükü ve iş stresini ters yönde etkilemesinin değişik sebepleri olabilir. Öncelikle çalışanların ÖVD konusundaki sınırları değerlendirmelerinin ve turizm sektörünün sahip olduğu kendine has özelliklerin, bu sonuçların elde edilmiş olmasında etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca ÖVD’nin gerçekte aşırı iş yükü ve iş stresine sebep olmasına rağmen, ÖVD’nin hem bu değişkenlerle, hem de iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma gibi değişkenlerle negatif ilişki içerisinde olması; ÖVD’yi sergileyen çalışanların sonuçta alacakları ödülün ve elde edecekleri başarıdan dolayı aşırı iş yükünden ve iş stresinden şikâyet etmemelerinden kaynaklanıyor olabilir (Hannam ve Jimmieson [web], 2003: 6). Çünkü çalışanlar bu davranışı gönüllü olarak sergilemektedirler ve bu davranışlar performans değerlendirmelerini pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların başlangıçtaki asıl maksatları bu ödüller olmasa bile, muhtemelen ÖVD’nin kurs, takdir ve benzeri ödüller için öncelikli aday gösterilmelerinde etkili olması aşırı iş yükünden kaynaklanacak şikâyetleri oldukça azaltmaktadır. Çoğunluğunu mevsimlik geçici işçilerin oluşturduğu mevcut çalışmadaki katılımcılar için de, işten atılmamak veya gelecek sezonda tekrar aynı işletmede çalışmaya devam edebilmek gibi bir ödül beklentisinin varlığından söz edilebilir.

Yine ÖVD’nin duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisinin iş stresi algılamalarını da azaltabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü yapılan

alışmalar duygusal bağlılığın iş stresi ve iş-aile çatışmaları ile negatif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Meyer vd., 2002: 37). rgtlerine karşı yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, bu bağlıklarından dolayı, genel olarak aşırı iş yükü iş stresi ve iş-aile atışması gibi olumsuz sonuçlardan şikâyet etmeme eğilimindedirler. Özellikle bazı örgütlerde bu tür şikyetlerin dile getirilmesi bile ayıp sayılabilmektedir.

Bu bulgular aynı etkiyi araştıran bazı çalışmaların (Klein, 2007: 56; Lambert vd., 2008: 63) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Örneğin Klein (2007:56) da, ÖVD ile AİY arasında negatif ve anlamlı ($r=-0,12$; $p<0,05$) bir ilişki tespit etmiştir. VD'yi tek boyut olarak ölçen Lambert ve arkadaşları (2008) da, ÖVD ile iş stresi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,31$; $p<0,01$) tespit etmiştir (Lambert vd., 2008: 63). Ayrıca stres kavramını da içeren duygusal gerginlikle (emotional strain), ÖVD arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($p=-0,16$) tespit eden Chang ve arkadaşlarının (2007:312) bulguları da benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar bu sonucu; duygusal gerginlik arttığı zaman, çalışanların VD sergileme seviyelerinin düştüğü şeklinde yorumlamışlardır. Dolayısı ile bu sonuçlardan daha yüksek seviyede VD sergileyenlerin düşük iş stresi yaşadıkları anlaşılmaktadır. VD toplam değeri ile tükenmişlik (burnout) arasında bulunan negatif ve anlamlı ilişki de ($r=-0,46$; $p<0,01$) bu düşünceyi doğrulamaktadır (Schepman ve Zarate, 2008: 442).

Çalışanların diğer çalışma arkadaşları hakkındaki “sosyal kaytarma algıları” ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde ($r=-0,24$; $p<0,001$) olan genel VD, bu olumsuz algılamayı da azaltmaktadır ($\beta=-0,24$; $p<0,001$). Bu sonuçlara göre; ÖVD'nin SKA üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir (Tablo-42). nceki bölümde vurgulandığı üzere; ÖVD'nin İA, Aİ ve İAR gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmesinin en büyük sebebi aşırı iş yüküdür. Oysa elde edilen korelsyon değerleri ÖVD'nin aşırı iş yükünü azalttığını göstermiştir. Bunun sebebinin, ÖVD'nin anlaşmazlıkları azaltması, takım içerisindeki uyumu, işbirliğini ve koordinasyonu artırması olabileceği değerlendirilmektedir. Aynı şekilde yardım severlik davranışları da iş yükünün azalmasına sebep olabilir.

Diğerlerine yardım eden bir çalışan, kendisinin de ihtiyacı olduğu zaman diğer çalışma arkadaşlarından yardım alabileceğine inanmaktadır. Bu anlamda iş yoğunluğu olsa bile, buna bağlı olarak gelişebilecek iş stresi ve diğer olumsuz sonuçlar ortaya çıkmamaktadır.

Elde edilen bulgular da, bu düşünceleri doğrulamaktadır. Örneğin Tablo-31'deki korelasyon verilerinde; genel ÖVD'nin iş-aile çatışması ile zayıf derecede negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülürken ($r=-0,15$; $p<0,01$), Tablo-42'deki verilerden de genel ÖVD'nin çalışanların iş-aile çatışmasına yönelik algılamalarını azalttığı ($\beta=-0,15$; $p<0,01$) anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; ÖVD'nin İAÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" hipotezi desteklenmemiştir. Genel ÖVD aynı zamanda çalışanların AİÇ'ye yönelik algılamalarını ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) da azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre; ÖVD'nin AİÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır" hipotezi desteklenmemiştir (Tablo-42).

ÖVD'nin İAÇ ve AİÇ ile de ters yönlü bir ilişkiye sahip olması, kaliteli zaman kavramı ile izah edilebilir. ÖVD'si yüksek çalışanlar iş yerlerinde daha fazla zaman geçirmelerine ve göreceli olarak eş ve çocuklarına daha az zaman ayırıyor gibi görülmelerine rağmen bunu bir çatışmaya sebep olmaması hatta çatışmayı azaltıcı etkisinin olması, muhtemelen bu çalışanların aile yaşantılarında kullandıkları kaliteli zamanla ilgili olabilir. Çünkü ÖVD'nin iş tatmini ve pozitif duygular yarattığı önceki çalışmalarla beraber bu çalışmadan da elde edilen bir sonuçtur. Dolayısı ile yüksek ÖVD sergileyen çalışanlar her halükârda diğerlerine nazaran evlerine daha mutlu geleceklerdir. Eğer bu çalışanlar ailesini ihmal ettiklerinin bilincindeyseler, en azından onlarla bulundukları sınırlı zamanı en iyi şekilde, dolu dolu ve tüm aile bireyleri ile ilgilenererek geçirmeye (kaliteli zaman) gayret etmektedirler. Bir anlamda onlara borçlu olduklarını da düşündükleri için, aile bireylerinin ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almakta ve hatta onlara spor kursu, enstrüman kursu vb. imkânlar sunmaya çalışmaktadırlar. İşten sahip oldukları iyi zaman planlaması alışkanlıklarını aile yaşantılarına da aktararak, yoğun iş tempolarının arasında aile fertleri ile gidebilecekleri sinema, tiyatro ve benzeri faaliyetlere de zaman ayırabilmektedirler. Oysa iş tatmini düşük olan, ÖVD

davranışları için de zaten enerji bulamayan çalışanlar, evlerine işyerlerindeki problem ve mutsuzluklarla beraber gelmektedirler. İş yerinde çok fazla çalışıp yorulduklarını düşünen bu çalışanlar, en azından evde dinlenmeye haklarının olduğunu düşünebilmektedir. Dolayısı ile göreceli olarak ailesi ile bulundukları zaman daha fazla olmasına rağmen onlarla beraber kullandıkları zaman oldukça az olmaktadır.

Bu sonuçlar aynı etkiyi araştıran bazı çalışmaların (Bragger vd., 2005: 315) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Aynı şekilde İAÇ ve AİÇ'nin ÖVD ile ilişkisini araştıran Beham (2010)'ın sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Beham (2010:9) da çalışmasının sonunda; bireye ($r=-0,21$; $p<0,01$) ve göreve yönelik ($r=-0,30$; $p<0,01$) ÖVD ile İAÇ arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Araştırmada ÖVD'nin AİY, İS ve İAÇ üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları genel olarak Bolino ve Turnley (2005:743)'in bulgularını desteklememektedir. Bu farklılığın Bolino ve Turnley (2005)'in ÖVD olarak sadece "kişisel inisiyatif "boyutunu ölçmesinden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca yine çalışmalarında örneklem olarak sadece erkek üniversite öğrencilerinin bulunması da, sonuçları farklılaştırabilecektir. Çünkü mevcut çalışmada, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve erkek ve kadınlardan oluşan özel sektör çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Dolayısı ile eğitim sektörü ile turizm sektörü arasında farklı sonuçlar çıkabileceği gibi, örneklemin öğrenci ya da çalışan olması da ÖVD'nin sonuçları farklılaştırabilecektir.

Bu veriler Bolino ve Turnley (2005)'in bulgularını doğrulamayı ve genişletmeyi amaçlamış fakat bu amacına rağmen hipotezlerinin çoğu doğrulanamamış olan Klein (2007:56)'ın sonuçları ile de örtüşmektedir. Bu çalışmada çalışanların sergiledikleri ÖVD hem çalışanların kendileri tarafından, hem de yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Araştırmada beklenin aksine çalışanların değerlendirdiği ÖVD ($r=-0,05$; $p>0,05$) ve yöneticilerin değerlendirdiği ÖVD ($r=-0,09$; $p>0,05$) ile İAÇ arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece çalışanların değerlendirdiği Genel ÖVD ($r=-0,12$; $p<0,05$) ve örgüte yönelik ÖVD-Ö ($r=-0,14$; $p<0,05$) ile AİY arasında

ise negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, bunun haricinde diğer ÖVD türleri ile aşırı iş yükü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. ÖVD'nin AİY ve İAÇ'yi pozitif olarak etkilediğine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları ise ya anlamsız çıkmış ya da negatif olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca ÖVD-İAÇ ilişkisi doğrulanmadığı için, bu ilişkide aracılık etkilerinin olduğu varsayılan çalışma saatleri ve aşırı iş yükünün aracılık etkileri de test edilememiştir (Klein, 2007: 39-56).

Genel ÖVD'nin aynı zamanda çalışanların diğer çalışma arkadaşları ile yaşayabilecekleri çatışmaları da azalttığı ($\beta=-0,29$; $p<0,001$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre; ÖVD'nin İARÇ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir (Tablo-42). Güler (2009:114)'in sağlık sektörü çalışanlarına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, tüm ÖVD boyutları ile kişi ve gruplar arasındaki çatışmalar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiş olmasına rağmen, mevcut tez çalışmasında bunun tersi sonuçlar elde edilmiş olmasının, her iki çalışmanın farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü işlerinin doğası gereği yoğun bir stres ortamında çalışmak durumunda bulunan sağlık çalışanları, ÖVD sergilemelerine rağmen, yaşadıkları stres nedeni ile hem kendi aralarında, hem de hastalarla çatışmalar yaşayabilmektedirler. İnsan hayatının söz konusu olduğu ve bazen saniyelerin bile hayati önem arz ettiği sağlık sektöründe, bu tür çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Oysa turizm sektörü genel olarak stressiz bir sektör olmasının yanında, aslında çalışanların stresli davranışlarını da kaldıramayacak bir yapıya sahiptir. Müşteri memnuniyetinin önemli olduğu bu sektörde, yapılacak işler genel olarak planlandığı şekilde yürümektedir ve tüm çalışanlardan güler yüzlü olmaları beklenir. Bu nedenle çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş olmasının, sektörlerin kendi dinamik yapılarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Ayrıca mevcut tez çalışmasında; iş arkadaşları ile çatışma ile beraber diğer olumsuz sonuçların puan ortalamalarının az olmasının ve ÖVD'nin beklenen olumsuz etkilerinin ortaya çıkmamış olmasının, katılımcılardan %70 gibi büyük bir çoğunluğunun geçici mevsimlik işçilerden (N=300)

oluşmasından da kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü daha önce de ifade edildiği üzere; çalışanların ÖVD sergileme sebepleri ve çeşitleri, çalışma statülerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Sözleşmeli çalışanlar örgüte olan zayıf bağlarından dolayı daha düşük ÖVD sergilemektedirler (Kidder, 1988; Dyne, 2001'den aktaran Moorman ve Haarland, 2002: 174) ve mevcut tez çalışmasının sonuçları da bu varsayımı doğrulamıştır. Ancak geçici çalışanların örgütteki mevcut durumlarının belirsiz olması nedeni ile arkadaşlık ilişkilerine önem verdikleri ve bu nedenle "yardım severlik" davranışı sergiledikleri de tespit edilmiştir (Blatt, 2008: 861). Dolayısı ile genel olarak diğerleri ile iyi geçinme eğiliminde olan bu geçici işçilerin, diğer çalışma arkadaşları ile daha düşük çatışma yaşamaları ve sergiledikleri ÖVD'nin de bu çatışmaları azaltıcı etki yapması anlamlı gözükmektedir.

Bu sonuçlar Fortunato (2004) ve Turnipseed ve Wilson (2009)'un bulguları ile paralellik göstermektedir. Fortunato (2004:280) tek boyutlu ÖVD ile kişiler arası çatışma arasında anlamlı bir ilişki ($r=-0,03$; $p>0,05$) tespit edememiştir. Turnipseed ve Wilson (2009:208) ise ÖVD'yi beş boyut ölçtükleri çalışmalarında; tüm ÖVD boyutlarının kişiler arası problemler ile -0,29'dan, -0,44'e kadar değişen negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğunun mevsimlik işçilerden oluşmasının diğer bir etkisinin de; "büyük bir kısmı asgari ücretle çalışan bu işçiler için, aldıkları maaşın son derece önemli olması ve genel iş tatminleri için yeterli bir unsur olarak görülmesinin" olabileceği değerlendirilmektedir. Önceki bölümde de ifade edildiği üzere, günümüzdeki çalışanlar için iş tatmini ve buna bağlı diğer unsurlar farklı anlamlar ifade etmektedir. Aldıkları maaşın yanında, daha çok kariyer ve benzeri mesleki hedeflerinin derdinde olan çalışanların yanında, hala boğaz tokluğuna da olsa çalışmayı kabul eden ve bir iş bulduktan sonra da, kendisinden 10 kat daha fazla maaş alanlardan bile daha çok mutlu olan insanların da var olduğu bir gerçektir. Bu nedenle birçok işsiz emsallerine göre, en azından geçici bir süreliğine de olsa bir maaş sahibi olan bu insanların; daha fazla iş tatmini yaşamaları doğaldır. İş tatminine bağlı olarak

da, aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi olumsuz sonuçlardan şikâyetçi olmayacaklardır. Namasivayam ve Zhao (2007:1219)'nın çalışması da, iş tatmininin İAÇ ve AİÇ ile negatif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.

Ayrıca ÖVD'nin beklenen olumsuz sonuçları gelişebilmek için uzun zamana ihtiyaç duymaktadır. Emekliliğine kadar işi ve sigortası garanti olan kadrolu çalışanların, bir süre sonra en azından bazı konularda şikâyetlerini ve bıkkınlıklarını (aşırı iş yükü, iş stresi vb) ifade etmeleri beklenebilir. Ancak geçici işçiler zaten zor şartlarda girebildikleri bu işte çok kısa bir süre kalacakları için; aşırı iş yükü, iş stresi gibi olumsuz sonuçlar da muhtemelen çok fazla gelişme fırsatı bulamayacaktır.

Sonuç olarak Klein (2007)'ın bulguları ile de paralellik arz eden mevcut tez çalışmasının sonuçları, ÖVD'nin ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar konusundaki şüpheleri en azından turizm sektörü için ortadan kaldırmıştır.

c. Aracı Değişkenlerin Aracılık Etkilerini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bu tez çalışmasının en önemli bulgularından birisi, aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının ÖVD ile diğer tüm bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerde üstlendikleri aracılık etkilerinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu maksatla yapılan 21 adet hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre, AİY'nin ÖVD ile İP ve İT arasındaki aracılık rolü, İS'nin ÖVD ile İT ve ÖB, SKA'nın ÖVD ile İP arasındaki aracılık rolleri hariç ÖVD ile diğer değişkenler arasında aracılık rolü üstlendikleri anlaşılmıştır.

Aracılık etkilerini tespit etmek için, öncelikle bağımsız değişken olan genel ÖVD'nin bağımlı değişkenler ve aracı değişkenler üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analizlerin üçüncü aşamasında; bağımsız değişken olan genel ÖVD, aracı değişkenler olan AİY, İS ve SKA ile beraber hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu aşamada genel ÖVD'nin bağımsız değişken üzerindeki etkisinin devam edip etmediğine ve aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Son olarak aracılık etkisi tespit edilen analizler için Sobel testi de uygulanarak

aracılık etkisine karar verilmiştir. Ayrıca üç aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizleri de, aracı değişkenlerin olumlu sonuçları (İP, İT, ÖB, İAN ters) azaltırken, tüm olumsuz sonuçları artırdığını göstermiştir (Tablo-43).

Aracılık testlerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları da; genel ÖVD'nin İP, İT ve ÖB üzerindeki olumlu etkileri aracı değişkenler vasıtası ile azalırken, genel ÖVD'nin İAÇ, AİÇ ve İARÇ üzerindeki etkisinin de yine bu aracı değişkenler vasıtası ile azaldığını göstermiştir (Bkz. Tablo-44 -Tablo-64). Örneğin genel ÖVD örgütsel bağlılığı artırırken, AİY devreye girdiği zaman bu bağlılık azalmaktadır (kısmi aracılık) (Tablo-47). İşten ayrılma niyeti için ise tam tersi bir durum söz konusudur (Tablo-46). Aynı şekilde genel ÖVD İAÇ'yi azaltırken, AİY devreye girdiği zaman etki anlamsızlaşmakta, bir anlamda ortadan kalkmaktadır (tam aracılık). Dolayısı ile AİY artırıldığı takdirde, bu etkinin önce sıfırlanması sonra da pozitif yönde gelişmesi muhtemel bir sonuç olarak gözükmemektedir (Tablo-48). Ayrıca AİY'nün genel ÖVD ile AİÇ ve İARÇ ilişkisinde de kısmi aracılık etkisinin olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Bkz. Tablo-44-Tablo-50).

İş stresi de genel ÖVD'nin olumlu sonuçlarını (İT, ÖB hariç) azaltmaktadır (kısmi aracılık). Sosyal Kaytarma algısının aracılık rollerine bakıldığı zaman ise; genel ÖVD-İP ilişkisi hariç diğer tüm ilişkilerde aracılık rolünün (kısmi aracılık) olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo-51 - Tablo-57).

Ayrıca bu üç aracı değişkenin, genel ÖVD ile İAÇ ilişkisinde de tam aracılık etkilerinin olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar ÖVD'ye bağlı olarak gelişebilecek aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının, çalışanlarda en fazla iş-aile çatışmasına sebep olacağını anlamına gelmektedir (Bkz. Tablo-58 - Tablo-64).

Bu verilerin doğru bir şekilde yorumlanması, örgütlerdeki ÖVD politikalarının oluşturulmasında önemli girdiler sağlayacaktır. ÖVD'nin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ile yetinip aracı değişkenlerle ilgili verileri dikkate almamak hatalı uygulamalara yol açabilecektir. Çünkü regresyon analizi verileri ÖVD ile ilgili olarak olumlu sonuçlar vermesine

rağmen, AİY, İS ve SKA'nın aracılık etkileri bu etkileri olumsuzla çevirmektedir. Bu sonuçlara göre ÖVD doğrudan etkisi ile tüm olumlu sonuçları artırırken tüm olumsuz sonuçları azaltmaktadır. Fakat aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma etkisinin aracılık etkisinden dolayı, bu aracı değişkenlerin seviyesi arttıkça ÖVD'nin sağladığı genel faydaların azaldığı, iş performansı, iş tatminin gibi olumlu sonuçların yavaş yavaş düşerken, iş aile çatışması, aile iş çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma ihtimallerinin de gittikçe artacağı unutulmamalıdır. Çünkü aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısı ÖVD'nin bu olumsuz sonuçlarını azaltma etkisinin gittikçe daha aşağı çekmektedir.

Ayrıca bu sonuçlar ÖVD'nin AİY, İS ve SKA'yı da azalttığını göstermesine rağmen, bu sonuçların sadece bu örneklem ve bu sektör için geçerli olduğu unutulmamalıdır. Gelecekte Genel ÖVD'nin AİY, İS ve SKA'yı pozitif olarak etkilediğini gösteren bulgular elde edildiği takdirde, aracılık etkileri daha bir anlam kazanacaktır. Bu nedenle aracılık etkilerini gösteren sonuçlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Yöneticiler ÖVD'ye bağlı olarak çalışanlarda aşırı iş yüküne ve iş stresine sebep olmamalı ve çalışanlar arasında oluşabilecek sosyal kaytarma algısına engel olmalıdırlar.

Sonuç olarak bu araştırmada elde edilen bulgular; çalışanlar tarafından sergilenen ÖVD boyutlarının yaş, çalışma süresi ve kadrolu/sözleşmeli çalışma durumlarına göre değiştiğini, sergilenen ÖVD'nin ortak etkisinin çalışanların iş performansını, iş tatminlerini, örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırdığını, bu olumlu sonuçlar neticesinde de çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir.

Fakat beklenenin aksine, çalışanlar tarafından sergilenen ÖVD'nin çalışanların aşırı iş yükü, iş stresi ve iş arkadaşları ile çatışmaya yönelik algılamalarını azalttığı görülmüştür. Ancak ÖVD'nin tüm bu olumlu sonuçlarına rağmen, aracılık testleri, “aşır iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısının” üstlendikleri aracılık rolleri ile ÖVD'nin İAÇ, AİÇ ve İARÇ üzerindeki olumlu etkilerini azalttığını ya da tamamen ortadan kaldırdığını göstermiştir.

Araştırmadaki hipotezleri test etmek üzere yapılmış olan korelasyon, regresyon analizleri, t, ANOVA testleri ve hiyerarşik regresyon analizlerinden elde edilen bu bulgular doğrultusunda, hipotezlerle ilgili olarak gerçekleşen sonuçlar Tablo-68’de sunulmuştur.

Tablo-68: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER		TABLolar	SONUÇ
Hipotez 1:	<i>Hipotez1a:</i> Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri yaşa göre farklılık gösterir.	Tablo-22	KABUL
Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.	<i>Hipotez1b:</i> Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri çalışma süresine göre farklılık gösterir.	Tablo-24	KISMEN KABUL
	<i>Hipotez 1c:</i> Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri cinsiyete göre farklılık gösterir.	Tablo-26	RED
	<i>Hipotez1d:</i> Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri kadrolu/sözleşmeli olmalarına göre farklılık gösterir.	Tablo-27	KABUL
	<i>Hipotez1e:</i> Çalışanların sergiledikleri ÖVD seviyeleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Tablo-28	RED
Hipotez 2: ÖVD’nin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-32	KABUL
Hipotez 3: ÖVD’nin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-33	KABUL
Hipotez 4: ÖVD’nin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-34	KABUL
Hipotez 5: ÖVD’nin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-35	KABUL
Hipotez 6: ÖVD’nin aşırı iş yükü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-36	RED
Hipotez 7: ÖVD’nin iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-37	RED

Hipotez 8: ÖVD'nin "iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı" üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-38	RED
Hipotez 9: ÖVD'nin iş-aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-39	RED
Hipotez 10: ÖVD'nin aile-iş çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-40	RED
Hipotez 11: ÖVD'nin iş arkadaşı çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.		Tablo-41	RED
Hipotez 12: Aşırı iş yükünün ÖVD ile diğer değişkenler arasında "aracılık" rolü vardır.	<i>Hipotez 12a:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile iş performansı arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-44	RED
	<i>Hipotez 12b:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile iş tatmini arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-45	RED
	<i>Hipotez 12c:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-46	KABUL
	<i>Hipotez 12d:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-47	KABUL
	<i>Hipotez 12e:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile iş-aile çatışması" arasında aracılık rolü vardır.	Tablo-48	KABUL
	<i>Hipotez 12f:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile AİÇ arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-49	KABUL
	<i>Hipotez 12g:</i> Aşırı iş yükünün "ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-50	KABUL
Hipotez 13: İş Stresinin ÖVD ile diğer değişkenler arasında "aracılık" rolü vardır.	<i>Hipotez13a:</i> İş stresinin "ÖVD ile İP arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-51	KABUL
	<i>Hipotez13b:</i> İş stresinin "ÖVD ile İT arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-52	RED
	<i>Hipotez13c:</i> İş stresinin "ÖVD ile İAN arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-53	KABUL
	<i>Hipotez13d:</i> İş stresinin "ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-54	RED
	<i>Hipotez 13e:</i> İş stresinin "ÖVD ile İAÇ arasında" aracılık rolü vardır.	Tablo-55	KABUL

	<i>Hipotez 13f:</i> İş stresinin “ÖVD ile Alç arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-56	KABUL
	<i>Hipotez13g:</i> İş stresinin “ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-57	KABUL
Hipotez 14: Sosyal Kaytarma Algısının, ÖVD ile diğer değişkenler arasında “aracılık” rolü vardır.	<i>Hipotez14a:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile İP arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-58	RED
	<i>Hipotez14b:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile İT arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-59	KABUL
	<i>Hipotez14c:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-60	KABUL
	<i>Hipotez14d:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile örgütsel (duygusal) bağlılık arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-61	KABUL
	<i>Hipotez14e:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş-aile çatışması arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-62	KABUL
	<i>Hipotez14f:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile aile-iş çatışması arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-63	KABUL
	<i>Hipotez14g:</i> Sosyal kaytarma algısının “ÖVD ile iş arkadaşları ile çatışma arasında” aracılık rolü vardır.	Tablo-64	KABUL

ç. Araştırma Modelinin Testi ile İlgili Sonuçlar (AMOS YEM Sonuçları)

Son olarak tüm değişkenlerin birbirleri ile olan doğrusal ve dolaylı ilişkilerini aynı anda ve daha net olarak ortaya koyabilmek ve elde edilen verilerin araştırma modeli için de uygun olduğunu doğrulayabilmek için AMOS programından faydalanılarak, bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur.

Genel ÖVD’nin bağımsız değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren sonuçların birbirlerine paralel oldukları ve birbirlerine çok yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. İki tablo arasındaki tek fark genel ÖVD’nin

İAÇ'ye etkisi regresyon analizinde negatif ve anlamlı iken ($\beta=-0,15$; $p<0,01$; Tablo-42), model içerisindeki etkinin anlamsızlaşmasıdır ($\beta=0,03$; $p>0,05$) (Tablo-67).

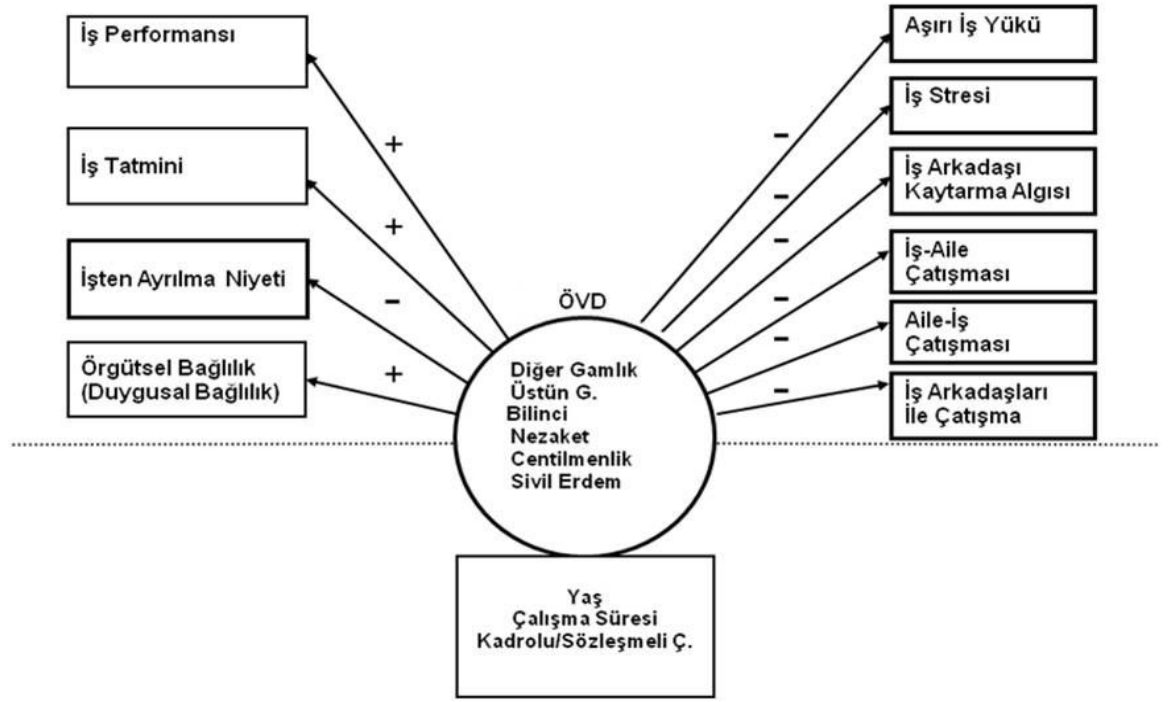
Ancak bu sonuca rağmen regresyon analizinde olduğu gibi yapısal eşitlik modelindeki yol katsayıları da, genel ÖVD'nin bağımsız değişkenler üzerindeki etkilerini ifade eden hipotezlerle ilgili olarak benzer sonuçlar vermiştir. Bu nedenle, regresyon analizinden elde edilen bulguların, genel olarak YEM içinde de geçerli olabileceği değerlendirilmektedir.

2. SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgular, ÖVD kavramının ortaya çıkışından itibaren iddia edildiği gibi; ÖVD'nin bireyler açısından İP, İT, ÖB'nin artması ve İAN'nin azalması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, aynı zamanda AİY, İS, İAÇ, AİÇ, SKA ve İARÇ gibi olumsuz sonuçları da azalttığını göstermiştir. Gözden kaçırılmaması gereken konu, Genel ÖVD'nin olumlu bu sonuçlarına rağmen AİY, İS ve SKA gibi aracı değişkenlerin ortaya çıkması ile olumlu etkilerinin belirgin bir şekilde azaldığıdır. Bu sonuç mevcut çalışmadaki ana fikri de doğrulamaktadır. Çünkü, ÖVD'nin çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkartabileceğinin idrakinde olmayan ve dengeyi ayarlayamayan yöneticilerin, çalışanlar üzerinde yaratacakları aşırı iş yükü ve iş stresi ile bir noktaya kadar fayda sağlasalar bile, belli bir noktadan sonra (marjinal fayda sınırı) çalışan açısından bazı olumsuz sonuçları ortaya çıkabileceği doğrulanmıştır.

Bu bulgular, başlangıçta incelenen literatür kapsamında oluşturulan ve güneş metaforu şeklinde tanımlanan ÖVD güneşinin, hala örgütlerin üzerine parıldayan bir güneş olduğunu göstermiştir. Dünyamız için güneş ne ifade ediyorsa, ÖVD de örgütler için aynı görevi görmektedir. Bireylerin içini ısıtmakta, onlara can vermekte, örgütün başarısı için çok ihtiyaç duyduğu ekip ve takım ruhunun yeşerip kök salmasına büyük katkılar sağlamaktadır. ÖVD bu etkisini, çalışanların iş performanslarını, iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını artırarak ve işte ayrılma niyetlerini, aşırı

iş yükünü, iş stresini ve çalışanların aile ve iş arkadaşları ile yaşayabileceği çatışmaları azaltarak göstermektedir (Şekil-12).



Şekil-12: Araştırma Bulguları

Sonuç olarak elde edilen bu veriler, en azından bu çalışmanın sonuçlarının tersini gösteren uygulamalı çalışmaların ortaya çıkacağı güne kadar, ÖVD'nin tüm örgütlerde desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ancak dünyadaki yaşam için hayati öneme sahip olan güneşin bile, gerekli önlemler alınmadığı takdirde, yine hayati bazı tehlike ve sonuçlara yol açabileceğinden hareketle, ÖVD ile ilgili politikalarda da dikkatli olunmalı ve yöneticilerin ve insan kaynakları yöneticilerinin aşağıda arz edilen konularda mutlaka eğitilmesi sağlanmalıdır.

3. ÖNERİLER

ÖVD ile ilgili literatür incelendiğinde ÖVD'nin bu davranışları sergileyenler açısından ortaya çıkardığı sonuçların akademisyenler tarafından tam anlamı ile kavranamadığı görülmektedir. Gelecekte ise ÖVD'nin bu davranışları sergileyenler açısından ortaya çıkaracağı sonuçları araştırarak çalışmaların, sosyal ve birey psikolojisi konularından olan pro-

sosyal davranış alanında umut vadeden yeni bir alan olarak ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir (Spitzmuller vd., 2008: 116). Bu nedenle bu bölümde gelecekte ÖVD'nin ortaya çıkaracağı sonuçları inceleyecek araştırmacılarla beraber, çalışanların bu davranışlardan asıl faydayı sağlayacağı değerlendirilen örgüt yöneticilerine de bazı önerilerde bulunulacaktır

a. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırmada önemli birçok teorik uygulamayla beraber, özellikle ÖVD'nin tamamen pozitif bir olgu olarak görülmemesi gerektiğinin altı çizilmiştir. ÖVD'nin olumsuz sonuçlarla negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiş olmasına rağmen, aracı değişkenlerin (AİY, İS, SKA) ÖVD'nin olumlu etkilerini azalttığını gösteren sonuçlar elde edilmiş olması önem arz etmektedir. Tez çalışmasında elde edilen bulgular ve yapılan incelemeler sonucunda gelecekte araştırmacılar tarafından aşağıda belirtilen hususlar üzerinde durulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

(1) ÖVD'nin aşırı iş yükü ve iş stresi, iş-aile ya da aile-iş çatışması ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ve hatta ÖVD'nin bu olumsuz sonuçları ve çatışmaları azalttığını gösteren sonuçların elde edilmiş olmasının, ÖVD'nin olumsuz yönlerini sorgulamaya başlayan araştırmacılar için önemli bulgular sağlayacağı değerlendirilmektedir. Olumsuz sonuçlarla (AİY, İS, İAÇ) ilgili bulguların Bolino ve Turnley (2005)'in bulguları ile örtüşmemesinin, bu çalışmalarda ölçülen ÖVD boyutlarının ve seçilen örneklemelerinin farklı olmasından kaynaklanabileceği göz ardı edilmemelidir. Bolino ve Turnley (2005)'in ÖVD olarak ölçtükleri kişisel inisiyatif boyutu, mevcut çalışmada ölçülen ÖVD boyutlarından farklı olarak çalışanların iş-yaşam dengesini daha fazla etkiliyor olabilir (işe eve getirmek, tatillerde çalışmaya devam etmek gibi) (Klein, 2007: 57). Bu bağlamda en azından bazı ÖVD boyutlarının negatif sonuçlarla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısı ile gelecekte ÖVD'nin negatif yönlerini araştıracak araştırmalarda mevcut çalışmalarda kullanılan ÖVD boyutları ile beraber, farklı ÖVD boyutlarının da kullanılması önem arz etmektedir.

(2) Araştırmanın sınırlılıklarında da belirtildiği gibi, bu çalışma özel şirket çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Oysa kamu çalışanlarından örgütsel bağlılık başta olmak üzere diğer birçok iş tutumlarında özel şirket çalışanlarından daha farklı tutumlar sergilemesi beklenir. Bu nedenle aynı çalışmanın kamu çalışanlarına yönelik olarak yapılması ve sonuçların bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırması, ÖVD'nin sonuçlarının tam olarak anlaşılabilmesi açısından oldukça faydalı olacaktır.

(3) Ayrıca bu çalışmada ÖVD sonuçları turizm sektöründe ve otel çalışanlarına yönelik olarak değerlendirilmiştir. Oysa her sektörün ve her meslek grubunun kendine has bir kültürü olduğu gibi, ÖVD'nin sergilenme çeşitliliği ve bunların sonuçları da sektörlerle ve meslek gruplarına göre farklılık gösterebilecektir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda, ÖVD sonuçlarının farklı sektörlerde ve farklı meslek gruplarına yönelik olarak araştırılması ve bu çalışma sonuçlarının karşılaştırılarak genel bir derlendirmenin yapılması önem arz etmektedir.

(4) Mevcut çalışmada ÖVD'nin demografik özelliklere göre değiştiğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Aynı şekilde ÖVD'nin sonuçlarının da, özellikle cinsiyet vb. demografik özelliklere göre değişip değişmeyeceğini bulmayı amaçlayan çalışmalara ihtiyaç vardır.

(5) Örgütlerin sınırlarının gittikçe daha da belirsizleşmesinin, ÖVD'nin önemini azaltmayacağı düşünülmektedir. Çalışanlar bir arada bulunmasa ve hatta dünyanın farklı bölgelerinden internet ve benzeri teknolojik imkânlarla örgüt faaliyetleri yürütülüyor olsa bile, tüm ÖVD boyutların sergilenmesinde hiçbir problem olmayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle her geçen gün daha da artan bu tip “şebeke organizasyonlarda” görev yapan çalışanların sergiledikleri ÖVD çeşitlerinin ve seviyelerinin araştırılması önem arz etmektedir.

(6) ÖVD ile ilgili eleştirilere genel olarak bakıldığında zaman daha çok “üstün görev bilinci” ve “sivil erdem” gibi fazladan zaman ve enerji gerektiren ve bir bakıma örgüte yönelik ÖVD (ÖVD-Ö) olarak nitelendirilebilecek boyutların çok daha fazla eleştiriye maruz kaldığı görülmektedir. Bu nedenle

ÖVD ölçümlerinde çok boyuttan ziyade, bireye ve örgüte yönelik davranışları ifade eden iki boyutun (ÖVD-B ve ÖVD-Ö) kullanılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

b. Uygulayıcılara Öneriler

Sonuçlar ÖVD'nin desteklenmesi gerektiğini göstermiştir. Fakat yöneticiler ve liderlerin uygun eğitim programı ile ÖVD konusunda eğitilmeleri ve ÖVD'nin muhtemel olumsuz sonuçları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu noktada ÖVD'nin yönetici ve lider eğitimlerine dâhil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Değişik seviyede icra edilebilecek mevcut lider ve yönetici eğitimlerinde; ÖVD'nin tanımından başlayarak bu çalışmada arz edilen ve ÖVD'nin iki yüzünü de ortaya koyan hususlarla beraber, yöneticilerin bu dengeyi nasıl sağlayacakları konusunda da bilgi verilmelidir. Aşağıda bu eğitimlerle yöneticilerin bilgilendirilmesi gereken konular kısaca özetlenmiştir.

Çalışma sonuçları ÖVD'nin bireyler açısından İP, İT, ÖB'nin artması ve İAN'nin azalması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, aynı zamanda AİY, İS, İAÇ, AİÇ, SKA ve İARÇ gibi olumsuz sonuçları da azalttığını göstermiştir. Fakat yöneticiler tarafından gözden kaçırılmaması gereken konu; genel ÖVD'nin bu olumlu sonuçlarına rağmen aşırı iş yükü, iş stresi ve sosyal kaytarma algısı gibi aracı değişkenlerin ortaya çıkması ile olumlu etkilerinin belirgin bir şekilde azaldığıdır. Bu nedenle genel ve çok basit bir kural olan “azı yarar, çoğu zarar” prensibi ÖVD'den fayda sağlamayı amaçlayan yöneticilerin önlerindeki en önemli rehber olmalıdır. Bunu ihmal edip günü kurtarma gayretinde olan ya da sadece başarıya odaklanmış olan yöneticiler, uzun vadede çalışanların maruz kaldığı aşırı iş yükü, yorgunluk, iş stresi ve bunlara bağlı olarak gelişebilecek bazı fiziksel ve psikolojik sorunların bedelini kat kat fazlası ile ödemek zorunda kalabileceklerdir.

Öncelikle ÖVD'nin ilgili bölümlerde incelenen etkilerinden kaynaklanan sebeplerle iş yerinde çalışma arkadaşları ile, evinde ise eş ve çocukları ile problem yaşayan bir çalışan başta çalıştığı örgüt olmak üzere,

içinde yaşadığı toplum için de maddi ve manevi bir takım sorunların kaynağı olabilecektir. Aşırı iş yükü altında ezilen çalışanlar kendilerine ve diğer insanlara da yabancılaşabilecek, bu da daha ciddi toplumsal problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilecektir.

Ayrıca yöneticiler görevlerin eşit dağıtılmaması nedeni ile çalışanları arasında gelişebilecek sosyal kaytarma algısına da engel olmalıdırlar. Çünkü örgütte gerçekten “kaytarma davranışı” olmasa bile; yüksek seviyede ÖVD sergileyen çalışanlarda diğer arkadaşları hakkında SKA gibi olumsuz bir algının oluşması, takım personelinin iş tatminini ve performansını düşürecektir. Bu tür algılamalar kaydardığı düşünülen çalışma arkadaşlarının dışlanması, adaletsizlik algısının gelişmesi gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilecektir (Mulvey ve Klein, 1998’den aktaran Tata, 2002: 293). Bu nedenle görevlerin sürekli olarak en iyi yapan ve yapmayı talep eden çalışanlara değil, eşit bir şekilde tüm çalışanlara dağıtılmasını sağlamalıdırlar.

Bu eğitimlerde ağırlık verilecek bir konu da, ÖVD’nin yöneticilerin performans değerlendirmelerinde “hale” etkisine sebep olabileceği ve yöneticilerin bununla nasıl başa çıkabileceklerinin öğretilmesi olmalıdır. Çünkü ÖVD’nin insan kaynakları yönetimi alanında, özellikle yöneticilerin yapacağı performans değerlendirmelerine yapabileceği olumsuz etkiler yönünden çok fazla eleştirilen bir konu olduğu açıktır. Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken çalışanların sergiledikleri ÖVD’yi normal görev ve sorumlulukları ile karıştırmak gibi bir risk içerisine girebilirler. Yani meslek yaşamında her türlü yardımseverliği sergileyen, nazik ve centilmen bir çalışan hakkında yöneticiler tarafından elde edilen genel izlenim, o çalışanla ilgi olarak yapılacak değerlendirmeleri de pozitif olarak etkileyecektir. Literatürde “yanılsama ya da hale etkisi” olarak ifade edilen ve performans değerlendirmelerine olumsuz etkileri de deneysel çalışmalarla ispatlanmış olan bu faktörlerin oluşması için birçok neden gösterilmiştir. Elbette ÖVD de, yöneticilerin yanlış performans değerlendirmesi yapmalarına sebep olabilir. Fakat böyle bir etkiye sebep olması ÖVD’nin olumsuz ve istenmeyen bir davranış olduğunu göstermez. Bu tamamen yöneticilerle ilgili olan bir

hususdur. Üstelik alınacak bazı tedbirlerle bu risk oldukça azaltılabilir. Bunun için en önemli husus çalışanlara ait görev tanımlarının ve iş gereklerinin çok detaylı olarak hazırlanması ve yöneticilerin ÖVD'yi rahatça ayırt edebilmesinin sağlanabilmesidir. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirmesi konusunda eğitilmelerinin de, bu hataların aşağı çekilmesinde oldukça fazla düşürebileceği yapılan çalışmalarda dile getirilmiştir (Krista ve Lorne, 2008: 714).

Sonuç olarak; “ÖVD çözüm mü, problem mi?” ya da “Madalyonun diğer yüzü” gibi ÖVD'yi sorgulayan çalışmaların oldukça artmış olduğu bu günlerde, ÖVD'nin hem olumlu hem de olumsuz taraflarını aktarmayı amaçlayan bu çalışmanın, kafası karışmış olan yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve bu alanda çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü örgütlerin çalışanlardan hep daha fazla performans beklemesi kadar doğal bir olgu yoktur. Ama çalışanların sahip olduğu kaynakların (zaman, enerji, vb.) da sınırlı olduğu açıktır. Dolayısı ile özellikle yöneticilere ve örgütlerin insan kaynakları yöneticilerine düşen, ÖVD'nin sağlayacağı faydaları hem örgüt, hem de çalışanlar için dengelemektir.

Makul ölçülerde sergilenen ÖVD'nin hem örgüt, hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı birçok çalışmada dile getirilmiş, deneysel çalışmalarla da bu düşünceler doğrulanmıştır. Ancak değişik sebeplerle abartılmış olan ÖVD'nin başta çalışanlar olmak üzere uzun vadede örgüt açısından da hayati bazı problemlere yol açabileceği de göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Bu nedenle; mevcut rekabet ortamında örgütler için kaçınılmaz bir olgu olan ÖVD'yi hem örgüt, hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkartabilecek şekilde dengede tutabilen yöneticilerin ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütleri, bunu yapamayan emsallerine göre elbette çok daha başarılı olacaklardır.

KAYNAKÇA

AAMODT, Michael G. **Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach**, (5th. Edition), Thomson-Wadsworth, 2007.

ACAR, A. Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7, 1, 2006, 1-14.

AĞIRBAŞ, İ., Y. ÇELİK ve H. BÜYÜKKAYIKÇI. “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8, 3, 2005, 326-350.

AKMAN, Sevil. “Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 10, 34-35, 2004, 40-55.

ALA, Şükran. **Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2010.

ALICA, Esin. **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, 2008.

ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, 1-18.

ALLISON, B. J., R.S VOSS., ve S. DRYER. “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Educational for Business**, 76, 5, 2001, 282-288.

ALTAŞ, S. ve H.G. ÇEKMECELİOĞLU. “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri**, 7, 28, 2007, 47-57.

ALTINBAŞ, Burç. **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2008.

ALTUNKESE, Tuba, Neslihan. **Psikolojik İklimin Örgüte Adanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

ARTAN, Nihan. **“The Effects of Work Values on Organizational Citizenship Behavior”** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, 2009.

ASLAN, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa. **Yönetim ve Ekonomi** 15, 2, 2008, 163-178.

ASLAN, Şebnem. “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6, 1, 2009, 256-275.

AYDIN, A., K. ÜÇÜNCÜ ve T. TAŞDEMİR. “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 3, 5, 2010, 41-62.

BALMFORTH, K. ve D. GARDNER. “Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations”, **New Zealand Journal of Psychology**, 35, 2, 2006, 69-76.

BARBUTO, J. E., L. L. BROWN., M.S. WILHITE.ve D.W. WHEELER. “Testing the Underling Motives of Orrganizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers.”, **28th Annual National Agricultural Education Research Conference**, December 12, 2001, 539-553.

BARKSDALE, K. ve J.M. WERNER. “Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”, **Journal of Business Research**, 51, 2, 2001, 145-155.

BARLING, J. ve C.L. COOPER. “The Sage Handbook of Organizational Behavior”, Volume 1, Micro Perpective, **Sage Publications**, 2008.

BARTLETT, Kenneth Russell. “**The Relationship between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field**,” the Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, 1999, Urbana.

BARUCH, Y., M.F. O’CREEVY., P. HIND. ve E. VIGODA-GADOT. “Prosocial Behavior and Job Performance: Does the Need for Control and the Need for Achievement Make a Difference?”, **Social Behavior and Personality**, 32, 4, 2004, 399-412.

BAŞAR, Ufuk. “Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine Olan Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, **8’nci Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (BEYKON)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010, 1659-1669.

BATEMAN, T. S. ve D. W. ORGAN. “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, 26, 4, 1983, 587-595.

BAYCAN, Aslı. **An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction between Different Occupational Groups** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi SBE,1985.

BAYRAM, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” **Sayıştay Dergisi**, 59, 2005, 125-139.

BAYRAM, N., S. AYTAÇ. ve S. GÜRSAKAL. “Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, 8. **Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**–İnönü Üniversitesi, Malatya, 24-25 Mayıs 2007.

BAYSAL, A. C. ve M. PAKSOY. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi**, 28, 1, 1999, 7-15.

BEHAM, Barbara. “Work-Family Conflict and Organisational Citizenship Behaviour: Empirical Evidence from Spanish Employees”, **Community, Work & Family**, 2010, 1-18.

BELLOU, Victoria. “Exploring Civic Virtue and Turnover Intention during Organizational Changes”, **Journal of Business Research**, 61, 2008, 778-789.

BEŞİKTAŞ, İlknur. **İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2009.

BERCOVITCH, Jacob. “Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis” 26.12.2010
<sunzi.lib.hku.hk/hkjo/view/50/5000214.pdf - >.

BİÇER, İ. H., M. ERÇEK., F. KÜSKÜ. ve A.F. ÇAKMAK. “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”, **itüdergisi/d, mühendislik**, 8, 4, 2009, 1-12.

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi** (3.Baskı), İstanbul, Beta Yayım, Dağıtım A.Ş., 1997.

BİNGÖL, D., A. NAKTİYOK. ve Ö.F. İŞÇAN. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi”, **11’nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyon**, 22-24 Mayıs 2003.

BLATT, Ruth. “Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees”, **Organization Studies** 29,06, 2008, 849-866.

BOGLER, R. ve A. SOMECH. “Influence of Teacher Empowerment on Teachers’ Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools”, **Teaching and Teacher Education** 20, 2004, 277-289.

BOLAT, O. İ. ve T. BOLAT. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 19,2008, 75-94.

BOLINO, Marc C. “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, **Academy of Management Review**, 24,1999, 82-98.

BOLINO, M. C., W. H.TURNLEY. ve B. P. NIHEOF. “The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior.”, **Human Resource Management Review**, 14, 2004, 229-246.

BOLINO, M. C., ve W.H. TURNLEY. "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict.", **Journal of Applied Psychology**, 90, 4, 2005, 740-748.

BOLINO, M. C., W.H. TURNLEY., J.B. GILSTRAP. ve M.M. SUAZO. "Citizenship under Pressure: What's a "Good Soldier" to Do?", **Journal of Organizational Behavior**. 31, 2010, 835-855.

BORMAN, W. C. ve S.J. MOTOWIDLO. "Expanding the Criterion Domain Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. & Borman, W.C., Editors, **Personnel Selection in Organization**", Jossey-Bass, San Francisco, 1993, 71-98.

BORMAN, W. C. ve S.J. MOTOWIDLO. "Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance.", **Human Performance**, 10, 1997, 67-69.

BORMAN, W. C. ve S. J. MOTOWIDLO. "Task Performance and Contextual Performance: the Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**, 10, 2, 1997, 99-109.

BOWLER, W. M. ve D.J. BRASS. "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective." **Journal of Applied Psychology** 91, 2006, 70-82.

BOWLING, Michael W. "**Maximizing Large Organization Performance by Uncovering Engaged Employees**", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Conceptual Paper in the Executive Doctor of Management Program at the Weather head School of Management, 2009.

BRAGGER, J. D.N., O. F. SREDNICKI., E.J. KUTCHER., L. INDOVINO. ve E. ROSNER. "Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior among Teachers", **Journal of Business and Psychology**, 20, 2, Winter 2005, 303-324.

BRIEF A. A. ve S. J. MOTOWIDLO. "Prosocial Organizational Behavior", **Academy of Management Review**, 11, 1986, 710-725.

BRUMMELHUIS, L. T., A. B. BAKKER. ve M.C. EUWEMA. "Is Family-to-Work Interference Related to Co-Workers' Work Outcomes?", **Journal of Vocational Behavior**, xxx (2010) xxx-xxx
<<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.001>>.

BUKA, M. "**The Job Attitude Differences Among Public and Private School Teachers in Albania**" (Unpublished Manuscript.), Ankara, Middle East Technical University, 2005.

BUKHARI, Zirgham Ullah. "Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan", **International Journal of Business and Management**, 3, 12, December 2008, 106-115.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener., E. K. ÇAKMAK., Ö. E. AKGÜN., Ş. KARADENİZ. ve F. DEMİREL. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (3.Baskı), Pegem Akademi, 2009.

BYRNE, Zinta S. "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, 20, 2, Winter 2005, 175-200.

BYRON, Kristin. "A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and its Antecedents", **Journal of Vocational Behavior**, 67, 2005, 169-198.

CALABRESE, KIRK R. "Interpersonal Conflict and Sarcasm in the Workplace", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 4, 2000, 459-494.

CEYLAN, E., C. YILMAZ. ve A. CEYLAN. "Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness.", **METU Studies in Development**, 2004, 189-210.

CHANG, C.-H., R. E. JOHNSON. ve L.-Q. YANG. "Emotional Strain and Organizational Citizenship behaviours: A Meta-Analysis and Review", **Work & Stress**, 21, 4, 2007, 312-332.

CHEN, C.-C. ve S.-F. CHIU. "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 149, 4, 2009, 474-494.

CHEN, X., C. HUI. ve D.J. SEGO. "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal of Applied Psychology**, 83, 6, 1988, 922-931.

CHIU S.-F., ve M. C. TSAI. "Relationships among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, 140, 6, 2006, 517-530.

CHO, S. ve M. M. Jhonson. "Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 32, 3, 2008, 307-326.

CHUGHTAI, Aamir Ali. "Impact of Job Involvement on in-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour", **Behavioral and Applied Management**, 2008, 169-183.

COHEN, S., T. KAMARCK. ve R. MERMELSTEIN. "A Global Measure of Perceived Stress", **Journal of Health and Social Behavior**, 24, 4, 1983, 385-396.

COHEN, A. ve D. KEREN. "Individual Values and Social Exchange Variables Examining Their Relationship to and Mutual Effect on in-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Group & Organization Management**, 33, 4, 2008, 425-452.

COŞKUN, Meral., HRTURKIYE, İnternet Sitesi, 2010. 17.10.2010 <<http://www.hrturkiye.com/index.php/motivasyon-ve-yoneticiler-icin-onemi/03>. Aug, 2009>.

COYNE, I. ve T. ONG. "Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study", **The International Journal of Human Resource Management**, 18, 6, 2007, 1085-1097.

ÇAĞLAR, İ. ve İ. K. TÜZÜN. "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", **Journal of Yasar University**, 3, 9, 2008, 1011-1027.

ÇAKMAKÇI, Cahit. **KKK.'da Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel ve Ailevi Özellikleri ile Kuruma Bağlılık Düzeyleri ve Kurumdan Ayrılma İstekleri** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 185-190.

ÇELİK, Mazlum. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

ÇELİK, Mazlum. ve Ö. TURUNÇ. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkilerine Yönelik Kavramsal Bir Araştırma", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 20, 1, 2010, 1-36.

ÇINAR, Füsun. **Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2000.

ÇIRPAN, Hüseyin **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

ÇITAK, Ebru A. **Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2006.

ÇÖL, Güner. "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9, 1, 2008, 35-46.

DEDE, Bahar. **Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2009.

DEMİREL, Yavuz. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 15, 2009, 115-132.

DEMİREL, Y. ve M. F. ÖZÇINAR. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 1, 2009, 129-145.

DERYA, Selin. **Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Koç Ü., 2008.

DIDLA, S., K. MEARNES. ve R. FLIN. “Safety Citizenship Behaviour: A Proactive Approach to Risk Management”, **Journal of Risk Research**, 12, 3-4, 2009, 475-483.

DIPAOLA M. F. ve W. K. HOY. “**Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Student**”, www.wm.edu (21.06.2005).

DİLEK, Hakan. **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

EFEÖĞLU, I. F. **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, Çukurova Üniversitesi, 2006.

ELÇİ, M., H. KİTAPÇI. ve İ. ŞENER. “İşe İlişkin Stresin ve İş Yükünün İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, Bildiri Kitabı**, 509-514.

EMMERIK, H., K. SANDERS. “Mismatch in Working Hours and Affective Commitment Differential Relationships for Distinct Employee Groups”, **Journal of Managerial Psychology**, 20, 8, 2005, 712-726.

ENNS, J. ve M. ROTUNDO. “Intergroup Conflict and Group Targets of Organizational Citizenship Behaviour, 2006”. 26.12.2010.
<papers.ssrn.com/sol3/...cfm/SSRN_ID916001_code634810.pdf?..>.

ERDEM, Fadime S. **Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ERDEM, Ümmühan. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2003.

ERDOĞAN, Gülnur. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, 83, 2009, 1-33.

ERDOĞAN, İnci. **Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2010.

ERDOĞMUŞ, Hadice. **Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2006.

ERSOY, N. C., M. P. BORN., E. DEROUS. ve H. MOLEN. "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior among Blue- and White-Collar Workers in Turkey", **International Journal of Intercultural Relations**, 2010, 1-12.

FAN W., Y. FENG. ve L. WU. "The Stressors in Professional Women's Work-Family Conflict: A Chinese Study", **Canadian Social Science**, 5, 3, 2009, 62-67.

FARH, J-L., C. B. ZHONG. ve D. W. ORGAN. "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", **Organization Science**, 15, 2, 2004, 241-253.

FARREL, S. K. ve L. M. FINKELSTEIN. "Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance", **North American Journal of Psychology**, 9, 1, 2007, 81-96.

FASSINA, N. E., D.A. JONES. ve K. L. UGGERSLEV. "Relationship Clean-up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 34, 2, 2008, 161-188.

FEATHER, N. T. ve K. A. RAUTER "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 77, 2004, 81-94.

FELFE, J., W. YAN. ve B. SIX. "The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries", **CCM International Journal of Cross Cultural Management**, 8, 2, 2008, 211-237.

FISHER, C. D. "On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance", **Academy of Management Review**, 5, 1980, 607-612.

FORTUNATO, Vincent J. "A Comparison of the Construct Validity of Three Measures of Negative Affectivity", **Educational and Psychological Measurement**, 64, 2, 2004, 271-289.

FOX, S., P. E. SPECTOR. ve D. MILES. "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", **Journal of Vocational Behavior**, 59, 2001, 291-309.

FOX, S., P. E. SPECTOR. "The Deviant Citizen: Clarifying the Measurement of OCB and its Relation to CWB", **Human Resources and Industrial Relations**, Loyola University Chicago, 2009. 22.10.2010.

<<http://www.sba.luc.edu/research/wpapers/061118b.pdf>>.

GAITHER, C. A., A. A. KAHALEH., W. R. DOUCETTE, D.A. MOTT., C. A. PEDERSON. ve J. C. SCHOMMER. "A Modified Model of Pharmacists' Job Stress: the Role of Organizational, Extra-Role, and Individual Factors on Work-Related Outcomes", **Administrative Pharmacy**, 4, 2008, 231-243.

GARSON, G. David. **Structural Equation Modeling**. 10.04.2011
<<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>>.

GAUTAM, T., R. VAN DICK., U. WAGNER., N. UPADHYAY. ve A. J. DAVIS, "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", **Asian Journal of Social Psychology**, 8, 2005, 305-314.

GENÇTÜRK, Osman Cem. **Algılanan Sosyal Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi-Bir Vaka Çalışması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2005.

GOLDEN L. ve H. JORGENSEN. "Time after Time Mandatory Overtime in The U.S. Economy", **Economic Policy, Institute Briefing Paper**, January 2002, 1-18.

GÖNCÜ, Aslı. "**Motivational Processes Involved in the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors**" Ankara, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts, 2006.

GREENHAUS, J. H. ve N. J. BEUTELL. "Sources of Conflict between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, 10, 1, 1985, 7-88.

GÜL, H., E. OKTAY. ve H. GÖKÇE "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Akademik Bakış**, 15, 2008, 1-11.

GÜLER, Belgin. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2009.

GÜRBÜZ, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3, 2, 1:3, 2006, 48-75.

GÜRBÜZ, Sait. **Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

GÜRBÜZ, S. ve M. YÜKSEL. "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9, 2, 2008, 174-190.

GÜRBÜZ, Sait. "Some Possible Antecedents of Military Personnel Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, 21, 2009, 200-215.

GÜRBÜZ, S., A. ERKUŞ. ve Ü. SİĞRİ. “İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2, 1, 2010, 69-76.

GÜNDÜZ, Gülcan. **İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisine Yönelik Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2008.

HALBESLEBEN, J. R. B., M. C. BOLINO., W. M. BOWLER. Matthew. ve W. H. TURNLEY. “Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Applied Social Psychology**, 40, 6, 2010, 1450–1489.

HALL, A., R. ZINKO., A. A. PERRYMAN. ve G. R. FERRIS. “Organizational Citizenship Behavior and Reputation: Mediators in the Relationships between Accountability and Job Performance and Satisfaction”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15, 4, 2009, 381-392.

HANNAM, R. ve N. JIMMIESON. “The Relationship between Extra-Role Behaviours and Job Burnout for Primary School Teachers: A Preliminary Model and Development of an Organisational Citizenship Behaviour Scale.”, **School of Psychology**, University of Queensland, 2003.<<http://www.aare.edu.au/02pap/han02173.htm>>.

HARDEEP, C. ve M. SHIVANI. “Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): a Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector”, **Journal of Service Research**, Oct 2010-Mar 2011. 19.12.2010.
<http://findarticles.com/p/articles/mi_7629/is_201010/ai_n56229563/pg_4/?tag=content;col1>.

HAWORTH C. L. ve P. E. LEVY. “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Vocational Behavior**, 59, 2001, 64-75.

HILL, Theresa M. “**Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behavior**”, A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Science in Applied Psychology (Industrial/Organizational), Halifax, Nova Scotia, Saint Mary’s University, 2002.

HOFFMAN, B. J., C. A. BLAIR., J. P. MERIAC. ve D. J. WOEHR. “Expanding the Criterion Domain? A Quantative Review of the OCB Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 2, 2007, 555-566.

HØIGAARD, R., R. SÄFVENBOM. ve F. E. TØNNESSEN. “The Relationship between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams”, **Small Group Research**, 37, 3, 2006, 217-232.

HØIGAARD, R. ve R. P. INGVALDSEN. “Social Loafing in Interactive Groups: The Effects of Identifiability on Effort and Individual Performance in Floorball”, **Athletic Insight**, 8, 2, 2006, 52-63.

HUNT, Steven T. “**On the Virtues of Staying Inside the Box: Does Organizational Citizenship Behavior Detract From Performance of Some Jobs?**”, (Yayımlanmamış çalışma),1999.

<<http://www.siop.org/Conferences/99Con/99ConProg/SaturdayPM.aspx>>.

ILDIZ, Gülce ÖĞRÜÇ. **İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.

INOUE, A. ve N. KAWAKAMI. “Interpersonal Conflict and Depression among Japanese Workers with High or Low Socioeconomic Status: Findings from the Japan Work Stress and Health Cohort Study”, **Social Science & Medicine**, 71, 2010, 173-180.

İŞBAŞI, Janset Özen. **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2000.

İMER, Havva Pınar. **Contextual and Dispositional Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors: Does Occupation Make a Difference?** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, 2009.

JIMMIESON, N. L., R. L. HANNAM. ve G. B. YEO “Teacher Organizational Citizenship Behaviours and Job Efficacy: Implications for Student Quality of School Life”, **British journal of Psychology**, 101, 2010, 453-479.

JONES, E., L. CHONKO., D. RANGARAJAN. ve J. ROBERTS. “The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance”, **Journal of Business Research**, 60, 2007, 663-671.

KAI, H. T., N. W. CHI. ve W. LIN LU. “Exploring the Relationships between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive”, **J Bus Psychol**, 24, 2009, 257-270.

KAMER, Meltem. **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

KARATEPE, O. M. ve O. ULUDAĞ. “Affectivity, Conflicts in the Work-Family Interface, and Hotel Employee Outcomes”, **International Journal of Hospitality Management**, 27, 2008, 30-41.

KARK, R.ve R. WAISMEL-MANOR. “Organizational Citizenship Behavior: What’s Gender Got to Do With It?”, **Organization**, 12, 6, 2005, 889-917.

KATZ, D. M. ve R. L. KAHN **The Social Psychology of Organizations**, New York, Wiley, 1978.

KELEŞ, Yasin. **İş Görenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 2009.

KHALID, S. A ve A. K. HASSAN. "The Effects of Organizational Citizenship Behaviour on Withdrawal Behaviour: A Malaysian study," **International Journal of Management and Entrepreneurship**, 1, 1, 2005, 30-40.

KHALID, S. A. ve A. K. HASAN. "Organisational Citizenship Behaviour, Turnover Intention and Absenteeism among Hotel Employees", **Malaysian Management Review**, 41, 1, 2006.

KHALID, S. A., H.K. JUSOFF., H. ALİ., M. İSMAİL., K. M. KASSIM. ve N. A. RAHMAN. "Gender as a Moderator of the Relationship between OCB and Turnover Intention," **Asian Social Science**, 5, 6, 2009, 108-117.

KIDDER, Deborah L. "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 28, 5, 2002, 629-648.

KIDWELL, Roland E. "Loafing in The 21st Century: Enhanced Opportunities- and Remedies-For Withholding Job Effort in The New Workplace", **Business Horizons**, 53, 2010, 543-552.

KIRKMAN, B. L. ve B. ROSEN. "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", **Academy of Management Journal**, 42, 1, 1999, 58-74.

KLEIN, Rebecca H. "The "Dark Side" of OCB: Examining the Relationship between Citizenship Behavior and Work-to-Family Conflict", A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida, 2007.

KOÇ, Hakan. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Electronic Journal of Social Sciences**, 8, 28, 2009, 200-211.

KOY, Daniel J. "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, 34, 2001, 101-114.

KÖSE, S., B. KARTAL. ve N. KAYALI. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 2003, 1-19,

KRISTA, L.U. ve M.S. LORNE. "Using of Frame-of Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy," **Journal of Applied Psychology**, 93, 3, 2008, 711-719.

KÜÇÜKUSTA, Deniz. **Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2007.

LAMBERT, E. G., N. I. HOGAN. ve M. L. GRIFFIN. "Being The Good Soldier Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff", **Criminal Justice and Behavior**, 35, 1, 2008, 56-68.

LAPIERRE, Li M. ve R. D. HACKETT. "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 2007, 539-554.

LAVELLE, J. J., J. BROCKNER. M. A. KONOVSKY. K. H. PRICE., A. HENLEY., A. TANEJA. ve V. VINEKAR. "Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 33-357.

LEE, G., P. V. MAGNINI. ve B. C. (Peter) KIM. "Employee Satisfaction with Schedule Flexibility: Psychological Antecedents and Consequences within The Workplace Pamplin College", **International Journal of Hospitality Management**, 30, 2011, 22-30.

LIDEN, R. C., S. J. WAYNE., R. A. JAWORSKI. ve N. BENNETT. "Social Loafing: A Field Investigation.", **Journal of Management**, 30, 2004, 285-304.

LIU, C., M. M. NAUTAB., P. E. SPECTOR. ve C. LI. "Direct and Indirect Conflicts at Work in China and the US: A Cross-Cultural, Comparison", **Work & Stress**, 22, 4, 2008, 295-313.

LIU, Y. ve A. CHOEN. "Values, Commitment, and OCB among Chinese Employees", **International Journal of Intercultural Relations**, 34, 2010, 493-506.

LIN, Chieh-Peng. "Examination of Gender Differences in Modeling OCBs and Their Antecedents in Business Organizations in Taiwan", **J. Bus. Psychol**, 22, 2008, 261-273.

LIN, C.-C. (Timothy). ve T. K. PENG. "From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy", **Management and Organization Review**, 6, 1, 2009, 55-75.

MA, W. ve L. JIANG. "A Mediational Model for the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Team Performance", **2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, 20-23.

MARKOSE, B. ve S. JAYACHANDRAN. "The Impact of Organizational Citizenship Behaviours on Goal Orientation and Performance of Salespeople: an Empirical Study.", **An International & Business Management**, 2, 1, 2009, 16-27.

MATTHEWS, R. A., C. A. BULGER. ve J.L. BARNES-FARRELL. "Work Social Supports, Role Stressors, and Work-Family Conflict: the Moderating Effect of Age", **Journal of Vocational Behavior**, 76, 2010, 78-90.

MEYDAN, C. H. ve H. ŞEŞEN. “**Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

MEYER, J. P., D. J. STANLEY., L. HERSCOVITCH. ve L. TOPOLNYTSKY. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, 20-52.

MIAO, R.-T. ve H.-G. KIM. “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Team Effectiveness in China: The Moderating Role of Task Complexity”, **Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology**, 2009, 641-646.

MIAO, R. ve H.-G. KIM. “Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study”, **J. Service Science & Management**, 3, 2010, 257-264.

MOORMAN, Robert H. “The Influence Cognitive and Affective Satisfaction Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, **Human Relations**, 46, 6, 1993, 759-776.

MOORMAN, R. H. ve L. K. HAARLAND. “Temporary Employees as Good Citizens: Factor Influencing Their OCB Performance”, **Journal of Business and Psychology**, 17, 2, 2002, 171-187.

MORRISON, Elizabeth. “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective”, **Academy of Management Journal**, 37, 6, 1994, 1543-1567.

MOTOWIDLO, Stephan J. “Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, 10, 1, 2000, 115-126.

MULVEY P. W. ve H. J. KLEIN. “The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 74, 1, 1998, 62-87.

MUNYON, T. P., W. A. HOCHWARTER., P. L. PERREWÉ. ve G. R. FERRIS. “Optimism and the Nonlinear Citizenship Behavior–Job Satisfaction Relationship in Three Studies”, **Journal of Management**, 36, 6, 2010, 1505-1528.

NADİRİ, H. ve C. TANOVA. “An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, 29, 2010, 33-41.

NAKTİYOK, A. ve Ö. F. İŞCAN. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59, 2004.

NAMASIVAYAM, K. ve X. ZHAO. "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work–Family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India", **Tourism Management**, 28, 2007, 1212-1223.

NEUMAN, Joel H. "Injustice, Stress and Aggression in Organizations", **The Organizational Frontier Series: The Dark Side of Organizational Behavior**, 3, 2004, 62-102.

NIEHOFF, Brian P. "Understanding of the Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: New Directions in Research", **New Frontiers of Four New Research Directions**", Symposium Proposed for the 2003 meetings of the Midwest Academy of management St. Louis, MO, April 3-5, 2003. 13.12.2010.

<<http://www.docstoc.com/docs/34965167/New-Frontiers-for-OCB-Research-An-Examination-of-New-Research>>.

NIELSEN, T. M., G. A. HRIVNAK. ve M. SHAW. "Organizational Citizenship Behavior and Performance. A Meta-Analysis of Group-Level Research", **Small Group Research**, 40, 5, 2009, 555-577.

NIELSEN, T. M., D. G. BACHRACH., E. SUNDSTROM. ve T. R. HALFHILL. "Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework", 2010, 1-27.

<<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/03/01/0149206309356326> >.

O'BRIEN, K. E. ve T. D. ALLEN. "The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data", **Human Performance**, 21, 2008, 62-88.

OK, Afife B. **Kuruma Bağlılığın İlişkili Olduğu Değişkenler: Kurumsal İletişime Özel Bir Vurgu** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, ODTÜ, Psikoloji Bölümü, 2007.

O'REILLY, C. ve J. CHATMAN. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71, 3, 1986, 492-499.

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

ORGAN Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10, 2, 1997, 85-97.

ORGAN Dennis W. "The Impact of Leadership and Work Environments on OCB", <Organ-05.qxd 4/4/2005 7:01 PM., 2005, 93-138>.

ORGAN, D. W. ve K. RYAN. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 48, 1995, 775-802.

ORGAN D. W. ve J. B. PAINE. "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", **Human Resource Management Review**, 10, 1, 2000, 45-59.

OUYANG, Yenhui. "The Mediating Effects of Job Stress and Job Involvement under Job Instability: Banking Service Personnel of Taiwan as an Example", **Journal of Money, Investment and Banking**, 11, 2009, 16-26.

ÖZASLAN, B. Ö., A. B. ACAR. ve A. C. ACAR. "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim**, 20, 64, 2009.

ÖZDEMİR S.ve T. MURADOVA. "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", Qafqaz Üniversitesi Bakü / AZERBAIJAN, **Journal of Qafqaz University**, 24, 2008, 146-153.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "ÖVD ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 2003, 117-135.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33, 2009, 47-67.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve S. KANIGÜR. "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", **KMU İİBF Dergisi**, 11, 16, 2009, 53-82.

ÖZTÜRK, Z. ve H. DÜNDAR. "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4, 2, 2003, 57-67.

PARÉ, G.ve M. TREMBLAY. "The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals", **Scientific Series**, 2000's-33. <<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>>.

PARÉ, G. ve M. TREMBLAY. "The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel", **Scientific Series**, 2001's-24. <<http://www.cirano.qc.ca/publication/documents.html>>.

PARÉ, G. ve M. TREMBLAY. "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", **Group & Organization Management**, 32, 3, 2007, 326-357.

PARK, G. ve L. VAN DYNE. "Effects of Motivational Fit on Satisfaction with Organizational Citizenship Behaviors", **Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychologists**. Dallas. May., 2006.

PATNAIK, S. ve S. BISWAS. "The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour between Organizational Identification and Its

Consequences", Paper presented at the International Research Conference of the Academy of Human Resource Development (AHRD), February 24-27, Estes Park, CO., 2005, 1263-1270.

<<http://www.eric.ed.gov.proxy.lib.wayne.edu/PDFS/ED492238.pdf>>.

PELİT, E. **İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

PENG, J.-C. ve S.-F. CHIU. "An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 150, 6, 2010, 582-607.

PETERSON, M. F., P. B. SMITH., A. AKANDE. ve S. AYESTARAN. "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-nation study.", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, 429-452.

PIERCE, N. F., D. W. CRAVENS., N. LANE. ve D. W. VORHIES. "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: the Role of Management Control and Perceived Organizational Support", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34, 2, 2006, 244-262.

PİRALİ, Jülide. **"The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector"**, A Thesis Submitted to The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara, 2007.

PODSAKOFF, P. M. ve S. B. MACKENZIE. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", **Human Performance**, 10, 2, 1997, 133-151.

PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE., J. B. PAINE. ve D. G. BACHRACH. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, 26, 3, 2000, 513-563.

PODSAKOFF, P. M., J. R. PIERCE. ve S. W. WHITING. "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organization Loyalty on Performance Appraisal Ratings", **Journal of Applied Psychology**, 93, 1, 2008, 125-139.

POLAT, Mustafa. **Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, 2009.

POYRAZ, K., H. KARA. ve S. A. ÇETİN. "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 1, 2009, 71-91.

PYNE, Tom. **The Effects of OCB on Work Group Conflict**, LETHBRIDGE, ALBERTA, CANADA, A Research Project Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Management, 2007.

RAVER, Jana Lee. **“Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model”**, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2004.

ROBBINS, S. P. ve T. A. JUDGE. **“Organizational Behavior (12th Edition)**, 2007.

ROSEN, C. C., K. J. HARRIS. ve K. M. KACMAR, “The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model”, **Human Relations**, 62, 1, 2009, 27-57.

RUSSELL, E. J., L. T. ANNA., B. R. OZGUN. ve C. EUNAE. “We (sometimes) Know not How We Feel: Predicting Job Performance With an Implicit Measure of Trait Affectivity”, **Personnel Psychology**, 63, 2010, 197-219.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji** (4.Baskı), Bursa, Furkan Ofset, 2003.

SACKETT, P. R., C. M. BERRY., S. A. WIEMANN. ve R. M. LACZO. “Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations between the Two Domains”, **Human Performance**, 19, 4, 2006, 441-464.

SAMANCI, Sevinç. **Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006.

SAUNDER, P., A. HUYNH. ve J. G. DELAHUNTY. “Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying”, **International Journal of Law and Psychiatry**, 30, 2007, 340-354.

SAYLI, Halil. (a) “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık,”
<<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1102-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-i.html>(07-27-2006, 04:27 PM)>.

SAYLI, Halil. (b) “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık,”
<<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1102-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-iv.html>(07-27-2006, 05:00 PM)>.

SCHAPPE, Stephen P. “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior”, **The Journal of Psychology**, 132, 3, 1998, 277-290.

SCHEPMAN, S. B. ve M. A. ZARATE. “The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees”, **Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology**, 30, 2008, 437-442.

SCHIEMAN, S. ve S. REID. "Job Authority and Interpersonal Conflict in the Workplace", **Work and Occupations**, 35, 3, 2008, 296-326.

SCHNAKE, M. ve M. P. DUMLER. "The Relationship between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior", **Group and Organizational Management**, 18, 3, 1993, 352-366.

SEZGİN, Feridun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", GÜ., **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25, 1, 2005, 317-339.

SIGLER, T.H. ve C. M. PEARSON. "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, 5, 2000, 27-52.

SİĞRİ, Ü. ve A. ÇIRA. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının (ÖVD) İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi", **8'nci Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (BEYKON)**, İstanbul Üniversitesi, 28-31 Ekim 2010, Uluslar Arası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 934-948.

SINGH, A. K., ve A.P SINGH. "Personal Outcomes of Organisational Citizenship Behaviour", **ASBM, Journal of Management**, 1, 1, 2008, 47-56.

SLAUGHTER, J. "Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation", Boston, **56th Academy of Management Conference**, 1997.

SMITH, C. A., D. W. ORGAN. ve J.P NEAR. "Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 68, 1983, 653-663.

SMITH, P.C., L. M. KENDALLI. ve C. L. HULIN. "**The Revised Job Descriptive Index**", Chicago IL: Rand McNally, 1985.

SOYSAL, Abdullah. "İş Yaşamında Stres", **Çimento İşveren**, 2009, 17-40.

SÖKMEN, A. ve Y. BOYLU. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10,1, 2011, 147-163.

SÖZEN, C., H.O. YELOĞLU. ve F. ATEŞ. "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009, 395-408.

SPECTOR, P. E. ve S. M. JEX. "Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory", **Journal of Occupational Health Psychology**, 3, 4, 1998, 356-367.

SPECTOR, P. E., S. M. FOX., E. DONALD. ve W. E. BORMAN. "Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Selection and Assessment**, 10, 1/2, 2002, 51-57.

SPECTOR, P. E. ve S. FOX. "An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 12, 2, 2002, 269-292.

SPECTOR, P. E., C. L. COOPER., S. POELMANS., T. D. ALLEN., M. O'DRISCOLL., J. I. SANCHEZ., O. L. SIU., P. DEWE., P. HART. ve L. LU. "A Cross National Comparative Study of Work Family Stressors, Working Hours, and Well Being: China and Latin America versus the Anglo World", **Personnel Psychology**, 57, 2004, 119-142.

SPECTOR, P. E. ve S. FOX. (a) "Theorizing About The Deviant Citizen: an Attributional Explanation of the Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior", **Human Resource Management Review**, 20, 2010, 132-143.

SPECTOR, P. E. ve S. FOX. (b) "Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior?", **Applied Psychology: An International Review**, 59, 1, 2010, 21-39.

SPITZMULLER, M., L. VAN DYNE. ve R. ILIES. "**Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of Its Nomological Network**", Organizational Behavior (The Sage Handbook of Organizational Behavior) [15:52 26/3/2008 5124-Barling-Ch06.tex] Paper: a4 Job No: 5124, 106-123.

SUAZO, M. M., W. H. TURNLEY. ve R. R. MAI. "The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12, 1, 2005, 24-36.

ŞEŞEN, Harun. **Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2006.

ŞEŞEN, Harun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaları Üzerine Eleştirel Bir Çözümleme: Teleolojik ve Epistemolojik Kaygılar", **KHO SAVBEN Dergisi**, 7, 2, 2008, 57-86.

ŞEŞEN, Harun. **Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

TAN, H. H., M. L. TAN. "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: the Role of Personality, Motives, and Contextual Factors", **the Journal of Psychology**, 142, 1, 2008, 89-108.

TANSEL, A. ve N. D. GÜNGÖR. "The Educational Attainment of Turkey's Labor Force: a Comparison across Provinces and Over Time", **METU Studies in Development**, 24, 4, 1997.

TARIS, TOON W. "Is There a Relationship between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies", **Work & Stress**, 20, 4, 2006, 316-334.

TAŞÇI, D. ve U. KOÇ. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 2, 2007, 373-382.

TATA, Jasmine. "The Influence of Accounts on Perceived Social Loafing in Work Teams", **International Journal of Conflict Management**, 13, 3, 2002, 292-308.

TAYLOR, S., L. A. PEPLAU. ve D. O. SEARAS. "**Social Psychology Twelfth Edition**", International Edition, 2006.

THAU, S., K. AQUINO. ve W. H. BOMMER. "How Employee Race Moderates the Relationship between Non-Contingent Punishment and Organizational Citizenship Behaviors: A Test of the Negative Adaptation Hypothesis", **Soc Just Res**, 21:, 2008, 297-312. Springer Science+Business Media. Published online: 23 September 2008.

TODD, Samuel Y. **A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior** (The Degree of Doctor of Philosophy), Florida, the Florida State University, College of Education, 2003.

TURUNÇ, Ömer. "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 11, 1, 2010, 251-269.

TURUNÇ, Ömer. ve M. ÇELİK. "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, 1, 2010, 209-232.

TURNIPSEED, David L. "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics.", **Journal of Business Research**, 55, 1, 2002, 1-15.

TURNIPSEED, D. L. ve A. RASSULI. "Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees", **British Journal of Management**, 16, 2005, 231-244.

TURNIPSEED, D. L. ve G. L. WILSON. "From Discretionary to Required the Migration of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15, 3, 2009, 201-216.

TURNLEY, W. H., M. C. BOLINO., S. W. LESTER. ve J. M. BLOODGOOD. "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, 29, 2, 2003, 187-206.

TUTAR, Hasan. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Y.**, 12, 3, 2007, 97-120.

TUZCUOĞLU, F., H. TUTAR., Ç. ARGUN. ve E. AKMAN. "**Dönüştürücü/ Etkileyici Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma**", Sakarya Üniversitesi.11.12.2010
<<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim17.pdf>>.

TÜRKER, Mine. "**Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi**" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2006.

TÜTÜNCÜ, Özkan. "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 4, 2000, 106-120.

UÇANOK, Başak. **The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, 2008.

USTASÜLEYMAN, T., S. PERÇİN. "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamalarında Kritik Kontrol(Başarı) Faktörlerinin Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", **İ.İ.B.F Dergisi**, 28, 1, 2010, 293-312.

UYSAL, İsa. **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Ankara, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2004.

ÜLKE, Hilal E. **Investigating The Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing**, A thesis submitted to the graduate school of social sciences of middle east technical university, Ankara, 2006.

ÜNÜVAR, Tahir Gökhan. **İş Özellikleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve ÖVD'nin Bütünleşik Bir Modeli**, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara, 2006.

VAN DYNE L. ve J. A. LEPINE. "Predicting Voice Behavior in Work Groups," **Journal of Applied Psychology**, 83, 6, 1998, 853-868.

VAN DYNE L. ve J. A. LEPINE. "Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," **Academy of Management Journal**, 41, 1, 1998, 108-119.

VAN DYNE L., E. KOSSEK. ve L. SHARON. "Less Need to be There: Cross-Level Effects of Work Practices that Support Work-Life Flexibility and Enhance Group Processes and Group-Level OCB", **Human Relations**, 60, 8, 2007, 1123-1154.

VEY, M. A. ve J. P. CAMPBELL. "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?", **Human Performance**, 17, 1, 2004, 119-135.

VIGODA-Gadot, Eran. "Compulsory Citizenship Behavior in Organizations: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations", **Journal for the Theory of Social Behavior**, 36, 1, 2006, 77-93.

VIGODA-Gadot, Eran. "Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace", **Journal of Business and Psychology**, 21, 3, 2007, 377-405.

VILELA, B. B., J. A. V. GONZALEZ. ve P. F. FERRIN. "Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context", **Industrial Marketing Management**, 37, 2008, 1005-1019.

WAGNER, S. L. ve M. C. RUSH. "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age", **Journal of Social Psychology**, 140, 3, 2000, 379-392.

WALSH, J. P., S. J. ASHFORD. ve T. E. HILL. "Feedback Obstruction: the Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intention", **Human Relations**, 38, 1, 1985, 23-46.

WEGGE J., R. VAN DICK., G. K. FISHER., C. WECKING ve K. MOLTZEN. "Work Motivation, Organizational Identification, and Well-Being in Call Centre Work", **Work & Stress**, 20, 1, 2006, 60-83.

WHITMAN, D. S., D. L. VAN ROY. ve C. VISWESVARAN. "Satisfaction, Citizenship Behaviors and Performance in Work Units. A Meta-Analysis of Collective Construct Relations", **Personnel Psychology**, 63, 2010, 41-81.

W. H. Ng, T. ve D. C. FELDMAN. "Organizational Tenure and Job Performance", **Journal of Management**, 36, 5, 2010, 1220-1250.

WILLIAM, S. ve W. T. SHIAW. "Mood and Organizational Citizenship Behavior: the Effects of Positive Affect on Employee." **Journal of Psychology**, 133, 6, 1999, 656-669.

WONG, Y.-T., H.-Y. NGO. ve C.-S. WONG. "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: a Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", **Journal of World Business**, 41, 2006, 344-355.

YALÇIN, Selahattin. **İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005.

YILDIRIM, Esmâ. **Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları (Sakarya İli Örneği)** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

YOON, M. H. ve J. SUH. "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", **Journal of Business Research**, 56, 8, 2003, 597-611.

YOON, Cheolho. "The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success", **Computers in Human Behavior**, 25, 2009, 421-428.

YÜKSEL, İlhan. "İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19, 2, 2005.

ZEİNABADI, Hassanreza. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 5, 2010, 998-1003.

ZELLARS, K. L., B. J. TEPPER. ve M. K. DUFFY. "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 87, 6, 2002, 1068-1076.

EKLER

EK-A: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Bu anket akademik bir çalışma için hazırlanmıştır. Anket toplam 82 ifadeden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadı ile kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur, önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenim daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri doldurunuz.

Sonuçlar istatistik kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi (ad ve soyadı) yazmanız istenmemektedir. Lütfen ad ve soyadınızı yazmayınız.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

(Lütfen Aşağıdaki Sorularda Size Uyan Seçeneği İşaretleyiniz.)

Yaşınız :	
Çalışma Süreniz (Yıl):	
Cinsiyetiniz :	E () K ()
Medeni Haliniz :	Evli () Bekâr ()
	Çocuk Sayısı()
Kadrolu /Sözleşmeli :	Kadrolu () Sözleşmeli ()
Eğitim Durumunuz :	İlkokul() Ortaokul() Lise() Üniversite () Y.Lisans()

	Aşağıda çalıştığınız işyerinizle ilgili olarak, içinde bulunduğunuz durumu açıklayan bazı ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretlemenizdir. Cevaplarınızı verirken her bir ifadenin yanındaki ölçeği kullanınız. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
6	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
7	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
8	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5

	Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
10	Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
11	Diğer insanların birçoğuna göre işimde mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Yaptığım işi gerçekten eğlenceli bulurum.	1	2	3	4	5
13	İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.	1	2	3	4	5
14	Ailemin ihtiyaçları iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
15	Ev yaşantımın ihtiyaçları nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.	1	2	3	4	5
16	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
17	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
18	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
19	Bu işletmedeki çalışanların çoğu, sık sık işlerinden çıkmayı düşünürler.	1	2	3	4	5
20	Sık Sık bu işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
21	Büyük bir olasılıkla önümüzdeki yıl içinde bu işten ayrılacağım (emeklilik vb. nedenler dışında).	1	2	3	4	5
22	Başka bir işletmede başka bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
23	Başka bir işletmede iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	1	2	3	4	5
24	Kariyerimin geri kalan kısmını da bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu edecektir.	1	2	3	4	5
25	Dışarıdaki insanlara görev yaptığım iş yerinden gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
26	Bu iş yerinin sorunlarını sanki benim kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27	Başka bir işletmeye de bu iş yerine bağlandığım gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28	Bu iş yerinde kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

	Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29	Bu iş yerine karşı duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
30	Görev yaptığım iş yeri kişisel açıdan pek çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
31	Kendimi bu iş yerine aitmişim gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
32	İşimde benden talep edilenler kapasitemin üstündedir.	1	2	3	4	5
33	İş yüküm oldukça ağır.	1	2	3	4	5
34	İşim hafta sonları ve akşamları da çalışmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
35	İş yüküm beni aşıyor.	1	2	3	4	5
36	İşlerimi yetiştirebilmek için özel hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor.	1	2	3	4	5
37	Normal iş saatleri içinde işlerimi bitirmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
38	İşlerimi rahat ve zamanında yetiştirebiliyorum.	1	2	3	4	5
38	Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerindedir.	1	2	3	4	5
39	İş yükümün ve aldığım sorumlulukların altında eziliyorum.	1	2	3	4	5
40	İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
41	İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
42	Şu anda çalıştığım pozisyon çok fazla işle ve kişiyle uğraşmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
43	Son zamanlarda kişisel sorunlarımı çözümleyemediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
44	Son zamanlarda karşılaştığım zorluklar baş edemediğim düzeye ulaştı.	1	2	3	4	5
45	Son zamanlarda benim için işlerin yolunda gitmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
46	Son zamanlarda yaşamımdaki olayları kontrol edemediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
47	Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
48	Kendilerine verilen bir işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	1	2	3	4	5

	Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
49	İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar/işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	1	2	3	4	5
50	Çalışma arkadaşlarım, kendi hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	1	2	3	4	5
51	Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
52	Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	1	2	3	4	5
53	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman, işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
54	Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	1	2	3	4	5
55	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
56	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	1	2	3	4	5
57	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	1	2	3	4	5
58	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor görünür, ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.	1	2	3	4	5
59	Çalışma arkadaşlarım, ekip veya grup içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	1	2	3	4	5

	Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği, yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Ayda bir kez ya da hiç	Her ay bir ya da iki kez	Her hafta bir ya da iki kez	Her gün bir ya da iki kere	Her gün birçok kez
60	İş yerindeki diğer çalışanlarla ne kadar sıklıkla tartışmaya girersiniz?	1	2	3	4	5
61	İş yerindeki diğer çalışanlar ne kadar sıklıkla size bağırırlar?	1	2	3	4	5

	Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği, yuvarlak içerisine alarak işaretleyiniz.	Ayda bir kez ya da hiç	Her ay bir ya da iki kez	Her hafta bir ya da iki kez	Her gün bir ya da iki kere	Her gün birçok kez	
62	İş yerindeki diğer çalışanlar ne kadar sıklıkla size kaba davranırlar?	1	2	3	4	5	
63	İş yerindeki diğer çalışanlar ne kadar sıklıkla size hoş olmayan davranışta bulunurlar.	1	2	3	4	5	

	Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisine alarak işaretleyiniz.	Hiç bir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık Sık	Çoğunlukla Her Zaman	
64	Günlük izin alan bir personel isterse, o günkü işlerini ben yapabilirim.	1	2	3	4	5	6
65	İş yeri yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	1	2	3	4	5	6
66	İş yerinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5	6
67	İşe yeni başlayan personelin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6
68	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer personeli zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5	6
69	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri (temizlik malzemesi, araç gereç vb.) diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6
70	İşletme için her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer almak isterim.	1	2	3	4	5	6
71	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5	6
72	Mesaideki zamanımın çoğunu çalıştığım iş yeri ile ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5	6
73	Yönetimden gelen duyuru, mesaj, talimat ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5	6
74	Çalıştığım iş yeri için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5	6
75	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir personele yardım ederim.	1	2	3	4	5	6

	Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz.	Hiç bir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
76	Çalıştığım iş yerinin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5	6
77	Diğer personelin hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6
78	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
79	Beraber görev yaptığım diğer personel için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5	6
80	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5	6
81	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam (internet, banka işleri, telefon görüşmeleri gibi).	1	2	3	4	5	6
82	Mesaide yaşadığım yeni durumlara (değişikliklere) karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5	6

Teşekkürler...

