

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN  
ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**KASIM UÇTU**

**İSTANBUL, 2023**

**T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN  
ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**KASIM UÇTU**

**İSTANBUL, 2023**

## KABUL VE ONAY

**Kasım Uçtu** tarafından hazırlanan “**ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 27.01.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yok Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

.....

Üye

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

.....

Üye

Prof. Dr. Halit KESKİN

.....

Üye

Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU

.....

Üye

Doç. Dr. Rıza Demir

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun  
..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21.01.2023

KASIM UÇTU

## ÖZET

### ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

KASIM UÇTU

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

(DANIŞMAN: PROF. DR. GÖNEN İLKAR DÜNDAR)

İSTANBUL, 2023

Örgütler, amaçları doğrultusunda başarıyla faaliyet gösterebilmek için ellerindeki en önemli kaynak olan üyelerinin ekstra pozitif davranışlarına ihtiyaç duyarlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu davranışların ortaya çıkabilmesi için ise bir takım öncüllere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışma biçimleri ile iş tatmini büyük öneme sahiptirler.

Bu çalışmada, İstanbul’ da faaliyet gösteren işletme örgütlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanların, çalışma biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide iş tatmininin aracı rolü incelenmiştir.

Bu amaçla oluşturulan hipotezlerin testi için hazırlanan e- anket, işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara gönderilerek yanıtlamaları istenmiştir. Anket üç bölümden ve toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme, iş ve katılımcı ile ilgili 16 soru, ikinci bölümde ÖVD ile ilgili 24 soru ve üçüncü bölümde iş tatmini ile ilgili 20 soru bulunmaktadır. Değerlendirmede beşli Likert ölçeği kullanılmış ve veriler SPSS 21 kullanılarak teste tabi tutulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda; Çalışma Biçimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuş ve İş tatmininin bu ilişkideki aracı rolü tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma Biçimi, Esnek Çalışma, Standart Zamanlı Çalışma, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini.



## **ABSTRACT**

### **THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF WORK STYLE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH ON WHITE COLLAR EMPLOYEES**

**PH.D THESIS**

**KASIM UÇTU**

**GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY  
BUSINESS ADMINISTRATION**

**(SUPERVISOR: PROF. DR. GÖNEN İLKAR DÜNDAR**

**İSTANBUL, 2023**

Organizations need the extra positive behaviors of their members, who are their most important resource, in order to operate successfully in line with their goals. In order for these behaviors, which are called organizational citizenship behavior, to emerge, a number of antecedents are needed. In this context, working styles and job satisfaction are of great importance.

In this study, the relations between the working styles and organizational citizenship behavior of white-collar employees working in business organizations operating in Istanbul and the mediating role of job satisfaction in this relationship were examined.

The e-questionnaire, which was prepared for testing the hypotheses created for this purpose, was sent to the white-collar employees working in the enterprises and asked to answer them. The questionnaire consists of three parts and a total of 60 questions. In the first part, there are 16 questions about the business, the job and the participant, in the second part there are 24 questions about OCB, and in the third part there are 20 questions about job satisfaction. Five-point Likert scale was used in the evaluation and the data were tested using SPSS 21. As a result of the analyzes made on the data obtained from the participants; A positive and significant relationship was found between Working Style and Organizational Citizenship Behavior, and the mediating role of job satisfaction in this relationship was determined.

**Key Words:** Working Style, Flexible Working, Standard Time Working, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction.





# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                                    |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                                          | i    |
| ABSTRACT .....                                                     | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                  | v    |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                                 | xiii |
| TABLO LİSTESİ .....                                                | xiv  |
| KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....                                    | xvi  |
| ÖNSÖZ.....                                                         | xvii |
| GİRİŞ .....                                                        | 1    |
| 1 ÇALIŞMA BİÇİMİ.....                                              | 5    |
| 1.1 Çalışma ve İş Kavramı .....                                    | 5    |
| 1.1.1 Çalışma.....                                                 | 5    |
| 1.1.2 Çalışma Biçimi.....                                          | 7    |
| 1.1.3 İş.....                                                      | 8    |
| 1.1.4 Geçmişten Günümüze Çalışma Kavramının Gelişim Süreci .....   | 9    |
| 1.1.5 Esnek Üretim / Post-Fordist Üretim Yapısı .....              | 11   |
| 1.1.6 Kuşaklar ve Çalışma Eğilimleri .....                         | 12   |
| 1.1.7 Çalışma Ortamında Kuşak Farkları.....                        | 13   |
| 1.1.8 Sosyo-Psikolojik Açından Çalışma.....                        | 14   |
| 1.1.9 Çalışma Süreleri ve İş - Yaşam Dengesi.....                  | 15   |
| 1.1.10 Çalışan / İşçi-Memur / İşgören.....                         | 16   |
| 1.1.11 Türk İş Hukuku ve Çalışma İlişkileri.....                   | 17   |
| 1.1.11.1 Anayasa.....                                              | 18   |
| 1.1.11.2 İş Kanunu .....                                           | 18   |
| 1.1.11.3 Devlet Memurları Kanunu .....                             | 19   |
| 1.1.11.4 Borçlar Kanunu.....                                       | 19   |
| 1.1.11.5 Çalışma Hayatına Ait Diğer Kanunlar.....                  | 19   |
| 1.1.11.6 Diğer Mevzuat .....                                       | 20   |
| 1.1.12 İşletme .....                                               | 20   |
| 1.1.13 İşletmenin Bütünleyicileri.....                             | 21   |
| 1.1.14 Yönetim ve İşletme Yönetimi .....                           | 22   |
| 1.1.15 Yönetici .....                                              | 23   |
| 1.2 Esnek Çalışma.....                                             | 24   |
| 1.2.1 Esneklik Kavramı .....                                       | 25   |
| 1.2.2 Esnek Çalışma Kavramı .....                                  | 25   |
| 1.2.3 Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi.....                      | 27   |
| 1.2.4 Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler.....                 | 28   |
| 1.2.4.1 Teknolojideki Gelişmeler ve İşgücü Talebinin Azalması..... | 29   |
| 1.2.4.2 Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet .....                 | 30   |
| 1.2.4.3 İşgücü Talebinde Azalma .....                              | 31   |
| 1.2.4.4 Hizmet Sektöründeki Gelişmeler.....                        | 31   |
| 1.2.4.5 Ekonomik Gelişmeler ve Artan Rekabet .....                 | 32   |
| 1.2.4.6 İşgücünün Niteliğindeki Değişim .....                      | 32   |
| 1.2.4.7 Ücret Sistemlerindeki Farklılıklar .....                   | 33   |
| 1.2.4.8 Taraflar Arası Uzlaşma ve Diyalog .....                    | 33   |
| 1.2.4.9 Mücbir Sebep ve Yasal Zorunluluklar.....                   | 33   |

|           |                                                              |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.4.10  | Diğer Nedenler.....                                          | 34        |
| 1.2.5     | Esnek Çalışma Modelleri .....                                | 34        |
| 1.2.5.1   | Zamansal Esneklik Modelleri .....                            | 35        |
| 1.2.5.1.1 | Çalışma Süresi Esnekliği.....                                | 35        |
| 1.2.5.1.2 | Kayan İş Süresi.....                                         | 36        |
| 1.2.5.1.3 | Emekliliğe Yumuşak Geçiş .....                               | 38        |
| 1.2.5.2   | İşlevsel /Fonksiyonel Esneklik .....                         | 38        |
| 1.2.5.3   | Sayısal Esneklik.....                                        | 39        |
| 1.2.5.4   | Ücret Esnekliği .....                                        | 40        |
| 1.2.5.5   | İşyeri / Yer Esnekliği .....                                 | 40        |
| 1.2.5.5.1 | Evden Çalışma.....                                           | 41        |
| 1.2.5.5.2 | Tele Çalışma.....                                            | 42        |
| 1.2.5.6   | Uzaklaştırma Stratejisi.....                                 | 44        |
| 1.2.5.6.1 | Alt İşveren / Taşeron Uygulaması .....                       | 44        |
| 1.2.5.6.2 | Geçici İş Görenler.....                                      | 44        |
| 1.2.5.7   | İş / Görev Paylaşımı.....                                    | 45        |
| 1.2.6     | Türk İşletmelerinde Esnek Çalışma Uygulamaları .....         | 45        |
| 1.2.6.1   | Vardiya Usulü / Postalar Halinde Çalışma .....               | 46        |
| 1.2.6.2   | Telafi Çalışması .....                                       | 46        |
| 1.2.6.3   | Yoğunlaştırılmış İş Haftaları / Denkleştirme Çalışması ..... | 47        |
| 1.2.6.4   | Çağrı Üzerine Çalışma.....                                   | 48        |
| 1.2.6.5   | Kısmi Zamanlı Çalışma .....                                  | 49        |
| 1.2.6.6   | Ödünç / Geçici İş İlişkisi .....                             | 50        |
| 1.2.6.7   | Alt İşverenlik / Taşeronluk .....                            | 51        |
| 1.2.7     | Esnek Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri .....            | 52        |
| 1.2.7.1   | Esnek Çalışmanın İşletmeye Yönelik Olumlu Etkileri.....      | 52        |
| 1.2.7.2   | Esnek Çalışmanın İşletmeye Yönelik Olumsuz Etkileri.....     | 52        |
| 1.2.7.3   | Esnek Çalışmanın Çalışana Yönelik Olumlu Etkileri.....       | 53        |
| 1.2.7.4   | Esnek Çalışmanın Çalışana Yönelik Olumsuz Etkileri .....     | 54        |
| 1.2.8     | Esnek Çalışma ve Psikoloji.....                              | 55        |
| 1.2.9     | Esnek Çalışma ve Sendikalar .....                            | 56        |
| 1.3       | Standart Zamanlı Çalışma .....                               | 56        |
| 1.3.1     | Standart Zamanlı Çalışma Kavramı .....                       | 56        |
| 1.3.2     | Standart Zamanlı Çalışmanın Tarihsel Gelişimi .....          | 57        |
| 1.3.3     | Standart Zamanlı Çalışmanın Uygulama Biçimleri .....         | 58        |
| <b>2</b>  | <b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....</b>                  | <b>60</b> |
| 2.1       | Örgüt Kavramı ve Tanımı .....                                | 60        |
| 2.1.1     | Örgütün Önemi .....                                          | 63        |
| 2.1.2     | Örgütün Amaçları.....                                        | 64        |
| 2.1.3     | Örgütsel Tasarım ve Yapı .....                               | 64        |
| 2.1.4     | Örgüt Yönetimi .....                                         | 68        |
| 2.1.5     | Örgüt ve Değişim .....                                       | 68        |
| 2.1.5.1   | Örgütsel Değişimin Amaçları ve Zamanlaması.....              | 69        |
| 2.1.6     | Küreselleşme ve Örgütler.....                                | 70        |
| 2.2       | Vatandaşlık / Yurttaşlık Kavramı.....                        | 70        |
| 2.3       | Davranış Kavramı ve Tanımı .....                             | 71        |
| 2.3.1     | Kişilik ve Davranış İlişkisi.....                            | 71        |
| 2.3.1.1   | Kişilik Özellikleri .....                                    | 72        |
| 2.3.1.2   | Kişiliğin Beş Büyük Boyutu .....                             | 72        |
| 2.3.2     | Algı, Tutum ve Davranış İlişkisi.....                        | 73        |

|           |                                                                         |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2.1   | Algı .....                                                              | 74  |
| 2.3.2.2   | Tutum.....                                                              | 74  |
| 2.3.2.2.1 | İş ile İlgili Başlıca Tutumlar.....                                     | 75  |
| 2.4       | Örgütsel Davranış.....                                                  | 76  |
| 2.4.1     | Örgütsel Davranış Disiplininin Tarihsel Gelişimi.....                   | 77  |
| 2.4.2     | Örgütsel Davranışın Beş Temel Bağlacı .....                             | 79  |
| 2.4.2.1   | Disiplinler Arası Bağlaç.....                                           | 79  |
| 2.4.2.2   | Bilimsel Yöntem Bağlacı.....                                            | 79  |
| 2.4.2.3   | Durumsallık Bağlacı .....                                               | 79  |
| 2.4.2.4   | Çok Yönlü Analiz Bağlacı.....                                           | 80  |
| 2.4.2.5   | Açık Sistem Bağlacı.....                                                | 80  |
| 2.4.3     | Davranış Bilimleri İçinde Örgütsel Davranışın Yeri .....                | 80  |
| 2.4.3.1   | Örgütsel Davranışın Psikoloji ile İlişkisi.....                         | 81  |
| 2.4.3.2   | Örgütsel Davranışın Sosyoloji ile İlişkisi .....                        | 81  |
| 2.4.3.3   | Örgütsel Davranışın Antropoloji ile İlişkisi .....                      | 82  |
| 2.4.3.4   | Örgütsel Davranışın Sosyal Psikoloji ile İlişkisi .....                 | 82  |
| 2.4.4     | Yönetim Bilimleri İçinde Örgütsel Davranışın Yeri.....                  | 83  |
| 2.4.4.1   | Örgütsel Davranışın Yönetim – Organizasyon ile İlişkisi.....            | 83  |
| 2.4.4.2   | Örgütsel Davranışın İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi.....         | 83  |
| 2.4.4.3   | Örgütsel Davranışın Halkla İlişkiler ile İlişkisi .....                 | 84  |
| 2.4.5     | Yönetim Kuramları İçinde Örgütsel Davranışın Yeri.....                  | 84  |
| 2.4.5.1   | Max Weber ve Bürokrasi Kuramı.....                                      | 84  |
| 2.4.5.2   | Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı .....                                 | 85  |
| 2.4.5.3   | Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı.....                                   | 87  |
| 2.4.5.4   | Likert ve Yönetimsel Sistemler Kuramı .....                             | 88  |
| 2.4.5.5   | Örgütsel Davranışın İncelenmesinde Etkileşimcilik Modeli .....          | 89  |
| 2.4.6     | Örgütsel Davranışta Etkili Olan Temel Kişilik Özellikleri.....          | 89  |
| 2.4.7     | Örgütsel Davranış Alanında Güncel Yaklaşımlar.....                      | 90  |
| 2.5       | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı .....                  | 95  |
| 2.5.1     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi .....                           | 97  |
| 2.5.2     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ nın Özellikleri.....                    | 98  |
| 2.5.3     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ nın Kuramsal Gelişimi ve Tarihçesi..... | 100 |
| 2.5.3.1   | Barnard’ ın Araştırmaları.....                                          | 102 |
| 2.5.3.2   | Roethlisberger ve Dickson’ un Çalışmaları .....                         | 102 |
| 2.5.3.3   | Gouldner’ ın Çalışmaları .....                                          | 103 |
| 2.5.3.4   | Blau’ nun Çalışmaları .....                                             | 104 |
| 2.5.3.5   | Katz ve Kahn’ ın Araştırmaları.....                                     | 105 |
| 2.5.3.6   | T.S. Bateman ve C.A. Smith’ ın Çalışmaları.....                         | 106 |
| 2.5.3.7   | Dennis Organ’ ın Çalışmaları .....                                      | 107 |
| 2.5.3.8   | Graham’ ın Çalışmaları.....                                             | 107 |
| 2.5.4     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ nın Temelini Oluşturan Teoriler....     | 108 |
| 2.5.4.1   | Sosyal Değişim Teorisi.....                                             | 108 |
| 2.5.4.2   | Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet .....                                | 110 |
| 2.5.4.3   | Lider - Üye Değişim Teorisi.....                                        | 111 |
| 2.5.4.4   | Karşılıklılık Norm Teorisi .....                                        | 112 |
| 2.5.4.5   | Vekâlet Teorisi.....                                                    | 113 |
| 2.5.4.6   | Bekleyiş Teorisi .....                                                  | 114 |
| 2.5.4.7   | Psikolojik Sözleşme.....                                                | 115 |
| 2.5.5     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ nın Alt Boyutları.....                  | 116 |

|           |                                                                                               |     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.5.1   | Dennis Organ Tarafından Ortaya Konulan Boyutlar .....                                         | 118 |
| 2.5.5.1.1 | Özgecilik / Diğergamlık .....                                                                 | 118 |
| 2.5.5.1.2 | Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci .....                                                       | 119 |
| 2.5.5.1.3 | Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme .....                                                 | 120 |
| 2.5.5.1.4 | Sivil Erdem .....                                                                             | 121 |
| 2.5.5.1.5 | Centilmenlik / Gönüllülük .....                                                               | 122 |
| 2.5.5.2   | Graham Tarafından Tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....                   | 123 |
| 2.5.5.3   | Moorman ve Blakely' nin Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....            | 124 |
| 2.5.5.4   | Williams ve Anderson' un Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....           | 124 |
| 2.5.5.5   | McCrae ve Costa Tarafından Tanımlanmış Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....         | 125 |
| 2.5.5.6   | Van Dyne ve Arkadaşlarının Tanımladıkları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....      | 125 |
| 2.5.5.7   | George ve Brief' in Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....                | 126 |
| 2.5.5.8   | Podsakoff ve Arkadaşları Tarafından Tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ..... | 126 |
| 2.5.5.9   | Diğer Örgütsel Vatandaşlık Boyutları .....                                                    | 126 |
| 2.5.5.9.1 | Yardımsever Davranışlar .....                                                                 | 126 |
| 2.5.5.9.2 | Örgütsel Sadakat .....                                                                        | 127 |
| 2.5.5.9.3 | Örgütsel Uyum .....                                                                           | 128 |
| 2.5.5.9.4 | Bireysel İnisiyatif .....                                                                     | 128 |
| 2.5.5.9.5 | Kişisel Gelişim .....                                                                         | 129 |
| 2.5.5.9.6 | Çalışanların Sesini Duyurması Davranışı .....                                                 | 130 |
| 2.5.5.9.7 | İhbar Etme Davranışı .....                                                                    | 130 |
| 2.5.5.9.8 | Örgütsel İtaat .....                                                                          | 131 |
| 2.5.5.9.9 | Bireysel Girişim .....                                                                        | 131 |
| 2.5.6     | Uygulama Amaçları Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ..                              | 131 |
| 2.5.6.1   | Yöneldiği Hedeflere Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ...                                | 131 |
| 2.5.6.1.1 | Örgüt Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....                                         | 131 |
| 2.5.6.1.2 | Çalışan Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....                                       | 132 |
| 2.5.6.2   | Aktif-Pasif Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....                        | 132 |
| 2.5.6.2.1 | Olumlu Aktif Davranışlar .....                                                                | 132 |
| 2.5.6.2.2 | Olumlu Sakınma Davranışları .....                                                             | 133 |
| 2.5.7     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzerlik Gösteren Bazı Kavramlar .....                    | 133 |
| 2.5.7.1   | Prososyal Davranışlar .....                                                                   | 133 |
| 2.5.7.2   | Rol Üstü / Rol fazlası Davranış .....                                                         | 135 |
| 2.5.7.3   | Biçimsel Rol Davranışı .....                                                                  | 136 |
| 2.5.7.4   | Kurumsal Performans .....                                                                     | 137 |
| 2.5.7.5   | Örgütsel Spontanlık Davranışları .....                                                        | 137 |
| 2.5.7.6   | Motivasyon .....                                                                              | 138 |
| 2.5.7.7   | Örgütsel Bağdaşımlılık .....                                                                  | 138 |
| 2.5.7.8   | Örgütsel Katılım .....                                                                        | 139 |
| 2.5.7.9   | Psikolojik Sözleşmeler .....                                                                  | 139 |
| 2.5.7.10  | Örgütsel Sosyalizasyon .....                                                                  | 140 |

|            |                                                                                                         |     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.7.11   | Bağlamsal Performans .....                                                                              | 140 |
| 2.5.7.12   | İzlenim Yönetimi .....                                                                                  | 140 |
| 2.5.7.13   | Örgütsel Özdeşleşme .....                                                                               | 141 |
| 2.5.8      | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Dışındaki Diğer Vatandaşlık Kavramları .....                             | 141 |
| 2.5.8.1    | Karşı Vatandaşlık Davranışları .....                                                                    | 141 |
| 2.5.8.2    | Sahte Vatandaşlık Davranışları .....                                                                    | 142 |
| 2.5.8.3    | Olumsuz Yardımlaşma Davranışları .....                                                                  | 142 |
| 2.5.8.4    | Zorunlu Vatandaşlık Davranışları .....                                                                  | 143 |
| 2.5.9      | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri .....                                                       | 143 |
| 2.5.9.1    | Kişisel Öncüller .....                                                                                  | 144 |
| 2.5.9.1.1  | İş Tatmini .....                                                                                        | 145 |
| 2.5.9.1.2  | Örgütsel Adalet Algısı .....                                                                            | 146 |
| 2.5.9.1.3  | Örgütsel Bağlılık .....                                                                                 | 146 |
| 2.5.9.1.4  | Örgütsel Adanma .....                                                                                   | 147 |
| 2.5.9.1.5  | Lider - Üye Mübadelesi .....                                                                            | 148 |
| 2.5.9.1.6  | Örgütsel Güven .....                                                                                    | 148 |
| 2.5.9.1.7  | Kültür .....                                                                                            | 149 |
| 2.5.9.1.8  | Kişilik Özellikleri .....                                                                               | 150 |
| 2.5.9.1.9  | Kinizm .....                                                                                            | 151 |
| 2.5.9.1.10 | Rol Algısı .....                                                                                        | 151 |
| 2.5.9.1.11 | İhtiyaçlar .....                                                                                        | 151 |
| 2.5.9.1.12 | Demografik Değişkenler .....                                                                            | 152 |
| 2.5.9.1.13 | Bireysel Farklılıklar ve Yetkinlikler .....                                                             | 152 |
| 2.5.9.2    | Algılanan Durumsal Faktörler ve Çevresel Özellikler .....                                               | 153 |
| 2.5.9.2.1  | Örgütün Özellikleri .....                                                                               | 153 |
| 2.5.9.2.2  | İşin Özellikleri .....                                                                                  | 154 |
| 2.5.9.2.3  | Liderlik Tarzları .....                                                                                 | 154 |
| 2.5.9.2.4  | Örgütsel Vizyon .....                                                                                   | 156 |
| 2.5.9.2.5  | Kararlara Katılım .....                                                                                 | 156 |
| 2.5.9.2.6  | Birey - Örgüt Bütünleşmesi .....                                                                        | 157 |
| 2.5.9.2.7  | Kültürel Özellikler .....                                                                               | 157 |
| 2.5.9.3    | Konumsal Faktörler .....                                                                                | 158 |
| 2.5.9.3.1  | Örgütteki Çalışma Süresi / Organizasyonel Tasarruf .....                                                | 158 |
| 2.5.9.3.2  | Hiyerarşik İş Seviyeleri / Mesleki Statü .....                                                          | 159 |
| 2.5.10     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları .....                                                       | 159 |
| 2.5.10.1   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgörenler Açısından Olumlu Çıktıları .....                           | 159 |
| 2.5.10.2   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgörenler Açısından Olumsuz Çıktıları .....                          | 160 |
| 2.5.10.3   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumlu Çıktıları .....                                | 161 |
| 2.5.10.4   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumsuz Çıktıları .....                               | 165 |
| 2.5.11     | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırma ve Çalışmalara Hakkındaki Eleştiriler ..... | 166 |
| 2.5.11.1   | Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....                                             | 166 |
| 2.5.11.2   | İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....                                                | 167 |
| 2.5.11.3   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ölçümü .....                                                          | 167 |
| 2.5.11.4   | Algılanan İş Kapsamı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....                                            | 168 |

|           |                                                                                                         |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.12    | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri .....                                                          | 169        |
| 2.5.12.1  | Smith, Organ ve Near' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                     | 169        |
| 2.5.12.2  | Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....                 | 169        |
| 2.5.12.3  | Williams ve Anderson' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                     | 170        |
| 2.5.12.4  | Moorman ve Blakely' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                       | 170        |
| 2.5.12.5  | Farh, Earley ve Lin' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                      | 171        |
| 2.5.12.6  | Van Dyne ve Lepine' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                       | 171        |
| 2.5.12.7  | DiPaola, Tarter ve Hoy' un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....                                   | 172        |
| 2.6       | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışma Biçimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar..... | 172        |
| <b>3</b>  | <b>İŞ TATMİNİ.....</b>                                                                                  | <b>173</b> |
| 3.1       | İş Tatmini Kavramı ve Tanımı.....                                                                       | 173        |
| 3.1.1     | İş Tatmininin Özellikleri.....                                                                          | 175        |
| 3.1.2     | İş Tatmininin Unsurları.....                                                                            | 175        |
| 3.1.3     | İş Tatmininin Alt Boyutları.....                                                                        | 176        |
| 3.1.3.1   | İçsel İş Tatmini .....                                                                                  | 176        |
| 3.1.3.2   | Dışsal İş Tatmini.....                                                                                  | 176        |
| 3.1.4     | İş Tatmininin Önemi .....                                                                               | 177        |
| 3.1.5     | İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Teoriler.....                                                           | 178        |
| 3.1.5.1   | İş Tatmini ile Doğrudan İlişkili Olan Teoriler.....                                                     | 179        |
| 3.1.5.1.1 | Smith Kendall ve Hulin' in Cornell Modeli.....                                                          | 179        |
| 3.1.5.1.2 | İş Karakteristikleri Modeli .....                                                                       | 179        |
| 3.1.5.1.3 | İş Görünüm Teorisi.....                                                                                 | 181        |
| 3.1.5.1.4 | Değer Teorisi .....                                                                                     | 181        |
| 3.1.5.1.5 | Dengeli Durum / Eşitlik Teorisi .....                                                                   | 181        |
| 3.1.5.2   | Motivasyon ile İlişkili Olan Teoriler .....                                                             | 182        |
| 3.1.5.2.1 | Kapsam Teorileri.....                                                                                   | 185        |
| 3.1.5.2.2 | Süreç Teorileri.....                                                                                    | 194        |
| 3.1.6     | İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....                                                                  | 201        |
| 3.1.6.1   | İş Tatminine Etki Eden Bireysel Nedenler .....                                                          | 203        |
| 3.1.6.1.1 | Yaş.....                                                                                                | 203        |
| 3.1.6.1.2 | Cinsiyet.....                                                                                           | 204        |
| 3.1.6.1.3 | Mesleki Hizmet Süresi .....                                                                             | 205        |
| 3.1.6.1.4 | Eğitim Düzeyi.....                                                                                      | 205        |
| 3.1.6.1.5 | Medeni Durum.....                                                                                       | 206        |
| 3.1.6.1.6 | Kişilik Özellikleri .....                                                                               | 206        |
| 3.1.6.1.7 | Hiyerarşik Seviye ve Unvan.....                                                                         | 207        |
| 3.1.6.1.8 | Değerler .....                                                                                          | 208        |
| 3.1.6.1.9 | Sosyo-Kültürel Çevre .....                                                                              | 208        |
| 3.1.6.2   | İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Nedenler.....                                                           | 208        |
| 3.1.6.2.1 | İşin Zorluk Derecesi ve Genel Görünümü.....                                                             | 208        |
| 3.1.6.2.2 | İşletme İçerisindeki İnsani İlişkiler .....                                                             | 209        |
| 3.1.6.2.3 | Yönetim Tarzı.....                                                                                      | 210        |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.6.2.4 İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği.....                                           | 211 |
| 3.1.6.2.5 Müşteriler .....                                                                                             | 211 |
| 3.1.6.2.6 Örgüt Yapısı ve Kültür .....                                                                                 | 212 |
| 3.1.6.2.7 İşin Kendisi.....                                                                                            | 212 |
| 3.1.6.2.8 Ücret ve Ek Ödemeler .....                                                                                   | 213 |
| 3.1.6.2.9 Ödüllendirme ve Taktir .....                                                                                 | 214 |
| 3.1.6.2.10 Terfi ve Gelişim Olanakları.....                                                                            | 214 |
| 3.1.6.2.11 Danışmanlık ve İletişim.....                                                                                | 215 |
| 3.1.6.2.12 Psikolojik Sermaye .....                                                                                    | 215 |
| 3.1.6.2.13 Monotonluk ve Teknoloji .....                                                                               | 215 |
| 3.1.6.2.14 İş Stresi .....                                                                                             | 216 |
| 3.1.7 İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sonuçları .....                                                                 | 216 |
| 3.1.7.1 İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Çalışanlar Açısından Sonuçları .....                                          | 217 |
| 3.1.7.1.1 Başarı ve Performansa Etki .....                                                                             | 218 |
| 3.1.7.1.2 Fiziksel ve Psikolojik Sağlığa Etki.....                                                                     | 218 |
| 3.1.7.1.3 Bağlılık ve Uyuma Etki .....                                                                                 | 219 |
| 3.1.7.1.4 Strese Etki.....                                                                                             | 219 |
| 3.1.7.2 İş Tatmininin İşletmeler Açısından Sonuçları .....                                                             | 219 |
| 3.1.7.2.1 İş Performansı ve Üretkenliğe Etki .....                                                                     | 220 |
| 3.1.7.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki .....                                                               | 220 |
| 3.1.7.2.3 Sadakat ve Çalışan Devir Hızına Etki .....                                                                   | 221 |
| 3.1.7.2.4 İşe Geç Kalma ve Devamsızlığa Etki .....                                                                     | 222 |
| 3.1.7.2.5 Göz Ardı Etme Etkisi .....                                                                                   | 222 |
| 3.1.7.2.6 Örgütsel Yabancılaşmaya Etki .....                                                                           | 222 |
| 3.1.7.2.7 İş Yerinde Sapkın Davranışlar Gösterme Etkisi.....                                                           | 223 |
| 3.1.7.2.8 Şikayet Etme Etkisi .....                                                                                    | 223 |
| 3.1.7.3 İş Tatmininin Yöneticilere Yönelik Etkileri .....                                                              | 223 |
| 3.1.7.4 İş Tatmininin Topluma Yönelik Etkileri .....                                                                   | 224 |
| 3.1.8 İş Tatmininin Ölçümü .....                                                                                       | 224 |
| 3.1.8.1 Brayfield - Rothe İş Tatmini Ölçeği .....                                                                      | 227 |
| 3.1.8.2 Wood' un İş Tatmini / Tatminsizliği Ölçeği (Faculity JS/DS)...                                                 | 227 |
| 3.1.8.3 Smith, Kendall ve Hulin' in İş Tanımlama Ölçeği (JDI).....                                                     | 228 |
| 3.1.8.4 Spector' un İş Tatmin Ölçeği (JSS) .....                                                                       | 228 |
| 3.1.8.5 Minnesota İş Doyum Anketi (MSQ) .....                                                                          | 229 |
| 3.1.8.6 Warr, Cook ve Wall' un İş Tatmini Ölçeği .....                                                                 | 230 |
| 3.1.8.7 Hackman ve Oldham' ın İş Tanımlama Ölçeği (JDS) .....                                                          | 230 |
| 3.1.8.8 Kritik Olay Yöntemi .....                                                                                      | 231 |
| 3.1.8.9 İş Tatmininin Mülakat / Görüşme Yoluyla Ölçülmesi .....                                                        | 231 |
| 3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar.....                | 232 |
| 3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yurtdışında Yapılan Çalışmalar ..... | 232 |
| 3.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Türkiye' de Yapılan Çalışmalar ..... | 236 |
| 3.3 Çalışma Biçimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar .....                               | 240 |

|          |                                                                                                                                                            |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>243</b> |
| 4.1      | Araştırmanın Konusu .....                                                                                                                                  | 243        |
| 4.2      | Araştırmanın Amacı .....                                                                                                                                   | 244        |
| 4.3      | Araştırmanın Önemi.....                                                                                                                                    | 245        |
| 4.4      | Araştırmanın Varsayımları.....                                                                                                                             | 246        |
| 4.5      | Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                                                                          | 247        |
| 4.6      | Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                                                                              | 248        |
| 4.7      | Araştırmanın Değişkenleri .....                                                                                                                            | 249        |
| 4.8      | Araştırmanın Modeli .....                                                                                                                                  | 249        |
| 4.9      | Araştırmanın Yöntemi.....                                                                                                                                  | 250        |
| 4.9.1    | Evren (Ana Kütle) ve Örneklem .....                                                                                                                        | 251        |
| 4.9.2    | Veri Toplama Tekniği.....                                                                                                                                  | 254        |
| 4.9.3    | Ölçek Araştırması ve Ölçeklerin Tespiti.....                                                                                                               | 255        |
| 4.9.3.1  | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....                                                                                                                | 255        |
| 4.9.3.2  | İş Tatmini Ölçeği .....                                                                                                                                    | 256        |
| 4.9.4    | Veri Toplama Aracı.....                                                                                                                                    | 259        |
| 4.9.5    | Verilerin Toplanması, İşlem ve Geri Dönüş Oranı .....                                                                                                      | 260        |
| 4.10     | Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....                                                                                                        | 261        |
| 4.11     | Elde Edilen Bulgular .....                                                                                                                                 | 262        |
| 4.11.1   | Demografik Bulgular .....                                                                                                                                  | 263        |
| 4.11.2   | Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                                                | 267        |
| 4.11.3   | Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları...                                                                                        | 270        |
| 4.11.4   | Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler (Faktör Analizi Sonuçları).....                                                                                  | 270        |
| 4.11.5   | Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                                                                                           | 275        |
| 4.11.6   | Analiz Bulguları ve Sonuçların Tartışılması.....                                                                                                           | 288        |
| <b>5</b> | <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                                              | <b>301</b> |
| 5.1      | Sonuç.....                                                                                                                                                 | 301        |
| 5.2      | Öneriler .....                                                                                                                                             | 307        |
| 5.2.1    | İşletmeler ve Uygulamacılar İçin Öneriler.....                                                                                                             | 307        |
| 5.2.2    | Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler... ..                                                                               | 309        |
| <b>6</b> | <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                                                                                     | <b>313</b> |
| <b>7</b> | <b>EKLER.....</b>                                                                                                                                          | <b>338</b> |
| <b>8</b> | <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                                                       | <b>356</b> |



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1-1 Çalışma, iş ve istihdam kalitesi ilişkisi.....      | 16  |
| Şekil 3-1 Motivasyon süreci .....                             | 184 |
| Şekil 3-2 Motivasyon - davranış ilişkisi .....                | 184 |
| Şekil 3-3 Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....              | 187 |
| Şekil 3-4 Herzberg' in motivasyon-hijyen kuramı .....         | 192 |
| Şekil 3-5 Vroom' un motivasyon modeli .....                   | 195 |
| Şekil 3-6 Lawryer-Porter beklenti teorisi .....               | 197 |
| Şekil 3-7 İş tatmini neden-sonuç ilişkisi .....               | 202 |
| Şekil 3-8 İş özellikleri modeli .....                         | 209 |
| Şekil 4-1 Araştırma modeli .....                              | 250 |
| Şekil 4-2 Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımı..... | 265 |
| Şekil 4-3 Katılımcıların çalışma biçimine göre dağılımı ..... | 267 |
| Şekil 4-4 Araştırma modelinin grafiksel görünümü .....        | 287 |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1.1 Endüstri devrimleri basamakları .....                                                         | 10  |
| Tablo 1-2 Kuşakların yıl temelli sınıflandırılması .....                                                | 12  |
| Tablo 1-3 Kuşakların yıllara göre geniş kapsamlı sınıflandırılması .....                                | 13  |
| Tablo 2-1 Örgütse vatandaşlık boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar .....                           | 117 |
| Tablo 3-1 İş tatminine ait yapılan bazı tanımlamalar .....                                              | 174 |
| Tablo 3-2 Motivasyon teorileri .....                                                                    | 185 |
| Tablo 3-3 X ve Y teorisi karşılaştırma tablosu .....                                                    | 189 |
| Tablo 4-1 Faaliyet türlerine göre çalışan beyaz yakalı zorunlu sigortalılar .....                       | 251 |
| Tablo 4-2 İstanbul ili 2021/4. dönem aktif sigortalı tablosu .....                                      | 252 |
| Tablo 4-3 Örneklem büyüklükleri tablosu .....                                                           | 254 |
| Tablo 4-4 Araştırma ölçeklerine ait özet bilgi tablosu .....                                            | 258 |
| Tablo 4-5 İşletme mülkiyet ve sermaye yapılarına ait dağılım .....                                      | 263 |
| Tablo 4-6 İşletmelerin faaliyet süreleri .....                                                          | 263 |
| Tablo 4-7 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı .....                                             | 264 |
| Tablo 4-8 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı .....                                                  | 264 |
| Tablo 4-9 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı .....                                         | 264 |
| Tablo 4-10 Katılımcıların öğrenim düzeyine göre dağılımı .....                                          | 265 |
| Tablo 4-11 Katılımcıların birimde çalışma sürelerine göre dağılımı .....                                | 266 |
| Tablo 4-12 Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı .....                              | 266 |
| Tablo 4-13 Katılımcıların meslekte toplam çalışma sürelerine göre dağılımı .....                        | 266 |
| Tablo 4-14 Katılımcıların üye oldukları sosyal güvenlik kurumlarına göre dağılımı .....                 | 267 |
| Tablo 4-15 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....   | 268 |
| Tablo 4-16 İş tatmini ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....                       | 269 |
| Tablo 4-17 Güvenilirlik analizi sonuçları .....                                                         | 270 |
| Tablo 4-18 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi sonuçları .....                         | 271 |
| Tablo 4-19 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör yükleri .....                                   | 272 |
| Tablo 4-20 İş tatmini faktör analizi sonuçları .....                                                    | 273 |
| Tablo 4-21 İş tatmini ölçeği faktör yükleri .....                                                       | 274 |
| Tablo 4-22 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu ..... | 276 |

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4-23 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu .....                                            | 276 |
| Tablo 4-24 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu.....                   | 276 |
| Tablo 4-25 Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu.....                      | 277 |
| Tablo 4-26 Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu .....                           | 278 |
| Tablo 4-27 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu ..... | 279 |
| Tablo 4-28 İş tatmini ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu.....                                                           | 280 |
| Tablo 4-29 İş tatmini ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu .....                                                                | 281 |
| Tablo 4-30 Çalışma biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu.....                                       | 281 |
| Tablo 4-31 İş tatmini alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu .....                                            | 282 |
| Tablo 4-32 İş tatmini alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu .....                                                  | 282 |
| Tablo 4-33 Çalışma biçiminin iş tatmini alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu.....                         | 283 |
| Tablo 4-34 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini regresyon analizi sonucu özet tablosu .....                                          | 284 |
| Tablo 4-35 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini regresyon analizi anova tablosu .....                                                | 284 |
| Tablo 4-36 İş Tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu.....                       | 284 |
| Tablo 4-37 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık-Sobel testi sonuçları.....           | 285 |
| Tablo 4-38 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık regresyon analizi sonuçları .....    | 285 |
| Tablo 4-39 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolündeki etki değerleri .....          | 286 |
| Tablo 4-40 Araştırma modeli hipotez test sonuçları tablosu .....                                                                             | 287 |

## KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

|              |                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>    | Avrupa Birliği                                                                                  |
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                   |
| <b>ÇB</b>    | : Çalışma Biçimi                                                                                |
| <b>DMK</b>   | : Devlet Memurları Kanunu                                                                       |
| <b>EÇ</b>    | : Esnek Çalışma                                                                                 |
| <b>ILO</b>   | : International Labor Organization / Uluslararası Çalışma Örgütü                                |
| <b>İT</b>    | : İş Tatmini                                                                                    |
| <b>KVKK</b>  | : Kişisel Verilerin Korunması Kanunu                                                            |
| <b>MS</b>    | : Micro Soft                                                                                    |
| <b>ÖVD</b>   | : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                                                                |
| <b>SGK</b>   | : Sosyal Güvenlik Kurumu                                                                        |
| <b>SPSS</b>  | : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for Social Sciences)            |
| <b>SZÇ</b>   | : Standart Zamanlı Çalışma                                                                      |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dil Kurumu                                                                               |
| <b>TİSK</b>  | : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu                                                    |
| <b>UNECE</b> | : Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (United Nations Economic Commission for Europe) |

## ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz modern çağda insanlığın ulaşmış olduğu kazanımların elde edilmesinde örgütlerin çok büyük bir rolü vardır. Bireyin doğumundan itibaren üyesi olduğu ailesi ile yurttaş olarak sınırları içinde yaşadığı, hak ve sorumlulukları bulunduğu devlet mikro ve makro boyutta birer örgüttür. Birey, hayatı boyunca gereksinim duyduğu her türlü maddi ve manevi ihtiyacını örgütler vasıtasıyla giderebildiği gibi, örgütlerde sahip oldukları bilgili, yetenekli, özverili ve ekstra pozitif davranış gösteren üyeleri sayesinde ancak hedeflerine ulaşabilirler. Örgütlerinin başarısını amaç edinen yöneticiler, çalışanlarının “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*” olarak adlandırılan bu ekstra pozitif davranışları gösterebilmesini teşvik edecek koşulları sağlamak için çaba göstermelidir. Bu çalışma ile alanda yapılan araştırmalara katkı sağlamak amacıyla, örgütler açısından önemli kavramlar olan Çalışma Biçimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkileri araştırılarak İş Tatmininin bu ilişkideki aracı rolü sorgulanmaktadır.

Bu çalışmada, yoğun akademik ve idari çalışmalarına rağmen, tez konusunun seçiminden itibaren son ana kadar geçen sürede bana her türlü desteği veren, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım, hocam Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR’ a sonsuz teşekkürlerimi arz ederim. Yapıcı eleştirileri ve katkılarından dolayı tez izleme komitesi üyesi hocalarım Prof. Dr. Ali AKDEMİR ve Prof. Dr. Halit KESKİN’ e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora öğrenimim süresince kendilerinden ders aldığım, ömür boyu minnet ve onur duyacağım İstanbul Arel Üniversitesinin çok değerli Öğretim Üyelerine teşekkürlerimi arz ederim. Tezimize veri sağlamak amacıyla yaptığımız saha çalışmasında yardımlarını esirgemeyen tüm işletme yönetici ve çalışanlarına çok teşekkür eder, başarılar dilerim.

Ayrıca, bugüne kadar giriştiğim her işte olduğu gibi, bu süreçte de bana en güçlü desteği veren çok kıymetli eşim başta olmak üzere tüm aileme, dost ve arkadaşlarıma sevgi ve minnetlerimi arz ederim.

21.01.2023

**KASIM UÇTU**

## GİRİŞ

İnsanlığın bugüne kadar elde etmiş olduğu tüm kazanımlarında çok büyük bir payı olan örgütler, birey, toplum ve devletler açısından büyük bir öneme sahiptir. Birey doğduğu günden itibaren bir mikro örgüt olan ailenin parçası olurken, makro boyutta ise vatandaş olarak hak ve sorumlulukları bulunduğu devlet örgütünün bir üyesidir. İnsanlar hayatı boyunca ihtiyaç hissettiği hemen hemen her türlü maddi ve manevi ihtiyacını gönüllü veya zorunlu olarak etkileşim içine girdiği örgütler vasıtasıyla giderebilmektedir. Öte yandan, örgütler açısından birey, arzuladığı hedefe ulaşmak için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaktır. Yapılan araştırmalar çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır ki; örgütler, bilgili, yetenekli ve özverili üyelerinin sergiledikleri ekstra pozitif davranışlar ile ancak başarılı olabilmektedirler.

Teknolojik gelişmeler ve kaynakların serbest dolaşımına bağlı olarak toplumlar arasında meydana gelen ekonomik ve sosyal etkileşim, inançlarda, değerlerde, kültür ve yaşam tarzlarında çok hızlı, radikal değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Toplumların ihtiyaç ve tüketim alışkanlıklarında hızlı ve sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Küresel ölçekli işletmeler tüm pazarlara girmiş ve kıyasıya bir rekabet devam etmektedir. Bu acımasız rekabet ortamında, gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler geleneksel tedarik, üretim ve pazarlama yöntemleri ile hedef kitlenin değişen ihtiyaçlarını, istenen miktar, çeşit, estetik ve kalitede karşılamada yetersiz kalmaktadırlar. Temel stratejisini rekabet üzerine kurgulayan işletmeler, bulundukları sektörde rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmek için pazarı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen tüm faktörleri dikkatle takip etmektedirler. Ortaya çıkan fırsat ve tehditler doğrultusunda, güçlü ve zayıf yanlarını dikkate alarak elindeki kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilen işletmeler rekabet avantajını elde ederek başarılı olabilmektedirler.

İnsan kaynaklarının önemini kavramış olan günümüzün başarılı işletmeleri, sahip olduğu tüm maddi ve manevi kaynaklarla birlikte insan kaynaklarından da optimum düzeyde yararlanarak ancak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayacağını anlamış bulunmaktadır (Bakay ve diğerleri, 2019).

Bu bağlamda, bilgili, yetenekli, gelişmeye açık ve özverili işgörenler günümüz işletmeleri için artık en önemli kaynak durumuna gelmiştir. Eski kurallar ve sınırlar ortadan kalkarken, işletme yönetimleri de yeni organizasyon yapıları, iş ve çalışma modellerini geliştirmektedirler. Günümüzdeki işgücünün beklentileri farklılaşmakta olup, çalışmayı bir geçim aracı olarak görmenin yanında aynı zamanda içinde bulundukları ortamda daha çok söz sahibi olabilmeyi arzulayan bir tarz ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşullarının, işgörenlerin yetenek ve isteklerine göre düzenlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır.

Endüstri devriminden bu güne işveren, işgören, işletme ve iş yapma kavramlarında meydana gelen değişimler doğrultusunda, öğrenen ve değişimi başarıyla yöneten işletmeler avantajlı konuma yükselmektedirler. İş yapma ve çalışma yöntemlerinde de değişik modeller uygulamak, başarılı işletmelerin doğal yetenekleri arasındadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuca göre, geçen zaman içinde uygulanmış çalışma biçimlerini genel olarak Esnek Çalışma (EÇ) ve Standart Zamanlı Çalışma (SZÇ) olarak iki alt grupta incelemek mümkündür. İşletmeler; ihtiyaçlar, imkanlar ve mevcut insan kaynağı profili çerçevesinde insan kaynakları stratejisini kurgulayıp, buna göre en uygun Çalışma Biçimi (ÇB)' ni seçerek, iş süreçlerini ve çalışanlarını uyumlaştıramaz ise başarısızlık ve yok olma söz konusu olmaktadır.

Çalışanlar, diğer kaynaklardan farklı olarak kendilerine biçilen görevlerin üzerinde, örgüt lehine ve gönüllü olarak pozitif katkı sağlayabilmektedirler. Bu tür rol üstü davranışlar literatürde *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (ÖVD) olarak tanımlanmaktadır. Karşılık beklemezsizin, tamamen gönüllü olarak rol üstü davranış gösteren insan kaynağından mahrum olan işletmeler kısa sürede başarısızlıkla karşı karşıya kalmaktadır. Rekabette başarı sağlayarak bunu sürdürmeyi hedefleyen yönetimler, çalışanlarını ÖVD sergilemeye teşvik edecek ortamları kurmak zorundadırlar. İşletmelerin başarısı için büyük öneme sahip olan çalışanların ÖVD sergilemeleri bir takım öncüllere bağlıdır. Yöneticiler, örgütün genel başarısı için, işgörenleri bu davranışları sergilemeye yöneltecek öncülleri dikkate alarak gerekli şartları yerine getirmek zorundadır.

Çalışanların ÖVD sergilemesinde etkili olan öncüller içerisinde en öne çıkan ise İş Tatmini (İT) kavramıdır. Basit bir anlatımla İT, işgörenin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz genel tutumudur. Kişinin işteki deneyimleri sonucu edindiği

olumlu ruh haline İT, aksi durumu da iş tatminsizliği olarak ifade edebilir. Bireyin ihtiyaçları ile değer yargıları yaptığı işle uyum sağladığında İT sağlanabilmektedir. Beklentilerin karşılanma oranı tatmin düzeyini belirlemektedir (Erdoğan, 1996: 231).

İş ve işyeri ile ilgili tutum, iletişim, işletmedeki grup dinamikleri, farklı zaman ve mekanlarda çalışma, karar verme, inisiyatif kullanma, işletme sosyal sistemi ve kültür gibi açılardan ele alındığında, ÇB' nin ÖVD' larına etkisinin farklı olduğu ve bu etkide İT' nin önemli rolünün bulunduğu düşünülmektedir. Bu konuda elde test edilmiş bilimsel bilgi olmadığında insan kaynaklarının başarılı bir şekilde yönetilmesi ve buna bağlı olarak genel örgütsel başarıdan söz edebilmek mümkün değildir. Bu çalışma ile ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisi araştırılarak, aradaki farkın ne kadar anlamlı olduğu ve bu davranışları sergilemede İT' nin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ülkemizde şimdiye kadar ÖVD' ları konusunda birçok teorik ve alan araştırması yapılmıştır. Özellikle İT ve ÖVD ilişkilerine dair çok miktarda yayın bulunmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuca göre İT ve ÖVD arasında olumlu yönde etkileşim bulunmaktadır. Ancak, ÇB ile ÖVD arasında ilişkiye yönelik çalışmalar daha az sayıdadır. Ayrıca, ÇB ile ÖVD ve İT arasındaki ilişkiye dair, konumuzla direkt örtüşen çok az sayıda çalışma bulunması nedeniyle, bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar işletme ve insan kaynakları yöneticilerine önemli ölçüde yol gösterecek ve akademik çalışmalar için de önemli bir temel teşkil edecektir.

Çalışma kapsamında, ÇB, ÖVD ve İT' nin çalışanlar, örgütler ve toplum üzerine etkileri araştırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılarak, bu ilişkileri açıklamaya yönelik yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar incelenmiştir.

İstanbul' da faaliyette bulunan tüm kamu, yerel yönetim ve özel sektör örgütlerinde görev yapan, her düzeydeki *Beyaz Yakalı Çalışanlar'* a yönelik olarak yapılan araştırmada, tüm beyaz yakalı çalışanlara ulaşarak *tam sayım* yapmanın mümkün olmaması nedeniyle, *örneklem* alma yoluna gidilmiş ve bu bağlamda, ana kütleden %95 güvenilirlik sınırında, %5 hata oranı doğrultusunda örneklem büyüklüğü 384 katılımcı olarak belirlenmiştir.

Ampirik bir çalışma olan araştırma için; nicel, vasıtasız bir veri toplama yöntemi olan *anket* tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla, Google Form uygulamasında



hazırlanan e-anket, işletmelerdeki ilgili birimler aracılığı ile beyaz yakalı çalışanlara elektronik yolla iletilerek, yanıtlar aynı yöntemle toplanmıştır. Anket, işletme, iş ve katılımcı bilgileri ile ÖVD ve İT ölçümünü içeren üç bölümden, toplamda 60 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada bağımlı, bağımsız ve aracı değişken ile ilgili ölçümler için gerekli veriler aynı kaynaktan, özdeğerlendirme çerçevesinde bireyin kendisinden alınmıştır. ÖVD’ nin ölçümü için «5» boyut ve 24 ifadeden meydana gelen «Podsakoff ve MacKenzie» ölçeği, İT’ nin ölçümü için «2» boyut ve 20 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ, Kısa form) kullanılmış ve 5’ li Likert yöntemi ile değerlendirilmiştir.

Araştırmada, tesadüfî yöntemle seçilen toplam “4373” beyaz yakalı çalışana elektronik yollarla gönderilen anketlerden “464 tanesi yanıtlanarak geri dönmüştür. Bu anketlerden değerlendirmeye uygun bulunan “417” tanesinin analizleri SPSS 21 istatistik uygulaması ile yapılarak bulgular çıkarılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde ÇB kavramı, EÇ ve SZÇ alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. İkinci bölümde, ÖVD kavramı alt boyutları ile ve üçüncü bölümde ise İT kavramı alt boyutları ile detaylı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ÇB ile ÖVD ve İT arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı İstanbul’ da faaliyet gösteren örgütlerdeki “Beyaz Yakalı Çalışanlara” yönelik olarak yapmış olduğumuz araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır. Bu bölümde araştırmanın kurgusu, araştırma modeli, ölçekler, araştırma hipotezleri açıklanarak, yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgular ortaya konulmuş ve bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla uyum ve farklılıkları tartışılmıştır.

Beşinci bölümde, sonuç ve öneriler başlığı altında yapılan çalışma ile elde edilen sonuçlar ile ulaşılan bulgular doğrultusunda, kuramsal ve uygulamaya yönelik sağlayacağı katkılar ortaya konulmuştur. Araştırmanın kısıtları belirtilerek, daha sonra bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

Altıncı bölümde “yararlanılan kaynaklar” ve yedinci bölümde “ekler” verilerek, son olarak sekizinci bölümde “özgeçmiş” ile çalışma tamamlanmıştır.

# 1 ÇALIŞMA BİÇİMİ

Tez çalışmasının temelini oluşturan ÇB, ÖVD ile İT 20. yüzyılda *Yönetim ve Organizasyon* disiplini içinde kendine yer bulan ve her geçen gün kendinden daha da fazla söz ettiren kavramlardan olmuştur.

Bu bölümde ÇB kavramı, EÇ ve SZÇ alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak detaylı olarak incelenmektedir. Fakat bu kavramlara girmeden önce, konu ile ilgili olan “Çalışma ve İş” “Çalışan / İşgören”, “İşveren”, “İşletme”, “Yönetim” ve “Yönetici” gibi önemli bazı kavramlara ait tanım ve açıklamalara yer verilecektir.

## 1.1 Çalışma ve İş Kavramı

İşletme yazını ve uygulamalarında çoğunlukla “çalışma” ve “iş” ifadelerinin biri birlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Adeta biri birlerini tamamlamakta olan kavramlar aslında tam olarak birebir eşit olmayıp, aynı anlama gelmemektedir.

### 1.1.1 Çalışma

Her bilim veya meslek grubu tarafından farklı şekilde tanımlanan çalışma genel olarak “bir ücret karşılığında, birileri için değer artışı sağlamak, insani ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için harcanan enerji ve zaman veya bir yapıt yada sanat eseri ortaya koymak” olarak tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu’ nun (TDK) Güncel Türkçe sözlüğünde “Çalışma” kelimesinin karşılığı maddeler halinde sıralanmış olup, “Çalışmak işi, emek, say, mesai” gibi ifadelerle de tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Sözlükteki tanımları tek bir cümle ile özetlemek istersek, çalışma “az veya çok zorlama suretiyle, bir şeylerin biçim ve boyut değiştirmesi amacıyla, çaba sarf etmek, emek harcamaktır.”

Çalışma, eski Hint-Avrupa dillerinde “yapmak” anlamındaki “werg” kelimesine dayanmaktadır. Köken olarak ise; iş başında olmak/enerji, işin olmaması/uyuşukluk, çalışmaya karşı olmak/alerji, birlikte çalışmak/sinerji, kamusal iş/ayın ve bir araç/organ kelimeleriyle ilgilidir (Budd, 2011:14).

Eski Yunan ve Romalılarda ise çalışma kavramı “acı”, “yorgunluk” ve “zahmet” ile eşdeğerdedir. Bu çerçeveden bakınca olumsuzluk içeren bir süreç olarak karşımıza çıkan çalışma, öte taraftan verilen emek karşılığında kazanılan ücret ve izin olarak dikkate alındığında hoş giden bir süreçtir. Çalışma, kültürde olduğu gibi, aynı zamanda bireylerin davranışları ile ortaya çıkan doğal toplumdan planlı topluma geçiş olarak tanımlanan sosyal değişimin de en önemli göstergelerindendir.

Aristo ve eski Yunan (Helen) kültürlerinde aşağılanmış olan çalışma, kölelerin yapması gerekli bir faaliyet olarak kabul edilmiştir. Hristiyan inancının kutsal kitabı olan İncil’e göre cennetten sürgün edilen insana verilen cezalardan biridir. Buna karşın, Protestan mezhebinin ortaya çıkmasıyla gelişen ve Protestan ahlakına dayanan Kalvinist öğretisi, çalışmayı “*Tanrı için bir şey yapmak*” anlamında en önemli görevlerden saymıştır (Weber, 1905:135). Rönesans sürecinde insanlık için kutsal bir anlam ifade eden çalışma, Marx’a göre ise insanın kendini gerçekleştirebilmesi için ortaya koyduğu eylemdir (Dik and Duffy. 2009).

İslam inancında ise çalışma teşvik edilmektedir. Bu kapsamda İslam dininin kutsal kitabı olan Kuran’ da insanları çalışmaya teşvik eden ayetler bulunmaktadır. Örneğin, Nisa suresinin bir ayetinde, *Allah’ın* bazı kullarına diğerlerinde daha fazla varlık vermesi nedeniyle, insanların başkalarının elindekilerine göz dikip imrenmemeleri ve kadın-erkek tüm insanların ancak yapacakları çalışmalar karşılığında daha hayırlı şeyleri Allah’tan istemeleri gerektiği emredilmiştir (Kur’an, Nisa: 32).

Önceki devirlerde yalnızca günlük yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireyin ortaya koyduğu eylem olarak nitelendirilen çalışma, 18. ve 19. yüzyıllarda ortaya çıkan Sanayi Devrimi sonrasında düzenli olarak bir örgütte istihdam edilmesi ve çalışması sonucu vermiş olduğu emeğin karşılığı olarak ücret ödemesi şeklinde tanımlanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, günümüzde resmî anlamda emeğin “çalışma” değeri kazanması için bir Sosyal güvenlik kurumuna üye olması gerekmektedir. Bir manada sanayileşmenin ortaya çıkardığı bir kavram olan çalışma, endüstriyel kapitalizmin günümüze yansıyan bir kavramı olarak ta ifade edilebilir. Günümüzde bilgi ve iletişim imkanları çerçevesinde çalışma kavramı çok farklı boyutlar kazanmış, fiziksel olarak çalışma yerine zihinsel çalışma, bilgi temelli çalışma daha fazla değer kazanmaya başlamıştır (Ören, K. ve Yüksel, H. 2012).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için yapmak zorunda oldukları faaliyetlerin toplamını ifade eden çalışma, farklı bir bakış açısıyla McGregor'un Y teorisindeki anlamıyla insanların sevmediği halde zorunlu oldukları bir olgudur (Turan, 2017).

Bir işin yerine getirilmesi sonucunda bir ücretin elde edilmesi olarak ta tanımlanabilen çalışma, insanın sosyal hayattaki konumunu, kişisel değerini, toplumdaki statüsünü belirleyen önemli bir olgudur. Çalışma, statü, ekonomik ve inanç özgürlüğü sağlarken aynı zamanda bireye potansiyelini harekete geçirme olanağı vermektedir. Öte yandan, daha önce ifade edildiği gibi çalışma hem fiziksel ve hem de ruhsal manada yorgunluk, bitkinlik ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır (Ören, K. ve Yüksel, H. 2012).

Çalışmanın anlamının günümüzde işgücü statüsü olan ücretli istihdama karşılık geldiği görülmektedir. Çalışma kavramına ait farklı anlamlar ve algılamalar üzerine Budd (2011) geniş bir çerçeve sunmaktadır. Budd' a göre çalışmanın temel olarak on anlamı bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Çalışma bir lanettir.
- b. Çalışma özgürlüktür.
- c. Çalışma mal ve sermayedir.
- d. Çalışma mesleki sahibi vatandaş olmaktır.
- e. Çalışma ızdıraptır.
- f. Çalışma bireysel tatmin aracıdır.
- g. Çalışma sosyal bir ilişki aracıdır.
- h. Çalışma başkalarına bakım aracıdır.
- i. Çalışma bir kimlik biçimidir.
- j. Çalışma bir hizmet biçimidir.

Yukarıdaki sınıflandırmalara göre, tarihi süreçte ve kültürel oluşumlara göre çalışma kavramının anlamlarında değişimler görülmektedir. Toplumsal yapıyı etkileyen felsefe, ilahiyat, sosyoloji, psikoloji, endüstri ilişkileri ve siyasal ideolojiler çalışmanın anlamı şekillendirilmiştir (Durmuşkaya, 2020).

### **1.1.2 Çalışma Biçimi**

Buraya kadar yapılan açıklamalar, çalışma kavramının etimolojik kökeni, toplumların inançları ve kültürleri açısından ne anlama geldiği, çalışma eylemini

yapan insana olan etkisi ve tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrim hakkında genel bir perspektif sunmaktadır.

Bununla birlikte, tez araştırma konusu göz önüne alındığında “çalışma” kavramının bu yalın haliyle amaca hizmette yeterli olmayacağı bellidir. Çünkü, insanlığın bu güne kadar geçirmiş olduğu tarihi süreç içerisinde ortaya çıkan birçok psiko-sosyal, ekonomik, teknolojik vb. etkenler “çalışma” işlevinin de çok farklı biçimlerde yerine getirilmesine neden olmuştur. Yani, çalışma işlevi artık farklı biçimlerde (tür, şekil, tip, model vs.) yerine getirilen bir faaliyettir. Çalışma, uygulama bağlamında yer ve zaman boyutunda farklı biçimlerde bir ayrıma konu olmaktadır. Bununla birlikte çalışma; yerine getirilme amacı, isteğe bağlı veya zorunlu olması, sürekli veya süreksiz olması, geçici yada devamlı olması, saatlik-günlük, haftalık, aylık veya mevsimlik olması, zihinsel veya bedensel yapılması ve esnek yada standart olması gibi çok farklı biçimlerle de tanımlanabilmektedir. Kısaca tanımlamak istersek;

Çalışma biçimi “*belirli bir mal veya hizmet üretmek amacıyla yapılan çalışmanın kişi, yer, zaman veya yöntem olarak sınıflandırılması*” olarak ifade edilebilir.

### 1.1.3 İş

TDK Güncel Türkçe sözlüğünde verilen tanıma göre iş kavramının kelime anlamı ” bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma, bir değer meydana getiren emek, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev, ekonomik etkinlik, düzen verici, günlük yaşayışı sağlayıcı her türlü çalışma, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek, işlem ” gibi ifadelerle tarif edilmektedir (TDK, 2022).

Adı geçen sözlükte maddeler halinde sıralanan tanımları tek bir cümle ile özetlemek istersek “sanayi, ticaret, tarım, maliye vb. alanlardaki ekonomik faaliyetlerin tamamında, bir sonuç elde etmek, bir değer oluşturmak, anlamlı bir şey ortaya koymak, düzen vermek, günlük yaşayışı kolaylaştırmak için her türlü çalışma yapmak ve geçimini sağlamak amacıyla bireyin güç harcayarak yaptığı etkinlik, emek, görev, çalışma, meslek, davranış, işçilik” iş olarak tanımlanabilmektedir.

İş, çalışmadan bağımsız bir kavram olmamakla birlikte, onunla eşanlamlı da değildir. İş ile çalışma arasındaki en önemli fark, işin ücret karşılığında bir çalışma olmasıdır. Aslında iş bireye fayda sağlamasına rağmen, bireyin yaptığı iş sonunda üretilen mal ve hizmetler başkaları içindir. Buna göre iş "bireyin hem bedensel ve hem de zihinsel enerji harcayarak, bir ücret karşılığında başkaları için değer ifade eden mal ve hizmet üretme amacı olan sürekli bir faaliyet" olarak tanımlanabilir (Uysal, 2014).

Diğer yanda iş pasif bir kavram olup, çalışma ise aktiftir. Ancak birey çalıştığı zaman iş aktifleşir. İş bireyin yaşamının merkezinde, birey için büyük önem taşıyan, sosyal ve ekonomik anlamda zorunluluktur. Sürdürülen amaca yönelik zihinsel ve bedensel tüm uğraşlar olarak ta tanımlanabilen işin bir takım özellikleri bulunmaktadır. İşin başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. İş bir faaliyettir.
- b. İş yapılması sırasında bir yük, sıkıntı ve emek olarak algılanacağı gibi, diğer taraftan bir gurur, sevinç ve mutluluk kaynağı olarak ta algılanabilmektedir.
- c. Birey iş sayesinde sürekli olarak fiziksel, zihinsel ve ruhsal gücünü kullanmaya ihtiyaç duyar.
- d. Planlar çerçevesinde ve kurallara uyarak belirli bir amaca yönelik olan iş ile yapılan mal veya hizmet üretimi sayesinde içinde yaşanılan çevre değiştirilir.
- e. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesi için belirli işlerin yapılması gereklidir.
- f. İş yapan birey aynı zamana kendisini de değiştirebilme özelliklerine sahiptir.
- g. Başka kişi veya kurumun plan ve denetiminde yapıldığında ise iş, maddi ve manevi karşılığı olan bir kavram olarak tanımlanabilir (Ören, K. ve Yüksel, H. 2012).

#### **1.1.4 Geçmişten Günümüze Çalışma Kavramının Gelişim Süreci**

Tarihsel süreç göz önüne alındığında insanlığın gelişim ile çalışma hayatının paralellik gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte, kuramsal anlamda çalışma, Sanayi Devrimine kadar tam bir anlam kazanamamıştır. Sanayi Devriminden önce çalışanların çoğunluğunu köleler, esirler veya serfler oluşturmuştur. Buna mukabil olarak, asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler için “çalışma” söz konusu

olmamıştır. Ortaya çıkan yeni süreçte kapitalist ilişkilerden meydana gelen kapitalizm, üretim sistemindeki değişim ve kârı maksimize etmeye odaklanarak işgörenleri ekonomik, sosyal, ideolojik ve siyasi alanlarda baskıya maruz bıraktı (Ören, K. ve Yüksel, H. 2012).

Buhar gücünün makinalarda kullanılmaya başlamasıyla, üretimde önemli artışlar yaşanmış, bu süreçte sınırlı sayıda üretim yapabilen atölyelerin yerlerini seri üretim yapan fabrikalar almıştır. Bunun sonucunda hammadde üretiminde de artışlar meydana gelmiştir. Bu güne kadar geçen zaman içerisinde endüstrideki gelişmeler devam etmiş, ihtiyaçlardaki değişim ve teknolojiye gelişme ile endüstri devrimleri devam etmiştir.

Endüstri devrimleri sürecine özet olarak, bütünsel bir bakış sağlaması amacıyla Tükkorkmaz (2020) tarafından oluşturulmuş aşağıda Tablo 1.1 olarak verilmektedir.

**Tablo 1.1 Endüstri devrimleri basamakları**

| <b>Endüstri 1.0</b>                                                           | <b>Endüstri 2.0</b>                                                                         | <b>Endüstri 3.0</b>                                                                                                          | <b>Endüstri 4.0</b>                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Su ve buhar gücünü kullanarak mekanik üretim sistemleri ile ortaya çıkmıştır. | Elektrik gücünün yardımıyla seri üretim yapılmıştır.                                        | Dijital devrim, elektroniklerin kullanımı ve BT'nin (Bilgi Teknolojileri) gelişmesiyle üretim daha da otomatikleştirilmiştir | Nesnelerin İnternetine olan gereksinim, büyük veri, otonom Robotlar Bulut bilişim, siber güvenliğe duyulan ihtiyaç, artırılmış gerçekliğin endüstride kullanımı |
| -Mekanik Üretim Tesislerinin Uygulanması (18. Yüzyıl)                         | -Elektrik ve İş Bölümüne Dayalı Seri Üretime Geçilmesi                                      | -Üretim Süreçlerinin Otomasyonu (20. Yüzyıl)                                                                                 | -Otonom Makineler ve Sanal Ortamlar (21. Yüzyıl)                                                                                                                |
| □ 1712 Buhar Makinesinin İcadı                                                | □ (19. Yüzyıl) 1840 Telgraf ve 1880 Telefon İcatları<br>□ 1920 Taylorizm (Bilimsel yönetim) | □ 1971 İlk mikro bilgisayar (Altair 8800)<br>□ 1976 Apple I (S. Jobs ve S. Wozniak)                                          | □ 1988 AutoIDLab. (MIT)<br>□ 2000 Nesnelerin İnterneti<br>□ 2010 Hücresel Taşıma Sistemi<br>□ 2020 Otonom Etkileşim ve Sanallaştırma                            |

**Kaynak:** Tükkorkmaz, 2020.

El tezgahlarının hüküm sürdüğü devirden, birinci sanayi devrimine geçiş sonrası insanoğlunun yaşamında hemen her konuda değişim yaşanmıştır. İnsan ve hayvanın fiziksel gücü esasına dayalı üretim modelinden, makine gücüne dayalı üretim modeline geçişi tanımlayan endüstri devriminin yaşanmaya başlandığı 18. yy. İngiltere’inde ilk olarak dokuma endüstrisinde kullanılan makineler sayesinde üretimde çeşit ve miktar artmıştır. Teknolojik gelişmeler, makinaların hayatın her alanına girmesi, elektriğin sanayide kullanılması ve daha sonrasında elektronik ve bilişim sistemleri ile dijitalleşmenin getirdiği imkanlar çalışma dünyasında da yeni beklentileri ortaya çıkarmıştır.

Çalışma yaşamına güçlü bir şekilde etki eden ve şekillendiren teknoloji, diğer yandan sosyal sistemi de değiştirmektedir. Sanayisinde yüksek teknolojiyi kullanan toplumların, inanç, değer, beklenti ve gereksinimleri de etkilenecek sosyal yapıda değişiklikler meydana gelmiştir (Sadullah ve diğerleri, 2015: 68).

Teknolojik gelişimin etkisiyle işin doğası ve yapılış biçimlerinde değişimler yaşanmakta, bilgisayar, telekomünikasyon, robotlar ve esnek üretim sistemleri gibi teknolojiler örgütleri uyuma zorlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 432).

Çalışma, günümüzde yaşamın çok önemli bir parçası olarak saygın bir konuma gelmiştir. Yaşam kalitesini ortaya koyan birincil etmenlerden olan iş, bireylerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak ortaya koydukları çabalar sonucunda hem kendisi ve hem de başkaları için bir değer ifade eden mal ve hizmet üretmesidir (Tanış, 2017).

#### **1.1.5 Esnek Üretim / Post-Fordist Üretim Yapısı**

Birçok teorisyene göre kapitalizm, liberalizm ve küreselleşmenin etkileriyle bir değişim yaşanmakta, bu değişime bağlı olarak ta Fordist üretimin yerini Post-Fordizm almaya başlamıştır. Özellikle 1970’ li yıllarda yaşanan petrol krizi Fordist düşüncenin eksik kalan yönlerini gidermeye çalışmış, teknolojik gelişmeler hem çalışma şekillerini ve hem de insanın çalışma hayatındaki yerini önemli ölçüde etkilemiştir. Günümüzde birçok işgören artık sürekli olarak iş yerinde veya makinenin başında olmadan, evinde yada başka bir yerde işini yapabilmektedir (Turan, 2017).

Teknolojik anlamda gelişmiş ülkeler fiziksel çalışmanın yerine zihinsel çalışmayı ikame eden, bilgiyi ve bilgiye dayalı olarak “Bilgi Teknolojisini” öne



almıştır. Yaşanan bu hızlı gelişim süreci “Üç Sektör Kanunu” olarak adlandırılan kalkınma evrelerine “Bilgi Çağı” olarak yeni bir evre katmıştır. Tarım sektöründen, sanayiye, sanayi sektöründen hizmete ve hizmet sektöründen de “Bilgi Sektörü” ne geçiş biçiminde kalkınma süreci evrilmiştir. Bireyi ön plana çıkaran “Bilgi Çağı” “insanı” en değerli üretim faktörü olarak kabul etmiş ve hiçbir teknolojinin insanın yerine ikame edilemeyeceğini iddia etmektedir (Ören, K. ve Yüksel, H. 2012).

#### 1.1.6 Kuşaklar ve Çalışma Eğilimleri

Çalışanlar periyodik anlamda bir ayrışmaya konu olduğunda, kuşaklar söz konusu olmaktadır. 20. Yüzyıldan itibaren dünyaya gelmiş olan ve işgücünü meydana getiren beş ana kuşak tanımı yapılmıştır. Türkiye’deki literatürde kuşaklar çoğunlukla,

- 1- Sessiz kuşak, 1925 – 1945 yılları arası,
- 2- Bebek patlaması kuşağı, 1946 - 1964 yılları arası,
- 3- X kuşağı, 1965 – 1980 yılları arası,
- 4- Y kuşağı, 1981 – 1999 yılları arası,
- 5- Z (veya M) kuşağı, 2001 ve sonrasında doğanlar, şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Şenturan vd.’ nin Zemke vd., (2013: 78)’ den aktardığına göre Kuşak; belirli bir zaman aralığında doğmuş, yaşamı süresince ortaya çıkan olaylardan etkilenmiş ve buna bağlı olarak ortak özellikler gösterdiği kabul edilen insan grupları olarak tanımlanabilir (Şenturan ve diğerleri, 2016).

**Tablo 1-2 Kuşakların yıl temelli sınıflandırılması**

| Bilim İnsanları                              | Kuşak Sınıflandırması                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Martin ve Tulgan (2006:XXII)                 | Geleneksel Kuşak (1946 yılı öncesi), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1977), Y Kuşağı (1978-1989), Z Kuşağı (1989 yılı sonrası)       |
| Arsenault (2004)’den Aktaran Guha (2010:123) | Geleneksel Kuşak (1922-1943), Bebek Patlaması Kuşağı (1944-1960), X Kuşağı (1961-1980), Y Kuşağı (1981-2000), Z Kuşağı (2000 yılı sonrası)              |
| Crampton ve Hodge (2009:1)                   | Geleneksel Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999), Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası)           |
| Twenge vd. (2010:1118)                       | Geleneksel Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1981), Y Kuşağı (1982-1999), Z Kuşağı (1999 yılı ve sonrası)           |
| Zemke vd. (2013:18)                          | Geleneksel Kuşak (1943 yılı ve öncesi), Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960), X Kuşağı (1960-1980), Y Kuşağı (1980-2000), Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası) |
| Becton vd. (2014:3)                          | Geleneksel Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999), Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası)           |

**Kaynak:** Katı, 2020

Sosyal bilimlerin doğası gereği, aynı anda birçok doğruyu barındırması nedeniyle, kuşaklar arasında da ve hatta aynı kuşak içerisinde bile farklar bulunabilmektedir. Yazarların kuşakları farklı yıllar aralığında gruplaması, her ülkenin ve toplumun değerlerinin farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kaynaklardaki sınıflandırılmaların tam benzeşmemesine rağmen, genel olarak sınırlar birbirine yakındır. Sınıflandırmayı daha geriye götürerek oluşturduğumuz kuşaklara ait geniş kapsamlı tablo aşağıda görülmektedir.

**Tablo 1-3 Kuşakların yıllara göre geniş kapsamlı sınıflandırılması**

| S.No | Kuşaklar               | Yıl Aralıkları  |
|------|------------------------|-----------------|
| 1    | Kayıp Kuşak            | 1883 - 1900     |
| 2    | En Büyük Kuşak         | 1901 - 1924     |
| 3    | Sessiz Kuşak           | 1925 - 1945     |
| 4    | Bebek Patlaması Kuşağı | 1946 - 1964     |
| 5    | X Kuşağı               | 1965 - 1979     |
| 6    | Y Kuşağı               | 1980 - 1999     |
| 7    | Z (M) Kuşağı           | 2000 ve Sonrası |

**Kaynak:** Aksu, 2020. Doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur

### 1.1.7 Çalışma Ortamında Kuşak Farkları

Yıldırım N ve Öztürk T. (2015)' nin Twenge' den (2010) aktardığına göre, temsil edilen kuşağa göre çalışanların davranışlarında, iş hayatına ait algıları ve beklentilerinde farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar, karakter yapısı ve bakış açısı olarak yöneticilerden beklentileri de değiştirmektedir. Örneğin; Bebek patlaması kuşağı ile X kuşaklarının gençlik dönemindeki çalışma değerleri ve beklentileri, Y' ler ile uyuşmamaktadır. X ve Y kuşağı çalışanları yetkilendirme, yaşam dengesi ve çevre sorunları gibi birçok hususta aynı düşünürken, iş seçimlerinde farklı istek ve nitelikleri bulunmaktadır. İş etiği, değerler, işe karşı tavır, liderlik beklentileri, iletişim, geri besleme, ödüllendirme, motivasyon gibi iş ortamına ait birçok özellikler her kuşak için farklılık gösterir.

Kayıp Nesil, 1883 – 1900 yılları arasında Amerika’ daki “Büyük Savaş” sırasında askerlik çağına gelen ve askere alınan kişilere atıfta bulunur. Bu kuşağın mensupları vatansever, çalışkan, tasarrufa eğimli, gelenekçi, otoriteye itaat eden ve emeğe büyük saygı duyan özellikler göstermişlerdir (Kayıp Nesil, Anonim, b.t.).

En Büyük Nesil (The Greatest Generation) (1900 – 1924), Büyük Buhran (1929) sırasında büyüyen ve II. Dünya Savaşı (1939-45) dönemini yaşayan kuşak için kullanılan bir terimdir. Sivil aydınlanma dönemine doğan bu nesil, azimli, kararlı, fedakâr ve ekip ruhu ile çalışması özelliklerindendir.

Bebek Patlaması Kuşağına mensup çalışanlar (1946-1964 arası) 2. Dünya savaşı sonrası yeniden şekillenen dünyada üretken, uzman ve değişken bir görüntü sergiler. Kadın erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı tutumları, çevreye duyarlılık gibi baskın özelliklere sahiptirler. X Kuşağına mensup çalışanlar ise, geçiş kuşağı olarak ta tanımlanmakta olup, aynı işte uzun yıllar çalışabilen, otoriteye saygılı ve yüksek motivasyona sahiptirler. Toplumsal sınırları gözetir, kanaatkar, kaygılı ve teknolojik yetkinlikleri genelde düşük çalışan tipleridir (Akdemir ve diğerleri. 2013).

1980 Sonrası doğan Y (M) kuşağı, yüksek teknoloji ve dijital yetkinliğe sahip, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yön verdiği, interneti etkin kullanan, bireyci, denetimden uzak, esnek yapılı organizasyonlarda rahat eden, sadakati zayıf ve marka bilinci yüksektir. Özgüvenli ve işten beklentileri yüksektir. Nitelikli ve daha fazla terfi edebilecekleri işler, ilginç meydan okuyucu çalışmaları tercih ederler (Pogorzelski vd. 2010:39). Çabuk öne çıkarak çabuk yükselmek isteyen Y Kuşağı, ekip çalışmasına yatkın, yatay örgütlenme modeline uygun ve inisiyatif kullanmaya daha eğilimlidir. Emir komuta tipi iletişimi sevmeyen bu kuşak, bilgi teknolojilerine aşina, özgür ve girişimci bir kişilik sergilemektedirler (Akdemir, 2016: 361).

#### **1.1.8 Sosyo-Psikolojik Açıdan Çalışma**

Çalışma, sosyolojik ve psikolojik yönlerden ele alındığında, çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylere ekonomik yarar sağlayan çalışma, diğer taraftan onların zihinsel ve fiziksel sağlıklarına katkı sağlar. Çalışan bireyler toplum içerisinde, saygınlık görme, takdir edilme, tanınma, sevgi ve bir gruba ait olma ihtiyaçlarını gidermiş olurlar (Sadullah ve diğerleri, 2015: 67).

Çalışma hayatı ile aile ya da sosyal çevrenin etkileşimi ile işgörenler karşı karşıya kalmaktadır. Bu etkileşim ve ilişkiler işgörenin çalışma düzenini yakından etkileyen faktörleri de beraberinde getirmektedir. Bu ilişkilerin pozitif olanları işgörenin performansına katkı sağlarken, negatif olanları ise işteki performansına ve etkinliğine zarar vermektedirler (Ören, K. Yüksel, H. 2012).

Çalışma hayatı, bireylerin fiziksel ve zihinsel faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sosyal bir ortamdır. Çalışma eylemi ise, birey için hem işte geçirilen zamanın onun yaşamındaki miktarı ve hem de yaşamını sürdürmek için elde ettiği gelir için bir alan olarak büyük bir öneme sahiptir. Bireyin bilgi ve yeteneklerini kullanarak üretime dönüştürdüğü bu alan hem bireyin hem iş organizasyonlarının ve hem de toplum için önemli sosyal ve ekonomik sonuçları bulunmaktadır (Özaydın ve Özdemir. 2014).

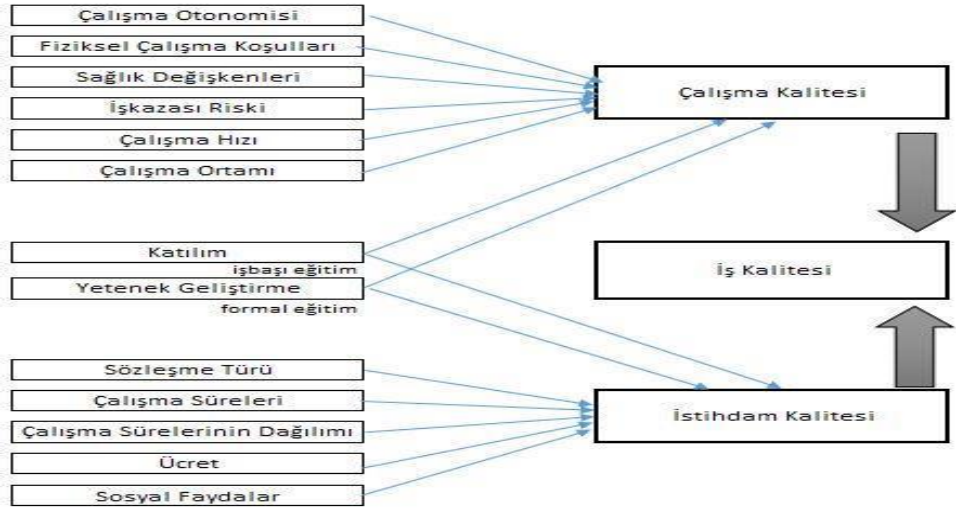
#### **1.1.9 Çalışma Süreleri ve İş - Yaşam Dengesi**

Yaşam kalitesiyle ilgili öne çıkan bir olgu olarak çalışma süresi ve iş yaşam dengesi öne çıkmaktadır. Çalışma süresi, üretime yönelik olarak harcanan zaman ve belirtilen bir referans dönemidir. Çalışma yaşam kalitesi üzerinde çalışma sürelerinin bir takım etkileri bulunmaktadır. Çalışma süresinin, işte geçirilen zamana göre elde edilen kazanca etkisinin yanında, uzun süreli veya atipik çalışma süreleri nedeniyle işgörenin fiziksel ve zihinsel sağlığına olumsuz etkileri de olabilmektedir. Çalışırken geçen zaman, zamanı değerlendirme ve aile sorumluluklarını yerine getirme gibi çalışma dışı faaliyetleri kısıtlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu' na (UNECE) göre çalışma zamanı ve çalışma hayatı dengesi; 1- Çalışma süreleri; işte geçirilen süre, 2- Çalışma sürelerinin düzenlenmesi; normal çalışma saatleri haricindeki çalışmalarla ilgili göstergeler ile çalışma süresinin esnekliği, 3- İş - yaşam dengesi; çalışma süresinin, aile ve kişisel yaşam için yeterli zamana ne kadar izin verdiğine dair olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir (UNECE, 2015).

Yazında çoğunlukla iş kalitesi, istihdam kalitesi ve çalışma kalitesi ile aynı anlamda kullanılan çalışma yaşam kalitesi kavramı, Bustillo vd. (2009)'ne göre farklılıklar taşımaktadır. Bustillo, çalışma kalitesini; çalışma otonomisi, fiziksel çalışma koşulları, sağlık değişkenleri, kaza riskleri, çalışma temposu ve sosyal çalışma

ortamı gibi bileşenlerden oluşan bir kavram olarak açıklamaktadır. Yazar çalışmasında bunu aşağıdaki şekilde görüldüğü biçimde açıklamaktadır.



Şekil 1-1 Çalışma, iş ve istihdam kalitesi ilişkisi

**Kaynak:** Durmuşkaya, 2020

Bu amaçla yapılan Task Force toplantılarında, çalışma sürecinde harcanan zamanın uzunluğunu ifade eden göstergeler değerlendirilerek, işgörenlerin sağlık ve aile hayatına fayda sağlamak, iş kazalarını azaltmak ve üretkenliğe daha çok katkıda bulunmak için çalışmaları yapılmaktadır. Durmuşkaya' nın Pintaldi' den (2008) aktardığına göre Task Force toplantılarındaki değerlendirmeye göre, günlük ve haftalık çalışma süreleri çalışma standartlarının temel bir boyutu olarak kabul edilmekte, fazla mesai, çalışma sürelerinin gün, hafta ve yıl içindeki dağılımları ile EÇ düzenlemeleri gibi farklı unsurlar da gözden geçirilmektedir (Pintaldi' den Akt. Durmuşkaya, 2020).

#### 1.1.10 Çalışan / İşçi-Memur / İşgören

Çalışan' ın sözlükteki kelime anlamı; çalışma işini yapan, bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman olarak tanımlanmaktadır.

İşçi ise; başkasının faydası için bedenini, aklını veya el becerisini kullanarak ücretle çalışan kimse biçiminde tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

4857 Sayılı İş kanununa Madde 2' ye göre ise işçi; bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, S: 25134).

Memur; 657 Sayılı DMK (Devlet Memurları Kanunu) Madde 4' teki ilgili paragrafta, mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, S:12056).

İşgören; bir fabrika, işletme, kuruluş vb. yerde ücret karşılığı çalışan kimse, işçi, bir işverene bir hizmet akdi ile tabi olarak çalışan kişi, olarak açıklanmaktadır (muhasibeturk.org). Ekşi sözlükte ise İşgören; “görevli, personel, çalışan kişi” olarak tanımlanmaktadır (eksisozluk.com).

Farklı alan, mevzuat veya kurumlarca farklı biçimlerde isimlendirmelere rağmen; işçi, memur, personel, eleman, çalışan veya işgören; kendisinin sahibi olmadığı, bir işletmede, bir işverene bağlı olarak, hiyerarşik bir sistemde, belirli kurallar dahilinde tanımlanan fiziksel/zihinsel bir görevi yapma sorumluluğu olan birey olarak açıklanabilir.

Bu çalışma genel olarak tüm örgütleri kapsamakla birlikte, özelde kar amaçlı işletmeler açısından taşıdığı önemi daha büyüktür. Üyesi olduğu işletme örgütü için sarfettikleri emek ve sağladıkları katkı dikkate alındığında büyük bir öneme sahip olan insan kaynakları hakkında, kavram kargaşasına yol açmaması amacıyla çalışmanın genel yazımı içerisinde “Çalışan, İşgören veya İnsan Kaynağı” kavramları (birebir yasal aktarımlar dışında) kullanılmaya özen gösterilmiştir.

#### **1.1.11 Türk İş Hukuku ve Çalışma İlişkileri**

Çalışan, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen yasal düzenlemelere İş Hukuku adı verilmektedir. Burada esas olan konu çalışanlar ile çalıştıranlar arasındaki haklar ve düzendir.

Türkiye’de ilk defa 1936 yılında 3008 sayılı, 1967 yılında 931 sayılı, 1971 yılında 1475 sayılı ve geçen süre içerisinde ortaya çıkan ekonomik ve sosyal gelişmelerden doğan ihtiyacı karşılamak üzere son olarak ta 10.06.2003 tarihinde halen yürürlükteki 4857 sayılı iş kanunu yürürlüğe konulmuştur.

2821 Sendikalar kanunu ile 2822 sayılı Toplu sözleşme, grev ve lokavt kanunları 1983 yılında yürürlüğe girmiş, daha sonra 18.10.2012 tarihinde tek bir çatı altında toplanarak 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu iş sözleşmesi kanunu adıyla yürürlüğe girmiştir. Genel olarak çalışma hayatını düzenleyen hukuki mevzuat aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.1.11.1 Anayasa**

Anayasanın 48. Maddesi çalışma ve sözleşme hürriyetini düzenlemektedir. Buna göre, herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. 49. Madde ise çalışma hakkı ve ödevi hakkındadır. Buna göre çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir (Resmi Gazete, S:17863).

#### **1.1.11.2 İş Kanunu**

4857 Sayılı İş Kanunu 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. İş Kanunu, dünyada ve Türkiye’deki çağdaş teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri dikkate alarak, Avrupa Birliği (AB) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) normlarına da uyumlu birçok yenilik, değişiklik ve ilkeleri kapsayacak biçimde düzenlenmiştir. Başlıca ilkeler;

- a. Esneklik İlkesi; dünyada yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim paralelinde, çalışma ve üretim yöntemlerindeki değişim, iç ve dış piyasalardaki rekabet, üretim ve hizmetlerdeki çeşitliliğe uyum sağlamak amacıyla bilgi, uyum, nitelik ve verimlilik öncelenerek EÇ modellerine yer verilmiştir.
- b. Eşit Davranma İlkesi; Anayasanın 10. Maddesini esas alan bu ilke gereği, işgörenin işe alınmasından, iş ilişkisinin son bulmasına kadar olan süreçte hiç bir sebeple ve özellikle “cinsiyet ve gebelik gibi nedenlerle” doğrudan veya dolaylı biçimde farklı uygulamaya tabi tutulamayacağını hüküm altına almaktadır.
- c. İş Güvencesi İlkesi; Avrupa müktesebatı ve ILO ile yapılan sözleşmeler doğrultusunda, geçerli bir neden yok ise, işten çıkarma yapılamayacaktır.
- d. İstihdamın Korunması İlkesi; çalışma yaşamının günümüzdeki en önemli sorunlarından biri olan işsizlik sorununa karşı, keyfî işten çıkarma veya toplu çıkarmalar engellenmekte veya zorlaştırılarak son çare ilkesi olarak adlandırılan

ve işten çıkarmadan önce farklı seçeneklerin ortaya konulmasını benimsemiştir (Sadullah ve diğerleri, 2015:503).

#### **1.1.11.3 Devlet Memurları Kanunu**

Ortaya çıkan ihtiyaç nedeniyle, birçok yerli ve yabancı uzman tarafından hazırlanan raporlar doğrultusunda, genel olarak kamu personel yönetimiyle ilgili hazırlanan 657 sayılı kanun bugüne kadar geçen süre içerisinde birçok eleştiriye neden olmuştur. Kamu yönetiminde geçerli olan ilkeler ve kamu personel sistemi, Avrupa'ya esas kariyer sistemi üzerinden şekillenmiştir. 657 Sayılı DMK'ın ilkeleri; Kariyer, Liyakat, Sınıflandırma, Adil ve Yeterli Ücret, Eşitlik ve Esneklik şeklinde sıralanmıştır (Turan, 2017).

Devlet memurlarının çalışmasına yönelik olarak 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı DMK kanunu, 1970 yılında uygulamaya konulmuş ve halen yürürlükte bulunmaktadır. Başlangıcından bugüne gelinceye kadar geçen sürede çokça eleştiri almasına, birçok değişiklik yapılmasına rağmen kanun hala yürürlükte devam etmektedir.

#### **1.1.11.4 Borçlar Kanunu**

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra ilk uygulamaya konulan yasalardan olan Borçlar kanunu (6098), bireylerin karşılıklı hak ve sorumluluklarını düzenlemektedir. Kanun, ilk olarak 1926 yılında yürürlüğe girmiştir. İş kazaları ile meslek hastalıkları konusunda 112. ve 332. maddelerde işvereni tehlikelere karşı önlem almakla sorumlu tutan kanun, zararların tazmininde de sorumlu tutmaktadır (Resmi Gazete, S. 27836).

#### **1.1.11.5 Çalışma Hayatına Ait Diğer Kanunlar**

Çalışma hayatını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen diğer kanunlar da aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. Basın Mesleğinde Çalışanlarla, Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun (5953 Sayılı),
- b. Deniz İş Kanunu (854 Sayılı),



- c. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu,
- e. Hafta Tatili Kanunu,
- f. Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun (2429 Sayılı),
- g. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (6356 Sayılı),
- h. Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu (4688 Sayılı),
- i. Umumi Hıfzıssıhha Kanunu (1593, 1930 Sayılı), (Tanış, 2017).
- j. İşsizlik Sigortası Kanunu (4447 Sayılı),
- k. Türkiye İş Kurumu Kanunu (4904 Sayılı),
- l. Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu (5502 Sayılı),
- m. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (5510 Sayılı),
- n. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (6331 Sayılı).

#### **1.1.11.6 Diğer Mevzuat**

Çalışma hayatını düzenleyen diğer mevzuat; uluslararası hukuk sistemi ve çalışma ilişkileri, ILO sözleşme-yönerge ve tavsiyeleri, üye olunmuş uluslararası kuruluşlara ait antlaşmalar, tüzükler, yönetmelikler, yargı kararları, öğreti, özel kaynaklar, toplu iş sözleşmeleri, bireysel iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler vd. şeklinde sıralanabilmektedir.

#### **1.1.12 İşletme**

İnsanlar tarafından mal ve hizmet üretmek için oluşturulan organizasyonların üretim, finans ve pazarlama olarak üç ana işlevi bulunur. Organizasyon, varlık nedeni olan üretim işlevini yerine getirmekle birlikte, bunu gerçekleştirmek üzere gerekli üretim faktörlerini bir araya getirmek için lazım olan mali kaynakları yönetmekte finans işlevinden, yine ürettiği mal ve hizmeti topluma ulaştırmak üzere pazarlama işlevinden faydalanır. Küçük organizasyonlar için yeterli olan bu işlevler, organizasyonun büyüyüp çalışan sayısının artması durumunda başka işlev ve faaliyetlere de ihtiyaç duymaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2015:1).

Bir organizasyon olarak işletme, insan amaçlarının, umut ve yükümlülüklerinin bir araya toplanmasından ibaret bir yapıdır. Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda, bir grubun faaliyetlerini ortak hedefe yönelten ve üyeleri birbiri ile uyumlu hale getiren bir sistemdir. Organizasyonda, bir işi başarmak için bir araya

gelen ve ortak çaba harcayan bireylerin belirli yetki ve sorumlulukları söz konusudur. Organizasyon; en az güç, araç, gereç kullanılarak, ihtiyaçları en kısa zaman ve en iyi biçimde gidermek, kolay, rahat ve güzel yaşam sürmek amacıyla kurulur (Apak ve diğerleri, 2010:158).

İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyet gösteren iktisadi birimdir. Arazi, iş gücü, sermaye şeklinde gruplanan üç ana üretim faktörünün, bir kişi veya grup müteşebbis tarafından bir araya getirilerek, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetin üretilmesi bir endüstriyel kuruluş olarak işletmeyi ortaya çıkarmıştır.

Dış çevreden aldığı girdileri, belli bir ortamda ve bir süreç çerçevesinde, bilgi, ve emek ile işleyerek, müşterisi olan insanlara bir değer ifade edecek şekilde çıktıya (mal veya hizmete) dönüştüren ve bu çıktıyı arz edebileceği bir pazarda hali hazırdaki fiyat üzerinden satan, tüm bu süreç içerisinde içinde bulunduğu ortamda çevreye zarar vermeyen, farklı bir kişiliğe, kendine özel bir kültüre sahip, gelişen koşullara bağlı olarak değişen ve böylelikle hayatına devam eden işletme bu yönüyle aynı zamanda bir sosyal sistemdir (Koçel, 2011:56).

İşletme kavramı oldukça geniş bir kapsama alanını içermektedir. En genel anlamda işletme; kar amaçlı olarak kurulan, mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak yoluyla, toplumun hizmetine sunmakla ilgili organizasyonlar aklı gelmektedir. Farklı bir anlatımla; verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve etkililik ışığında, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri kar amacıyla üreterek, pazarlayan kuruluşlar işletme olarak tanımlanabilmektedir (Akdemir ve Demirkaya, 2016:8).

İşletmenin kuruluş amacında yalnızca insan ihtiyaçlarının karşılanması ve kar arzusu değil, bunlara ilave olarak bağımsız çalışmak isteyen birtakım zihinsel ve ekonomik yeteneklere sahip girişimcilerin varlığını da dikkate alınması gerekir (Erdoğan, 1999: 4).

İşletmeler ekonominin mikro birimleri olup, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla ülke genelinde işletmelerin ürettiği mal ve hizmetler ile şekillenir.

#### **1.1.13 İşletmenin Bütünleyicileri**

İşletmeyi oluşturan unsurları üç ana grupta ele alınabilmektedir. Bunlar;

- a. İşletmenin Teknik Yönü; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan işletmeler, dışarıdan alınan girdileri işleyerek, istenen biçimde çıktıya dönüştürmeye yarayan bir takım teknik ve teknolojik olgulara sahiptirler. Makine, araç, gereçlerden oluşan teknolojik imkanlar, toplumlardaki teknik gelişmelere paralel olarak işletmelerin teknik kabiliyetleri de gelişme gösterecektir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak yöneticilerin karar verme etkisini etkileyen, bilgisayar ve bilgi işlem teknolojileri gibi sistemler de işletmelerin teknik yapısı kapsamındadır.
- b. İşletmenin Ekonomik Yönü; işletmenin finansal yönü ve finansal çalışmaların ekonomikliğini ifade eder. İşletmenin finansal kaynakları ve işletmenin toplam gücü açısından önemi büyüktür.
- c. İşletmenin Sosyal (Örgütsel) Yönü; işletmeler yalnız bireylerden oluşmadığı gibi, birkaç kişilik gruplardan çok daha fazla iş birliği sistemi haline dönüşmüş sosyal sistemler haline almıştır (Erdoğan, 1999: 6).

İnsan, sosyal bir varlık olmakla birlikte, her şeye rağmen toplumdan uzak yaşasa bile hem bireysel ihtiyaçlarını hem de bir kısım toplumsal amaçları gerçekleştirmek için işletmeye girerek işletmenin sosyal yapısının bir parçası olmaktadır. İşletmenin örgütsel yönü öncelikle, yönetimin belirlediği biçimsel yapıyı, ilişkiler sistemini tarif ederken aynı zamanda örgüt içinde varlığı kabul edilen biçimsel olmayan gruplarda mevcuttur.

Örgütün üyesi olan her birey, örgütün yapısı, işleyiş ve gelişimini etkilediği gibi bireyler arası ilişkilerde sonuçlara etki etmektedir. İşletmenin sosyal bünyesinin düzeni, bir anlamda bireylerin işletme ile bütünleşmelerine bağlıdır. İşletme bünyesindeki bir bireyin belirli bir guruba ve bu grubun da dış çevresine uyumu, gruptaki üyelerin bireysel ve grup olarak yapacakları çalışmalarda etkinlik sağlar (Erdoğan, 1999: 12).

#### **1.1.14 Yönetim ve İşletme Yönetimi**

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi ile başlamıştır. Yönetim, bazen bir “süreç” olarak ele alınmış bazen de bu süreç içindeki yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir “organ” olarak tanımlanmıştır. Bir süreç olarak yönetim; örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi şeklinde

tanımlanmıştır. Genel olarak yönetim; bir örgüt veya işletmenin sahip olduğu kaynakları, amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanma süreci olarak ta tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2014: 23). Yönetim, tüm üretim faktörlerini amaca uygun olarak bir araya getirip, çalıştırmaktır (Erdoğan, 1999: 10).

Yönetim, yüzyıllar boyunca sezgi ve tecrübeye dayanan, usta-çırak ilişkisi içinde, deneme-yanılma usulleriyle öğrenilen bir sanat niteliğinde olmuştur. Yönetim ve örgütlerle ilgili olarak 20. Yüzyılda gerçekleşmeye başlayan sistematik bilgi birikimi doğrultusunda, Yöneticilik te, bilime dayalı bir sanat haline gelmiştir. Farklı disiplinlerin katkıları ve araştırmaların sağladığı bulgularla derinleşerek, giderek bilimsel niteliği artmıştır (Baransel, 1979:5).

Yönetimin asıl hedefi, işletmede çalışanların bireysel refahları ile işverenin maksimum refahını gerçekleştirmek olmalıdır. Maksimum refah, işletmedeki tüm birimlerin refahının sürekli olarak sağlanması için her anlamda mükemmel düzeye çıkarılmasını ifade etmektedir (Taylor, 1911:5).

Tüm İşletmeler, mal veya hizmet üreterek gelir elde eden “Kar amaçlı örgütler” olarak adlandırılır. İşletmeler esas olarak kar ederek rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek için çaba gösterirler. Rekabet üstünlüğü sağlamış, kar eden ve uzun bir süre varlıklarını sürdürebilen işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi, başarılı bir yönetim yetkinliğine sahip olmalarıdır (Yalçıntaş, 2015: 4).

#### **1.1.15 Yönetici**

İnsanları kullanarak işleri yaptıran ve yürüten kişiye “Yönetici” denir. Yöneticiler, kaynak bulma, karar verme ve belirli amaçlar için diğer insanları faaliyetlerini yönlendirme işlevi yaparlar. Yönetim faaliyetlerini, bilinçli bir şekilde koordine olmuş sosyal birimler olan örgütler içerisinde gerçekleştiren yöneticiler, örgüt veya işletmenin amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yönetim işlevlerini uygulamaktan sorumludurlar (Ülgen ve Mirze, 2014: 26). Hedeflere ulaşmak için kararlar alan, kaynakları tedarik ederek diğer insanlar aracılığıyla işlerin yürümesini sağlayan ve çalışanların faaliyetlerini yönlendiren kişi yöneticidir. Yöneticiler, iki veya daha fazla insanın, bilinçli bir şekilde koordine edilerek, bir

hedefeye ulaşmak amacıyla ve daha ziyade süreklilik gösteren bir temel çerçevesinde işleyen kuruluş içerisinde görev yaparlar (Robbins ve Judge, 2015: 5).

Koçel ise yöneticiyi, başında bulunduğu işletme birimlerini amaçlarına ulaştırmak için, yönetim alanında edinmiş olduğu bilgi birikimi ve bireysel yeteneklerini kullanarak, başkaları vasıtasıyla işgören kişi olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2011: 62).

Yönetim biliminin en önemli kurucularından birisi olarak kabul edilen Henry Fayol, 20. yüzyılın başlarında yöneticilerin temel fonksiyonlarını; 1- Planlama, 2- Organize etme, 3- Liderlik etme, 4-Kontrol etmek şeklinde açıklamıştır (Özkalp ve Kırel, 2016: 14).

Livvarçin ve Kurt' un aktardığına göre, Mintzberg ise yöneticilerin görevlerini üç başlık altında ve toplam olarak on (10) temel rol olarak aşağıdaki biçimde sıralamaktadır;

- a. Kişiler arası ilişkilere yönelik roller; 1- Temsil eden, 2- İrtibat noktası, 3- Liderlik eden.
- b. Bilgiye yönelik roller; 1- İzleyen, 2- Yayan, 3- Sözcü.
- c. Karar vermeye yönelik roller; 1- Girişimci, 2- Sorun çözen, 3- Kaynakları dağıtan, 4- Arabulucu (Livvarçin ve Kurt, 2014:148).

## **1.2 Esnek Çalışma**

Bilgi ve teknoloji ile yaşanan değişim sürecinde iş, iş koşulları, işyeri ve insan kaynağı profili nedeniyle, geleneksel iş tasarım ve yöntemlerinde de değişim kaçınılmaz olmuş ve yeni arayışlar başlamıştır. Yeni çalışma koşulları gitgide sanal işlerden oluşmakta, evden çalışma gibi zaman ve yer olarak geleneksel çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır (Uyargil, 2013: 78).

EÇ, çalışanın iş yaşamı dışındaki görevlerini yerine getirebilmesini sağlamak ve bunu yaparken de rekabet koşullarında işverenin daha kolay uyumu ile işletmenin devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır (Kördeve, 2016).

EÇ konusuna girmeden önce esneklik kavramı üzerinde durulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **1.2.1 Esneklik Kavramı**

Genel anlamda katılık, inatçılık ve sertlik gibi olumsuz ve sevilmeyen özelliklerin zıttı olan esneklik, içerisinde yumuşaklık ve hoşgörüyü barındırması nedeniyle olumlu olarak değerlendirilen bir kavram olarak görülmektedir. Buna karşın, esneklik içerisinde bir miktar belirsizlik de barındırmaktadır (Yavuz, 1994).

Yatırımının karını arttırmak isteyen işletmenin, giderlerini optimize ederek, müşteri memnuniyetini ve rahatlığını maksimum düzeye çıkarma çabası olarak ta esneklik karşımıza çıkmaktadır (Pettinger, 2002: 12). Günümüzdeki yönetim uygulamalarında görece olarak yeni bir kavram olan esneklik, işgücü, teknoloji, örgüt ve sistem esnekliği gibi farklı düzeylerde tartışılmaktadır. İşveren ve işgören açısından da özellikle tarafların çıkarlarının uyuşmadığı durumlarda farklı biçimde ele alınmaktadır. (Sadullah ve diğerleri, 2015: 78). Esneklik, ekonomik ve üretim döngüsünde meydana gelen değişiklikler ve dalgalanmalara karşı işletmenin uyum hızı ve ölçüsünü ifade etmekle birlikte, çalışanların da hayat süreçlerinde değişen ihtiyaçlara uyum sağlaması anlamına da gelmektedir.

İşletme disiplini içerisinde yazında karşımıza çıkan diğer bir olgu da Esnek Uzmanlaşma kavramıdır. Bizim bu çalışmamızla doğrudan ilgili olmamakla birlikte, kısaca ifade etmek gerekirse Esnek uzmanlaşma; farklı tüketicilerin, farklı tercih ve beklentilerini karşılamak için, üretimde mikro yetenekleri kullanarak, taleplere uygun üretim yapılabilmesi yeteneği olarak tanımlanabilir (Keser, 2014:100).

### **1.2.2 Esnek Çalışma Kavramı**

EÇ, esneklik ve çalışma kavramlarının bileşiminden meydana gelen yeni bir kavramdır. Bu yeni kavram, katı kurallar yerine, yer, zaman, işe alım vb. prosedürlerde daha esnek koşullarda çalışma düzenini ifade etmektedir. Bir bakıma kuralsızlık varmış gibi görüle bile EÇ esas olarak kendi içerisinde yeni bir düzen oluşturmaktadır. Haftalık belirlenmiş çalışma saatini tamamlamak ve günlük ortak çalışma saatlerinde işyerinde bulunmak kaydıyla, kalan çalışma saatlerini işgörenlerin kendilerinin belirlemesi biçimi olarak ifade edilebileceğimiz “EÇ” da haftalık çalışmayı aşan fazla çalışmalar birleştirilerek ayın herhangi bir gününde serbest gün olarak kullanılabilir (Turan, 2017).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)' e göre EÇ “*ekonomik ve sosyal şartlardaki değişim, teknolojideki hızlı gelişime ve uluslararası rekabet şartları doğrultusunda işletmelerin ayakta kalabilmesi için, tarafların çalışma biçim ve koşullarında istedikleri düzenlemeyi yapabilme serbestliğidir*” (TİSK, 1994). Çalışma yaşamı yönünden EÇ, farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde çalışma şartlarını düzenleyebilme yetkisi veren bir sistem olarak tanımlanabilir (Ekonomi, 1993).

Sekizden-beşe, Pazartesi-Cumaya veya belirli bir yerde, belirli gün ve saatler biçiminde, geleneksel olarak kabul edilen çalışma düzenine bağlı kalmadan çalışmanın mümkün olduğu yeni çalışma biçimleri; EÇ, atipik istihdam veya alternatif çalışma programları olarak adlandırılmaktadır (Karakoyun, 2007). Bireylerin çalışma düzenlerinin resmi politika ve uygulamalara, zaman ve yere göre değişmesi EÇ olarak adlandırılabilir (Sharafizad ve diğerleri, 2011). İşveren ve işgörenin birlikte kabul ettiği saatlerde işbaşı yaparak, çalışanların kendi program ve yaşam tarzları için uygun olan saatleri belirlemesi ve böylece trafik sıkışıklığı, işe geç kalma, mesai ücreti olmaksızın fazla çalışmaya da olanak sağlayan iş uygulamaları EÇ’ dır (Brown, 1998).

EÇ, işgörenlerin, hangi günlerde, hangi saatlerde işe başlama ve işi bırakma zamanlarını seçebildikleri alternatif bir çalışma yöntemidir (Franklin ve diğerleri., 1993). İşveren tarafından kontrolün standart çalışma düzeninden farklı olarak yapıldığı, yer ve zaman faydasının sağlandığı çalışma, EÇ’ dır (Hill ve diğerleri, 2001). Benzer bir biçimde, çalışanlara seçenekler sunarak, onların hangi zaman diliminde, ne kadar süre çalışacaklarının, haftalık çalışma zamanlarını kaç gününe nasıl böleceğinin işgören ve işveren tarafından kararlaştırılması EÇ olarak ifade edilebilir (Kerka, 1990).

Parlak ve Özdemir’ ın aktardığına göre Pollerts farklı bir yaklaşımla, EÇ’ yı, daha az düzenleme, kuralsızlaştırma, kolayca işe alma ve işten atma biçiminde tanımlamıştır (Akt. Parlak ve Özdemir, 2011).

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalar çerçevesinde farklı bir bakışla özetlemek istenirse, EÇ, standart çalışma sistemlerinden farklı olarak hem işverenin hem de işgörenin çıkarlarını öne alan, yaşam standartları ile uyumlu olarak çalışanların ve işverenlerin zamanlarını ve çalışma şekillerini ortaklaşa belirleyebilmesine olanak sağlayan yöntem olarak tanımlanabilir.

### 1.2.3 Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Üretimin çoğunlukla standart, kitlesel, toptancı ve stok mantıklı yapıldığı, fiziksel gücün esas alındığı, işlerin Taylorist bir ayrımla belirlendiği, iş tanımları ve iş bölümünün ayrıntılı olarak belirtildiği ve standartlaşma esaslı bir üretim biçimi olan fordist üretim yönteminin baskın olduğu yıllarda, uzun çalışma süreleri ve katı çalışma koşulları uygulanarak esnekliğe hiçbir aşamada yer verilmemiştir (Demirezen, 2018).

EÇ kavramını 1965 yılında işletme literatürüne ilk sokan Christel Konmerer adlı Alman iktisatçıdır. Yazar, daha fazla sanayiciyi emekçi piyasasına çekmek amacıyla EÇ’ dan bahsetmiştir. Pratikte ise ilk defa 1967 yılında Messern Chernitt-Bolkow-Blohm firmasında uygulanmıştır. İşgörenlerin trafik yoğunluğu nedeniyle işe yorgun ve stresli geldiklerini gözlemleyen yöneticiler, çözüm olarak ilk etapta 2000 işçiye, standart 08:00 – 17:00 çalışma saatleri dışında, kendi çalışma saatlerini belirleme seçeneği sunmuşlardır. İki yıllık sürede on iki bin civarında çalışanın tamamı EÇ’ ya geçmiştir (Baltacıoğlu, 1993).

Postalar halinde/vardiyalı ÇB ile kökü daha eskilere dayanan EÇ’ nın temelinde, ekonomik ve teknolojik değişim, rekabetteki artış, işgücüne olan talebin azalması ve işgücü piyasasındaki değişim gibi birçok faktör etkili olmuştur. Seksenli yılların başında çağrı üzerine çalışma, Alman hukuk çevrelerinde yoğun olarak tartışılmış, neden olduğu olumsuzluklara karşı özellikle sendikalar çok direnmişlerdir. Bu konudaki temel tartışma ise ilk defa 12 Aralık 1984 tarihli federal iş mahkemesinin “müzik öğretmeni” olarak da bilinen kararı ile ortaya çıkmıştır. Buradaki sorun ise, yerel müzik okulu ile bir müzik öğretmeni arasındaki kısmi süreli iş ilişkisindeki anlaşmazlıktan meydana gelmiştir.

Rekabet koşullarındaki zorlamalar, teknolojideki gelişmeler, küreselleşme, ihtiyaçların farklılık ve süreklilik arz etmesi ile 24 saat kesintisiz hizmet sağlama gibi olgular işletmeleri EÇ modellerine zorlamıştır. 1997 Yılından sonra Avrupa' da geçici çalışma uygulamaları yasallaşmıştır (Doğan, 2005).

Türkiye’ de ilk olarak “Çağrı üzerine çalışma” olarak ortaya çıkan EÇ, doktrinde zaman zaman tartışılmış olmakla birlikte, ayrıntılı olarak işlenmemiştir.



4857 Sayılı İş Kanunu' nun 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmesiyle birlikte çağrı üzerine çalışma da iş hukuk sistemimizde yerini almıştır (Kördeve, 2016).

İşletme yönetimi olgusunun tarihsel gelişimi içerisinde, nispeten yeni sayılabilecek bir kavram olan EÇ, artık bir istisna olmaktan çıkarak tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygın olarak uygulanmaktadır.

#### **1.2.4 Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler**

EÇ' nin temelinde, işverenin ihtiyaç duyduğu kadar işgören ile işini yürütmesi isteği bulunmaktadır. Böylece, işgörene karşı olan sorumluluğunu azaltarak maliyetlerini de aşağı çekebilmektedir. Aynı zamanda, faaliyetlerini sipariş üzerine esnek üretim / seri uyarlama vd. düzenine göre kurgulayan işletmeler, ihtiyaç duyduğu işgücünü de aldığı sipariş doğrultusunda yönetmek istemektedirler. Her geçen gün dahada artış göstermekte olan EÇ uygulamalarını gerektiren etkenleri genel olarak sırladığımızda; ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işgücü talebindeki değişim, küreselleşme ve rekabet, işsizlik olgusu, hizmet sektöründeki gelişmeler, işgücü niteliğindeki değişim, ücret sistemleri, taraflar arası uzlaşma ve diyalog isteği ile bir kısım diğer nedenler sıralanabilmektedir (Kördeve, 2016).

İşgörenin güçlendirilmesi ve farklı çalışma biçimlerinde çalışması zorunluluk haline gelmesi, bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanan çeşitli nedenler, iş hayatında kadınların önemini artması ve özellikle çocuk sahibi olan kadınların hem iş hayatı hem de annelik görevini çatışma yaşamadan yerine getirebilmesi iş hayatında ancak alternatif çalışma biçimleri ile gerçekleştirebilmektedir. Mesleki alanda uzmanlaşmış, kariyerinin zirvesine çıkmış olarak çalışmaya devam etmek istemekle birlikte iş yaşamındaki sıkıntılar nedeniyle işten ayrılmak isteyen deneyimli ve nitelikli işgörenlerin, memnuniyetini artırarak örgüte bağlılığını arttırmak ve bu yolla işten ayrılmaları önlemek artık zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için, örgüt içindeki bu tür işgörenlerin durumlarına uygun farklı çalışma modellerinin geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Kördeve, 2016).

Öte yandan, maddi yoksunluk nedeniyle eğitimlerini sürdürmekte zorlanan öğrencilerin bir taraftan eğitime devam ederken, öte taraftan da çalışarak maddi kazanç sağlayabilecekleri istihdam imkanlarını oluşturmak önemlidir. Erken yaşlarda iş

hayatına katılarak deneyim sahibi olacak olan öğrenciler, eğitimlerini bitirdiğinde iş hayatına deneyimli işgören olarak devam edebileceklerdir. EÇ uygulamayı cazip veya zorunlu hale getiren nedenler özetle aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. 24 Saat kesintisiz hizmet verebilmek,
- b. Rekabet edebilme gücünü artırmak,
- c. Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu ortaya çıkan farklı branşlara olan ihtiyacı karşılamak, farklı statülerde işgören çalıştırmak,
- d. Yasal düzenlemeler,
- e. Ana faaliyet konusunda uzmanlaşmak amacıyla yardımcı ve destek hizmetleri dışarıdan satın almak (outsourcing),
- f. Ücret sistemlerinde farklı modelleri uygulayabilmek,
- g. İşçi hareketleri,
- h. Değişen pazar şartlarına hızlı uyum sağlayabilmek,
- i. Maliyetleri minimize edebilmek,
- j. İnternet olanağıyla yapılabilecek işler için gerekli yetkinlikteki iş gücünden yararlanmak,
- k. Çalışanların hayatta yüklendiği diğer rolleri arasındaki çatışmayı minimize edebilmek,
- l. Çalışanların farklılık gösteren sosyal ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilecek hale getirebilmek,
- m. Nitelikli insan kaynağının istek ve bağlılığını arttırmak yoluyla iş gücü kalitesinden uzun sürede faydalanmak,
- n. Stokları düşürebilmek,
- o. Tamgün çalışma yöntemiyle bitirilemeyen işler için alternatif geliştirmek,
- p. Öncelikle Hizmet içi eğitimler olmak üzere her türlü eğitimi rahatça yürütebilmek,
- q. Çalışanlar için daha rahat çalışma ortamı sağlayarak performansı ve verimliliği arttırmak gibi. EÇ' yı ortaya çıkaran en temel sorunlar aşağıda alt başlıklar altında incelenecektir.

#### **1.2.4.1 Teknolojideki Gelişmeler ve İşgücü Talebinin Azalması**

Teknolojide sürekli ve hızlı yaşanan gelişmeler işvereni, işgöreni, çalışma koşullarını, iş süreçlerini ve çalışma şekillerini de çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bir yanda yetenekli ve bilgili insan kaynağına talep artarken diğer yanda iş gücü talebi

düşmektedir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilgisayarların birçok alanda devreye girmesi, bilgisayar destekli tasarımların, makinaların ve robotların devreye girmesi nedeniyle üretim süreçleri yeniden tanımlanmaktadır. İletişim ve ulaşımda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, işgücü piyasasını etkilemekte, üretim biçimini, yapısını ve buna bağlı olarak istihdamı ve çalışma ilişkilerini de değiştirmektedir (Kördeve, 2016).

Esas olarak esnekleşme ihtiyacı, 1970' ten sonraki dönemde mevcut üretim anlayışının tüketimde daha fazla çeşitlilik yönünde değişen talebe fordist-standart kitlesel üretim ile cevap verememesi ve yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmıştır (Baltacıoğlu, 1993). 2. Sanayi Devrimi olarak isimlendirilen bu dönemde, gelişen yeni teknolojiler ve yaşanan ekonomik kriz sonucu ortaya çıkan esneklik yaklaşımı, Fordist üretim krizinin de sonucu olarak bir dönüşümü ifade etmektedir (Oğuz, 2007). Bugün geldiğimiz noktada Endüstri 4.0 ve dijitalleşme EÇ imkanlarını daha da artırmış bulunmaktadır.

#### **1.2.4.2 Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet**

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak dünyanın büyük bir köy haline gelmesi, özellikle internetin yaygınlaşmasıyla beraber herkes, her türlü hizmet veya ürüne anında ulaşabilmektedir. Rekabetten kaynaklanan kalitenin artması nedeniyle ayakta kalabilmek isteyen işletmeler yoğun bir çaba göstermek zorundadırlar. Bunun yanında zorunlu olarak gelişen ve değişen istihdam politikaları da işletmeleri direkt olarak etkilemektedir. Başarılı olmak ve faaliyetine devam etmek isteyen işletmeler değişik işgücü politikalarını, üretim ve verimlilik modellerini geliştirmek durumundadır (Doğan, 2005).

1980'li Yılların başından itibaren etkisini artıran küreselleşme olgusu sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlardaki ortak değerlerin dünya genelinde yayılmasını ifade etmektedir.

Ortaya çıkış temelinde teknoloji olan küreselleşme, teknoloji ile iç içe olup, özellikle bilgisayarların internet imkanlarıyla buluşması ile ülkeler arası iş gücü kullanımı kolaylaşmış, işletmeler kendileri işgören istihdam etmek yerine dışardan satın almayı tercih etmeye başlamıştır. Bu süreçte küresel rekabette başarılı olmak

isteyen işletmeler, aynı zamanda bünyesindeki insan kaynağının farklı çalışma taleplerini de dikkate alarak hızla EÇ uygulamaya başlamıştır.

Rekabette başarı için maliyetlerin düşürülmesi, dağıtımın esnekliği ve yerelden küresel pazarlara açılma zorunlu hale gelmiştir. Geline nokta açıkça görülmektedir ki; rekabette başarılı olarak hayatta kalmak isteyen işletmeler, EÇ uygulamalarına mecbur kalmıştır. Faaliyetlerinin tamamında esnekliği en fazla uygulayabilen işletmeler uluslararası alanda önemli rol oynayabilmektedir. Son yıllarda dünya ölçeğinde öne çıkan işletmeler, küreselleşmeyi bir politika haline getirmişlerdir. Özellikle bilişim-teknoloji firmaları uluslararası rekabette başarılı konuma gelmişlerdir. Bu alanda dikkat çeken Microsoft (MS)-IBM, Apple-Samsung gibi şirketler işgören için değişik EÇ uygulamaları ile 7 gün 24 saat olarak küresel anlamda kesintisiz hizmet verebilmektedir.

#### **1.2.4.3 İşgücü Talebinde Azalma**

Çalışma yeteneğine sahip olan bireylerin, çalışmak istemesine rağmen iş bulamaması hali işsizlik olarak tanımlanabilmektedir. Özellikle gelişmemiş veya gelişmesini tamamlayamamış ülkelerin ana sorunlarından olan işsizlik, aynı zamanda ekonomik durgunluğun da en önemli sonuçlarından biridir. Gelişmekte olan ülkeler sınıfındaki ülkemizde de önemli sorunlardan biri olan işsizlik konusunda Türkiye İstatistik Kurumunun açıkladığı 2021 yılı IV. çeyreği için işsizlik oranı %11,0 olmuştur (TUIK, 2021).

Sosyal güvenlik primlerinin yüksekliği, koruyucu düzenlemelerin maliyeti ve çeşitli yasal düzenlemeler işsizliğin artmasında önemli rol oynamakta ve işletmeleri esnekliğe zorlamaktadır (Kördeve, 2016). İstihdamdaki daralmaya karşı özellikle kısmi çalışma, evden çalışma vb. gibi çalışma biçimleri bir çözüm sunabilmektedir.

#### **1.2.4.4 Hizmet Sektöründeki Gelişmeler**

Teknolojik gelişmeye paralel olarak hizmet sektörlerinde müşteri taleplerinin artması nedeniyle özellikle bankacılık ve sigortacılık, otelcilik, turizm, taşımacılık, iletişim, medya, gıda, bakım-onarım, sağlık ve perakende ticaret gibi birçok alanda tamgün kesintisiz hizmet verilmeye başlanması EÇ' ya ihtiyacı artırmıştır. Tam gün

kesintisiz hizmet amacıyla öncelikle vardiyalı çalışma sistemi geliştirilerek özellikle sağlık hizmetlerinde klasik sistemden esnekliğe geçilmiştir.

İletişim, ulaşılabilirlik ve hızlı erişim ile etkili servis hizmetleri tüketicilerin tercihlerini etkilemektedir. Bu nedenle özellikle bankacılık, hukuk, muhasebe, danışmanlık, reklam, eğitim, haberleşme gibi hizmet kolları hızla büyüyerek iş hayatını kuşatan sektörler haline gelmiştir. Esneklik, bu gelişmeler çerçevesinde kaçınılmaz bir olgu olup, yeni çalışma alanlarına kapı açmaktadır (Kördeve, 2016).

#### **1.2.4.5 Ekonomik Gelişmeler ve Artan Rekabet**

Toplumsal gelir düzeyi ve refahı arttıkça buna bağlı olarak istekler ve ihtiyaçlar da değişerek artmaktadır. Bu değişim çerçevesinde işletmeler açısından EÇ' da hem işverene ve hem de işgörene çalışma şartlarını belirleme imkanı sunmaktadır. Özellikle işgörenlerin esnek çalışma imkanları nedeniyle elde ettiği serbest zaman, bireyin şahsi ihtiyaçlarını karşılayabilmesine olanak sunmaktadır.

Ekonomik ve teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilen dinamik yapılı işletmeler, esnekliği özümseyerek varlıklarını devam ettirebilirler. EÇ uygulamalarını aktif olarak kullanabilen işletmeler, beklenmeyen durumlarda bile uygun taktikler kullanarak faaliyetlerine başarıyla devam edebilecektir (Kördeve, 2016).

#### **1.2.4.6 İşgücünün Niteliğindeki Değişim**

1980'li Yıllarda yaşanan ekonomik krize bağlı olarak ortaya çıkan işsizlikle birlikte, dünya üzerindeki küreselleşmenin etkisiyle değişim gösteren ekonomik ve sosyal şartlara, uluslararası rekabetteki artışa, teknolojik yenilikler ve esnek üretim modellerine uyum amacıyla, işletmelerdeki işgücü talebinde farklı beklentiler ortaya çıkmıştır.

Belirli süreli, dönemsel veya geçici çalışma kavramlarının ortaya çıkması da esnekleşme ihtiyacını güçlendirmiştir. Rekabet edilebilmek ve özellikle bazı dönemlerde işgücü ihtiyacının karşılamak için EÇ zorunlu hale gelmiştir. Özellikle bazı gıda ve inşaat sektöründe, yaz aylarında iş yükünün artması buna örnek olarak gösterilebilir (Kördeve, 2016).

#### 1.2.4.7 Ücret Sistemlerindeki Farklılıklar

Ücret sistemlerinde genel kabul görmüş bir standart bulunmaması nedeniyle, her ülkede ve hatta aynı ülke içindeki farklı işletmeler arasında bile farklılıklar bulunmaktadır. Ücret sistemindeki farklılıklar çalışma hayatında da farklı uygulamalara yansımış ve böylelikle çeşitli esnek ücret uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Esnek ücret sistemlerinde nitelikli işgörenlere daha fazla ücret veya ödül verilebildiği gibi, kriz ortamlarında ücretler aşağı da çekilebilmektedir. Böylece konjonktürel dalgalanmalara göre pozisyon belirlenerek işletmelerin rekabet edebilme gücü artar. Örneğin, sektör içerisindeki nitelikli kişilerle kısmi süreli sözleşmeler yapılarak hem işletmenin kalifiye eleman ihtiyacı giderilirken aynı zamanda ücret ödeme maliyetleri de düşürülebilmektedir.

Bu kapsamda, göreceli ücret esnekliği ile işletmeler, meslek grupları ve bölgeler esasına dayalı olarak değişen ihtiyaçları karşılamak üzere uyum gösterebilmektedir. Ücret esnekliği bu özelliği ile işgücü ücretlerinin artması veya düşürülmesi konusunda işletmelere esnek davranabilme imkanı sunmaktadır. Bu uygulama ile sayısal ve fonksiyonel esneklik desteklenerek bilgi, yetenek ve verimlilik ödüllendirilmektedir. İşgücü maliyetlerinde önemli bir artış olmadan başarılı çalışanlar ödüllendirilmekte ve işletmelerdeki verimin artmasına katkı sağlanmaktadır. Bu uygulama yoluyla her işgörene standart ücret verilmesi yerine, eğitim, deneyim ve performans gibi kriterler göz önüne alınmaktadır (Kördeve, 2016).

#### 1.2.4.8 Taraflar Arası Uzlaşma ve Diyalog

Kalite anlayışındaki düzeye bağlı olarak, işgören ile işveren arasındaki iletişim ve uyum güçlenerek işletmelerdeki tüm tarafları memnun edecek toplu iş sözleşmeleri imzalanmaktadır. İmzalanan bu sözleşmeler çerçevesinde farklı EÇ seçenekleri ile standart çalışma modellerine alternatif uygulamalar başlamıştır (Kördeve, 2016).

#### 1.2.4.9 Mücbir Sebep ve Yasal Zorunluluklar

TDK sözlüğündeki kelime anlamı olarak kısaca “*alınacak önlemlere rağmen engellenmesi olanaksız, görevin yerine getirilmesine engel olan, sorumlunun iradesini aşan beklenmedik olaylar mücbir sebep*” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2022).

Buna göre, yangın, sel, deprem, enerji ve tedarik sürecindeki uzun süreli aksamalar, terör tehdidi, savaş, salgın hastalık vs. gibi bölgesel, ulusal yada küresel nedenler ile genellikle kamu idaresinin yasal veya idari düzenlemeleri çerçevesinde yapılan EÇ uygulamaları bu bağlamda değerlendirilebilir.

Son yıllarda küresel boyutta yaşanan Covid-19 gibi pandemik vakalar nedeniyle çalışanlar zorunlu olarak EÇ yapmak zorunda kalmıştır. Covid-19'un getirdiği kısıtlamalar ve yeni iş düzenine Türkiye'deki birçok işletmenin hızlı bir şekilde uyum sağladığı, süreçlerini buna göre yeniden yapılandırıdıkları gözlenmektedir. Hızlı karar alabilme, pratik çözüm üretebilme ve gerektiğinde özveriyle çalışabilme gücü olan birçok şirket süreci beklenenden daha iyi yönetmiştir. Bu süreçte özellikle ofis çalışanlarını EÇ' ya geçiren işletmeler yanında, nöbet sistemiyle çalışma yapan işletmelerde bulunmaktadır (Türkkorkmaz, 2020).

#### **1.2.4.10 Diğer Nedenler**

Kadın haklarına verilen önem ile farklı sosyal kuruluşların etkinliğinin artması sonucu kadınlar iş hayatında daha etkin hale gelmiştir. Buna paralel olarak çalışma sistemlerinde de farklı stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. Yani, kadınların evden iş hayatına geçişiyle birlikte çalışma standartlarında ve iş alanlarında değişim yaşanmıştır.

Nüfustaki yaşlıların artması, emeklilik uygulamalarında değişiklik, engelli veya bakıma muhtaç yaşlı yakını olan çalışanlar da gelişmeler paralelinde değişik iş arayışlarına yönelmiştir. Engellilerin iş hayatında daha aktif rol almasını sağlamak amacıyla engelliler için alan genişletilmiş, böylece engelli iş gücünün atıl kalması önlenerek iş yaşamına katkıları sağlamıştır. Emekli çalışanların SGK priminin işverene avantaj sağlaması nedeniyle, belli alanlarda emekliler için de EÇ biçimleri geliştirilmiştir (Kördeve, 2016).

#### **1.2.5 Esnek Çalışma Modelleri**

Yazında değişik biçimlerde ele alınmakta olan EÇ, genel manada istihdam ve çalışma süreleri olarak iki boyutta değerlendirilmektedir (Turan, 2017).

Uluslararası İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Derneği (International Society for Labour Law and Social Security) tarafından 1985 yılında gerçekleştirilen XI. Uluslararası Kongre’de sunulan rapora göre 30 farklı biçimde tanımlanmakta olan EÇ modelleri, sayısal, fonksiyonel, ücret ve çalışma sürelerindeki esneklik olarak genel manada dört başlık altında toplanmaktadır (ISLSSL, 1985).

Esneklik tarif edilirken, uluslararası literatürde çoğunlukla Atkinson’un (1984) geliştirdiği esnek işletmeler konusundaki modelinin esas alındığı görülmektedir. Bu modele göre esnekliği 5 çeşide ayırmak mümkündür. Bu esneklik türlerini Dışsal sayısal esneklik, içsel sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, finansal esneklik ve yer esnekliği biçiminde sınıflamak mümkündür (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010).

EÇ üzerinde yapılan farklı bir sınıflamada aşağıdaki şekilde verilmektedir.

- a. Zamansal Esneklik (Çalışma süresi),
- b. İşlevsel Esneklik (Fonksiyonel),
- c. Sayısal Esneklik,
- d. Ücret Esnekliği,
- e. İşyeri Esnekliği (Mekansal/Yer),
- f. Uzaklaştırma Stratejileri,
- g. İş paylaşımı (Job Sharing) (Akdemir ve Demirkaya, 2016:107).

Aşağıda bu esneklik kavramları geniş bir şekilde ele alınarak incelenecektir.

#### **1.2.5.1 Zamansal Esneklik Modelleri**

Zamansal esneklik modelleri aşağıda alt başlıklar altında incelenmektedir.

##### **1.2.5.1.1 Çalışma Süresi Esnekliği**

Çalışma süreleri açısından EÇ’ nin en önemli özelliği, çalışma süresinin kısaltılması şeklindeki uygulamalardır. Yetmişli yıllarda yaşanan ekonomik bunalımlar üzerine, dünya genelinde yaşanan işsizliğe çözüm amacıyla genel olarak önerilen iki çözümden ilki, çalışanları erkenden emekliye sevk ederek onların yerine gençlerin istihdam edilmesi, ikincisi ise, çalışma sürelerinde kısaltma yoluna gidilerek daha fazla çalışan istihdamı sağlanmasıdır (Turan, 2017). Çalışma sürelerinde esneklik, belli bir başlangıç ve bitiş zamanı olmadan, işletme ile çalışanın birlikte düzenlediği, standart çalışma sisteminden farklı durumu ifade etmektedir. İki farklı



şekilde tanımlanabilmektedir. Dar anlamda çalışma sürelerinde esneklik, tarafların çalışma sürelerini serbestçe belirleyebilmesi olarak tanımlanırken, çalışma sürelerinde geniş anlamda esneklik ise standart olmayan tüm çalışma şekillerini ve çalışma sürelerini kapsamaktadır (Topcuk, 2006).

Günlük çalışılması gereken sürenin, haftanın çalışma günlerine farklı olarak dağıtılabilmesi veya daha ileri boyutta iki ya da dört haftalık bir zaman dilimi içerisinde haftalık çalışma sürelerinin de birbirinden farklı biçimde uygulanabilmesi çalışma sürelerindeki esnekliğe örnek olarak verilebilir.

Piyasalarda meydana gelen konjonktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmeye yarayan uygulama, gençler, emekliler ve kadınlar gibi farklı istihdam gruplarına da yeni iş imkânları sunmakta, işgörenlere kararlarında serbestlik imkanı tanıyarak onların yaptıkları iş üzerindeki kontrollerini artırmaktadır (Tunçer, 2012).

Çalışma süresi esnekliği kapsamında işletmeler, geleneksel çalışma sürelerinin değiştirilmesi yolu ile insan kaynağına ihtiyaç duyulan durumlarda iş yaptırma olanağı elde ederken, çalışanlar da çalışma sürelerini kendi ihtiyaçlarına göre ayarlama seçeneğine kavuşmuştur. Karşılıklı mutabakat ile belirlenebilen süreler sayesinde, taraflar kendilerine uygun olan zaman dilimlerinde çalışma yaparak daha fazla verim sağlanmaktadır. Çalışma sürelerinde esneklik uygulamasında amaç;

- a. İşletmenin güçlü kalmasını ve rekabet gücünü arttırmak,
- b. Teknolojideki ilerlemeye paralel olarak sistemi uyumlaştırmayı sağlamak,
- c. Çalışanın, zamanı daha verimli kullanmasını ve iş yaşamı ile birlikte özel yaşamına da zaman ayırmak,
- d. İşletmelerin daha fazla işgören çalıştırmasına olanak sağlayarak, işsizliği önlemeye katkı sağlamak.

Bu modelde çalışma süreleri sadece gün bazlı olmayıp, çalışma süresini özel ihtiyaçlara göre gün, hafta ve aylık sürede farklı şekillerde dağıtabilmeyi de içermektedir (Kördeve, 2016). Bu esneklik çalışma sürelerini belirlemede gerek işveren gerekse işgörene inisiyatif kullanması hakkını vermektedir.

#### **1.2.5.1.2 Kayan İş Süresi**

Bu modelde, organizasyonun belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde, çalışanlar hangi zaman diliminde ve ne kadar süre çalışacaklarına kendileri karar

verirler. Şöyle ki uygulama; işletmenin belirlediği ve çalışanların zorunlu işte olmaları gereken standart zaman aralığı (çekirdek çalışma saatleri) dışında, önce veya sonra çalışmak suretiyle günlük çalışma sürelerini tamamlama biçimindedir.

Bu çalışma türü düzenli olarak sabah 8:00 ile akşam 5:00 veya sabah 8:30 ile akşam 5:30 şeklinde çalışanlar için daha uygun bir ÇB olarak düşünülebilir. Bu saatler arasında mesai yapan işgörene bir gün içinde sekiz saatlik mesaisini yerine getirmek şartıyla sabah 7:00 ile akşam 4:00 veya sabah 7:30 ile akşam 4:30 seçenekleri sunularak tercihi çalışana bırakılmaktadır.

Özellikle erken kalkmayı seven ve bu şekilde kendini daha verimli hisseden veya özel hayatıyla ilgili bir sebeple erken işe gitmeyi isteyen çalışanlar için geliştirilen bu uygulama “*Sabah erken seçeneği*” olarak adlandırılmaktadır. Aksi durumda, yani erken saatlerde kalkmayı sevmeyen veya özel durumu nedeniyle zorunluluğu bulunanlar için ise “*Geç zaman seçeneği*” olarak isimlendirilen sabah 9:00 ile akşam 6:00 veya sabah 9:30 ile akşam 6:30 çalışma seçenekleri sunulabilmektedir.

Bu modelde EÇ’ nın “Basit kayan iş süresi” ile “Vasıflı kayan iş süresi” şeklinde iki farklı uygulama biçimi de bulunmaktadır. Basit kayan iş süresi uygulamasında günlük standart çalışma süreleri işveren tarafından belirlenirken, yalnızca giriş çıkış saatlerinde düzenleme yapabilme hakkı işgörene aittir. Vasıflı kayan iş süresi uygulamasında ise çalışan, çalışma süresinin uzunluğunu kendi belirleme hakkına sahiptir. Fazla ya da eksik olan çalışmalarını daha sonra telafi etme hakkına sahiptir.

Kayan iş süresi şeklindeki çalışmanın sağladığı diğer bir avantaj ise, işletmelerde çok sık şikâyet konusu olan mazeret izinlerinden kurtulmak olmuştur (Turan, 2017).

Bu çalışma yöntemi özellikle gelişmiş ülkelerde ve kalabalık şehirlerde yaşayan işgörenlerin, işyerinin uzak olması durumunda veya trafiğin yoğun saatlerinde kaybedeceği zamanı önlemek için uygun bir seçenektir (Tokol, 1986).

Ayrıca, her bireyin bio-ritminin farklı olması göz önüne alındığında, işgörenler kendi çalışma ritimlerine uygun saatleri belirleyerek daha verimli olabilmektedir.

#### **1.2.5.1.3 Emekliliğe Yumuşak Geçiş**

Çalışanların hazırlıksız ve alıştırmadan emekliye ayrılması durumunda şoka girmesini engellemek için, o bireyler için çalışma süresinin aşamalı olarak azaltılması yöntemi Emekliliğe yumuşak geçiş olarak ifade edilmektedir. Burada bir diğer amaç, çalışanın yaşlanmasına bağlı olarak azalan gücüne uygun bir sürenin ayarlanmasıdır.

Özellikle genç nüfusun fazlalığı ve işsizlik oranının yüksek olması nedeniyle ülkemizde bu hususta hukuki bir düzenleme bulunmamaktadır. Bununla birlikte özel uzmanlık ve deneyim isteyen ve insan kaynağı eksiği bulunan işlerde bu sistem değerlendirilmektedir. Ülkemizdeki öğretim üyesi açığını gidermek amacıyla, 17.08.2016 tarihinde çıkarılan 671 sayılı KHK ile öğretim üyelerinin emeklilik yaşının 75'e yükseltilmesi buna örnek olarak verilebilir (Turan, 2017).

#### **1.2.5.2 İşlevsel /Fonksiyonel Esneklik**

Bu esneklik türü işgücünün organizasyonu, bilgi ve yetenekleriyle ilgilidir. Çalışanlarının işle ilgili farklı görevleri yapabilmesi olarak ifade edilen bu esneklikte, teknolojiye değişim ile buna bağlı olarak ortaya çıkan iş yükü ve üretim yöntemlerine uyum sağlayabilme yeteneğine sahip insan kaynağını kapsamaktadır. İşletmeler vasıfsız işgören yerine, işi bilen ve hızlı uyum sağlayabilen çalışanları tercih etmektedir.

İşlevsel esneklikte mevcut işgörenin gücünden istenen maksimum faydayı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu uygulamada çalışanların çok yönlü olması, üretim sürecinde her koşula uygun davranış sergileyebilmek, farklı meleklerle ilgili bilgi ve deneyim sahibi olmak avantaj sağlarken, öte taraftan yeni işgören alınmadan mevcutlarla işin görülmeye çalışılması iş yükünü arttırabileceği endişesi sendikaların itirazına neden olmaktadır. Bu uygulamalarda, çalışanlar da zaman zaman kavram kargaşası yaşayabilme riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Kördeve, 2016).

Bu esneklik uygulamalarında verilen sorumluluk sayesinde motivasyon artışı sağlanan insan kaynağının, takım çalışması, eğitim ve rotasyon programlarıyla becerilerini geliştirmesi sağlanmaktadır. İşletmelerdeki esnek üretim gereklerine uygun olarak işgörenlerin de mobil hale getirilmesi ile yeni işler için dışarıdan yeni işgören alınmasına gerek kalmamaktadır. Kamu yönetiminde, fonksiyonel esneklik

kavram olarak kullanılsa bile vekâlet, görevlendirme vb. uygulama biçimlerinde fonksiyonel esnekliğe başvurulmaktadır. İşletmenin ihtiyacı olduğunda, mevcut çalışanlar asıl görevine ilave olarak eğitim veya uzmanlık alanına göre farklı görevlerde değerlendirilmektedirler (Turan, 2017).

Fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesi için, öncelikle işe alım aşamasında bireyin o işyerinde birden fazla pozisyona uygun niteliklerinin bulunmasına özen gösterilmelidir. Önceden işe girmiş olanların yeteneklerini geliştirmek amacıyla da mesleki eğitim ve rotasyon gibi programlar devreye sokularak mevcut işgücünün kalifiyesinin artırılmasına önem verilir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010).

#### **1.2.5.3 Sayısal Esneklik**

Sayısal esneklik, “Dış esneklik” olarak da adlandırılmaktadır. Bu modele göre işletmeler, ekonomik ve teknolojik değişimler, piyasadaki durum ile gelişen üretim tekniklerine göre kullanacakları işgücü sayısını ve niteliğini belirleyebilme ve yapacağı düzenlemelerle yeni işgören alımı yapabilme yoluna gidebilmektedirler. Özellikle kriz ortamında sayısal esneklik ile maliyetlere yönelik daha rahat müdahale yapılabilmektedir (Kördeve, 2016). Bu esneklik uygulamalarında işveren işgücü sayısını ayarlarken, işletme bünyesinde mevcut çalışanların çalışma saatleri ile belirli bir zaman aralığındaki çalışan sayısını dilediği gibi ayarlayabilmektedir. Bu şekilde o döneme ait işgören maliyetlerinde düşüş sağlanabilmektedir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010).

Diğer bir ifadeyle “Sayısal esneklikten” kastedilen; işletmedeki çalışan sayısının ihtiyaca göre artırılması veya işten çıkartma yoluyla azaltılmasıdır. Kamu yönetimi açısından sayısal esneklik, 657 sayılı DMK’da genel çerçeve dışında, kanunda yer alan diğer istihdam biçimleri olarak sözleşmeli veya geçici işgören uygulamaları, çoğunlukla sürekliliği bulunmayan veya belirli süre için yapılacak işleri içerdiğinden ötürü sayısal esneklik olarak örnek verilebilir (Turan, 2017)

Bu esneklik biçimi ile çalışanlar genellikle fazla beceri gerektirmeyen işlerde tercih edilmekle birlikte, dönem dönem daha çok niteliklilik gerektiren işler için de kullanılmaktadır. Belirli süreli yada geçici süreli işler, fason işler ve taşeron uygulaması sayısal esneklik alanına giren uygulamalardır.

#### 1.2.5.4 Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği mali esneklik olarak ta adlandırılmakta olup, ekonomik şartlar ve işgücü piyasasındaki değişimlere göre işletmelerin ücret politikalarını yeniden düzenleyebilmelerini ifade eder. Piyasadaki rekabet koşullarında ücretten kaynaklanan maliyetleri düşürmede önemli bir avantaj sağlaması sayesinde işletmeler kişisel bazda değişebilen ücret sistemini kurarak, ödeme dengelerini sağlayabilme yeteneğini geliştirebilirler.

Ücret esnekliği modelinde, işletmenin ekonomik yapısı, verimlilik, çalışanın performansı ile yeteneği ücretlerin belirlenmesinde göz önüne alınan kriterler olmaktadır. Burada esas olarak bireysel başarılar ödüllendirilmektedir. İşverenler, ücret esnekliği ile çalışanların liyakat ve inovasyon gibi subjektif unsurlarını da değerlendirirler (Kördeve, 2016).

Ücret esnekliği verimlilik artışı sağlamakla birlikte, talep ve üretim azalması durumlarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklara ve işgören çıkarılmasına karşı yardımcı olmaktadır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010). Çalışana, performansına göre ödeme yapılmasını öngören ücret esnekliği ile performansa dayalı ücretlendirme yöntemi eşleşmektedir. Bununla birlikte, ücret esnekliği performansa göre ücretlemeye göre daha geniş kapsamlıdır. Kamuda da ilgili mevzuat gereği, bilişim gibi bazı nitelikli işgörene sözleşme ücretinde belirtilen tavanın beş katına kadar ücret ödemesi yapılabileceği hükmü ile işin niteliğine göre ücrette esneklik uygulanabilmektedir (Turan, 2017).

Bu model çerçevesinde, kriz dönemlerinde rekabet avantajını yitirmemek için ücretlerin düşürülmesi ise ancak çalışana iş güvencesi sağlayarak mümkün olabilir. Çalışanlar arasında rekabeti teşvik etme etkisi olan bu uygulama ile performans ve yeteneklere dayalı olarak ücretlendirme işgörenler arasındaki rekabeti tetiklemektedir.

#### 1.2.5.5 İşyeri / Yer Esnekliği

Bu esneklik türüne göre, çalışanların işlerini yaptıkları yerleri değiştirilerek işin organizesine katkı sağlanır. Evde çalışma, tele çalışma gibi çalışma türleri yanında çalışanların bir işverenin farklı işyerlerinde çalıştırılabilmesi de mümkün olmaktadır. Bu uygulamaya göre, işverenin denetim veya danışmanlık yaptığı durumlarda

Çalışanların müşteri işyerlerinde çalışması gibi uygulamalar da mümkündür (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010).

İş görenlerin, hızlı internet bağlantısı imkanı olan herhangi bir yerde (genellikle evlerinde) alışmasına imkan veren bu model, uygulamada genellikle tele iş olarak adlandırılmaktadır. Akıllı telefonların kolay hale getirdiğı bu uygulama işyeri kavramına yeni seçenekler eklemiştir. Herhangi bir kütüphanede, kafede ve hatta seyahatte bile, aynı zamanda istediğı saatte ve kıyafet ile tele çalışma yapmak mümkün olmaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010:126).

Yazarlar, avukatlar, analizeiler, tele pazarlamacılar veya müşteri temsilcileri gibi işlerinin büyük bölümünü bilgisayar veya telefon yordamıyla yapan işgörenlerin haftada en az iki gün, evdeki bilgisayar ve telefonları vasıtasıyla iş görme biçimidir (Robbins ve Judge, 2015;250).

#### 1.2.5.5.1 Evden alışma

Bu modele göre çalışan görevini işyeri dışında, kendi evinde veya seçtiğı farklı bir yerde yerine getirmektedir. *Bilinen en eski atipik çalışma* şekli evde çalışmadır. Bu alışma modeli 14. ve 15. yüzyıllarda ortaya çıkmış olup, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda gelişerek geleneksel evde çalışma ve evde tele çalışma olmak üzere iki biçimde uygulama alanı bulmuştur (Yangın, 2016).

ILO, evden çalışmayı “ genellikle kendi evinde olmak üzere, işçinin kendi belirlediğı bir yerde, bir işveren veya aracı adına fakat onların denetimi olmaksızın, sözleşmeye dayalı olarak bir malın üretilmesi veya sağlanması” şeklinde açıklamaktadır.

Tanıma göre evde çalışma için üç unsur söz konusu olmaktadır;

- İşgörenin işini işyeri yerine genellikle kendi evinde yapması,
- İşgörenin bir veya birden daha çok işverene bağılı olarak ücret karşılığı çalışabilmesi,
- İşgören tarafından üretilen ürünler için ayrı bir pazarın olmaması (Tan, 2007).

Evden alışma, bir anlanma teknolojinin sunduğı bir avantaj olarak görülmekte ise de diğ er yandan her geçen gün daha da ağırlaş an yaşam koşullarında bir zorunlu seçim sonucu çalışma tarzı olarak düşünülebilir. Geleneksel alışma

koşullarından oldukça farklı olan bu tarz uygulama, iyi yönetilebildiği ölçüde hem işgören ve hem de iş verenler açısından olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bu nedenle;

- a. Evden çalışacak işgörenlerin “kendini motive edebilen ve evde zamanı etkili bir şekilde yönetebilecek” olmasına,
- b. Evden çalışacak işgörenlerin, program ve projelerin süre sınırına uygun davranmasına,
- c. Evden çalışacak işgörenlerin kullanacağı teknolojik araçlarda aksamanın yaşanmamasına,
- d. Evden çalışacak işgörenlerin belirli zamanlarda işyerine gelip, toplantılara katılma ve yöneticiler ile etkileşim sağlamalarına özellikle önem verilmelidir (Sadullah ve diğerleri, 2015:83).

Önceleri atipik ve istisnai bir çalışma modeli olarak görülen evden çalışma, işletmeyi ekonomik krizlerden korumak ve maliyetleri düşürmek amacıyla çalışma saatlerini azaltma yöntemi olarak düşünülmüştür. Bilişim teknolojilerindeki gelişme paralelinde işyerinde olmadan görevini yapabilme imkanı vermesi ile artık bir istisna olmaktan çıkmıştır (Kördeve, 2016).

Uygulamada denetimden uzak olunması ve zamanlama problemi olmamasına rağmen, kişiyi eve bağlayıp onu toplumdan ve sosyal yaşamdan uzaklaştırmaktadır. Ev işleriyle birlikte çalıştığı işi bir arada yürütmeye zorlamaktadır. Evden çalışma sistemi aynı zamanda suistimale açık olması nedeniyle istenen verimin sağlanabilmesi için mutlaka iş analizinin yapılması, etkili bir denetim sistemin kurularak düzenli bir denetimin yapılması zorunludur (Turan, 2017).

#### **1.2.5.5.2 Tele Çalışma**

Bu çalışma modelinde çalışanlar, herhangi bir mekana bağlı kalmaksızın ve zaman kısıtlamasından bağımsız hareket ederek işlerini farklı ortamlarda da takip edebilmektedirler. Tele çalışmadan söz edilebilmek için, işin iş yerinden farklı bir ortamda yapılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması gerekmektedir.

AB tele çalışmayı, işyerinden bağımsız ve uzak bir mekânda, bilgi teknolojilerinden faydalanarak ve özellikle kendi hesabına çalışanlar tarafından yapılan bir EÇ türü olarak açıklamaktadır.

Bu uygulama ile ilgili kesin ve resmi bir tanım da bulunmamakla birlikte, tüm tanımlarda geçen ortak özellikler olarak, bir organizasyonun varlığı, mekandan bağımsız olması ile iletişim ve bilişim teknolojinin kullanılması ortaya çıkmaktadır.

İşgörenin iş yerine gelmeden işini yapabilmesi sayesinde ulaşım ihtiyacı ve giderleri kısmi olarak ortadan kalkacak ve böylelikle işletme açısında kademeli olarak sabit giderler olumlu yönde etkilenecektir. Tele çalışmanın olumsuz yanları ise, anlık ihtiyaçların anlık karşılanamaması, denetimlerde zafiyetler yaşanabilmesi ve çoğu zamanın işyeri dışında olması nedeniyle insan kaynaklarında kurum kültürünün tam oluşmaması gibi sonuçlardır (Kördeve, 2016).

Bu çalışma tipi herkese uygun bir yöntem olmayıp, öncelikle kişinin bu yönde eğilimi olması gerekmektedir. Özellikle hamile ve çocuklu kadınlara, hükümlülere, bulaşıcı hastalık taşıyanlara, toplum fobisi olanlara ve engellilere olmak üzere özellikle dezavantajlı gruplara çalışma olanakları sunmaktadır.

Tele çalışma özellikle işyeri kirası, elektrik, ısınma vb. sabit giderlerde tasarruf sağlayarak maliyeti düşüreceği için özel sektör işletmeleri tarafından tercih edilmektedir. Ancak, beklenen faydanın alınabilmesi için uygun ve yeterli teknik altyapı, teknik destek ve ekipmanlara ihtiyaç vardır (Turan, 2017).

İlk defa IBM tarafından Amerika Birleşik Devletleri (ABD)' de uygulandığı bilinen bu modelde, işgörenler işyerine gitmeden, zaman tasarrufu sağlamak ve evin özgürlüğünden istifade etmektedirler. Buna karşın, işe olan ilgide azalma, örgüt ikliminin bozulması, yönetici ile işgörenler arasında iletişimde zayıflama ve örgüte aidiyetin oluşmasına engel olma gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999).

IBM ve AT&T gibi bazı şirketler birçok işyeri veya ofisini kapatmak yoluyla işyeri yönetim maliyetlerinden yaklaşık olarak 550 milyon dolar kar etmişlerdir. Şirketlerin karlılığı ve üretiminde artış meydana gelmiş ve en önemli getirisi olarak ta maliyetlerde düşüş sağlanmıştır.

Ayrıca, beceri çeşitliliği fazla ve yüksek yetenek seviyesine sahip işgörenler için bu ÇB' nin uygun olduğu ve bu yöntemde daha verimli çalıştıkları ileri sürülmektedir (Taniş, 2017).



#### **1.2.5.6 Uzaklaştırma Stratejisi**

Uzaklaştırma stratejisi; bir işletmenin kendi faaliyet alanına giren mal veya hizmet üretiminin bir bölümünü başka bir işveren aracılığıyla gerçekleştirmesi biçimidir.

Sayısal esneklik ve fonksiyonel esneklik uygulamaları ile rekabet gücünü artırmayı, verimliliği sağlamayı ve konjektürel dalgalanmalara uyum gösterebilmeyi amaçlayan işletmeler, uzaklaştırma stratejileriyle maliyetleri düşürme, kaynak israfını önleme, risk ve belirsizliklere karşı önlem almayı amaçlamaktadır (Yavuz, 1994).

##### **1.2.5.6.1 Alt İşveren / Taşeron Uygulaması**

Bazı işlerin, alanında uzmanlaşan ve rekabet gücü yüksek işletmeler tarafından yapılması, rekabet üstünlüğü sağlayan yeteneklere odaklanmaya ve işletmelerin maliyetlerini azaltmasına katkı sağlamaktadır. Bir hastanenin temizlik, yeme-içme gibi faaliyetlerinin farklı işletmelerce yapılması gibi (Tunçer, 2012).

Bu modeli benimseyen işletmeler bazı işlerini alt işveren gibi başka kişi veya kurumlara yaptırmaktadırlar.

##### **1.2.5.6.2 Geçici İş Görenler**

İşletmeler açısından tam zamanlı çalışan, uzun dönemli, kariyer ve iş güvencesine sahip çalışanlar temel insan kaynağı durumundadır. İş yükündeki geçici artışlarda değerlendirmek üzere çalıştırılan işgörenler ise geçici işgören olarak tanımlanmakta olup, iş yükündeki azalmaya bağlı olarak işine son verilebilmektedir.

Sürekli çalışanın belki de en eski alternatifi olan geçici işgören çalıştırma uygulaması, işletmelerdeki kısa veya belirli süreli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere, doğrudan işgören ile ya da bu hizmeti sunan aracı işletmeler vasıtasıyla sağlanmaktadır. İlk zamanlarda çoğunlukla bazı üretim, büro ve mevsimlik işlerinde yararlanılan bu çalışma yöntemi daha sonraları diğer sektörlerde de yaygınlaşmaya başlamıştır.

İş Kanunu'nda açıkça tanımlanmayan mevsimlik çalışma, bir defaya mahsus ve bir mevsim süresince geçerli olacak şekilde belirli süreli sözleşme ile olabileceği

gibi süresi belirsiz de olabilmektedir. Çalışmanın yapıldığı mevsim sonu itibariyle bitirilmez ve zincirleme şeklinde her yıl tekrar edilirse, artık sözleşme belirsiz hükmü alır (Sadullah ve diğerleri, 2015:524).

#### **1.2.5.7 İş / Görev Paylaşımı**

Bir iş veya görevin, çalışanlar arasında anlaşarak paylaştıkları düzenlemeye iş paylaşımı denir. Bu uygulamada hem iş ve hem de çalışma süreleri çalışanların istediği biçimde düzenlenebilmektedir. Uygulamada işin sorumluluğu çalışanlara verilmekte ve işveren sonuçla ilgilenmektedir. Takım ruhunu destekleyici bir özelliği bulunan uygulama ile işin paylaşıldığı gibi alınan ücrette çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. Özellikle tam gün çalışmak istemeyen çalışanların tercih ettiği bu model, işletme için değerli olduğu düşünülen insan kaynağını elde tutabilme bakımından da önemli görülmektedir.

Görev paylaşımı, iki veya daha fazla işgörenin haftalık çalışma saatlerini bölerek çalışmasıdır. Özellikle işten çıkarma konusunda isteksiz olan Japon yöneticiler tarafından tercih edilen bu uygulama ile görev paylaşımı daha fazla işgören çalıştırmaya olanak vermektedir (Robbins ve Judge, 2015:249). Özellikle hizmet sektörü ve bazı üretimde yaygın kullanımı olan bu yöntem, alt seviyedeki işgörenler arasında tercih edilmektedir (Tanış, 2017). Bu sistemde sadece işi yapma görev ve sorumluluğu değil, aynı zamanda işe bağlı olarak elde edilen faydalarda paylaşılmaktadır. Çalışanlar çalışma sistemlerini kendileri belirleyebilmekte ve tercihleri devreye girmektedir (Kördeve, 2016).

#### **1.2.6 Türk İşletmelerinde Esnek Çalışma Uygulamaları**

Ülkemizde uzun süreden bu yana farklı biçim ve isimler altında uygulanan EÇ, ilk olarak 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile yasal çerçeveye alınmış ve bir istisna olmaktan çıkarak yaygın olarak uygulanmaktadır.

EÇ kavramı, bugüne kadar hem kalkınma planlarında hem de hükümet programlarında doğrudan veya dolaylı olarak vurgulanmıştır. EÇ biçimlerine olan talebin artmasına paralel olarak, bir EÇ türü olarak kısmi zamanlı çalışma uygulanması hakkında 2016 yılında 65. Hükümet zamanında somut adım atılmıştır. Tüm memurları

kapsayacak şekilde 657 sayılı DMK yasasında yapılan düzenlemeler 29.01.2016 tarihinde (6663/6) kabul edilmiştir (Turan, 2017).

OECD verilerine göre, Türkiye EÇ konusunda diğer ülkelere kıyasla %21 oranıyla en düşük seviyede bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında, teknik ve işin doğasından kaynaklanan gerekçeler, psikolojik bariyerler ile işletmeden ve gözetimden uzak olan çalışanı kontrol edememe kaygısı gibi etkenler bulunmaktadır (Türkkorkmaz, 2020).

#### **1.2.6.1 Vardiya Usulü / Postalar Halinde Çalışma**

Çalışanların dönüşümlü olarak birbirinin yerine geçmesi biçiminde, farklı saat ve günlerde çalışma zamanlarını organize etmesi vardiyalı çalışma yöntemidir. Bu modelde, bir gün içerisinde birbirini takip eden iki veya üç vardiya şeklinde erken, geç ve/veya gece vardiyaları bulunabilmektedir. Üretim tipik çalışma sürelerinin dışına kaymakla birlikte kesintisiz olarak devam etmekte, bu nedenle vardiyalı çalışma da atipik olarak kabul edilmektedir. Vardiyalı çalışma sistemi işin durumuna göre sadece bazı dönemlerde kullanılıp, kaldırılabilir. Kamu kurumlarında ise daha ziyade olağanüstü dönemlerde, savaş ve seferberlik durumlarında veya Yüksek Seçim Kurulu çalışanlarının bir kısmının yalnızca seçim yapıldığı dönemlerde yirmi dört saat süreyle kesintisiz çalışmanın zorunlu olduğu durumlarda vardiyalı çalışma yapılabilmektedir.

Kamuda vardiyalı çalışma sistemi daha çok emniyet, sağlık, itfaiye ve devlet demiryolları gibi hizmetin sürekliliğinin zorunlu olduğu alanlarda uygulanmaktadır (Turan, 2017).

#### **1.2.6.2 Telafi Çalışması**

4857 sayılı İş Kanunu'nun 64. Maddesinde telafi çalışması “zorunlu hallerde, bayram ve genel tatillerden önce yada sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle normalden önemli ölçüde az çalışılması yada tamamen durması halinde, yada işçinin talebi doğrultusunda izin verilmesi hallerinde, iki ay içinde telafi çalışmasının yaptırılabilceği biçiminde açıklanmaktadır (İş Kanunu, S. 4857).

Buna göre telafi çalışması hem zorunlu hallerde ve hem de çalışanın talebi doğrultusunda yapılabilmektedir. Ayrıca, telafi çalışmasının iki ay içerisinde

yapılması zorunluluğu ile suistimal edilmesini ve telafi etmede zaman belirsizliğini önlemektedir. Yasa, telafi çalışmasının tatil günlerinde yapılamayacağını, normal çalışma gününde toplam 11 saati geçemeyeceğini ve üç saatten fazla telafi çalışması yapılmayacağını da hükme bağlayarak işgöreni korumak istemiştir (Turan, 2017).

Fazla çalışma olarak değerlendirilmeyen telafi çalışmasında amaç, daha önce eksik çalışılmış olan süreyi daha sonra çalışarak kapatmaya yönelik uygulamadır.

### 1.2.6.3 Yoğunlaştırılmış İş Haftaları / Denkleştirme Çalışması

Bu uygulama, belirenmiş olan haftalık çalışma süresini, çalışanın kendi isteği ile 3 veya 4 gün içine sıkıştırarak serbest zaman kazanmasına olanak veren bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışan birey işe gelip gitme yükünden kurtulmakta, özel yaşantısına ekstra zaman ayırabilmekte, çalışma zamanını kendi yönetmesi dolayısıyla motivasyonu da pozitif yönde etkilenmektedir (Akdemir ve Demirkaya, 2016:108).

Bu ÇB hakkında 4857 Sayılı İş Kanunu' nun 63. Maddesinin ilgili paragrafında *“Tarafların anlaşması ve haftalık normal çalışma süresini aşmamak koşuluyla, haftanın çalışılan günlerinde ve günlük onbir saati aşmadan farklı şekilde dağıtılabilceğini hüküm altına almaktadır. Bu çalışmaların, iki aylık sürede işgörenin haftalık ortalama çalışma süresinin, normal haftalık çalışma süresini aşamayacağı ve bu denkleştirme süresinin toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilceği”* belirtilmiştir (İş Kanunu, S. 4857).

Bu çalışma, klasik sabah 8 ile 5 arası çalışma sisteminden ve haftanın 5 veya 6 iş gününde çalışmaktan farklı olarak, çalışma süresinin daha az işgününe bölünmesi suretiyle uygulanır. Bu uygulamada haftalık toplam çalışma süresinde bir azalma olmayıp, çalışılması gereken iş süresi, haftanın 3 veya 4 gününe sıkıştırılarak tamamlanmaktadır. İşin yoğunluğuna göre ayarlanan çalışma süresi sayesinde, çalışan işyerine ay içerisinde daha az gün giderek, daha fazla saat çalışmakta, iş yerindeki işgören yoğunluğu azalmakta ve çalışanın özel hayatına daha fazla zaman kalmaktadır.

İlk olarak 19'uncu yüzyıl ortalarında İngiltere'deki tekstil işletmelerinde görülen bu uygulamayla haftalık çalışma 5,5 gün yerine 5 güne çekilerek iki günlük hafta tatili hakkı elde edilmiştir. 1940' lı yıllarda ABD' de uygulanmaya başlanan yoğunlaştırılmış iş haftaları daha sonraları Avustralya' da görülmektedir. Daha sonraki

dönemde, ikinci dünya savaşını takip eden yıllardan itibaren gelişmiş endüstri ülkelerinde 3 gün, 4 gün veya 4,5 gün şeklinde sıkıştırılmış çalışmalara rastlanılmıştır (Topcuk, 2006).

Bu uygulama boş zaman kazandırması bakımından çalışana motive sağlarken, işyeri maliyetlerinde de azalma (elektrik, ısınma, yemek vb.) söz konusu olmaktadır. Öte taraftan, çalışanın bazı günlerde fazla çalışması verimin düşmesine, sağlığının bozulmasına, gece işten geç saatlerde ayrılması yüzünden çeşitli sosyal ve güvenlik sorunlarına ve stres gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Turan, 2017).

Serbest zaman için daha yoğun bir mesai harcayan çalışanın iş stresi artmakta ve dikkat dağınıklığı yaşayabilmektedir. Çalışanın işiyle özel yaşantısına olumsuz etkisi olabilecek bu durumu engellemek için işgören ve işverenler iletişim ve uyum içerisinde hareket etmeli, sağlık, güvenlik ve verimliliği tehlikeye atmayacak bir yoğunlaştırma programı yapılmalıdır (Kördeve, 2016).

#### **1.2.6.4 Çağrı Üzerine Çalışma**

Bu uygulamada, aynı kayan iş süreleri uygulamasında olduğu gibi işveren ile çalışan arasında ne kadar süre ile çalışılacağı belirlenir. Ancak, buradaki sürenin ne zaman ve ne miktarda olacağı konusunda işverenin ihtiyacı esas alınmaktadır.

Özellikle geçici ve uzmanlık gerektiren işler için, bağımsız çalışmayı tercih eden meslek profesyonelleri ile kurulan iş ilişkisi türüdür. Bu yöntem, işgörene ihtiyaç olması durumunda, belirlenmiş süre zarfında çalıştırılmak üzere, işveren tarafından belirli kurallar çerçevesinde, önceden haber vermek şeklinde uygulanmaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2015:129).

Yazılı bir sözleşme ile güvenceye alınan modele göre işveren, işgörene en az dört gün önce haber vermek ve sözleşmede belirtilen süre kadar veya günde minimum 4 saat ve haftada minimum 20 saat çalıştırmak zorundadır. Bu süre sınırı içerisinde iş vermese dahi, ücretini ödemekle yükümlüdür (Akdemir ve Demirkaya, 2016:108).

Çağrı üzerine işgören görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Aynı zamanda, kısmi süreli bir çalışma türü olan uygulamanın temel şartları şunlardır;

- a. Yazılı olma zorunluluğu vardır.
- b. Yapılacak çalışmanın hafta, ay, yıl gibi zaman dilimi içinde ne miktarda olacağının belirtilmesi zorunluluğu vardır. Sürenin belirtilmemiş olması durumunda ise haftalık çalışma süresi yirmi (20) saat olarak kabul edilmektedir.
- c. Herhangi aksi bir karar alınmamış ise, işgörene en az dört gün öncesinden haber verilmesi zorunluluğu vardır.
- d. Çalıştırılmış veya çalıştırılmamış olmasına bakılmaksızın, belirlenen süre için işgörene ücret ödeme zorunluluğu vardır (Sadullah ve diğerleri, 2015:524).

Her geçen gün daha da yaygınlaşan Çağrı üzerine çalışma, otelcilik ve sağlık gibi hizmet işlerinde rağbet görmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 14. Maddesinde Çağrı üzerine çalışmayla ilgili olarak, *“yazılı sözleşme yapılması, hafta, ay yada yıl gibi bir zaman dilimi içinde ne kadar süre çalışma yapılacağının belirtilmesi, belirlememiş ise haftalık yirmi saat olarak kabul edileceği, belirlenen sürede işçi çalıştırılmasa bile ücrete hak kazanacağı, çalışma için işverenin en az dört gün önce haber vermesi gerektiği ve çalışmanın en az günde dört saat üst üste olması gerektiği”* gibi hükümler yer almaktadır (İş Kanunu, S. 4857).

#### **1.2.6.5 Kısmi Zamanlı Çalışma**

Haftalık standart çalışma süresinden daha az olarak yapılan çalışma diye tanımlayabileceğimiz kısmi zamanlı çalışma, işgören ile işverenin karşılıklı mutabakatı ile söz konusu olabilmekte ve tam süreli emsal işgörenin 2/3'ü miktarına kadar çalışmayı içermektedir (Kördeve, 2016). Bu çalışma modeli, haftalık normal çalışma süresinin, o işyerindeki tam süreli çalışana göre önemli miktarda az olarak uygulanması ile gerçekleşmektedir. Kısmi süreli çalışanın ücret ve paraya ilişkin diğer hakları, tam süreli çalışan emsal durumdaki işgörene göre, çalıştığı süre ile orantılı olarak ödeme yapılır. Buna mukabil, kısmi süreli çalışanın hizmet süresi ise tam olarak hesaplanır (Akdemir ve Demirkaya, 2016:107).

Çoğunlukla hizmet sektöründe tercih edilen ve yaygın olarak kullanılan kısmi zamanlı çalışma, temel iş gücünden daha az çalışıp daha az ücret alan işgörenleri kapsamaktadır. Bu uygulama iş gücü maliyetlerinde de önemli oranda tasarruf sağlamaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2015:80).

ILO tarafından 1994 Yılında kabul edilen “175 Sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi” kısmi süreli çalışmayı, normal çalışma süresinden az olmakla birlikte düzenli olarak sürekliliği bulunan, isteğe bağlı olan çalışma biçiminde tanımlamaktadır. Öte taraftan birbirine benzerlik göstermelerine rağmen, kısmi süreli çalışma ile kısa süreli çalışma arasındaki önemli bir fark vardır. Kısa süreli çalışmada zorunluluk söz konusu iken, kısmi süreli çalışmada işgörenin isteği ön plandadır (Kördeve, 2016).

Başka bir iş yerinde de çalışabilmesi söz konusu olan işgören, bu durumu düzenleyerek ek iş yapabilmesi için, bu EÇ biçiminde kaç saat çalışacağı, hangi saatlerde ve hangi günlerde çalışacağının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada ölçü birimi saat olması nedeniyle, işgörene ödenecek ücret de çalışma saatine göre tespit edilir. Ücretin saat ücreti yerine aylık olarak belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi çalışma olmaktan çıkar ve işgören tüm sosyal haklardan tam gün çalışmış gibi yararlanır. Ayrıca, kısmi süreli çalışmada, bir günlük çalışma süresinin 5 saati geçmesi durumunda da işgören tam gün çalışmış olarak kabul edilir (Kısmi süreli çalışma, Anonim, b.t) (<http://www.isvesosyalguvenlik.com>).

4857 Sayılı İş Kanunu’ nun Kısmi süreli çalışma ile ilgili 13. Maddesi “*haftalık çalışma süresinin, tam süreliye göre önemli ölçüde az olarak belirlenmesi, kısmi olması nedeniyle tam süreli emsallerine göre farklı işleme tâbi tutulamayacağı, ücret diğer maddi haklarının tam süreli emsal çalışana orantılı olarak ödeneceği ve niteliklerine uygun kadro bulunduğu tam süreliye geçme isteğinin dikkate alınması*” gibi hükümler içermektedir (İş Kanunu, S. 4857).

Kanun, işgörenlerin niteliklerine uygun kadro bulunması durumunda tam zamanlı çalışmaya veya aksi yöndeki taleplerinin dikkate alınması gerektiğine dair hüküm ile bu konuda ayrıca esnek bir düzenleme de getirmiştir (Turan, 2017). Bu EÇ biçimi daha çok asıl önceliği çalışma olmayan öğrenci ve çocuklu ev kadınlarına yönelik olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda üniversite öğrencilerinin kısmi süreli çalışmaları hakkında yasal düzenlemeler yayınlamıştır.

#### **1.2.6.6 Ödünç / Geçici İş İlişkisi**

Bir işyerinde görevli işgörenin, işvereni tarafından geçici süreliğine başka bir işverene devredilmesi durumu “Geçici iş ilişkisi” olarak açıklanabilir.

Bir işverenin, iş sözleşmesi çerçevesinde çalışan işgörenini, iş görme edimini ücret karşılığında gerçekleştirmek üzere, geçici süreliğine başka bir işverene devri olan uygulama biçimine geçici iş ilişkisi adı verilmektedir. İşgörenin ücreti asıl işveren yerine fiili olarak çalıştığı geçici işveren tarafından ödenir. Aynı holding bünyesinde bulunan iki işveren arasında yapılan geçici süreli işgören devri de yine ödünç iş ilişkisi kapsamına girmektedir. Bu yöntemdeki iş ilişkisinde, çalışanın iş sözleşmesi asıl işvereni nezdinde devam etmekte, işgören, geçici sözleşme gereği sorumlu olduğu işini yapmak hususunda geçici ilişkisi sözleşmesi yapılan yeni işverene karşı yerine getirmekle yükümlüdür (Geçici iş ilişkisi, Anonim, b.t.; <http://www.sgkrehberi.com>).

Mevsimlik veya uzmanlık isteyen işlerde geçici olarak işgücü açığını diğer işverenden ödünç olarak karşılamak işverenler için avantajlı bir uygulamadır. Aynı zamanda belirli süreli bir iş sözleşmesi biçimi olan geçici süreli iş ilişkisi, şayet sözleşmede süre belirtilmemişse altı (6) aylık kabul edilir. Altı aylık süre süre sonunda işgören esas iş yerine dönmüş sayılır. Geçici iş ilişkisinin devamının istenmesi durumunda yine yazılı olmak şartıyla ikinci defa altı aylık süre başlatılır.

Geçici iş ilişkisinin gerçekleşmesi için, devri yapılan işgörenin yazılı rızasının alınması şarttır. Geçici iş ilişkisi ile ilgili olarak 4857 Sayılı İş Kanunu 7. Maddesinde “ *devir sırasında yazılı rızasının alınması, yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması*” gibi ifadeler bulunmaktadır (İş Kanunu, S. 4857).

#### **1.2.6.7 Alt İşverenlik / Taşeronluk**

Bir işverenden, işyerinde yapılmakta olan işle ilgili uzmanlık isteyen işler olarak, aldığı bu iş yapmak için işgören çalıştıran gerçek yada tüzel kişilere veya tüzel kişiliği olmayan kurum/kuruluşlara “Alt işveren” denir. Herhangi bir şekilde bir işi üstlenen işveren, işin tamamını kendi yapmak mecburiyetinde olmadığı gibi, işin tamamını veya bir kısmını konu ile alakalı uzman başka kişi veya kurumlara devrederek yaptırabilir. Burada işi devreden esas işveren ile işi alan alt işveren arasında yazılı olarak yapılan anlaşma ile alt işverenlik geçerlilik kazanır.

Bu hususta 27.09.2008 tarihinde çıkarılan yönetmeliğe göre, alt işveren bünyesinde çalışacak olan işgören daha önce asıl işverenin işinde çalışmış olmamalı, işe yapmaya yeterli donanım, deneyim ve gerekli diğer niteliklere sahip olmalıdır. Alt



işveren işgörenlerini belirli süreli veya kısmi süreli olarak çalıştırabileceği gibi, gerektiğinde vardiya sistemi, farklı ücret politikaları ve diğer EÇ sistemlerinde de çalıştırabilmektedir (Kördeve, 2016).

4857 Sayılı İş Kanunu Tanımlar (2.) maddesinin ikinci paragrafında Alt işverenlikle ilgili olarak “*Bir işverenden, işyerinde yürütülen iş veya yardımcı işlerde uzmanlık gerektiren nedenlerle alınan iş için sadece burada çalıştıracağı işgörenler görevlendirmesi, asıl işveren ve alt işverenin sorumlulukları ile alt işverene ait işgörenlerin muvazalı işlemlerine*” dair hükümler bulunur (İş Kanunu. S. 4857).

### **1.2.7 Esnek Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri**

EÇ’ nın hem işveren ve hem de çalışanlar açısından çeşitli faydaları olduğu gibi zararları da bulunmaktadır. İşgören veya işveren bu fayda ve zararları dikkate alarak en uygun modeli seçmek için çaba göstermelidir.

#### **1.2.7.1 Esnek Çalışmanın İşletmeye Yönelik Olumlu Etkileri**

- a. Çalışanların işe geç gelmeleri önlenmiş olmaktadır.
- b. İş başlama saati, işyerinde fiilen bulunma saati olduğundan, geç gelmeden kaynaklanan eksik mesainin önüne geçilmektedir.
- c. Fazla çalışma ücreti ödemeleri minimize edilerek işgören maliyetleri düşmektedir.
- d. EÇ yöntemleri sayesinde bazı işler evden veya dışarıdan yapılabildiğinden dolayı, işyeri giderlerinde azalma olmaktadır.
- d. EÇ uygulamaları ile iş dağılımı daha kolay yapılmakta, yapılan işi kim tarafından yapıldığı daha iyi görülebilmesi sayesinde daha adil ücretleme yapılabilmektedir.
- e. Çalışanların hastalanması veya izin gibi durumları için işlerin geciktirilmesi önlenmektedir (Çelik, S. 2007).
- f. İstihdam artmakta ve işgörenin işe tutunması sağlanmaktadır.

#### **1.2.7.2 Esnek Çalışmanın İşletmeye Yönelik Olumsuz Etkileri**

Bazı işletmelerde, EÇ’ dan beklenen fayda sağlanamamaktadır. Hedeflenen başarıya ulaşmaya engel olan başlıca olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir;

- a. Mevzuatın yoruma açık kısımlarının yanlış değerlendirilmesi,

- b. İşveren veya çalışan tarafından iyi niyetin suistimal edilmesi,
- c. Algılama engelleri ile diğer teknolojik ve psikolojik nedenler,
- d. EÇ' nin işletmede uygulanabilir olup olmadığının test edilmesi nedeniyle, yeni ve ilave masrafların ortaya çıkması,
- e. EÇ' nin etkisinin kısa dönemde anlaşılamaması nedeniyle, uzun dönemli planlar yapmanın gerekmesi,
- f. EÇ yapanların denetimlerinde zorluk yaşanabilmesi,
- g. Çalışanların işe yoğunlaşmasında zorluk yaşanması,
- g. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin zayıflaması,
- h. Çalışanlara geribildirimde zorluklar yaşanması,
- i. EÇ yapan çalışanların anlık problemlerine hızlı çözümler sağlanamaması,
- j. Çalışanların işe geliş ve gidiş saatlerinin farklı olmasından dolayı insan kaynakları planlamasında karmaşa ve zorlukların yaşanması (Filiz, 2011).
- k. EÇ süreleri hususunda çalışan ile işverenin mutabakat sağlayamaması durumunda ortaya çıkan stres ve çatışma,
- l. Bazı müşterilerin, hafta boyunca tam zamanlı iletişim içinde olmak isteklerine cevap verme hususunda yetersiz kalma,
- m. Takım ruhu oluşturma ve ortak çalışma yapılması gerektiğinde, esnek çalışanın işyerinde olmaması nedeniyle yaşanan olumsuzluklar.

Pettinger EÇ' nin maliyetli olabilmesi nedeniyle ancak uzun dönemde bu uygulamaların faydalı olabileceğini savunmaktadır (Pettinger, 2002: 12).

### **1.2.7.3 Esnek Çalışmanın Çalışana Yönelik Olumlu Etkileri**

EÇ' nin çalışanlar açısından birçok olumlu etkileri vardır. Bu uygulamalar ile çalışanlar daha az strese girmekte, sosyal yaşantılarına pozitif katkı sağlamaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2015:80). EÇ' nin çalışana yönelik olumlu etkileri;

- a. EÇ biçiminde çalışan işgörenin, biyolojik ve psikolojik uygunluk zamanlarına göre çalışma saatlerinin tespit edilerek, en verimli olduğu zamanlarda çalışabilmesi,
- b. Çalışanın fazla mesai yapmasına gerek kalmaması,
- c. İşe geç kalmaların en aza indirilmiş olması,
- d. Çalışanın işe geç kalma stresinin ortadan kalkması (Tan, 2007).

- e. Çalışanların sosyal etkinliklere ve bireysel yeteneklerini geliştirmeye daha fazla zaman ayırabilmesi,
- f. Çalışanların özel işleri için izin almasına gerek kalmaması (Leschkei, 2011).
- g. Çalışanın, ailesine daha fazla zaman ayırabilmesi nedeniyle iş aile dengesinin sağlanması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan huzur ve mutluluğun işinde daha verimli olmasına etkisi (Gürkanlar, 2010).
- h. Kendine göre çalışma programı hazırlayabilmesi nedeniyle, çalışanın iş ve özel hayatlarının barışık hale gelmesi,
- i. Çalışanların baskı altında çalışmalarının azalması.
- j. İş yerinde yaşanan stresin azalması,
- k. Çalışanın, sabah erken saatlerde işte bulunmak zorunda kalmaması nedeniyle, yoğun trafikten dolayı stres yaşamaması ve zamandan tasarruf edilmesi,
- l. Bilgi ve iletişim çağının gerektirdiği EÇ uygulamalarının ortaya çıkmasına bağlı olarak, iş gücünde meydana gelen entelektüel sermaye anlayışı ile eğitim düzeyinin yükselmesi (Erdal, 2020),
- m. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonun artacak olması,
- n. Çalışan verimliliğinde artış sağlanması (Hill ve diğerleri, 2001).
- o. Bireyin sosyal etkinliklere katılımı sayesinde toplum içinde daha fazla itibar görmesinin sağlanması,
- p. İş hayatında kısmi süreli olarak çalışmaya başlayan öğrencilerin, hem niteliklerini geliştirirken aynı zamanda iş hayatına atıldığında aynı firmada çalışma isteğinin oluşması,
- q. Ekonomik kazanç elde etmesi nedeniyle kendisine güveni artan öğrencinin aynı zamanda erken tecrübe kazanmasına katkı yapması,
- r. Özellikle yeni doğum yapmış çalışan kadınların çocuklarına daha fazla zaman ayırabilmesi,
- s. Özellikle dar bütçeli aile mensubu ev hanımları ile öğrencilerin aile bütçesine katkı sağlamaya olanak vermesi (Gürkanlar, 2010).

#### **1.2.7.4 Esnek Çalışmanın Çalışana Yönelik Olumsuz Etkileri**

EÇ' nin çalışana yönelik olumsuz etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. Birçok iş yerinde, çalışanların özel işleri için verilen karşılıksız kısa süreli izinler, EÇ' nin uygulamaya başlamasıyla birlikte ortadan kalkmaktadır. EÇ ile çalışmasını özel işlerine göre de ayarlayan çalışana ek izinler verilmemektedir.
- b. EÇ nedeniyle kayıt dışı çalıştırma olasılığının artması yüzünden işgörenler bazı sosyal haklardan mahrum kalabilmektedirler.
- c. İşyeri dışında yapılan ve özellikle evde çalışmalarda, işgören sağlığı ve güvenliği tam olarak sağlanamamakta, iş kazalarının önüne geçilmesi zorlaşmaktadır.
- d. Öğrenci ve ev hanımı işgörenlerin örgütlenmesinin zayıf olması nedeniyle düşük ücret ve haklardan yoksun çalışmaları söz konusu olmaktadır.
- e. Denetim yetersizliği yüzünden çocuk yaşta işgören çalıştırmada artış yaşanması,
- f. Çalışanın, kurum kültürünü kurumu benimsemesinde, bağlılık ve özümseme seviyesinde azalmanın yaşanması.

#### **1.2.8 Esnek Çalışma ve Psikoloji**

İş ortamı ve çalışma şartlarından yakınmalar, çalışma hızında düşüş, üretim hatalarında artış gibi durumlarda çevresel faktörler kadar, işgörenin işe ilgisi, üstleri ile ilişkiler ve hatta çalışanın kişisel sorunlarının olduğu kabul edilmektedir. Tüm bu sorunların çözümü için sorunların ilişkilerinin anlaşılması kadar, çalışan ve işverenin amaçları, hedefleri, istekleri, ilgi ve çabalarının birbirine olan bağlantılarının anlaşılması da önemlidir (Oluç, 1963:11).

İnsanın tek başına ve toplumun bir üyesi olarak anlaşılmasını araştıran, psikoloji bilimidir. Çalışma psikolojisinin başlıca konusu da iş dünyası içerisinde etkileşim ortamı ile özel ilişki içinde olan insandır. Çalışanın işe ilişkin psikolojisi üzerinde duran çalışma psikolojisi “ bireyin işe uyması” ve “işin bireye uyması” olarak iki temel olguya yönelmektedir.

Belirtilen bu iki olgu da EÇ ile ilişkilidir. EÇ modeline uygun kişinin seçimi ile “bireyin işe uyması” ilişkilidir. Örneğin, EÇ biçimlerini uygulayan birçok işletme işgören alımlarında “EÇ biçimlerine uyum sağlayabilme” kriterini şart koşturmaktadır.

İşe alma ile ilgili kişi ve birimler bu konuda titiz davranmakta, sadece adayın beyanını yeterli bulmayarak yaptıkları mülakat sınavlarında veya kişilik envanter testi gibi ölçümlerle o adayın EÇ' ya yatkınlığını ölçmeye çalışmaktadırlar (Turan, 2017).

### **1.2.9 Esnek Çalışma ve Sendikalar**

EÇ nedeniyle işgören sınıfının bölünmesi sendikaları tedirgin etmektedir. Bu uygulamalar sonucunda çalışan sınıfının kaynaşmasının azalacağı ve sendikal mücadelenin zayıflayacağı düşünülmektedir.

Öte yanda, teknolojik gelişmeler kapsamında internet ve sosyal medya haberleşme imkanların büyümesi ile gerek duyulması halinde günün her saatinde ve hızlı bir şekilde tüm üyelere ulaşılabilmesi sendikaların endişesini bir nebze olsun hafifletebilmektedir.

### **1.3 Standart Zamanlı Çalışma**

Standart zamanlı çalışma yazında; standart çalışma, tam gün çalışma, geleneksel çalışma, tipik çalışma, klasik çalışma veya normal çalışma gibi isimlerle tanımlanmaktadır.

#### **1.3.1 Standart Zamanlı Çalışma Kavramı**

SZÇ; haftanın 5 - 5,5 veya 6 gününde, işveren tarafından belirlenmiş standart saatler arasında, işverenin veya vekilinin emir ve gözetimi altında bizzat bulunmak kaydıyla, coğrafi sınırları belirlenmiş olan bir işyerinde veya işin gereği olarak belirlenmiş farklı çalışma alanlarında, düzenli olarak tam gün süren, klasik, tipik ÇB' dir. Normal, geleneksel veya standart iş ilişkisi olarak da adlandırılan ve belirsiz süreli iş sözleşmesi kapsamında yapılan çalışma modelidir. Tam gün çalışma saatleri, düzenli çalışma saatleri olarak ta adlandırılmaktadır.

Bu uygulama, çalışanların yasal sınırlar içerisinde, haftada 5 veya 5,5 gün, belli saatler içerisinde ve işverenin emrinde bulunarak görev yaptığı biçimdir (Özveren, 1986).

Geleneksel çalışma saatleri olarak da ifade edilen model, literatürde "Standart çalışma saatleri" olarak kullanılmaktadır. Standart zamanlı, geleneksel çalışma modelleri, sanayi devriminden bu yana uygulanmakta olan, başlangıç ve bitiş saatleri ile ara dinlenme saatleri sabit olan çalışma modelleridir. Bunlar "tam gün çalışma saatleri" ve "vardiya usulü çalışma saatleri" şeklinde iki gruba ayrılabilir.

Yazında ve uygulamalarda standart (normal) iş ilişkisi olarak da adlandırılan tipik iş ilişkileri, çoğunlukla fabrika modeli görünümünde ve belirsiz süreli iş sözleşmesine bağlı olarak, işverenin gözetimi altında, coğrafi olarak sınırları belirlenmiş bir işyerinde, tam gün süre ile çalışmayı tanımlar (Yangın, 2016).

İnsanların günlük hayatının önemli bir kısmını kapsayan, hayatını devam ettirmek için zorunlu olduğu “çalışma” faaliyeti çoğunlukla “EÇ” nın” karşıtı olan “SZÇ” tipi şeklinde cereyan etmektedir (Turan, 2017).

Literatürde yapılan taramalarda çoğunlukla “Standart çalışma” şeklinde geçtiğı görülen modelde; özellikle inşaat, tamir, bakım, tarım, pazarlama, müşavirlik, denetim gibi işler için, işin gereğı olarak işletme merkezi dışında, farklı çalışma alanlarında görevin yerine getirilebilmesine rağmen, standart çalışma saatlerine mutlak uyum söz konusu olmaktadır. Uygulamalarda, işe başlama ve bitiş zamanının en belirgin ve baskın standart olarak öne çıktığından dolayı bu kavramın Standart Zamanlı Çalışma (SZÇ) olarak adlandırılmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada *Standart Zamanlı Çalışma* (SZÇ) olarak kullanılmıştır.

Daha çok arz öncelikli, kitlesel, standart ve stok tabanlı bir üretim tarzının istihdam biçimidir. Eğitim ve yetkinlik bakımından çoğunlukla orta veya daha düşük seviyedeki işgörenlerin oluşturduğu bu ÇB, halen tüm dünyada ve ülkemizdeki istihdamın oldukça büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

### 1.3.2 Standart Zamanlı Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

18. Yüzyılın son çeyreğinde başlayan sanayi devrimi ile birlikte yaşanan gelişmelere bağlı olarak geleneksel tezgah ve atölye tipi üretimin yerini iş bölümüne dayalı, daha hızlı ve standart üretim almaya başlamıştır. Standart ve kitlesel üretimin ortaya çıkmasıyla birlikte toplumların sosyal, ekonomik ve siyasi yaşamlarında önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Önceleri çoğunlukla tarıma ve el emeğı temeline dayanan tezgah ve atölyelerde gerçekleştirilen üretim biçimi, sanayi devrimiyle birlikte yerini makinelerle seri üretim yapılan fabrikalara bırakmıştır. Fabrikalardaki hızlı üretimin yararlı etkileriyle birlikte düşük ücret, iş sağlığı ve güvenliğinden yoksun kalma ve özellikle kadın ve çocukların uzun sürelerle çalıştırılması gibi olumsuz sonuçlarda ortaya çıkmıştır.

Egemen olan klasik liberalizm çerçevesinde işgören ve işverenlerin gerçek manada özgür bir sözleşme yaparak çalışma koşullarını serbestçe belirlemeleri öngörülmüş, bununla birlikte bireysel iradeye engel olabileceği gerekçesiyle de sendikal faaliyetlere izin verilmemiştir. Ancak, iş yaşamında ortaya çıkan olumsuz koşulları düzeltmek ve hak kayıplarını engellemek amacıyla çocuk ve kadın işgörenler ile ağır ve tehlikeli işlerde çalışanlarla ilgili bir çok yasal düzenleme yapılmıştır. Devletin, bu tür korumacı müdahaleleri yanında, işgören ve işverenlerin “kendi kendine yardım hareketi” içerisinde oluşturdukları mesleki örgütler kanalıyla da çağdaş iş hukukunun temel mekanizmaları ortaya çıkmıştır.

Geçen süre içerisinde sayıları sürekli artış gösteren işgörenlerin çalışma şartları çerçevesinde aynı gün ve aynı saatte çalışmasının başladığı, aynı saatlerde işin paydos edildiği “tipik” iş ilişkisi olarak ta adlandırılan bir çalışma modeline geçilmiştir.

SZÇ olarak tanımlanan bu ÇB, EÇ’ nin dışındaki belirsiz süreli ve klasik tam gün çalışmalardır. Bu çalışma modeli uzun yıllar boyunca hemen hemen bütün dünyada uygulanan tek çalışma tipi olarak kabul görmüştür. İçinde bulunduğumuz yüz yıl içerisinde meydana gelen çeşitli siyasi, ekonomik ve teknik sebeplerle özellikle de 1970’lerden itibaren bu tarz çalışmadan uzaklaşmaya başlanmıştır (Turan, 2017).

Tipik iş ilişkileri, standart (normal) iş ilişkisi olarak da adlandırılmakta olup, genellikle işletme ve işyeri içerisinde, belirsiz süreli bir iş sözleşmesi ile bağlı, işverenin gözetim ve talimatı doğrultusunda ve günde ortalama sekiz saat fiili çalışma şeklinde uygulanan çalışma biçimi olarak açıklanabilmektedir (Yangın, 2016).

### **1.3.3 Standart Zamanlı Çalışmanın Uygulama Biçimleri**

Genel olarak bir günde ortalama 8 saat olan çalışma süresi pek çok ülkede standart düzenlemeler ile haftada toplam 40 ile 48 saat arasında uygulanmaktadır. Bu konuda, Avustralya’da tam zamanlı çalışanların genel çoğunluğu için standart çalışma süresi haftada 38-40 saat arasında değişmektedir. Çin’de ise standart çalışma süresi bir günde 8 saat ve haftada 40 saattir. Birçok ülkede standart çalışma süreleri, günde 8 saat ve haftada 44 saat olarak uygulanmaktadır. Türkiye’de çalışma süresi haftada 45 saattir. Bazı ülkelerde ise çalışma sürelerinin standardı bulunmamaktadır.

Günlük çalışma saatlerinin uygulamasında da ülkeler arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, Brezilya’da genel manada çalışma saatleri, sabah 8 ile akşam 18 arasındadır. Bununla birlikte, saat 12 ile 14 arasında öğle yemeği ve dinlenme süresi vardır. Bangladeş’te sabah 8 ile akşam 17 arasında olan standart çalışma saatleri kapsamında arada bir saatlik dinlenme süresi vardır. Dominik’te ise sabah 8 ile öğlen 13 arası ve öğlen 14 ile akşam 16 arası olmak üzere iki bölüm olarak çalışma yapılmaktadır.

Coğrafi şartlar, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak standart çalışma sürelerinde de değişimler yaşanmaktadır.

#### **1.3.1.2. Standart Çalışma Sürelerinde Değişimler**

Standart çalışma sürelerinde değişimler genel manada azaltma yönünde seyretmektedir. Bu konuda iki önemli amacı başarmak için değişim yapılmaktadır. Bu iki amaç;

- a. İlave çalışma alanları oluşturmak,
- b. İşgörenlerin iş ve özel yaşamı arasında bir denge kurmaya yardım etmek.

Bu kapsamda örneğin, Almanya’da öncelikle toplu sözleşmelerle yapılmak kaydıyla, 1974 yılında haftalık 40.3 saat olan çalışma süreleri 1980’ lerde 43.75’e yükselmiş daha sonra ise 2003’de Almanya’nın batı bölgelerinde 37.4 saate kadar düşmüş, doğu kısmında ise 39 saat civarında uygulanmıştır.

Japonya da çalışma süresi 1987 yılına kadar haftalık 48 saat iken yeniden gözden geçirilerek 1 Nisan 1997’den itibaren haftada 40 saate düşürülmüştür. Polonya’ da haftada beş gün ve 46 saat olan çalışma 2004’ de 40 saate düşürülmüştür. 1984 Yılından itibaren Meksika’ da çalışma süresi haftada 48 saat olarak uygulanırken, hizmet sektörüne özel olarak 42 saat olarak gerçekleştirilmektedir. Yine, Türkiye’ de 1984 yılından itibaren 48 saat olarak uygulanan haftalık çalışma süreleri, 2004 yılından sonra haftalık 45 saate düşürülmüştür (Çelenk, 2008).



## 2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

ÖVD konusuna girmeden önce, örgüt, vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık kavramları üzerinde durmanın faydalı olacağını düşünülmektedir. Bu kavramlar hakkında genel bir çerçeve oluşturduktan sonra, tezin bağımlı değişkeni olan ÖVD hakkında ayrıntılı olarak durulacaktır.

### 2.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı

Kelime kökeni olarak Yunanca “Organon” ile Latince “Organum” terimlerinden türemiş oluğu varsayılan organizasyon kavramı, Türkçede “uzuv, organ” olarak karşılık bulmaktadır. Bütünün bir parçası, gövdenin bir bölümü anlamına gelmekte olup, yapının diğer parçalarıyla uyum içerisinde, ortak bir amaç yada görev için bütüne hizmet eder. Başka bir ifadeyle Organizasyon; bir işletmede organların belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu kavram hem dinamik ve hem de statik olmak üzere iki farklı yönden ele alınmaktadır.

Dinamik anlamda organizasyon; teşkilatlandırma, örgütleme, organize etme anlamında bir süreç olarak, belirlenmiş bir plan dahilinde amaç ve yöntemlerin fiziksel ve sosyal olarak düzenlenmesidir. Yani, üretimde kullanılacak unsurların, en etkin ve verimli olacak şekilde düzenlenmesidir.

Statik anlamda organizasyon; teşkilat, örgüt veya bir durum olarak örgütleme sürecinin sonucunu ifade etmektedir. Üretimde kullanılacak fiziki ve sosyal unsurların bir düzen içerisinde bir araya getirilmesi ile oluşan bir bütün yapı işlevler ve uzuvlardan oluşturulmuş bir örgüt söz konusudur (Ülgen, 1989:5).

İki veya ikiden fazla bireyin ortak amaçları doğrultusunda, yetersizliklerini giderebilecek biçimde, belli bir yapı ve işbölümü içerisinde, belirlenen kurallar çerçevesinde meydana getirdikleri birliktelik örgüt olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde, ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak maksadıyla bir araya gelmiş kurum veya kişilerin oluşturduğu birliklerde birer örgüttür.

Toplum içinde yaşayan her birey, farklı amaçları doğrultusunda isteklerini karşılamak için diğer insanlarla bir araya gelerek, birlikte hareket ederler. Mutlu bir hayat ve gelecek için bir araya gelen iki kişilik bir aile veya ülke savunmasını

sağlayacak binlerce kişiden oluşan büyük bir ordu bu birlikteliğe örnek olabilir. İşte bu şekilde, ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek iş birliği yapılan yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır (Yalçıntaş, 2015: 9). Sürekli olarak belirli bir görevi yürütmek üzere, belli bir otoritenin emri altında, ahenk içinde bir araya gelmiş insan topluluğu örgüt olarak tanımlanabilir (Ülgen, 1989:43).

Örgütler, biçimsel örgütler ve biçimsel olmayan örgütler olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel örgütlerde yapı birinci derecede önemli özellik olarak kabul edilmekte ve bütün roller açıkça belirlenmektedir. Bu tip örgütlerde, yapılan her türlü faaliyet eşgüdüm içerisinde ve ilişkiler bir düzenlene tabidir. Biçimsel örgüt kavramı iki farklı anlam içermektedir. Birinci anlamı yapı (iskelet) olup, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelir. İkincisi ise, örgüt yapısının kuruluş sürecini, yani bir dizi faaliyeti ve örgütlenmeyi ifade eder.

Örgütler çoğunlukla topluma faydalı organizasyonlar olmakla birlikte, bazen de toplum tarafından kabul görmeyen amaçlar için kurulan ve topluma zarar verebilen örgütler de olabilmektedir. Soygun, haraç, kapkaç çeteleri veya terör örgütleri bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Örgütlerin kuruluş aşamasında hedeflediği ortak amaçların büyük bir önemi olmasına rağmen, uygulama sürecinde örgüt üyelerinin amaçları birbirleri ile uyum göstermeyebilir. Örneğin; bir işletmenin sahibi öncelikle kar etmeyi amaçlarken, çalışanlar ise ailelerinin geçimini artırmayı hedeflemektedirler. Bu durumda iki sınıfın amaçları birbiri ile çelişse bile işletme faaliyetini sürdürdüğü taktirde hedeflerine ulaşacağını bilmekte ve bunun için işletmenin yaşaması için gayret göstermektedir (Çelik, 2007).

Örgüt, sürekli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kurulmuş olan belli bir eylem sistemine denir. Bir işletme örgütü ise, belli amaçlar doğrultusunda örgütlenmiş ve idari bir ekip vasıtasıyla faaliyet gösteren sosyal bir ilişkiler bütünüdür (Weber, 1921: 39). Robbins ve Judge' de örgütü, bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki veya daha çok kişiden oluşmuş, belirli bir amaca ulaşmak üzere, sürekli bir temel üzerinde faaliyet gösteren sosyal birim olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2015: 5).

Örgütü oluşturan birimler ve birimler arasındaki yatay-dikey ilişkilerin yanında, mal ve hizmet üreterek belli bir amacı yerine getirmeye çalışan, kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar da örgüt tanımı içerisindedir. Bu anlamda devlet, kamu kurumları, çok küçük veya devasa işletmeler, yerel yönetimler, STK' lar gibi tüm kuruluşlar birer örgüttür.

En çok rastlanan örgüt tipi ticari amaçlarını başarmak ve gelir elde etmek üzere kurulan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu örgütlerin temel hedefi toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üreterek topluma faydası olacak faaliyet gerçekleştirmek ve buna bağlı olarak ta bir gelir elde etmektir. Bu örgüt tipine “Kar amaçlı örgüt” adı verilir.

Kamu kurumları, sendikalar, dernekler, vakıflar, askeri kuruluşlar, STK' lar, federasyon ve konfederasyonlar gibi bazı örgütlerin asıl amacı ise toplumun gereksinimlerini karşılamak olmaktadır. Bu örgüt tipine “Kar amaçlı olmayan örgüt” adı verilir. Aslında tüm örgütler faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere gerekli miktarda gelire ihtiyaç duyarlar. Bu miktar eğer devlet bütçesinden karşılanmıyor ise kar amacı gütmeyen bir anlayışla, katkı payı olarak elde edilen gelirle karşılanır (Ülgen ve Mirze, 2014: 22).

Tanımları gereği kazançtan ziyade iyi işlere, toplumsal veya ahlaki katkılar için kurulmuş olan hizmet kurumları isteğe değil ihtiyaca yöneliktir. Örgütler, kar elde etme amaçları bakımından iki ana grup toplanabilirler.

- a. Kar amaçlı örgütler; İşletmeler, Kooperatifler,
- b. Kar amacı gütmeyen örgütler; STK' lar (Dernek, Vakıf, Oda, Kooperatif ve Sendikalar), Yerel Yönetimler, Kamu Kurumları, Devlet.

Asıl amacı kar olsa da olmasa da tüm örgütler faaliyet yapabilmeleri için gelire ihtiyaç duyduklarından dolayı, tüm örgütler aynı zamanda gelir amaçlıdırlar (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 9).

Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi ile kurulan örgütler, içinde bulunduğu çevre ile etkileşimde bulunarak hem bu çevreyi etkileyen ve aynı zamanda etkilenen birer açık sistem olarak ta tanımlanabilmektedir (Sadullah ve diğerleri, 2015: 18).

Modern toplumlarda faaliyet gösteren kurumlar, özel olarak tek bir amacı gerçekleştirmek üzere örgütlenmiştir. Örneğin, kar amaçlı bir işletme mal ve hizmet üretme amaçlı bir ekonomik kurum olduğu gibi, hastaların tedavisi için hastaneler, yarının eğitilmiş liderlerini ve uzmanlarını yetiştirmek için üniversiteler kurulmuştur. Kamuoyu ilişkilerine sahip bu kurumlardan özellikle varlığının nedeni olan işe yoğunlaşarak, yüksek kalitede hizmet beklenirdi. Bir anlamda kurumlar toplumunun ortaya çıkması ile zaman içerisinde artan bir şekilde sosyal amaç, değer ve sosyal etkinliğin taşıyıcısı durumuna da gelerek bir anlamda politize oldular. Sadece katkı yaptıkları alanlar açısından değil, toplumun bütününe yaptıkları etki bakımından değerlendirmelidirler (Drucker, 1980:213).

### 2.1.1 Örgütün Önemi

Doğumundan itibaren ve özellikle okula başladıktan sonra birçok örgüt içerisinde yer alan insanın bireysel ve sosyal hayatı üzerinde örgütlerin etkisi çok büyüktür. Günümüzde toplum hayatında artan maddi imkanlar ile buna paralel gelişen teknik bilginin, daha geniş insan kütlelerine ulaştırılması için gerekli en önemli faktör bu bilgiyi işleyecek olan örgütlerdir.

En az emek kanunu anlayışıyla, etkin ve verimli olmak üzere planlayarak ve iş bölümü yaparak faaliyetini yürüten örgütler, daha hızlı, ekonomik ve fazla miktarda üretim için kaçınılmaz bir ihtiyaçtır (Ülgen, 1989: 12).

İnsanlar, bireysel olarak başaramayacakları işleri yerine getirebilmek ve paylaşılan ortak amaçlara ulaşabilmek için yada psikolojik yalnızlıktan kurtulmak ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli örgütlere katılırlar. Kişiler, tanınma ve kabul görme ihtiyaçlarını karşılamak için de örgütlere üye olurlar.

İnsanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere, içine girdikleri örgütler onların ikinci ailesi durumundadır. Aynı zamanda, içinde yaşadığı kültürel çevrenin bir ürünü olan insan, etkinliğini artırmak için örgütlere girer. Özellikle işletme örgütlerine giren insan için, burada geçirdiği zaman ve diğer insanlarla girmiş olduğu etkileşim önemlidir.

Ayrıca örgütler, bünyesine giren insanların gelişmesine, aile ve eğitim örgütlerinden sonra tamamlayıcı olarak ta katkı sağlamaktadır (Sargut, 2015: 97).

### 2.1.2 Örgütün Amaçları

İnsan gücünün, emeğinin bir üretim girdisi olarak akılcı olarak kullanılması gerekmektedir. Bunun başarmak ise girdinin en az emek yasası gereğince değerlendirilmesine bağlıdır. Belli bir amaç için şekillenen organizasyonun hedefi başarı ve etkinlik olarak belirlenmiş ise bu amacını gerçekleştirmek için *en az emek ilkesi* doğrultusunda çaba göstermelidir (Deniz, 1999: 67).

Bilgi üretme, edinme ve geliştirme özellikleri sayesinde, evrendeki tüm varlıkları hizmetinde kullanmayı isteyen insan, bu doğrultuda gereksinimlerini minimum güç, emek ve araç kullanarak, en kısa sürede ve en kaliteli şekilde gidererek güvenli ve rahat bir yaşam sürmek ister. Bu amaçla bilinçli veya bilinçsiz olarak örgütler kurarak iletişim, iş birliği ve görev paylaşımı içerisinde hem ortak amaçlarını ve hem de bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için bunu bir araç olarak kullanır. Yani örgütlerin var oluş amacı, hem üyelerinin bireysel isteklerinin hem de toplumun ortak ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Ülgen, 1989: 13).

Örgütlerin kuruluşlarından itibaren en önemli sorunlarından birisi, birey-örgüt bütünleşmesi olmaktadır. Başka bir anlatımla, örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının bütünleştirilmesi için çaba gösterilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 277).

### 2.1.3 Örgütsel Tasarım ve Yapı

Örgütlerdeki iş bölümü, uzmanlaşma, emir-komuta, merkezileşme derecesi, komuta-danışman ilişkileri, kontrol alanı, biçimselleşme düzeyi ve bölümlere ayırma gibi unsurlar yapıların tasarımında etkili olurlar. Yapının tasarımında etkili olan bağlamsal veya durumsallık faktörleri ise; çevre, teknoloji, büyüklük ve stratejidir. Örgütlenme ise, işlerin organizasyonu, kişilerin organizasyonu ve makine-aracı-gereçlerin organizasyonu şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak düşünülebilir (Akdemir, 2016: 54)

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek üzere farklı biçimlerde yapılarını oluştururlar. Bu yapıları aşağıdaki biçimde bir ayrıma tabi tutulabilmektedir;

- a. Basit Yapılar; genelde küçük ve girişimcisi tarafından yönetilen yeni örgütlerdir. İşlerde uzmanlaşma gelişmemiş, bir işgören birden fazla görevi yerine getirirken,

kararlar işletme sahibi veya yönetici tarafından verilir. Plan kısa vadeli, maliyetler düşük, üretim modeli esnektir.

- b. Fonksiyonel Yapılar; basit yapıdaki örgütün büyümesi nedeniyle, tek adamdan görevlerin fonksiyonel uzmanlıkları olan yöneticilere devri başlamıştır. İşler niteliksel anlamda bölümlendirilir. Daha etkin, verimli ve koordinasyonu kolaydır.
- c. Bölümsel Yapılar; birden fazla işlevi olan örgütlerde karar mekanizmasında yerelleşme amacıyla kullanılır. Ürün veya coğrafi olarak iki türde bölümlendirme yapılabilir. Bu yapılarda müşteri tatmini ve kalite öne çıkarken, kar merkezleri sorumlulukları tespit edilir. İş gücü maliyetleri ve bölümler arası koordinasyon açısından dezavantajları bulunur.
- d. Matris yapılar; fonksiyonel ve bölümsel yapıların birleştirilmesi ile elde edilen esnek ve ekonomik yapılardır. Bu yapıda hem fonksiyon ve hem de proje boyutunda iki boyut bulunur. Bu modelin dezavantajı, görev alan uzmanların her iki yöneticiye karşı da sorumlu olmalarıdır.
- e. Şebeke Yapılar; bir anlamda iş gücü maliyetlerini minimize ederek, öz yeteneği dışındaki işleri taşeronlara yaptırma biçimidir. Faaliyetlerini hem daha kaliteli ve hem daha ucuza mal etmeye yarar (Yalçıntaş, 2015: 59).

Ülgen ve Mirze yapının oluşumunu bölümlere ayırma biçimlerini üç ana başlıkta incelemektedirler. Bunlar;

- a. Geleneksel; fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, üretilen mal veya hizmete göre bölümlere ayırma, coğrafi bölgeye göre bölümlere ayırma, müşteri grubuna göre bölgelere ayırma, işlem veya makinaya göre bölümlere ayırma ile zaman ve sayı temeline göre bölümlere ayırma olarak sayılabilir.
- b. Modern; proje organizasyonu ve matris bölümlere ayırma şeklinde.
- c. Çağdaş; takım esaslı bölümlere ayırma ve şebeke esaslı bölümlere ayırma şeklindedir (Ülgen ve Mirze, 2014:384).

Yaşlıoğlu ise temel örgüt yapılarını dört grupta toplamaktadır. Bunlar;

- a. Basit yapı,
- b. Fonksiyon temelli yapı,
- c. Karma yapı,
- d. Proje ve Matris organizasyon yapısı (Yaşlıoğlu, 2016: 114).

Örgüt yapısını stratejik uygulamalar yönünden ele alan Eren (2010), strateji ne kadar iyi seçilmiş ve planlanmış olsa da bu stratejiyi uygulayacak olan iş gücü çok iyi bir biçimde organize edilmemiş ise başarı şansının olmadığını ifade etmektedir. Eren, örgüt yapılarını;

- a. Girişimci yapı,
- b. Fonksiyonel yapı,
- c. Ürün bölümüne göre yapı,
- d. Coğrafi bölüme göre yapı,
- e. Çok bölümlü yapı,
- f. Benzer SİB'lerden oluşan çok bölümlü yapı,
- g. Matris yapı,
- h. Şebeke türü yapı,
- i. Yığılma (Cluster) türü yapı, biçiminde ayrıma tutmaktadır (Eren, 2010:289).

Örgüt yapıları ile insan hayatının devreleri arasında ilişki kuran C. Argyris ise, yapıların insanların olgunlaşıp gelişmesinde veya gelişmesini engellemede rolünün olduğunu “Olgunluk Teorisi” kapsamında ifade etmiştir. Örneğin, hiyerarşik yapıdaki formel organizasyonlar bir çocuğun ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte çalışanlara hem bilgi ve hem de disiplin anlamında çocukmuş gibi davranır. Bu örgütteki kişi büyüyüp, gelişemez, bağımlı ve pasif kalır. Oysaki insan, yaşı ilerlediği süre içinde daha bağımsız, aktif, stratejik düşünebilen, derinlemesine öğrenen ve kendini geliştirmek isteyen bir bireye dönüşmektedir. Bu durumda, ihtiyaca cevap verebilecek olan, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, sorumluluk alanlarının genişletildiği, tefi imkanlarının olduğu ve tüm imkanların açıkça ifade edilebildiği tip yatay organizasyonlardır (Livvarçin ve Kurt, 2014: 52).

Örgütlerdeki geleneksel yapı, ordulardaki komuta kontrol anlayışına ve değerler sistemine benzeyen mekanik anlayışa sahiptir. Bunun kökeni ise eski kilise hiyerarşisi ve Roma ordusu yapılanmasına kadar geriye gitmektedir. Bu anlayış günümüzde oldukça azalmış ve işletmeler stratejik hedeflerine ulaşmak için daha etkin yapı ve yönetim biçimlerini araştırmaktadırlar. Barutçugil, günümüzde ön plana çıkan örgüt yapılarını şu şekilde sıralamaktadır.

- a. Girişimci Örgüt; temel özelliği girişimcilik olan küçük aile işletmesi yapısı.
- b. Hiyerarşik / Fonksiyonel Örgüt; girişimci yapının büyümüş, fonksiyonel etkinlikler temelinde bölümlendirilmiş biçimi.

- c. Bürokratik Örgüt; zamanla büyümüş, fonksiyon, süreç ve kadro açısından karmaşıklaşmış, yazılı ve iyi tanımlanmış yönergeler ve titizlikle uyulması gereken kuralların etkin olduğu yapı.
- d. Merkezci Olmayan / Bölümlendirilmiş Örgüt; farklılaşmış, çok miktarda ürün üreten, her işletmenin bireysel ve bağımsız olarak yönetildiği, ancak finansal anlamda genel merkez tarafından sıkı kontrol edildiği yapı.
- e. Matris Örgüt; eğitim ve deneyim sahibi uzmanların bir arada çalışmasını ve iş birliğini sağlayan, karar vermeyi ise fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan ve yapısal olarak merkezci olmayan örgüttür.
- f. Network (ağ) Örgüt; bütünleşik, etkinlik odağı olarak müşteriyi alan, dışa dönük, bir süreci işleten ve bir müşteriye hizmet veren ekipler olarak faaliyet gösteren yapı (Barutçugil, 2013:480).

Mintzberg' e göre genel olarak bir örgüt yapısı, örgüt ideolojisi ile çerçevelenmiş ve merkezde orta kademeler olmak üzere, teknik birimler, destek birimleri ve çekirdek operasyonel birimler şeklinde beş ana bölümden oluşur.

Mintzberg' e göre örgüt yapıları; Basit yapı, Makine Bürokrasisi, Profesyonel Bürokrasi, Adokrasi ve Bölümlendirilmiş yapı olarak beş farklı şekilde gruplanmaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2014:152).

Örgüt yapısını karakterize eden başlıca unsurları Koçel (2011) şu şekilde sıralamıştır;

- a. Amaç,
- b. İş paylaşımı ve uzmanlık düzeyi,
- c. Biçimsellik düzeyi,
- d. Kontrol alanı,
- e. Örgütsel kademe sayısı,
- f. Merkezileşme derecesi,
- g. Komplekslik derecesi,
- h. Bölümlere ayrılma düzeyi,
- i. Emir-komuta ve danışman yapılarının oluşturulması,
- j. Komite ve gruplar,
- k. İletişim kanalları ve biçimi (Koçel, 2011:184).

Köklerinin mekanik düşünce tarzına dayanmasına rağmen, yaratıcı bir hayal kurma süreci olan örgütlenme için, kurulması öncesinde ve süreç içerisinde her zaman yeni yaklaşımlarla hayal kurmak mümkündür (Morgan, 1977:423).

Örgütlenme sürecini etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin birbiriyle ilişki ve eşgüdüm içerisinde hareket etmesi, örgütlemenin başarısı açısından oldukça önem arz etmektedir (Can ve diğerleri, 2011).



#### 2.1.4 Örgüt Yönetimi

18. Yüzyıl ortalarında meydana gelen sanayi devriminden itibaren bugüne kadar geçen sürede, örgütlerin ortalama büyüklükleri artmış ve yapıları daha da karmaşık hale gelmiştir. Çalışanların eğitim ve yaşam standartları yükselmiş, uzmanlık ve profesyonellik gelişmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak çeşitli çıkar grupları, sendikalar ortaya çıkmış, demokratik eğilimler yaygınlaşmıştır. Örgütsel ortam koşulları değişirken karmaşıklık artmış ve belirsizlikle birlikte dinamik bir yapı ortaya çıkmıştır.

Örgütler arası bağılıklar ve bağımlılıklarla birlikte etkili ve verimli bir yönetim her geçen gün zorlaşmaktadır. Ulusal ve uluslararası rekabetin artması, artan maliyetler gibi nedenlerle, örgütlerin bilimsel olarak yönetilmeleri artık zorunlu bir hal almıştır (Baransel, 1979: 7).

#### 2.1.5 Örgüt ve Değişim

Varlıkların bir durumdan, farklı bir duruma geçmesi, farklılaşması şeklinde tanımlayabileceğimiz değişim, yeni alışkanlıklar edinmeyle birlikte, eski alışkanlıklardan da kurtulmayı gerektirir. Özellikle eski alışkanlıklardan kurtulma daha zor olan değişimdir. Değişim ister planlı veya plansız olsun organizma, birey veya örgüt olarak herhangi bir süreç, sistem veya yapının belli bir biçimden farklı bir biçime dönüşmesi anlamına gelir. Yer değişme, durum değişme, gelişme, büyüme, kalkınma, eskileri terk etme gibi biçimlerde yaşanır.

Örgütsel değişim; değişen tüm çevre koşulları doğrultusunda, etkililik ve verimliliği artırmak, güncel iş gereklerini yerine getirmek, çalışan ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek amacıyla, bir bütün sistem olan örgütün tamamında veya bir kısmında, sistemin tüm dinamiklerini ve etkileşimini dikkate alarak değişiklikler yapılması işlevidir (Yaşhoğlu, 2016:201).

Örgütlerde meydana gelen değişimler genel olarak yapı, teknoloji ve insanlarla ilgi olarak üç grup halinde ele alınabilir. Değişim sürecinin niteliğiyle ilgili olarak L. Ackerman “Değişim Yönetiminin Ötesinde (Beyond Change Management (2001))” adlı kitabında Gelişimsel değişim, Geçişsel değişim ve Dönüşümsel değişim olarak üç çeşit değişim tanımlamıştır (Barutçugil, 2013:546).

Sürekli değişim yaşayan çevre ile ilişki içerisindeki örgütlerinde değişime ayak uydurması zorunludur. Değişimden kaçmak varlığını tehlikeye atmak, değişimi geciktirmek ise ortaya çıkmış sorunların büyümesine veya yeni sorunların çıkmasına izin vermektir. Örgütleri değişime zorlayan güçler örgüt içinden veya örgüt dışından olmak üzere iki grup halinde açıklanabilir.

- a. Örgüt Dışı Güçler; girdilerle ilgili koşullar, doğal koşullar, tüketicilerle ilgili koşullar, rekabetin şiddeti, teknolojik şartlar, toplumsal olaylar, yasal sınırlılıklar ve uluslararası çevre.
- b. Örgüt İçi Güçler; örgütün yetersizlikleri, küçülme politikası, örgütsel değerlerdeki değişim, alternatif çalışma yöntemleri, üst yöneticilerde değişiklik, büyüme stratejisi ve şirket birleşmeleri olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:254).

Özellikle, ikinci dünya savaşı sonrasında bilgi teknolojilerindeki ilerlemeye bağlı olarak meydana gelen teknolojik gelişmeler, birim zamanda işlenmesi gereken bilgi miktarını artırmaya imkan sağlamıştır. Dinamik çevre koşullarındaki hızlı değişime ayak uydurmaya özen gösteren işletmeler de sürekli yenilemek ve analiz etmek zorunda oldukları bilgiye ilave katkı sağlamışlardır. Süreç içerisinde kitle üretim ve tüketim kavramlarını karakterize eden sanayi toplumu yerine bilgiyi öne çıkaran, bilgi toplumu kavramı öne çıkmıştır (Akdemir, 2016: 32).

#### **2.1.5.1 Örgütsel Değişimin Amaçları ve Zamanlaması**

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan değişim, ihtiyaca uygun, belirli amaçlar doğrultusunda ve mevcut durumdan daha iyiye ulaşabilmek maksadıyla yapılmalıdır. Örgütsel değişimin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir;

- a. Etkinliği artırmak,
- b. Verimliliği artırmak,
- c. Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak,
- d. Geleceğe hazırlık ve güven oluşturmak,
- e. İletişimi geliştirmek vb. diğer amaçlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:259).

Örgütsel değişimden başarılı sonuç alınabilmesi için zamanlamanın da önemi büyüktür. Satışlarda ve kardaki kayıp gibi olumsuzluklara karşı değişim için planlı bir çalışma yapılmalıdır. Plan dahilinde; bilgi toplama, tanı koyma, program geliştirme,

uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları dikkatle takip edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:263).

### 2.1.6 Küreselleşme ve Örgütler

Küreselleşme; ekonomik faaliyetler, bilgi, teknoloji ve fikirlerin tüm dünyada serbest dolaşımı ve bu dolaşımı destekleyen politik, yasal, ekonomik ve sosyokültürel düzenlemelerin tamamı olarak açıklanabilir. Bu kapsamda küreselleşme olgusu;

- a. Dış ticaret faaliyetleri,
- b. Sermaye hareketleri,
- c. İşgücü ve girişimcilerin serbest dolaşımı ile,
- d. Bilgi ve teknolojilerin yayılımı, şeklinde dört alanda görülmektedir.

İşletmelerin, çeşitli tedarikçi, müşteri ve tüketicilerle gerçekleştirdiği iç ve dış değer zinciri faaliyetlerini yerel pazardan, uluslararası boyuta taşıması ise “Uluslararasılaşma” süreci olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2014:309).

## 2.2 Vatandaşlık / Yurttaşlık Kavramı

Temeli antik Yunan medeniyetine kadar uzanan vatandaşlık kavramı, ulus devlet olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte günümüzdeki anlamı daha net bir biçim almıştır. Toplumsal yaşamın gelişmesi ve buna bağlı olarak elde edilen sosyal haklara paralel olarak vatandaşlık kavramı da sürekli bir evrilme ile günümüze gelmiştir. Aristo vatandaşlığı, bilinçli ve yargısal görevlere katılmaya uygun koşullar olarak tanımlamıştır. Devlet ile onun üyeleri arasındaki hak ve sorumlulukların yasalarla belirlendiği, normatif beklentilerin hayata geçmesi durumu vatandaşlığı ifade eder.

TDK Türkçe sözlüğünde yurttaşlık “*bir yurtta doğup büyüme veya yaşamış olma, vatandaşlık*” şeklinde açıklanmaktadır. Devamındaki “*Türk Devletine vatandaşlık bağı ile bağlı olan herkes Türk’tür*” cümlesi ile bireyin yurtta yaşayan topluluğun bir üyesi olarak topluluğa uyum sağlaması, sorumluluğu olması ile topluma katkısındaki kalite vurgulanmaktadır (İrmiş ve Gök, 2008).

Vatandaşlık, anayasa ve yasalarla toplumu oluşturan fertlerin hak ve yükümlülüklerini birlikte açıklamaktadır. Vatandaşlık bağı ile ülkesine bağlı olan bireyler, vatanlarını koruyucu, diğer vatandaşlarla uyumlu ve karşılıklı haklarına

saygılı tutum ve davranış sergilerler. Bu davranışların bir kısmı resmi yazılı olabileceği gibi, yazılı metinlerde olmasa bile toplumsal kültür yapısı içinde etik, ahlaki ve sosyal normlar-kurallar çerçevesinde, sözlü olarak kabul edişlerden ibarete olabilir (Bingöl, 2003:495).

Yaşadığımız zaman içerisindeki mevcut demokrasi anlayışına göre bireyin sosyal hayata aktif olarak katılımı istenmektedir. Bu yüzden, kavram aktif vatandaşlık çerçevesinde şekillenmektedir. Aktif vatandaş ise, bilgi, yetenek ve motivasyondan oluşan değerlerle toplumsal yaşamda farklılık sağlamaya çalışarak, politik ve apolitik süreçlerle toplumdaki yaşam kalitesini artırmakla yükümlüdür (Demirci, 2018).

### 2.3 Davranış Kavramı ve Tanımı

Davranış; Psikolojinin üzerinde durduğu ana kavram olup, çeşitli uyarıcılar karşısında ortaya konulan, görülen, açık eylemler ve tepkilerin tamamını içerir. Genel anlamda, gözlenebilen ve ölçümlenebilen niteliklere sahip olan davranış bu özellikleri ile psikolojinin inceleme konusunu oluşturmaktadır. TDK Türkçe sözlükte davranışın tanımı “davranma işi, tutum, davranım, muamele, hareket, dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı” gibi ifadelerle yapılmaktadır (TDK, 2022).

#### 2.3.1 Kişilik ve Davranış İlişkisi

Kişilik; bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, ruhsal ve bedensel özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Farklı bir kaynaktan ise “ kişilik, *bir bireyi nesnel ve öznel yanlarıyla değerlendiren, özel kılan duygu, düşünce, tutum ve davranışların tümü*” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 30).

Psikologlara göre kişilik, bireye ait tüm psikolojik sistemin büyüme ve gelişmesini anlatan dinamik bir kavramı ifade eder. Kişilik hakkında en çok kullanılan tanım ise Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Allport’ a göre kişilik “*bireyin, çevresine uyum sağlarken kendine özgü düzenlemelerini belirleyen psikolojik ve fiziksel yapıların içindeki dinamik organizasyondur*”.

Robbins ve Judge kişiliği “*bireyin başkalarına karşı tepki göstermek veya etkileşim kurmak için kullandığı yolların tamamı*” olarak ifade etmektedirler (Robbins ve Judge, 2015; 135). Erdoğan ise kişiliği “*özel bir bireyi tanımlayan psikolojik*

*özelliklerin bütünü* ” olarak tanımlamaktadır. Soyut bir kavram olmayan kişilik, toplum içindeki bireylerin özellikleri ile diğer bireyler arasındaki farklılığı belirlemede kullanılabilen objektif ölçüdür (Erdoğan, 1999: 92).

#### **2.3.1.1 Kişilik Özellikleri**

Olaylar karşısında her bireyin düşüncesi, duygusu, yaklaşım tarzı, tutum ve davranışları farklılık gösterir. Bu farklılıklar bireysel ayrılık olarak tanımlanmakta ve kişilik kavramı altında toplanmaktadır. Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlılık gösteren özelliklerinin tümünü kişiliği tanımlar. Buna göre, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan özellikler bütünü olarak tanımlayabileceğimiz kişilikte üç temel nokta önemlidir.

- a. Benzersizlik veya Kendine Özgü Olma; biriciklik, eylem ve tutumlarda diğer bireylerden farklı olmak,
- b. Tutarlılık; bireyin farklı durumlarda ve ortamlarda bile benzer biçimde hareket etmesi,
- c. Değişmezlik veya Durağanlık; tutum ve davranışlarda düzenlilik göstermesidir.

Kişiliğin oluşturan en önemli faktörler ise, biyolojik, kültürel ve sosyal faktörler olarak belirtilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 72).

#### **2.3.1.2 Kişiliğin Beş Büyük Boyutu**

Kişilikle ilgili bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda birçok treyt tanımlanmış olmasına rağmen, bunların birçoğu örgütsel davranış araştırmalarında kullanılmamaktadır. Ancak, çalışan davranışlarının açıklanmasında kişilik treytlerinin bazılarından faydalanılmaktadır. Kişilik treytleri, alan araştırmacıları tarafından beş büyük boyut halinde gruplanmıştır. Kişiliğin beş büyük boyutu şunlardır;

- a. Bilinçlilik (Tedbirlilik / Conscientiousness); sorumluluk sahibi, bağımlı, dikkatli, disiplinli ve başarı için istekli tiplerdir. Bu tipin diğer uçundakiler ise, dikkatsiz, dağınık, sorumsuz ve disiplinsizdirler.
- b. Duygusal Tutarlılık (Emotional stability); yaşamında endişeli olmayan, güvenli ve sakin özellikler sahip tipler. Karşıtı ise içe dönük, kararsız, endişeli ve mutsuz özellikler gösterir.

- c. Deneyime Açık Olma veya Deneyci (Openness to experience); genellikle hassas, karmaşık ve meraklı özellikler taşırlar. Diğer ucundakiler ise, dar görüşlü, değişime dirençli ve yeniliklere kapalı özelliklere sahiptirler.
- d. Uyumluluk (Agreeableness); yardımsever, güvenilir, iyi huylu, bağışlayıcı ve iş birliğinden yana olan tiplerdir. Karşı uçta olanlar ise, yardımlaşmayı sevmeyen, inatçı, agresif ve rahatsız edici özellikler gösterir.
- e. Dışa dönüklük (Extraversion); sosyal, kararlı, konuşkan, dışa kolay açılabilen, özgüvene ve aktif özelliklere sahip tipler. Karşı tarafta içe dönük, sessiz, utangaç, çekingen ve rahatsız edici özelliklere sahip tipler bulunur.

Kişilik kuramlarının örgütsel kullanımı kapsamında, İsviçreli psikiyatrist Carl Jung ise 1920' li yıllarda bu boyutları;

- a. Dışa dönüklük / İçe dönüklük,
- b. Duyusal / Sezgisel (Sensing / Intuiting),
- c. Düşünsel / Duygusal (Thinking / Feeling),
- d. Yargısal / Algısal (Judging / Perceiving), biçiminde sınıflamaya tabi tutmuştur (Özkalp ve Kirel, 2016: 80).

Bazı araştırmacılar ise kişilik türlerini daha farklı biçimde sınıflamaktadırlar. Bunlar;

- a. Dışa Dönük; toplumsal, çalışkan, dostça davranan, hızlı olmayı seven, değişmeyi ve derin düşünce gerektiren konularda çalışmayı tercih eder.
- b. İçe Kapanık; kaygılı, bunalımlı, üzüntülü, güvensiz, iletişime kapalı, bir iş için çok düşünür ve yalnız çalışmayı tercih eder.
- c. Uzlaşılabilir; anlaşılmaya, iş birliği yapmaya, yardım etmeye yatkın, rahatlatıcı, hoş görülme, güvenilir ve takım çalışmasına yatkındır.
- d. Ağırbaşlı; ciddi, sorumlu, güven veren, koruyucu özelliklere sahiptir.
- e. Denemeye Açık; meraklı, açık fikirli, kültürlü, karmaşık işleri basitleştirmeyi seven, düzenli ve gerçekçidir.
- f. Algısal; değişime uyan, yeniliklere, yeni görüşlere açık, hoşuna gitmeyen işi erteleyen, bitirmeden bırakabilen.
- g. Yargılayıcı; planlı uygulamayı seven, istediği biçimde uygulamaktan haz duyan, sorunları kendi kurallarıyla yargılayarak hızlı karar veren, hataya karşı müsamaha göstermeyen.
- h. Düşünceli; akılcı, bazen incitici olsa bile özür dilemesini bilen, çözümleyici ve düzenleyici, tarafsız ve soğukkanlı.
- i. Duygulu; diğer insanların duygularını çabuk kavrayabilen, mutlu etmekten hoşlanan, uyumlu, takım çalışmasına uyumlu ve kolay iletişim kurabilen.
- j. Sezgici; tekrardan hoşlanmayan, yeni sorunlarla uğraşmak, yeni beceri edinmek isteyen, önemseyen kişileri izlemekten fakat kimi zaman gerçeklerle ilgili verilerde hata yapabilen, kişilik tipi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 31).

### 2.3.2 Algı, Tutum ve Davranış İlişkisi

Çalışan davranışına etkileri bakımından algı ve tutum kavramları örgütsel yaşam açısından önemli bir yer tutmaktadır.

### 2.3.2.1 Algı

Bireylerin tutum ve davranışlarını anlayabilmek için sadece gözle görülebilen nesnel durumları dikkate almak yeterli olmayıp, bir olayın bireyler tarafından ne şekilde algılandığının da araştırılması gereklidir. Yönetim, aldığı bir kararın veya uygulamanın faydalı olduğunu düşünse bile, bunun örgüt üyeleri tarafından farklı şekilde algılanması muhtemeldir. Örneğin, bireylerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için uygulamaya koyulan bir performans değerlendirme yöntemi, işgörenlerce bunu işten çıkarma amaçlı olarak kullanılacağı şeklinde algılamaya neden olabilmektedir.

Örgüt yönetiminin işgörenlerin de faydasına olacak düzenlemeler yapması, onların beklentilerine uygun olması yeterli değildir. Bunun motivasyon ve İT' ne yansımaları için, sonuçların çalışanlar tarafından da aynı şekilde algılanması gerekmektedir (Sadullah ve diğerleri, 2015: 27).

Çalışanların, işlerinden ve iş ortamından beklentilerine dair olumlu bir algı içerisine girmeleri nedeniyle İT artmaktadır. Yönetim, çalışanların faydasına hangi davranışı sergilerse sergilesin, eğer işgörenler aynı şekilde algılamıyor ise, iş tatmin düzeyleri düşük seyredecektir (Çelik, 2007).

### 2.3.2.2 Tutum

Bireyin bir obje ile ilgili psikolojik duygu, düşünce ve davranışlarının düzenli bir biçimde oluşumuna etki eden eğilim, *tutum* olarak tanımlanır. Tutumlarda bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996:123). Tutum, kişinin nesneler, insanlar veya olaylar hakkında olumlu ya da olumsuzluk içeren değerlendirme yargılarıdır. Başka bir yaklaşıma göre tutum “*bir kişi, eşya veya olayla ilgili olarak düzenli ve sürekli hissedilen inanç ve duygulardır*”.

Tutumlar; diğer insanlar, gruplar, fikirler, yerler veya nesneler ile ilgili olabilmektedir. Allport “bireyin şeyler ve olaylar karşısındaki tepkileri üzerinde yönetici ve dinamik etki yapan ve yaşanmış deneyimlerle organize olmuş, sinirsel ve zihinsel yetenek veya eğilimlerini” tutum olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, tutumların asıl faktörü bilgi, duyma ve davranışların oluşturduğu inançlar bütünüdür (Erdoğan, 1999:101).

Birey, günlük yaşantısı içerisinde yaşadığı olaylar hakkında algıladığı duruma göre anlamlı bir tepki göstermek için tutum belirler. Katz' a göre tutumların davranışları belirleme ve şekillendirmesinde dört temel fonksiyon mevcuttur. Bunlar;

- a. Faydalılık Fonksiyonu; bireysel ihtiyaçların giderilmesine ve şekillenmesine yardım eden tutumlar, ihtiyacın faydasına olan yargının değişmesi ile değişir.
- b. Kişisel Korunma Fonksiyonu; çevresel uyarılara karşı bireyin kendini koruma amaçlı tutum belirlemesi.
- c. Değer Oluşturma Fonksiyonu; çevresindeki değişimlere karşı bireyin kendisi için oluşturduğu değer sisteminin yön ve şiddetini etkiler.
- d. Bilgilendirme Fonksiyonu; bir kişi veya obje için oluşan tutum, onun için ilave bilgi edinme ve ön davranış oluşturmaktadır (Erdoğan, 1996: 34).

Tutumlar, davranışları doğrudan ve tek başına değil, ancak ortamsal etkenler ile iletişim halinde etkilemektedir. Herhangi bir davranış, o davranışın altında yatan tutuma ait güç derecesi ile ortamdaki engelin gücü arasında meydana gelen etkileşimin sonucunda ortaya çıkar. Alışkanlık ve beklenti faktörleri de bu davranışın meydana gelmesine etki ederler. Tutumlar, bireyin küçük yaşlarından itibaren başlayan öğrenme süreci sonucu gelişirler (Kağıtçıbaşı, 1996:123).

Tutumlar insan davranışlarını etkileyen bir olgu olarak kabul edilmekle beraber, tutum ile davranış arasında doğrudan bir ilişkiden de söz edilemez. Bilinen bir tutumun, her kişide ve her ortamda aynı davranışa yönlmesi olmayabilir. Tutumlarla çok yakın olan kavramlar ise, inançlar, değerler ve düzgüler (gruplarda yol gösterici kurallar) olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutumlar zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 33).

#### **2.3.2.2.1 İş ile İlgili Başlıca Tutumlar**

İşle ilgili olarak ele alınan başlıca tutumlar şunlardır;

- a. İT; işgörenlerin çalıştığı işin özelliklerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, iş hakkındaki olumlu-olumsuz duyguyu ifade eder.
- b. İşe Sarılma; işgörenlerin psikolojik anlamda işleri ile özdeşleşme, işine aktif katılım ve kendilik değeri açısından işinin önemli olduğunu düşünme derecesini ifade eder.
- c. Örgüte Bağlılık; işgörenin örgütü ve örgütünün amaçları ile özdeşleşmesi ve örgütün üyesi olarak devam etme arzusu. Duygusal bağlılık, Zorunlu bağlılık ve Minnet bağlılığı olarak üç biçimde açıklanmaktadır.
- d. Örgütsel Destek Algısı; işgörenin, örgütünün kendi çabalarına destek verdiğine, onu düşündüğüne inanması derecesi.



- e. İş Görenin İşe Tutulması; bireyin yaptığı işine bağlanması, memnuniyet ve coşku duyması (Robbins ve Judge, 2015; 79).

Benzer bir açıklamaya göre işgörenin işe karşı tutumu, onun işin çevresi ve ekonomik faktörlere karşı edindiği deneyime bağlı olarak; İT, işe bağlılık ve iş sorumluluğu şeklinde üç biçimde ortaya çıkmaktadır. İT kişinin işe karşı genel olarak olumlu tutumu, işe bağlılık işgörenin işini kabul etme derecesi ve iş sorumluluğu ise, işgörenin kendi davranışlarını işyerini kurallarına ve işleyişine uygun olarak düzenlemesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 36).

## 2.4 Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, çalışma ortamında insan davranışlarını inceleyen, bireyin örgütten ne şekilde etkilendiğini ve bu etkileme sonucunda ortaya çıkan davranış değişikliğini araştırır. İnsanların bir örgüt içerisinde ne yaptıklarını ve davranışlarıyla kuruluşun performansına yaptığı etkiyi araştıran bilim dalı “Örgütsel davranıştır”. Bu bilim dalı, örgüt verimliliğini artırmak için bireylerin, grupların ve yapıların örgüt bünyesindeki davranışlara olan etkisini incelemektedir (Robbins ve Judge, 2015: 9).

Örgütsel davranış bilimi, örgütü, örgüt içindeki insanı ve davranışları araştırma konusu yapmaktadır. Bu kavramlar birbiri ile yoğun olarak etkileşim içerisinde. Örgütsel davranışların analizinde birey, grup, örgüt ve çevre faktörleri ana parametreler olarak dikkate alınmaktadır. Birey, örgütü meydana getiren bütünün en temel parçası, grup ise örgüt içinde çalışma ve başarıyı etkileyen bir faktördür. Örgüt, birey ve grupların içinde faaliyet gösterdiği, ilişkilerin düzeni, gelişmesi ve amaçların gerçekleşmesini sağlayan yapıdır. Çevre ise, örgütü saran teknoloji, bilimsel gelişmeler, ekonomik olaylar, kültürel yapı ve hükümet kararları gibi faktörlerdir (Özkalp ve Kirel, 2016: 3).

Örgütsel davranış, çalışan insanın sorunlarını çözümleyerek mutlu ve verimli olmasını hedefleyen bir disiplin olarak psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve sosyal antropoloji bilim dalları ile ilişki içindedir. Örgütsel davranışın yönetim bilimleri ile de ilişkisi bulunmakta olup, örgüt amacını gerçekleştirmek yolunda etkili ve verimli bir işleyiş için yönetim bilimine de katkı sağlar.

Örgüt içerisinde tüm kaynaklardan daha önemli ve değerli olarak insanı gören örgütsel davranış, çeşitli statülerdeki bireylerin kurduğu ilişkilerin örgüte has kalıpları oluşturduğunu kabul eder. Sosyal örgütün belirli kalıpları içinde kalan ve zorlanan birey, statüsü ve yüklendiği rol ve kendi kişiliği ölçüsünde bazen bu kalıpları etkiler, bazen de aşar. Bu etkilemenin ve sınırları aşmanın örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi burada önem arz eder. İşletmelerin başarı ve mutluluğu için etkin ve verimli bir çalışma ile üretim ve karın artırılmasının yeterli olmadığını ve çalışanların da mutluluğu, özlem ve bekleyişlerinin karşılanması için yol ve yöntemleri araştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 2).

#### **2.4.1 Örgütsel Davranış Disiplininin Tarihsel Gelişimi**

Endüstri devriminden önce çalışan kimseye bakış açısı günümüzdekine göre çok farklı idi. Örneğin; antik Mısır gibi ilkel toplumlarda piramitlerin yapımında çalışanlar daha çok boğaz tokluğuna çalışan köleler idi.

18. Yüzyıl sonlarında izleri görülen ve ekonomik ve sosyal düzeni temelinden sarsan endüstri devrimi ile insanlar artık basit tezgahlara sahip küçük atölyeler yerine, kalabalık gruplar halinde fabrikalarda çalışmaya, ilkel üretim yöntemlerinden makineleşmeye geçişler yapıldı. 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkan Bilimsel yönetim ilkeleri doğrultusunda, işletmelerde verimlilik artışı sağlamak amacıyla yapılan işler ilk defa bilimsel manada ele alınarak bölünebildiği ölçüde en basit parçalara ayrılmıştır. Minimum seviyede öğrenme ile işlerin en kısa sürede, en az hata ile yapılması düşünülmüş olmasına karşın daha sonraları işlerin bu denli basit, monoton ve rutin hale gelmesi işgörenlerin motivasyon ve iş tatminlerine olumsuz etki yaptığı görülmüştür (Sadullah ve diğerleri, 2015: 49).

Mary Parker Follett tarafından 1900' lü yıllarda ortaya atıldığı, yöneticilerin daha demokratik olmaları ve iyi bir danışmanlık sayesinde işgörenlerin daha uyumlu olacağı iddiası, Alman Psikolog Hugo Munsternberg' in psikolojinin güdüleme ve insanların çalışmasında katkı sağlayacağını ilk defa 20. yüzyılın başlarında ileri sürmesi ve Elton Mayo ve arkadaşlarının (1927-1932) farklı deney ve çalışmaları örgütsel davranışın ortaya çıkmasında öncü rolü oynamıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" adı ile ortaya atılan yeni görüş uyarınca, bireyler yetiştikleri sosyal çevrenin özelliklerine göre tepki göstermektedir.

Güdülemede ekonomik gereksinimlerden daha çok sosyal gereksinimler tatmine ve dolayısıyla verim artışına etki etmektedir. Bu yaklaşımla birlikte “Klasik yaklaşım” ve “Bilimsel Yönetim” ilkelerinden farklı olarak yeni bir felsefî akım belirmeye başladı (Özkalp ve Kirel, 2016: 36).

Elton Mayo ve arkadaşlarının beş yıl süren araştırmaları ile ortaya çıkan sonuçlar, mekanik iş koşulları ile özdeş yabancılaşmış olan, robot misali çalışan insan modelini terk edip, onun içi ve dışındaki etkileşime girdiği karmaşık ağı incelemeyi, örgütün açık sistem anlayışı içerisinde, toplumsal koşullarında çalışma olgusunu etkilediği, işletme ve örgütlerin sosyo-teknik bir sistem biçimi olarak değerlendirilmelerini, çalışma yaşamına dair sorunların sadece yorgunluk, tekdüzelik veya nezaket benzeri nedenlerden oluşmadığı, bunlarla birlikte toplumsal ihtiyaçların da önemini belirterek yeni bir anlayışın zorunluluğunu ortaya koymuştur (Sargut, 2015: 45).

Örgütsel davranış bilimi içinde tanına en önemli kuramcılardan biri olan Douglas Mc Gregor çalışan davranışlarını belirlemede iki zıt görüşü ortaya atmıştır. (X) Kuramı olumsuz/pesimist görüşleri, (Y) Kuramı olumlu/optimist yani insan ilişkileri görüşlerini benimsiyordu. X Kuramına göre çalışanlar genel olarak işlerini sevmez, tembel, sorumluluktan kaçınan, bencil, değişmeye direnç gösteren ve kaytarma yollarını arayan kimselerdir. Yöneticiler bunlardan verim alabilmek için koordinasyon, kontrol ve tehdide önem vermek zorundadır. Y Kuramı ise, çalışanların tembel olmadığı, işi bir oyun ve istirahat gibi gördüğünü, yöneticilerin ortamı sağlamaları durumunda tüm potansiyellerini kullanabileceklerini ifade ediyordu.

Diğer bir önemli kuramcı olan Abraham Maslow 1943 yılında “İhtiyaçlar Hiyerarşisini” ortaya atarak, güdülemede ihtiyaçların bir hiyerarşik sıralama ile en alttan, en üste doğru sıralandığını, alttaki bir gereksinimin tatmin edilmesi sonrasında diğerinin ortaya çıktığını iddia ediyordu. Maslow’ un belirlediği ihtiyaçlar hiyerarşisi sırasıyla; Fiziksel, Güvenlik, Sevgi, Saygı ve Kendini gerçekleştirme şeklinde beş basamaktan oluşmaktadır.

Tüm bu çalışmalar ve araştırmalar doğrultusunda Örgütsel Davranış özellikle 1950 – 1960 yılları arasında önemini artırarak uygulamalı bir disiplin haline gelmiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 32).

## **2.4.2 Örgütsel Davranışın Beş Temel Bağlacı**

İş gücü yapısındaki değişim, çalışmaya yönelik yeni stratejiler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, takımlar, iş ahlakı gibi örgütsel davranışın yeni konularını anlayabilmek için, bu disiplinin odaklandığı beş öncülü/bağlacı aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.4.2.1 Disiplinler Arası Bağlaç**

Sosyal bilimler ile ilgili birçok bilim dalı örgütsel davranışa katkı sağlamış olmakla birlikte özellikle psikolojinin etkisi daha fazladır. bu kapsamda;

- Bireysel ve bireyler arasındaki davranışların anlaşılmasında psikoloji bilimi,
- Grup ve takım dinamikleri, örgütsel toplumsallaşma, örgütsel güç ve sosyal sistemin çeşitleri boyutlarının anlaşılmasında sosyoloji bilimi,
- Örgütsel kültür, politik birimler, örgüt politikaları ile güç konusunda antropoloji bilimi katkı yapmaktadır.
- Üretim konularında mühendisler,
- Örgütsel güç, karar verme gibi konularda ekonomistler devreye girmektedir. Bunlar dışında farklı birçok disiplin de bu alana katkı yapmaktadır.

### **2.4.2.2 Bilimsel Yöntem Bağlacı**

Bu alanda araştırma yapan bilim insanları örgüt hakkında ileri sürdükleri hipotezleri doğrulamak için bilimsel yöntemi kullanırlar.

### **2.4.2.3 Durumsallık Bağlacı**

Herhangi bir durumda en doğru çözüm yolu olarak görülen bir şey, başka bir ortamda çözüm olmayabilir. Yani hiçbir çözüm her durumda en iyi yol değildir. Durumsallık yaklaşımına göre de hiçbir şeyin tek bir çözümü bulunmamaktadır. Bir sorunla karşılaştığında, iyi bir analiz yapılarak kesin teşhis yapılmalı ve buna göre uygun strateji ve çözümler geliştirilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 12).

1950' li Yıllarda evrensel yaklaşımlar ön planda iken, 1960' lı yıllardan itibaren “Durumsallık yaklaşımı” önem kazanmıştır. Buna göre; örgütlerde ortaya çıkan her duruma karşı, uygulanacak yaklaşım tarzı ve biçimi kendine özgü ve

diğerlerinden farklıdır. Yöneticiler için getirdiği en önemli katkılar; içinde bulunulan durumu en iyi biçimde teşhis ederek, farklı ödüllendirme, strateji ve yapılar geliştirmek yolu ile çözüm bulabileceklerini, çevre ve örgütün içindeki ve dışındaki her şeyin sürekli değişebileceği bilinci edinmesini sağlamasıdır (Özkalp ve Kirel, 2016: 36).

#### **2.4.2.4 Çok Yönlü Analiz Bağlacı**

Örgütsel olaylar birey, takım ve örgütsel olarak üç düzeyde ele alınır ve analizi birlikte yapılır. Bireysel düzede, çalışanların karakterleri, düşünce ve davranışları ele alınır. Takım düzeyinde, üyelerin ilişki ve etkileşimleri önem kazanmaktadır. Örgütsel düzeyde ise, üyeler arasındaki ilişkilerin yapısı ile örgüt çevresi arasındaki ilişkileri araştırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 12).

#### **2.4.2.5 Açık Sistem Bağlacı**

Örgütsel davranış, örgütleri açık sistem olarak tanımlarken, birbiri ile ilişkili parçalardan meydana geldiğini ve bu parçaların uyumlu çalıştığı zaman başarılı bir örgütten bahsedilebileceğini kabul eder. Örgüt, aynı zamanda çevresini saran diğer sistemler ile de etkileşim içindedir. Sistem dışarıdan aldığı kaynakları, elindeki teknoloji ve metotlarla işleyerek çıktıya dönüştürür ve dışındaki çevrenin kullanımına sunar. Çevreden alınan geri bildirim ile ürünleri hakkında uygunluk ve sorunları öğrenerek gerekli düzeltmeleri yapar (Özkalp ve Kirel, 2016: 13).

Sistem yaklaşımının özünde, olayları anlamada birden fazla nedenin olduğu ve bu nedenler arasında ilişki kurmanın zorunlu olduğu kabul edilir. Olaylara neden olan birden fazla faktörün karmaşık ilişkilerinden de sistem meydana gelmektedir. Bu yaklaşıma göre sistem içerisinde kabul edilen her şey bir diğer şey ile ilişkilidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 36).

#### **2.4.3 Davranış Bilimleri İçinde Örgütsel Davranışın Yeri**

Disiplinler arası bir yaklaşım olan örgütsel davranışın kesinleşmiş ve tek bir tanımı bulunmamaktadır. Tüm sosyal bilimlerin kolektif çalışmalarının bir ürünü olup, aynı zamanda insan davranışlarını araştıran disiplinlerin ortak çalışmasıdır.

Davranış, sosyal bilimler çerçevesinde Psikoloji, Sosyoloji ve Antropoloji ile ele alınmaktadır. Bu disiplinler örgütsel davranışın anlaşılmasında da önemli katkıya sahiptir. Bunlara ilave olarak, politik bilimler, ekonomi, yönelim ve sosyal psikolojinin de katkıları bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 4).

#### **2.4.3.1 Örgütsel Davranışın Psikoloji ile İlişkisi**

Psikoloji, insan ve hayvan davranışlarını ölçmek, açıklamak ve bazen de değiştirmek için çalışmalar yapan bilim dalıdır. Bu alandaki kişilik teorisyenleri öğrenme, psikolojik danışmanlar ile iş ve örgüt psikologları ise örgütsel davranışa katkıda bulunurlar (Robbins ve Judge, 2015: 12). İnsan davranışlarını araştıran temel disiplinlerden biri olan psikoloji, tutumlar, kişilik özellikleri, algı, güdü ve davranışlar üzerinde durmaktadır. Temelde insanı bir bütün olarak ele almaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 5). Psikoloji yalın olarak, bireylerin iç ve dış etkiler karşısında gösterdiği tepkiyi ve nedenlerini inceleyen bilim dalıdır.

Örgütsel davranış ile psikoloji arasındaki ilişki öncelikle çalışma yaşamında psikolojik tekniklerin kullanılması ile başlar, daha sonraki dönemde ise tüm endüstri ve örgütlerde insan davranışlarını inceleyen, çalışan ve ezilen bireyin işletmeye yeniden kazandırılması için yeni ve kapsamlı araştırmalar yapan bir yöne evrilir. Psikoloji bireyi tek başına bir insan olarak ele alırken, örgütsel davranış örgüt içerisinde başkaları ile etkileşim içinde yaşayan insanların davranışlarını inceler, tanımlar ve örgüt içerisindeki insan davranışlarını düzenlemeye çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 5).

#### **2.4.3.2 Örgütsel Davranışın Sosyoloji ile İlişkisi**

Sosyolojinin temel ilgi odağı toplumsal yapıları analiz etmek ve yapılar arasındaki pozisyonları açıklamaktır. Örgüt kültürü, örgüt teorisi ve yapısı, teknoloji, iletişim, güç ve çatışma gibi konular sosyolojinin çalışma alanı içerisindedir. Özellikle biçimsel ve karmaşık örgütlerdeki grup davranışlarının anlaşılmasında örgütsel davranışa katkı sağlar (Robbins ve Judge, 2015: 13).

Küçük, büyük her türlü grubun kurulması, örgütlenmesi, değişim ve etkileşim olguları ile grup davranışlarını, etki ve tepkilerini, bunların nedenlerini ve bu davranışlardaki benzerlik ve farklılıkları araştıran sosyoloji, işletmedeki sosyal

grupların ve bir bütün olarak tüm örgüt yapısının oluşması, işlemesi, gereksinimleri, liderlerin etkinliği gibi konuları araştırmaları içine alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 6).

#### **2.4.3.3 Örgütsel Davranışın Antropoloji ile İlişkisi**

İnsan ve insan davranışları hakkında bilgi edinmek amacıyla toplumlar üzerinde çalışmalar yapan *Antropoloji*, çevre ve kültür hakkındaki çalışmaları ile örgütsel kültür, örgütsel çevre ve ulusal kültür arasındaki bilgilere sahip olmamızı sağlar (Robbins ve Judge, 2015: 14). Bir bütün olarak insan davranışlarını araştıran antropoloji disiplini, esas itibariyle insanın ürettiği kültürü inceler. Bu disiplin örgütsel davranış açısından da kültür sistemleri, inançlar, gelenek ve görenekler, grup ve toplumsal değer sistemleri ile değişik kültürler arasındaki davranış biçimlerini incelemektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 5).

Toplum içindeki çeşitli kültürlerin, birey, grup ve örgütler ile etkileşimindeki rolünü, toplumsal yapı içerisinde her toplumun kendine has davranış kalıplarını, gelenek ve yeteneklerini araştıran sosyal antropoloji, işletmelerin kuruluş biçimi, amaçları ve gelişmeleri hakkında araştırmalar yaparak bu yapılar ile işgörenlerin kültürel yapıları arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütsel davranışa katkıda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 7).

#### **2.4.3.4 Örgütsel Davranışın Sosyal Psikoloji ile İlişkisi**

İçinde hem sosyolojik hem de psikolojik akımların bulunduğu disiplinler arası bir çalışma alanı olan *Sosyal psikoloji*, birey veya bireylerin davranışlarını sosyal etkiler çerçevesinde inceleyen disiplindir (Kağıtçıbaşı, 1996: 23).

Bireyin doğumu ile ailede başlayan sosyal etki olgusu, diğer insanlar ve kurumlar yoluyla devam ederek bir toplumsallaşma süreci meydana getirir. Zamanla sosyal bir varlık haline dönüşen birey için bu olgu tüm yaşamı boyunca sürer. Sosyal etkiden söz edilebilmesi için toplumu oluşturan diğer bireylerin, ilgili bireyin davranışlarında direkt yada endirekt olarak bir değişime sebep olmaları gerekir.

İnsanların birbirlerine olan etkilerini araştırmak üzere hem psikoloji ve hem de sosyoloji alanında çalışmalar yapan sosyal psikolojinin temel konularından birisi değişimdir. Ayrıca, tutumların ölçülmesi, anlaşılması, değiştirilmesi gibi konular ile

iletişim örüntüleri ve güven araştırmaları içerisindedir. Grup davranışları, güç ve çatışma gibi konularda da örgütsel davranışa katkı sağlar (Robbins ve Judge, 2015: 12). Çalışma ortamındaki küçük grupların dinamiği örgütsel davranış kapsamına girerken, ayrıca sosyal psikoloji ile de iş birliği yapar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 6).

#### **2.4.4 Yönetim Bilimleri İçinde Örgütsel Davranışın Yeri**

Örgütsel davranış yönetim bilimleri ile genel olarak üç şekilde ilişki içerisindedir.

##### **2.4.4.1 Örgütsel Davranışın Yönetim – Organizasyon ile İlişkisi**

Esas itibariyle insanı konu alan yönetim süreci, yöneten ile yönetilen aından sorumluluk, statü ve rolleri inceleme konusu yapar. Çağdaş yönetim felsefesi işletme içindeki her düzeydeki birey için insanca yaşama ve çalışma ilkesini benimser. İşletme organizasyonu işğörenlerin yetenekleri ile yapılacak işin gerekleri arasında yetki ve sorumluluk dengesini kurarken, işğörenlerin kişilik yapıları ile onların istek ve özlemlerini de göz önüne almaktadır.

Amaçlara ulaşmak için en iyi ve etkili yolları araştıran yönetim bilimi ile en uygun örgütsel yapı ve düzeni kurmayı amaçlayan organizasyon bilimi, temelde insanı ele alarak insan ilişkilerini örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde düzenlerler. Bu çabalar çerçevesinde örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon bilimleri etkileşim içerisindedir.

Yönetim ve organizasyon bilimleri işğöreni işletmenin genel amaçlarına yöneltirken, örgütsel davranış ise esas olarak işletmelerin, insanların amaçlarına göre yönlendirilmesini ilke edinmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 8).

##### **2.4.4.2 Örgütsel Davranışın İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi**

İnsan kaynakları, çalışanların tüm sorunlarını teknik anlamda ele alarak özömlmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel davranış ise, daha çok bireyin ruhsal ve duygusal kaynaklı problemlerine eğilerek, işletmenin bireye yönelik çalışmalarını bütönleme çalışması yapar. Birbirini izleyen ve tamamlayan nitelikteki bu iki bilimi birbirinden kesin çizgilerle ayırmak çok zordur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 9).



#### 2.4.4.3 Örgütsel Davranışın Halkla İlişkiler ile İlişkisi

Ekonomik, sosyal, kültürel çevre ve tüketicilerle sürekli iletişim içinde olan işletmeler, aynı zamanda kendi içindeki ilişkileri de sağlıklı yürütmek zorundadırlar. Kendi içinde dengeli ve bilinçli bir ilişki düzeni kuran örgütler, çevreyle de daha etkili ilişkiler kurarak örgüt amaçları doğrultusunda çevreyi etkileyebilirler.

Sağlıklı bir haberleşme aracılığı ile örgüt içinde örgütsel davranış, örgüt dışında ise halkla ilişkiler sistemin iki tarafını etkileyerek, pozitif gelişmeye katkı sağlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 10).

#### 2.4.5 Yönetim Kuramları İçinde Örgütsel Davranışın Yeri

Örgütsel davranış bilimi yönetim kuramları çerçevesinde beş alt başlık altında incelenmektedir.

##### 2.4.5.1 Max Weber ve Bürokrasi Kuramı

Yasal otoritenin, bürokratik memurları çalıştırması şeklindeki uygulama en ideal (Saf) bürokrasi yaklaşımıdır. Bu anlayışa göre yalnızca örgütün tepe yöneticisi, bu konuma seçilme veya atanma yoluyla gelmesine rağmen onun otoritesi de ancak yasal yetki alanlarını kapsamaktadır. Yürütme memurlarının tümü belirli kriterlere göre atanan bireylerden oluşur. Bu kriterler;

- Şahsi anlamda özgür olan memurlar, yalnızca görevleri kapsamında gayri şahsi olarak otoriteye karşı sorumludurlar.
- Örgütlenme modeli açıkça tanımlanmış bir düzen içerisindedir.
- Memurların görev yaptığı her daire, yasal ve açık olarak tanımlanmış bir yetki alanına sahiptir.
- Memuriyete giriş, serbest bir sözleşme ilişkisi ile gerçekleşir.
- Adayların seçimi, sınavla veya yeterliliğini belgeleyen diploma ile veya her ikisi birden kullanılarak, atama şeklinde yapılır.
- Memurlara sabit bir ücret ödenmekle birlikte, çoğunlukla emeklilik hakları da sağlanır. Ücret tespitinde, hiyerarşik düzen ile görevin sorumluluk derecesi ve toplumsal konumun gerekleri göz önünde bulundurulur. Memur işten ayrılma hürriyetine sahip olmakla birlikte, ancak belli şartlar oluştuğunda otorite tarafından işine son verilebilir.
- Göreve atanan memur yalnızca veya asıl olarak bu işi yapar.
- Memurun çalışma süresi ve başarı derecesine göre oluşturulan ve üstlerin yargısı ve onayına bağlı olan bir terfi sistemi ve kariyer boyutu bulunur.

- i. Memur, görevi kapsamında herhangi bir mülkiyet hakkına sahip değildir.
- j. Görevli olduğu sürece katı bir disiplin ve denetime tabidir.

Weber' e göre bu model, kar amaçlı işletmelerden, hayır kurumlarına, siyasi veya dini her türlü örgütte aynı ölçülerde uygulanabilecektir (Weber, 1921: 60).

Weber' in geliştirdiği ideal tip bürokrasi modelinde, mantığın en yüksek düzeye ulaştığı formel bir örgüt söz konusudur. Bürokrasi kavramının halk arasındaki kötü çalışma, ehliyetsizlik ve zararı belirten gibi negatif anlamlar içermesine karşın, Weber' e göre akılcı, gayri kişisel, duygudan uzak, sosyal kurumların en mükemmel biçimidir. Weber' in yaşadığı dönemde (1864-1920) birçok örgüt bu özelliklere sahip olduğundan, sistem uygulama için geniş bir alan bulmuştur.

Kanun ve kurallar sistemi olan bürokrasi modelinde, tarafsız uygulama sayesinde işgörenler üstlerine tam uyum sağlayacaktır. Otokratik bir yönetim yaklaşımı gerektiren sistemde, çalışanlar verilen emir ve talimatlara önceden belirtildiği şekliyle uyum sağlarlar. Weber' e göre bürokraside önemli olan beş nitelik şunlardır;

- a. İleri seviyede bir iş bölümü,
- b. Merkezi bir otorite,
- c. Ölçülü ve akla uygun bir işgören yönetimi,
- d. Bürokratik kurallar,
- e. Yazılı işlemler ve detaylı bir dosyalama sistemi.

Peter M. Blau *Dynamics of Bureaucracy ve Bureaucracy and Modern Society* adlı eseri ile M. Crozier ise *The Bureaucratic Phenomenon* adlı eseriyle ilerleyen dönemde kuram üzerinde çalışan ve geliştiren yazarlardandır (Özkalp ve Kirel, 2016: 29).

#### **2.4.5.2 Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı**

Özellikle üretimde verimlilik konusunda akılcı hareketler üzerine çalışmalar yapan Taylor, fonksiyonel örgüt modeli yaklaşımı ile de organizasyona ait teori, uzmanlaşma ve Taylor ücret sistemini geliştirmiştir. İş verimi ve üretim artışı sağlamasına karşın bu model, işgörenlerin sosyo-psikolojik sorunlarına eğilmemiş, ücret artışı dışında bir yenilik getirmemiştir. Taylor' a göre bir ekonomik varlık olan insan, işletmede kendi çıkarları için çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 13).

Taylor' a göre insanlar doğaları gereği tembel yapıdadırlar. Daha da kötüsü hem çalışanlar ve hem de yöneticiler sistematik olarak işten kaytarma olgusu ile karşı karşıyadır. Genel olarak tüm yönetim sistemlerinde görülen sistematik kaytarmanın sebebi, çalışanların bireysel çıkarlarını ne şekilde arttırabileceklerine dair analizlerine dayanır. Bir başka neden ise, daha hızlı çalışmanın nasıl yapılabileceğini işverenlerinden gizlemeyi amaçlamalarından dolayıdır (Taylor, 1911: 12).

Bilimsel yönetim anlayışına göre, çalışanın gayreti, hüneri ve iyi niyeti eski anlayıştan daha fazla ve tam bir düzen içinde ortaya çıkmaktadır. Bu sistem yöneticilere, eski sisteme göre daha fazla sorumluluk ve görevler yüklemektedir. Bu faaliyetler sonucu gelişmekte olan yönetim biliminin yöneticilere yüklediği yeni görevler aşağıda dört madde halinde sıralanmaktadır.

- a. Çalışan her kişinin yaptığı işler için, eski geleneksel yöntemler yerine bir bilim geliştirilir.
- b. Yaptığı işi kendi seçen ve kendini yetiştiren işgören anlayışı yerine, bilimsel yöntemlerle işgören seçimi yapılarak, eğitim ve gelişimi yönetim tarafından sağlanır.
- c. Yapılan tüm işlerin geliştirilerek bilimsel ilkelere uyumunun sağlanması hususunda işgörenlerle samimi bir iş birliğine gidilir.
- d. Yönetim ile işgörenler arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımında eşit sayılabilecek bir denge kurulur. Planlama görevi ve sorumluluğu işgörenden alınıp, yöneticiye bırakılmıştır.

Bilimsel yönetim yaklaşımında görev kavramı öne çıkan en önemli özelliktir. Tüm işgörenlerin yapacakları işler, en az bir gün önce tam olarak planlanarak, her çalışanın yapacağı işlerin detayları ve kullanacakları araçları gösteren talimatlar yazılı olarak hazırlanır. Planlanmış çalışma hem işgören ve hem de yönetimin ortak çabaları ile tamamlanacak bir görevdir artık. Görev sadece neyin yapılacağını değil, nasıl ve hangi sürede yapılacağını da içerir (Taylor, 1911: 22).

Bilimsel yönetim, geçmişten itibaren elde edilmiş olan eski bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, gruplanması, kural ve kanunlar şeklinde sınıflandırılması ile ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler ile çalışanların zihninde hem bireysel ve hem de görev ve sorumlulukları hakkında bütüncül bir değişim sağlayarak görev dağılımındaki denge ile dostça bir iş birliğine imkan vermeyi amaçlamıştır.

Bilimsel yönetimin kombinasyonu aşağıdaki maddeler şeklinde sıralanabilmektedir.

- a. Gelişigüzel yöntemler değil, bilim.
- b. Uyuşmazlık değil, uyum.
- c. Bireysellik değil, iş birliği.
- d. Asgari üretim değil, azami üretim.
- e. Her çalışanın en üst seviyede verimli düzeye çıkarılması (Taylor, 1911: 90).

Taylor, insanların ancak para ile motive olacağını iddia ederek, bu nedenle parça başı ödeme sistemini geliştirmiş, uzmanlaşma ve kitle üretim teknikleri ile iş hayatını dizayn etmiştir. Taylor' un bilimsel yönetiminin metotları, işgörenlere verilecek işlerin basitleştirilmesini ve işgörenlere işlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlayan ardışık hareketler hakkında eğitim verilmesini, işlerin optimize edilerek yapılmasını esas almaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2014:111).

Taylor'un modelindeki iş ve zaman etütleri daha sonraları tepki almış, insanları robotlaştırdığı eleştirisi yapılmıştır. Bu sistem insan davranışlarının çeşitliliğini, duygu ve düşüncelerini göz önüne almamış, grup düşüncesi, yönetsel davranış ve iş çevresi ile ilgilenmemiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 28).

#### **2.4.5.3 Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı**

Fayol, bir işletmede yapılan tüm işlerin basit, karmaşık, küçük yada büyük olmasına bakılmaksızın tüm faaliyetlerini altı kısma ayırmaktadır. Bunlar;

- a. Teknik işler; ürün, üretim ve nakliye,
- b. Ticari işler; alım, satım ve değiştirme işlemleri,
- c. Mali işler; sermaye tedariki ve gerekli işlerde kullanımı,
- d. Güvenlik işleri; malların ve insanların korunması,
- e. Muhasebe işleri; mali defterler, bilanço, maliyetler, fiyatlar vs.
- f. Yönetim işleri; planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol (Fayol, 1916: 3).

Yönetim, tüm faaliyetleri yürütme yetkisi olan gücün, yapmakla sorumlu olduğu diğer beş faaliyetten birisi olup, örgüt üst yönetiminin en önemli rolünün ise daha ziyade yönetim olduğu görülmektedir (Fayol, 1916: 7). Yönetim, işletmeyi amacına ulaştırmak için sahip olunan tüm araçların en etkili bir şekilde kullanılarak, mümkün olan en fazla faydayı sağlamak için tüm faaliyetlerin hep birlikte iyi işlemesine yönelik çalışmalar olarak ta tanımlanabilir.

Fayol' a göre sosyal yapının sağlıklı işleyebilmesi için yönetim alanında sert ve kesin bir uygulama olmamakla birlikte şartlara göre bir ölçü içerisinde uygulanması düşünülen ilkeler şunlardır;

- a. İş bölümü,
- b. Otorite,
- c. Disiplin,
- d. Kumanda birliği,
- e. Yürütme birliği,
- f. Genel çıkarların, özel çıkarlara üstünlüğü,
- g. Ücret ödenmesi,
- h. Merkeziyet,
- i. Hiyerarşi,
- j. Düzen,
- k. Hakkaniyet,
- l. Memurlarda istikrar,
- m. Teşebbüs fikri,
- n. Memurlar birliği.

Yönetim ilkelerini sınırlayıp, bunların değişmez olduğunu savunan Fayol, yönetim olgusunu daraltmış ve insan ilişkileri ve davranışlarını gerektiği biçimde araştırmamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 14).

#### **2.4.5.4 Likert ve Yönetmel Sistemler Kuramı**

Rennis Likert' e göre insanlar üzerinde yapılan emir komuta denetimi ne bir araç ne de bir amaçtır. Bu konuda yapılan araştırmalarından çıkan sonuca göre, çok sıkı denetimin faydalı olmadığını ve yöneticilerin insan ilişkilerine önem vermelerinin sadece bir iyi niyet gösterisi olmayıp, uzun vadede üretime katkı yapacağını belirtmektedir.

İş görenler üzerindeki çok sıkı baskı ve denetim kısa vadede üretim artışına etki etse bile, uzun vadede negatif sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlarda zamanla moral bozukluğu, üretimde yavaşlatma, grevler ve direnmeler ortaya çıkar.

Çalışanın işi ile ilgili sorumluluk yüklenme isteği doğal bir olgudur. Onlara bu duyguyu aşlamak için onların düşünce ve yargılarından faydalanılacağı izlenimi verilmesi ve bunun sözde kalmayarak fiili olarak uygulanmasının zorunluluğunu savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 14).

#### 2.4.5.5 Örgütsel Davranışın İncelenmesinde Etkileşimcilik Modeli

Birey ve durum çeşitli biçimlerde etkileşim içerisine girmekte ve bu bireyin davranışlarını etkilemektedir. Örneğin bir işyeri değişikliği, bireyin davranışlarında olumlu etkiye neden olabilir. İşyerindeki farklı tutumlarının bireyin işlerini olumlu yada olumsuz olarak etkileyebileceği öngörülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 36).

#### 2.4.6 Örgütsel Davranışta Etkili Olan Temel Kişilik Özellikleri

Örgütsel davranışlarda etkili olan temel kişilik özellikleri, işyeri hakkında bir takım önemli treytin bir araya getirilmesi sonucu ortaya çıkan birkaç kavramsal model kapsamında incelenmektedir. Şimdi bunlardan önemli bulduğumuz bazıları inceleyeceğiz.

a. Kendilik Kontrolü (Locus of Control); bireyin kendisi hakkında olabilecek şeyleri kendisinin kontrol edebileceği inancı taşımasına “İçsel Kendilik kontrolü”, bunun aksine, her işin kendisi dışındaki şans ve kader gibi faktörlere bağlı olduğuna inanmasına ise “Dışsal Kendilik kontrolü” denir. İçsel kendilik kontrollü bireylerin başarı güduları yüksektir.

b. Başarı Yönelimi; başarı veya başarısızlığın kendine ait olduğuna inanan ve başarıya engel olan her türlü engeli kendi çabasıyla ortadan kaldırma güdüsü taşıyan kimseleri tanımlar. Çok kolay veya çok güç işler yerine orta güçlükteki işleri tercih ederler. Başarma güdüsü yüksek olan bireylerin geri bildirim düzeyi yüksek, rekabetçi ve sorumluluk isteyen işlerde performansları yüksektir.

c. Otoriter Kişilik; kurallara aşırı uyumlu davranılması gerektiğine ve örgütsel yapının kesin çizgilerle ayrılmış olmasına inanan tiplerdir. Verilen emrin olumlu veya olumsuz olmasını önemsemez, üstleri ile tartışmazlar. Dogmatizm olarak adlandırılan bir özelliğe sahip bu yapıdaki bireyler herhangi bir konuda körü körüne itaat ve katı inanca sahip olan kişilerdir.

d. Makyavellenizm; başkalarını kullanan, daha çok kazanan, başkalarını ikna eden fakat az ikna edilebilen kişilik tipidir. Yüz yüze konuşulan durumlarda başarıları daha yüksektir.

Kendine Güven (Self-Esteem); kişinin başarı beklentisi ile doğrudan ilgili olan bir kavramdır. Başarı için bütün yeteneklerin kendinde var olduğuna inanan, iş seçiminde kolay riske girebilen insan tipidir. Düşük güvene sahip bireyler ise sürekli olarak başkalarının desteğini ararlar.

- e. Kendini Yansıtma (Self-Monitoring); gözlemlediği başka birisinin davranışlarını, hızlı bir şekilde benimseyerek taklit edebilen kişilik. Kendini yansıtma yetisi yüksek olanlar, dışsal durumlara göre davranışlarını daha iyi ayarlayabilirler.
- f. Riske Girme Eğilimi (Risk taking); özellikle yöneticilerin karar verme durumunda hangi bilgi ile ne kadar hızla karar verebileceklerine ait önemi olan kişilik derecesidir (Özkalp ve Kırel, 2016: 89).
- g. Narsizm; aşırı derecede kendini önemseyen, kendini çok beğenen ve hayranlık beklentisi olan kişilik tipi.
- h. A Tipi ve B Tipi Kişilik; A Tipi kişilik sahibi olanlar, aşırı rekabetçi, zamana karşı yarışta olan, her zaman hareket halinde, işlerin ilerlemesi hususunda sabırsız, boş zamandan zevk almayan, sayılara takıntılı kişilik tipidir. B tipi kişilik ise, A Tipi kişiliğin karşıtı, rahat, sabırlı, davranışlarının tahmin edilmesi kolay kişilerdir.
- i. Proaktif Kişilik; fırsatları belirleyen, inisiyatif kullanan, eyleme geçerek anlamlı değişimler oluşana kadar mücadele eden tiplerdir. İş ortamlarını kendi lehlerine uygun olacak biçimde seçer, yüksek konumlarla iletişim kurar, kariyere önem verir ve bu konuda engelleri ortadan kaldırmak için mücadele ederler (Robbins ve Judge, 2015:145).

#### **2.4.7 Örgütsel Davranış Alanında Güncel Yaklaşımlar**

Diğer bilim dallarına göre çok hızlı bir şekilde yeni kavram ve yaklaşımların üretildiği örgütsel davranış bilimi, henüz kuram niteliği kazanmamış olsa bile, son elli yıl içerisinde birçok yaklaşıma sahip olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 69). Bu yaklaşımların başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır.

- a. **Örgütsel Bağlılık**; örgüt üyesi bireylerin, örgütün başarısı için ellerinden gelen tüm katkıları sağlayacak biçimde davranış göstermeleri ve performans düzeylerinin yüksek olmasını ifade eder. Yetkinlik sahibi işgörenlerin devamlılığının sağlanması, performansların, motivasyonların, iş tatminlerinin yüksek olmasıyla ilişkisi nedeniyle örgütler açısından önemi büyüktür. İş görenlerin örgüte bağlılıkları üç şekilde incelenmektedir.
1. Duygusal bağlılık; örgüt açısından en çok arzu edilen bağlılık biçimi olup, bu çalışanların örgütün başarısı için yüksek performans göstereceği düşünülmektedir.
  2. Normatif bağlılık; bireyin içinde yaşadığı toplumun kültür unsurlarını barındıran, kendi iç dinamiklerinden ziyade ahlaki normlara dayalı bağlılık türüdür.
  3. Devamlılık bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacağı maliyetin ön plana çıktığı, ayrılması durumunda örgüt için yaptığı yatırımların kaybı ile alternatif iş bulma olasılığının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan bağlılık biçimidir (Özler, 2015: 2).
- b. **Örgütsel Adalet**; bireyin örgüte sağladığı faydalar ile örgütten sağlanan kazanımları kapsayan Adams' ın eşitlik teorisini temel alan Örgütsel adalet, örgütte çalışanların çalışmaları karşılığında elde ettiği ödülün, kendi örgütündeki veya başka örgütlerdeki benzer işi yapanların elde ettikleri arasında yaptığı karşılaştırma sonucu ortaya çıkan algıdır. Dağıtımsal adalet, İşlemsel (prosedürel) adalet ve Etkileşimsel adalet olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Özler, 2015: 42). Örgütsel adalet algılamaları, özellikle dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarında İT ile yüksek etkileşim içindedir (Yelboğa, 2012). Adalet algısı İT' ne olumlu etki yapması nedeniyle çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmakta ve örgüte bağlamaktadır (Tanış, 2017).
- c. **Örgütsel Güven**; Bireye güven ve Örgüte güven alt boyutlarında incelenen Örgütsel güven, işletmede ÖVD' larının artmasına katkı yapar (Mc Allister, 1995). Mishra' ya (1996) göre örgütsel güven çok düzeyli, kültüre dayanan, iletişim temelli, dinamik ve birden fazla boyut özelliklerine sahiptir. Örgütlerin başarısı için önemli koşullardan biri olan Örgütsel güven, kısa sürede elde edilemeyen,



sürekli ve zaman alan bir süreç sonunda, tüm örgüt üyelerinin özverisi ile kazanılması mümkün olabilir (Özler, 2015: 21).

- d. İş Etiği; TDK sözlüğündeki tanıma göre etik “ ahlakla ilgili, çeşitli meslek grupları üyelerinin uyması gereken kurallar bütünü ve töre bilimi” şeklinde tarif edilmektedir (TDK, 2022). İş etiği ise, ahlaki standartları gerçekçi biçimde değerlendirerek, bu standartları çalışma ortamında uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Sosyal sözleşme teorisi, Diyalog teorisi ve Kurumsal etik teorisine dayandırılan iş etiği 1960’ lı yıllarda dini konularla ilişkilendirilmekte iken, günümüzde artık iş alanının tamamını kapsar duruma gelmiştir (Özler, 2015:77). Farklı bir tanıma göre iş etiği; insan ilişkilerinde yol gösterici, hukuk ve felsefeye dayalı olarak davranış ilkelerini içeren bir sistemdir (Akdemir, 2016: 41).
- e. Psikolojik Sözleşme; Hawthorne araştırmaları ile başlayan ve Neo-klasik örgüt yaklaşımı ile önemi kavranan, doğasına uygun olarak psiko-sosyal bir varlık olarak ele alınmaya başlayan insanın içinde yaşadığımız bilgi toplumunda bilginin kaynağı olarak değeri daha da artmıştır. Bu bağlamda artık örgütte yazılı iş sözleşmeleri yanında, yazılı olmayan algıya dayalı, dinamik ve modern bir anlayış olarak ta psikolojik sözleşmeler kavramı öne çıkmaktadır. (Özler, 2015: 81).
- f. Psikolojik Yıldırma / Duygusal Taciz; işgörene sistemli ve uzun süreli olarak devam eden psikolojik yıldırma eylemleri olarak tanımlanan mobbing, yönetsel alanda süreklilik gösteren, kötü niyetli ve negatif davranışlardan olup, hedefteki bireyi yıldırma ve değersizleştirmeyi amaçlamaktadır (Özler, 2015:248).
- g. Örgütsel Sinisizm; işgörenin örgüte karşı olumsuz tutum sergilemesini ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 6).
- h. Personel Güçlendirme; bazı yazarlar tarafından gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılan güçlendirme, formal veya informal yollar ile bilgi sağlama, güçsüzlüğe neden olan durumların ortadan kaldırılması ve örgüt üyeleri arasında öz-etki hislerini artırmaya dönük bir süreç olarak tanımlanmıştır (Özler, 2015:137). Bazı çalışmalar “göreve özgü güdüleme”, bazıları “çevre-insan kaynakları uyumunu yansıtan güdüleme”, bazıları “amaçlara dayalı kararlar”,

bazıları “otorite veya gücün transferi”, bir kısmı ise “kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi” olarak tanımlamaktadır (Özler, 2015:134).

- i. Örgütsel Özdeşleşme; temel olarak sosyal kimlik teorisine dayanan kavrama göre, işgörenin ait olduğu örgütün algılanan tipik özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi düşünmesi ve bireysel kimlik kaybı yaşaması olarak tanımlanabilir (Özler, 2015:172).
- j. İfşa Etme; örgüt içerisinde etik ve yasal olmayan uygulamaların, örgüt içinde veya dışında yer alan yetkililere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015:195).
- k. İşkoliklik; işten zevk alma ve özel zamanını bile işe adama olarak tanımlanabilmekte olan işkoliklik, genel olarak olumsuz bir davranış biçimi olarak kabul edilmektedir. Bu davranışı sergileyen bireylerin, kendisine, ailesine, iş arkadaşları ve çalıştığı işletmeye bile zarar verdiği görülmektedir (Özler, 2015: 243).
- l. Tükenmişlik Sendromu; özel yaşam veya çalışma yaşamı sürecinde ortaya çıkan stres ile mücadele konusunda yetersizlik durumu. Yazındaki baskın görüşe göre, tükenmişlik sendromu, çalışma ortamından kaynaklanan iş stresi sonucunda ortaya çıkan psikolojik süreç olarak kabul edilmektedir (Özler, 2015:288).
- m. Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu; işe odaklanma konusunda negatif etki yapan bu durum insan davranışlarını bütünüyle değiştiren bir tür psikolojik rahatsızlıktır. Bu sorunu yaşayan işgörenler birçok işe aynı zamanda başlamasına rağmen bir çoğunu bitiremeden bırakmaktadır (Özler, 2015:313).
- n. Duygusal Emek; duygu, belirli bir nesne, olay yada insanların, bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi biçiminde tarif edilmektedir (TDK, 2022). Emek ise, bir işin yapılması için harcanan beden veya zihin gücü olup ve yorucu özellik taşır. Bilinçli olarak belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girilen çalışma süreci olarak tarif edilmektedir (TDK, 2022). Duygusal emek ise, örgütün çıkarlarını göz önünde bulunduran işgörenlerin, kendilerinden beklenen en uygun

davranışları sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015:329). Duygusal anlamda samimi davranış sergileyen çalışanların, karşılığında herhangi bir ödül beklemezsiniz, görev tanımlarının ötesinde ve gönüllü olarak, örgütün faydasına olacak biçimde olumlu davranışlar sergilemesi beklenen bir sonuçtur (Özler, 2015:352).

- o. Örgütsel Sessizlik; normal şartlarda bireylerde kültür, saygı, nezaket, ahlak, sır saklama, strateji, bağlılık, başkaldırma, korku, cehalet, aldırılmazlık vb. gibi nedenlerle sessiz kalma davranışı görülebilir. Örgütsel sessizlik ise, işgörenlerin bilinçli olarak iş ve örgüt sorunları hakkında çeşitli nedenlerle kendi görüşlerini açıklamaktan kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015:365).
- p. Örgütsel Yabancılaşma; çalışanın örgütün amaçlarından, değerlerinden, kurallarından uzaklaşması ve örgütü yeterince benimsemeyerek uzaklaşması anlamına gelmektedir. Örgütsel yabancılaşma kavramı, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak beş alt boyutta incelenmektedir (Özler, 2015:397).
- q. Örgütsel Yaşamda Yalnızlık; kavram olarak başkalarından uzak olma anlamına gelen yalnızlık, örgütsel anlamda ise, iş ortamında sosyal ilişki kurma ve sosyal destek alma anlamında istekli olmamaktır (Özler, 2015:429). İş ortamında yalnızlık yaşayan işgörenlerin motivasyon ve verimliliklerinin düşmesi sonucu örgütsel üretim ve hizmet kapasitesine olumsuz etki yapma olasılığı yüksektir (Özler, 2015:437).
- r. Psikolojik Sermaye; işgörenlerin sahip oldukları pozitif kapasiteleri temelinde ortaya çıkan olumlu davranışları, psikolojik sermaye kavramı çerçevesinde umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik boyutunda ele alınmaktadır. Bireylerin ölçülebilen ve geliştirilebilen özelliklerini kapsayan psikolojik sermaye kavramı, en iyi olma ve gelecekte ne olacağı hakkında yönünü belirleyen bir sermaye biçimidir (Özler, 2015:453). ÖVD' ları içerisinde gösterilen ekstra rol davranışları ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda psikolojik sermayesi yüksek olan işgörenlerin ÖVD' ları gösterme eğiliminin, diğerlerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Özler, 2015:467).

- s. ÖVD; bireyin görev tanımları ve biçimsel rolleri dışında, yapılmadığında bir cezası olmayan, herhangi bir ödül veya karşılık beklemezsiniz, örgütün faydasına, tamamen gönüllü olarak yapılan ekstra çaba ve davranışlardır (Özler, 2015:103). Çalışmanın temel bağımlı değişkeni olan ÖVD kavramı, aşağıdaki sayfalarda daha kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

## 2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

İşgörenlerin görev tanımlarında resmi olarak yer almamasına rağmen, örgütün etkinliği için gönüllü bir şekilde yardımcı olmak üzere, isteğe bağlı olan davranışlardır (Robbins ve Judge, 2015: 25). İş tanımları ve yazılı olan formal rollerin üzerindeki çalışan davranışları, ÖVD olarak da ifade edilmektedir. Turnipseed gibi bazı araştırmacılar da ÖVD' nı “*iyi asker davranışı* (good soldier sendrom)” olarak ifade etmiştir (Basım ve Şeşen, 2006). Barbuto (2001) ÖVD' nı, biçimsel rollerin dışında, yazılı olmayan, sözel kabul edilişlerden meydana gelen ve tamamıyla örgüt görevlerinin yerine getirilmesinde faydası olan davranışlar olarak tanımlamıştır (Barbuto ve diğerleri, 2001). Farklı bir anlatımla, gönüllülük temeline dayalı olarak sergilenen ÖVD örgütün psikolojik ve sosyal çevresine katkıda bulunarak, hedeflerine ulaşmasına destek sağlayan bireysel davranışlardır.

Örgütün resmi ödül sisteminde tanımlanmamış olmasına rağmen, işgörenlerin gönüllülüğüne dayalı bir olgu olan ÖVD, biçimsel bir rol davranışı olmayan, ekstra davranışlardan oluşmaktadır. Meyer ve Allen'de ÖVD' nı, “işgörenin bulunduğu pozisyonun gerektirdiği davranışların ötesinde harcadığı davranışlar dizisi” olarak tanımlamaktadır (DeLoria, 2001). ÖVD, literatürde ekstra rol davranışları, rol ötesi davranışlar, prososyal örgütsel davranış, bağlamsal performans, örgütsel spontanlık ve sivil örgütsel davranış gibi ifadelerle birlikte anılmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006; Ertürk, 2014).

Çıkış noktasını özellikle sosyal değişim teorisi ve pro-sosyal organizasyonel davranışların oluşturduğu ÖVD, örgütün biçimsel ödüllendirme sistemi dışında ve zorunlu olmayan davranışlar olarak ta açıklanabilir. Yada benzer biçimde, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan işgörenlerin, biçimsel rol tanımlarının üzerinde

gösterdikleri gönüllü davranışlar ÖVD olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:301).

Graham ÖVD' yi "örgüt içindeki tüm üyelerin örgüt lehine yaptıkları tüm pozitif davranışlar" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre Graham ÖVD sınırlarını daha da genişleterek sözleşmeye bağlı olarak yapılan biçimsel davranışları da bu kapsama almaktadır. Öte yandan Greenberg ve Baron ise ÖVD' yi " işgörenin, örgüt tarafından belirlenmiş olan biçimsel görevlerinin üzerinde ve beklenenden daha fazlasını yapmasıdır" olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007).

Bir diğer tanımlama ise, ÖVD' ları çalışanların sağduyularına bağlı olarak, örgütün çalışma düzenine olumlu katkı yapan ekstra rol davranışlar ile olumsuz davranışlardan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Buradaki sağduyudan kasıt davranışlarda gönüllülük ve takdir hakkının bulunması, çalışanların beklentilerine ve korkularına dayanmayan davranışlar olarak görülmektedir (Kaplan, 2011).

ÖVD, işgörenin biçimsel görev tanımlarında yer almaması nedeniyle yapmadığında herhangi bir cezası olmayan ve tamamen gönüllülük esasına dayalı davranışlardır. Bireysel tercihleri ile örgütte gördüğü herhangi bir sorun hakkında ilgilileri uyarma ve sorunun çözümüne aktif katkı sağlama vb. davranışlarda ÖVD kapsamındadır (Karanlık ve Özafşarlıoğlu, 2019). Çalışanların olumsuz davranışlardan kaçınmaları da rol fazlası davranışlar gibi ÖVD olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların herhangi bir beklenti veya korkuya dayalı davranışları ÖVD olarak kabul edilmez. Örneğin, bir çalışanın kısa terfi beklentisiyle yönetimin kararını etkilemek amacıyla fazla mesaiye kalarak çok çalışması, başkaları izlediği zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması gibi davranışlar ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Tecimen, 2020).

Örgütsel vatandaşlık kavramında, işletme alanında devletin yerine örgüt geçmektedir. Buna göre, ÖVD, bir kişinin bireysel olarak pozitif davranış göstermesi sonucunda, örgütün hedeflerine ulaşmasına önemli katkı sağlayacağı varsayılmaktadır (Aslan, 2009: Kaya, 2013).

*İyi Asker Sendromu* biçiminde de tarif edilen ÖVD, işleri zamanında bitirme, yeniliklere açık olma, iş arkadaşlarına yardım etme ve onlarla gereksiz tartışmalardan

kaçınma, şikâyet etme gibi istenmeyen her türlü davranışlardan kaçınmayı (Tanış, 2017) ve yanlışlıklara odaklanma gibi istenmeyen davranışlardan kaçınmayı da kapsar (Güğerçin, 2017).

### **2.5.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

İşletmeler, rekabet açısından en önemli kaynağı olan insanı faktörünü uygun kullanabildiği oranda öne geçmektedir. Yapılan çalışmalar, nitelikli ve eğitimli işgücünden verim alabilmek için zorlamaların işe yaramadığını göstermektedir. İçtenlikle görev yapan, sorumluluklarını bilen ve takım çalışmasında özverili olanlar sadece emirleri uygulayan, görev tanımları gereğini yerine getiren ve gözetim altında direktif ile işini yapan çalışanlara göre daha verimli olmaktadır (Çelik, 2007: Kaplan, 2011).

Yapılan araştırmalardan elde edinilen sonuçlara göre, örgütlerin başarıya ulaşmaları için çalışanların, iş ve biçimsel rol tanımlarının dışında gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan bu davranışların, liderlik, yönetim, örgütsel adalet, işlerin tasarımı ve iş karakteristikleri, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ile İT gibi etkenler arasında doğrudan veya dolaylı etkileşim bulunmaktadır (Tanış, 2017).

Yaşanan küresel rekabet nedeniyle klasik performans anlayışından uzaklaşmış ve örgütsel gelişim, esneklik ve üretkenlik gibi kavramlar öne çıkmıştır. Uzun vadede başarıyı hedefleyen örgütler için ÖVD' ye yönelik ilgi de artmıştır (Van Dyne ve diğerleri, 1994; Solak ve Erok, 2018).

Örgütsel etkinliğin artmasına katkı ve başarı için önemli bir kavram olan ÖVD, örgütü yıkıcı ve sapkın davranışlardan koruma, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve bilgi paylaşımını arttırma, sorumluluk duygusunu geliştirme, İT, işgören ve yönetici arasındaki açık iletişim, işbirliği ve verilen hizmetlerin kalitesinde artış gibi önemli katkılar sağlaması nedeniyle ön plana çıkmıştır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin yardımlaşması, destekleyici, işbirlikçi bir ortamın oluşması, örgütsel etkililiğin artırılması, çalışanların iş tatmini ve bağlılığının artırılması açısından ÖVD' ları çok önemlidir (Yılmaz, 2010).

İşlerin giderek takımlar çerçevesinde yürütüldüğü günümüzün esnek ve dinamik işyerlerinde, iyi vatandaş davranışı gösteren çalışanlar, diğer arkadaşlarına yardımcı olan, çatışmadan uzak, ekstra iş için gönüllü, kurallara uyum sağlayan ve işten kaynaklanan zorluklara rağmen nezaket içinde olan bireylerdir. Küçülme stratejisi uygulayan işletmeler için de daha verimli ve güvenilir insan kaynağını elde tutmak gerekmektedir.

ÖVD' nin, gelecekte de önemini koruyacağı başlıca dört eğilimden anlaşılmaktadır. Bunlar; küresel rekabet, takım esaslı çalışma, küçülmeye uyarlanabilirlik ve müşteri memnuniyetinin giderek daha önemli hale gelmesi eğilimleridir (Erdoğan ve İraz, 2019: 75). ÖVD gösterecek insan kaynağından mahrum olan, müşterisinin talep ve beklentilerini karşılayamayan veya onları dikkate almayan işletmeler yaşayamayacaktır. Bunun için işletmelerin bu tür ekstra davranış gösteren insan kaynağını bünyesinde tutması önemlidir (Erdal, 2020).

### **2.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' nın Özellikleri**

Çalışanların, örgütlerinin faydasına gönüllü olarak, biçimsel rolleri dışında davranışlarını kapsayan ÖVD, bazı özellikleri ile diğer davranışlardan ayrılmaktadır. Tespit edilebilen bu özellikleri şu şekilde açıklanabilmektedir;

- a. ÖVD İş Tanımlarında bulunmaz; işgörenlerin iş tanımlarında yazılı olmayan, örgütün faydasına gönüllü olarak yapılan işlerdir.
- b. ÖVD Ödül beklentisi ve Ceza korkusuyla yapılmaz; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açıkça tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan, örgütün etkinliği ve faydası için ortaya konulan bireysel davranışlar ÖVD' dir. Zorlayıcı olmaması, kişisel tercihe bağlı olması ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezasının olmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların göstermiş oldukları rol fazlası davranışlar yine de yöneticiler tarafından dikkate alınabilmekte ve terfi, maaş artışı gibi durumlarda veya daralma söz konusu olduğunda işten çıkarmalarda değerlendirmeye alınabilmektedir.
- c. ÖVD, Yapılan Eğitimlerle geliştirilemez; ÖVD daha çok çalışanlar ile örgüt arasında gelişen bir gönül bağına ve çalışanların kişiliklerine bağlı olup, verilecek

eğitimle geliştirilemez. Çalışanlara verilen eğitimler, onların mesleki becerilerini geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Buna mukabil ÖVD hiçbir eğitim, telkin ve baskıya bağlı olmayan davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007). Bazı yazarlar ÖVD' nin eğitim ve geliştirme yoluyla kazandırılabilceğini yada rol model olarak aynı seviyede veya üst seviyedeki çalışma arkadaşlarından öğrenilebileceğini savunmaktadırlar. Alan yazında, eğitim ve ÖVD ilişkisini doğrudan ortaya koyan çalışma bulunmamakla birlikte, uygulamalı eğitimin çalışanlarda ÖVD tutumlarında etkili olduğunu, fakat teorik eğitimin bu tutumun artışında etkisinin olmadığına dair araştırma sonuçları da mevcuttur (Demirci, 2018). Bununla birlikte, eğitimin ÖVD üzerinde etkili olmadığını ileri süren çalışmalar ise daha fazladır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

- d. İsteğe bağlıdır; en belirgin özelliği, çalışanın isteğine ve inisiyatifine bağlı olan ÖVD, çalışanların herhangi bir emir almadan, tamamen gönüllü olarak yaptıkları ve karşılığı bir ödül kazanmak yada cezadan korunmak olmayan davranışlardır (Çelik, 2007).
- e. Sınırları subjektiftir; ÖVD davranışların sınırının nerede ve nasıl belirleneceği konusu, henüz üzerinde tartışılan bir durumdur (Çetin, 2011: Ertürk, 2014). Çalışanların, örgütte sergilediği hangi davranışlarının ÖVD olduğunu belirlemek bazen çok zor olabilmektedir. Morrison tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işgörenlerin ÖDV olarak kabul edilen 20 davranıştan 18'ini resmi görevleri olarak kabul ettikleri ortaya çıkmıştır (Organ, 1997). Organ dışında diğer bazı araştırmacıların elde ettiği sonuçlara göre, ÖVD sınırlarının belirlenmesinde çok farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. ÖVD' nin özellikle bireysel vicdanlarla ilgili olmasından dolayı sınırın tespitinde çalışan kişilik ve psikolojileri etkili olmaktadır (Çelik, 2007). Organ'a göre işgörenlerin sergilediği davranışın iş tanımlarında açıkça belirtilip belirtilmediği, örgüt tarafından ÖVD konusunda eğitilip eğitilmedikleri, yaptıkları işin sonunda resmi olarak ödüllendirilip, yapmadıklarında ise cezalandırılmadıkları sorularak ÖVD' nin tespiti yapılmalıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu sorulara verilen cevaplar ancak davranışın ÖVD olup olmadığını ortaya koyacaktır (Kaya, 2013).



- f. Örgütün işleyişi açısından önemlidir; ÖVD, çalışanların huzuru, yardımlaşmaları, zamana uyma, ortaya çıkabilecek problemler için örgüt üyelerini ikaz etme, örgütü her yer ve zamanda savunma, kararlara katılım ve gönüllü olarak sorumluluk alma, örgütsel sosyal faaliyetlere ve toplantılara katılmaları gibi davranışlar nedeniyle örgütün verimliliğine ve çalışma düzenine olumlu katkılar sağlamaktadır. Örgütün kültürü haline gelen ÖVD' ları tüm insan kaynakları tarafından benimsenmesi durumunda örgüt açısından daha da değerli olmaktadır.
- g. İnsancıl değerlerdir; çalışanların gönüllü olarak, sadece kendileri istedikleri için başkalarına yardım etmeleri hem inançlar ve hem de temel ahlak kurallarında yer almaktadır. Sıkıntıda olana yardım etmek inanç gereği bir ödül ve hem de vicdani rahatlığa sebeptir. Toplumun bir parçası olan örgütlerde de bu davranışların sırf insani değerler ve inançlar nedeniyle sergilenmeleri insancıldır (Çelik, 2007).

### 2.5.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' nın Kuramsal Gelişimi ve Tarihçesi

ÖVD kavramının gelişiminde politik felsefenin etkisi bulunmaktadır. Bu alanda sivil yurttaşlık davranışlarının örgütlerde nasıl kullanılacağı konusunda yorum yapılmış ve bu bağlamda aktif yurttaşlık sendromu kuramı ile ilişkilendirilmiştir. Aktif yurttaşlık sendromunun ise sivil yurttaşlık kapsamında bulunan itaat, sadakat ve katılım kategorilerinden meydana geldiği ifade edilmektedir. ÖVD' nın kuramsal gelişimi ile ilgili olarak çalışma yapan başlıca araştırmacılar C. Barnard, Katz ve Kahn, T.S. Bateman ve C.A. Smith ve D. Organ sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:303).

ÖVD kavramını 1938 yılında ilk defa Chester Barnard 'ekstra rol davranışları' adıyla ele almıştır. Daha sonraki dönemde prososyal davranışlar olarak ve son olarak ta ÖVD şeklinde ele alınmıştır. Çalışanların resmi rolleri ötesinde, örgüt adına sergiledikleri gönüllü davranışları açıklayan kavram, örgüt için insanın önem kazanması ile daha da öne çıkmıştır (Ertosun, 2016).

Karaaslan' ın Organ vd., 2006' dan aktardığına göre, Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları grup dinamikleri ve resmi olmayan birey-grup ilişkileri, Chester Barnard'ın (1938) klasik örgüt yapısı ve işbirliği davranışları çalışmaları, Blau'nun (1964) sosyal gruplar ve örgüt dinamikleri ile ilgili mübadele

yaklaşımları ve Katz ve Kahn'ın (1978) sosyal psikoloji çalışmaları ile ÖVD' nin kavramsal altyapısı oluşmuştur (Karaaslan ve diğerleri 2009).

Bağımsız bir kavram olarak ilk defa 1980'li yıllarda ortaya çıkan ÖVD, günümüzde artık işletme alan yazınında ilgi odaklarından biridir. ÖVD' nin kavramsallaşma sürecini iki farklı zaman diliminde değerlendirmek daha doğru olmaktadır. Birinci dönem, kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı özellikler taşıyan temel çalışmaların yer aldığı ve 1930'lu yıllarda Barnard ile başlayarak 1980'lerin başlarına kadar gelen süreçtir. İkincisi ise ÖVD' nin bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkmasıyla başlayan ve konu hakkında kapsamlı çalışmaların yapıldığı 1980 yılı sonrasındaki dönem olup, süreç günümüze hala devam etmektedir (Karaaslan ve diğerleri, 2009). ÖVD kavram olarak ilk defa, Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman tarafından, 1982 yılındaki 42. Ulusal Yönetim Konferansına sundukları bildiride dile getirilmiştir. 1983 Yılında ise, Organ ve Bateman bunu bir makale olarak yayınlamışlardır (Organ and Bateman 1983). Aynı yıl C.A. Smith, Dennis W. Organ ve J. P. Near yayınlamış oldukları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" isimli bir diğer çalışma ile ÖVD' nin kavramsal çerçevesini çizmeye çalışmışlardır (Demirci, 2018).

1983 Yılında askeri çalışma modelini esas alarak yaptıkları araştırma ile Borman, Motowidlo ve Hanser, takım çalışması, disiplin ve bağlılığın ÖVD kapsamında teknik yeterlilikten daha önde değerlendirilmesini dile getirmişlerdir (Brief and Motowidlo, 1986). Yönetim bilimi alanında ilk yıllarda çok önemli bir etki oluşturmayan ÖVD, daha sonraları ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindelik ve bağımlı performans gibi düşüncelere olan ilgi ile gün geçtikçe önemli hale gelmiştir. Öyle ki, bu konuda 1998 yılında 200' ü bulan bilimsel çalışmalar, 1990'lı yıllardan itibaren önemli ölçüde bir artış göstermiştir (Çelik, 2007).

Bu çalışmada Bernard, Rüethlishberger ve Dickson, Katz ve Kahn, gibi teorisyenlerin çalışmalarına yer verilmiştir. Örgüt teorisine önemli katkıları, ÖVD' nin kavramlaştırılmasına temel teşkil eden araştırmalar yapmış olmaları, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi ve endüstriyel psikoloji gibi disiplinler üzerinde araştırmalar yaparak organizasyon teorisine yeni kavram ve teoriler kazandırmış olmaları nedeniyle bu araştırmacılar bu alanda özel bir yere sahiptirler.

### 2.5.3.1 Barnard' ın Araştırmaları

Bernard yapmış olduğu araştırmalarla “kooperatif sistem” kavramını ortaya koymuştur. Yazara göre organizasyonları aslında bireyler değil, bireylerin hizmetleri, davranışları ve katkıları oluşturmaktadır. Bireylerin rgt içinde işbirliği yapmak için geliştirdikleri, gönüllük esasına dayanan davranışları örgüt için daha önemli katkılar sağlamaktadır. Bernard, bireylerin örgüte katkı için gönüllü davranışlarını iş sözleşmelerinin, iş performanslarının ve iş gereklerinin üstünde bir değer olarak görmektedir. İşgörenlerin işbirliği çabalarının esasının “İlişkiye dayalı çekicilik” olduğunu ifade eden araştırmacı, bu durumdaki bireylerin uyumunun daha büyük bir sinerjiye neden olacağını ifade etmektedir. Uyumluluktan kasıt ise, kişilerin, yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, ırk, milliyet gibi özellikleridir. Biçimsel olmayan örgütlere de dikkat çeken Bernard, bu yapıları biçimsel otoritenin varlık sebebi olarak açıklamaktadır (elik, 2007).

Altay' ın aktardığına göre, 1939 yılında Bernard “Yönetim Fonksiyonları” adlı kitabında örgütleri inceleyerek gönüllü işbirliği gayretlerini, işbirlikçi çabaların birlikteliği şeklinde açıklamıştır. Barnard bu davranışları biçimsel rol davranışları dışında, ekstra rol davranışları olarak tanımlamış ve ÖVD‘ na yönelen kuramsal tanımlara öncülük etmiştir (Altay, 2018). Bernard, 1976 tarihli “The Functions of the Executive” adlı eserinde ise rgt toplu işbirliği çabaları olarak tanımlar. Buradaki “toplu işbirliği” kavramı VD’ ndaki gibi, işgörenlerin işbirliği ve dayanışmasıyla rgt hedeflerine ulaştırma çabalarını kapsamaktadır (Akt. Alper Ay, 2018).

### 2.5.3.2 Roethlisberger ve Dickson’ un alışmaları

Management And The Worker adlı eserleri ile bilinen Roethlisberger ve Dickson, 1924 yılında Harvard niversitesi psikologlarından Elton Mayo yönetiminde, A.B.D.’de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasındaki Western Elektrik şirketinde başlatılan ve 5 yıl süren araştırmalarda görev yapmışlardır. İnsani ilişkiler akımının temelini oluşturan bu araştırmalar sonucunda ışık, yorgunluk, dinlenme vb. Çeşitli fiziksel faktörlerin çalışanların verimliliğini artırmadığı, verimliliğe etki eden temel etkenlerin çalışanların motivasyonu, İT, gözetim biçimi gibi sosyal ve davranışsal faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Bernard gibi, Roethlisberger ve Dickson' da biçimsel ve biçimsel olmayan yapılar arasındaki farkı inceleyerek, biçimsel organizasyonların, çalışanların görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan ilişkilerin biçimini açıklayan sistemler, politikalar ve kuralları içerdiğini savunmuşlardır. Ekonomik amaçların gerçekleşmesi için örgütün belirlediği kontrol sistemlerini içerirler. Biçimsel olmayan gruplar ise, çalışanların sahip oldukları demografik özellikler, statü ve kişilerle olan iletişimlerine bağlı olarak oluşturulur. Araştırmacılara göre her örgütte bulunan biçimsel olmayan gruplar, etkin işbirliği için gerekli ve biçimsel organizasyonun çalışmalarını etkilerler. ÖVD' nin esasını oluşturan kavramlar olarak işbirliği, biçimsel olmayan organizasyon ve duygusal durumlar, bireyin tutum, değer ve hislerine şekil vermesi bakımından önemli olduğu belirtilmiştir (Gürbüz, 2007).

Hawthorne araştırmaları bu yazarlar için ilham vermiş ve fiziksel faktörlerden çok sosyal faktörlerin işgörenlerin performanslarında daha etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Roethlisberger ve Dickson araştırmalarında ÖVD' nin temelini oluşturan üç kavram olan işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulara dikkat çekmişlerdir (Akt. Alper Ay, 2018).

### **2.5.3.3 Gouldner' in Çalışmaları**

Bireylerin örgüt içindeki davranışlarını inceleyen Gouldner, işgören davranışlarını yöneticilerin davranışlarının şekillendirdiğini tespit etmiştir. Bunu “The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement” adlı makalesinde açıklayan araştırmacıya göre, insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmektedirler. Maddi sıkıntı içindeki bireyin ihtiyacı olan başkalarının yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi karşılıklılık normunun doğmasında etkili olmaktadır. İhtiyacın şiddeti ve buna karşı yapılan fedakarlığın derecesi, o bireyin karşısındakilere minnet duygusunun seviyesini etkilemektedir (Gouldner, 1960). Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu iddia etmekle birlikte, diğer taraftan koşullara bağlı olarak ta değişebileceğini belirtmiştir. Bireyin başkaları tarafından sağlanan gelirlere bağlı olması veya bu gelirlere bağlı olarak belirli yükümlülükleri kabul etmiş olması burada etkili olmaktadır.

Karşılıklılık normu gereğince, işlerinden tatmin olan işgörenler, örgütün kendileriyle ilgilenmeleri durumunda, buna karşılık olarak ekstra rol davranışları

sergilemektedirler (Beşiktaş, 2009). Gördüğü yardım ve iyiliğin karşılığında, bir minnet duygusu içerisine giren bireyler, bunun karşılığında ÖDV şeklinde davranışlar gösterirler (Kaplan, 2011).

Elde edilen kazanç ile bireyin ihtiyaç duyduğu miktar, vericinin kaynaklarına ve güdülerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Herhangi bir beklentisi olmadan yapılan yardım, kendisi hasta olmasına rağmen, başkasına yardım eden bireyin fedakârlığı, karşılıklılık normunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Gouldner, ÖVD' nin sergilenmesinde de işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları minnet seviyesinin etkili olduğunu iddia etmektedir (Gouldner, 1960).

#### 2.5.3.4 Blau' nun Çalışmaları

1964 Yılında "Exchange and Power in Social Life" isimli makalesinde, bireylerin davranışlarının bir değişime dayandığını iddia eden Blau, *sosyal mübadele teorisini* ortaya koymuştur. Yazar, değişim kavramı temelinden, sosyal değişim kavramını geliştirerek bunu ekonomik değişimden ayırmıştır.

İnsanların maddi kazanç sağlamak amacıyla yaptığı her türlü davranışı ekonomik mübadele olarak adlandıran yazar, sosyal mübadeleyi de "*bir işin sonunda bekledikleri kazanç için güdülenen bireylerin, sergiledikleri gönüllü davranışlar ile bu kazançların sürekliliği için karşılık verme ihtiyacı*" şeklinde tanımlamıştır.

Bir işgören, yöneticisini etkileyerek terfi edebilmek için çok çalıştığında ekonomik mübadele, yalnızca yöneticisine saygı ve minnet duyduğu için çok çalıştığında ise sosyal mübadele söz konusu olmaktadır. Her iki mübadele biçiminde de gelecekte bir kazanç beklentisi olmasına karşın, sosyal mübadelede gelecek kazançların hususunda bir pazarlık bulunmaz. Elde edilenler parasal değerden çok karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gülbüz, 2007).

Peter Blau'nun tarafından sosyal gruplar ile örgütlerin farklı dinamiklerle analiz edildiği mübadele (değişim) yaklaşımı, Dansereau & Graen ve Haga (1975) tarafından ast ve üstler arasındaki ekonomik ihtiyaçlar ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele alınmıştır. Örgüt teorisine katkı sağlayan bu çalışmalar, ÖVD' nin kavramsal arka planını oluşturmaktadır (Kaplan, 2011).

### 2.5.3.5 Katz ve Kahn' ın Araştırmaları

1966 yılında Katz ve Kahn' ın yayınladığı “The Social Psychology of Organization” adlı kitapta örgüt içi ilişkilerin analizi yapılmıştır. Araştırmacılara göre verimlilik sağlanabilmesi için bireylerin organizasyona katılması ve devam etmelerinin sağlanması, zamana uymada hassasiyetleri ile sözleşmeleri gereği kendilerine verilen görevleri eksiksiz yerine getirmeleri ve rol üstü davranış göstermeleri şeklinde üç aşama tespit edilmiştir (Akt. Alper Ay, 2018).

Katz ve Khan' a göre biçimsel rol davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışı vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Biçimsel iş tanımlarda yer almayan davranışların ÖVD olduğunu açıklayarak vatandaşlık kavramını kullanan Katz ve Kahn, “Rol Teorisine” göre organizasyonel yapıda, örgütsel görevlerin veya işlerin yerine getirilmesi için bir takım motive edilmiş ve yönlendirilmiş davranışlara ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar, işgörenlerin takımlar içerisinde kendilerine düşen görevleri yapmalarını sağlayan rolleri biçimlendirmektedir. Eğer bu roller istenen ve beklenen şekilde icra edilirse örgütlerin etkin ve verimliliğine katkı sağlayabilir. Katz ve Kahn' a göre etkili örgütler için üç çalışan davranışı önemlidir. Bunlar;

- a. Örgütler, insanların organizasyona girmelerini ve bağlılığını sağlamalıdır.
- b. Üyelerin belirlenmiş kriterleri karşılaması yada bunun daha üzerinde performans göstermeleri sağlanmalıdır.
- c. Örgütsel başarı için çalışanların rollerinin üzerinde ekstra performans göstermeleri, yenilikçi ve kendiliğinden davranış göstermeleri sağlanmalıdır.

Kanunlara riayet etmenin ötesinde, iyi bir vatandaşın ülkesine yaptığı çeşitli katkılarını “vatandaşlık duyarlılığı” olarak ilk defa kullanarak Örgütsel vatandaşlığın temelini atan Katz ve Kahn' a göre, örgütlerde de iş tanımı ve sözleşmelerin ötesinde davranış sergileyenler de “vatandaşlık duyarlılığı” göstermiş sayılırlar. İyi bir vatandaş toplumun faydasına hareket eder, kendisini vatandaş olarak hissetmek için adaletli muamele ve saygı bekler ve gereksiz şikayetlerde bulunmaz. Araştırmacıların; yalnızca yazılı olarak belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesini öngören bir yönetim anlayışının son derece kırılğan bir sosyal yapı oluşturacağı şeklindeki yaklaşımları bu alanda genel kabul görmüştür.

Katz'ın görüşleri, Organ' a kadar geçen yaklaşık yirmi beş yıl süresince çoğunlukla işgörenlerin bireysel yetenekleri, deneyimleri, zihinsel güçleri ve birikimleri ile ilgili araştırmalar için temel oluşturmuştur (Demirel ve Özçınar, 2009). Katz tarafından, beş ÖVD daha tanımlanmıştır. Bu davranışlar; “diğerleri ile işbirliği içine girme davranışı” yardımlaşma ve gönüllülük ile, “örgütü koruma boyutu” sivil erdem ve örgüte sadakat ile, “yapıcı fikirler öne sürme boyutu” kişisel inisiyatif ile, “kişisel eğitim boyutu” kendini geliştirme ile ve “örgüte karşı hoşça giden davranışlar geliştirme boyutu” ise örgütsel sadakat ve gönüllülük boyutları ile benzerlik göstermektedir (Çelik, 2007).

#### **2.5.3.6 T.S. Bateman ve C.A. Smith’ in Çalışmaları**

Organ’ ın “tatmin performans sağlar” teorisi ile 1977 yılında başlamış olan ÖVD çalışmalarını esas alan Bateman “kantitatif olmayan performans” olarak adlandırdığı bir ölçüm metodu geliştirmiştir. Smith ise bu metod ile yaptığı araştırmalarda ÖVD ilişkilerini incelemiştir. Bu araştırmalarda diğerlerini düşünme, işbirliği ve genel boyuttaki ileri görev bilinci tespit edilmiştir. Çalışmalar sonunda, yöneticilerin vatandaşlık görevleri sergileyen çalışanlara daha fazla değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren işgörenlerin işlerini daha kolay yaptıklarını açıklamışlardır (Kaplan, 2011).

Smith vd.,’nin (1983) ÖVD’ nin doğası ve öncüllerine yönelik yaptıkları araştırmada örgütlerin başarı için örgüt içindeki işbirliği, yardımseverlik, yapıcı öneriler, iyi niyet jestleri ve özgecilik gibi biçimsel rollerin ötesinde gönüllü davranışlara ihtiyacı bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışların katkısıyla sosyal yapı güçlenirken, öte yanda öngörülemeyen durumlar için çalışmak hususunda gerekli esneklik sağlamaktadır (Rençber, 2019).

Smith vd. (1983) biçimsel rol ötesi davranışlarını yardım etme, vicdanlılık ve örgütü destekleme gibi isteğe bağlı davranışlar olarak açıklamışlardır. ÖVD’ nin özgecilik boyutu ile İT, lider desteği, çevresel faktörler, eğitim, bireyin içinde bulunduğu ruh hali, dışa açıklık, özerklik ile kırsal-kentsel yaşam değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Bu araştırmalarda lider desteği, çevresel faktörler, kişinin ruh hali, işyerinde özerklik, dışa açıklık ve İT değişkenleri ile ÖVD arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur (Smith ve diğerleri, 1983).

ÖVD' nin boyutlarının tespiti hususunda ilk çalışmaları yapan Smith ve diğ. (1983), bu çalışmada hangilerinin ekstra rol davranışı olduğunu belirlemek için yapılandırılmış mülakat tekniğiyle yöneticilere sorular sormuş ve daha sonra buna uygun olarak hazırlanmış olan bir anket ile astlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen verilere üzerinde yapılan faktör analizine göre iki ayrı faktör elde edilmiştir. Birinci faktör diğergamlık boyutu, ikincisi ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak açıklanmıştır (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

#### **2.5.3.7 Dennis Organ' ın Çalışmaları**

Dennis Organ 1988 yılında yaptığı çalışma ile biçimsel rol (in role) ve extra rol davranışlarını dile getirmiştir. Organ, biçimsel rol davranışını yönetim tarafından beklenen ve kabul edilen, gerekli olan teknik bir durum olarak açıklamaktadır. Örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması biçimsel role örnektir.

Organ'a göre biçimsel olmayan örgüt yapılarının içindeki işbirliği ve duygular bu yapılara şekil vermekte, tutum ve davranışları düzenlemekte ve sonuçta ÖVD kavramına temel oluşturmaktadır.

Organ' a göre ekstra rol davranışları “görev üstlenme” olarak tanımlanabilir. Görev üstlenme ise, örgütsel değişimin etkisinin işgörenlerin işlerinde, işin bir bölümünde veya örgütlerde işin nasıl yapılacağı hakkında ortaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Kaplan, 2011). ÖVD' nı iyi asker sendromu olarak da tanımlayan Organ (1988), ÖVD' nin boyutlarını, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak beş başlıkta toplamıştır (Çelik ve Çıra, 2013).

#### **2.5.3.8 Graham' ın Çalışmaları**

Diğer araştırmacılardan farklı olarak, tamamen toplumsal olan bazı özellikleri örgüt içi ortama uyarlayan Graham' a göre bir ülke vatandaşı olarak insanların, yaptıkları eylemlerini örgütsel davranışlar şeklinde gösterdiğini iddia etmiştir. Graham “*aktif vatandaşlık sendromu*” olarak tanımladığı davranışsal eğilimleri, örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım başlıkları altında incelemiştir (Çetin, 2004; Kaplan, 2011).



Graham' a göre Örgütsel itaat; çalışanların örgütte bir düzene oturmuş yapı ve zamana riayet etmelerini, kural ve prosedürlerin gereklerini önemsemelerini ve uymalarını içermektedir. Örgütsel sadakat; çalışanların üyesi olduğu örgüte genel olarak hizmet etmelerini ve bağlılıkları ifade etmektedir. Sadakat sahibi çalışanlar örgütlerini hem savunma ve hem de güçlendirme konusunda istekli ve gönüllü olarak ekstra çaba gösterirler. Örgütsel katılım ise; çalışanların örgüt kurallarına uygun olarak aktif ve sorumluluk duygusuyla katılım sağlamalarını ifade eder (Tecimen, 2020).

#### **2.5.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' nın Temelini Oluşturan Teoriler**

İşletme yönetimi alanındaki yazında, birçok kavramın sebep ve sonuçlarını açıklamak amacıyla bazı temel teorilere atıf yapılması kuralı ÖVD için de aynen geçerlidir. ÖVD kavramı her ne kadar 1980' li yıllarda insan kaynaklar yönetimi ve örgütsel davranış literatürüne girmiş olsa da, bu kavramın da temelini oluşturan Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider Üye Mübadele Teorisi ve Psikolojik sözleşme gibi teoriler bulunmaktadır (Gürbüz, 2007).

##### **2.5.4.1 Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi, karşılıklı güven üzerine kurulan, kişiler ve örgütlerin sorumluluklarını yerine getirmesini içeren bir kavramdır.

1964 Yılında yayımlanan “ Exchange and Power in Social Life” başlıklı makalesinde Blau, bireylerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddiasıyla sosyal değişim teorisi ortaya koymaktadır. Blau' ya göre ekonomik değişimle sosyal değişim birbirinden farklıdır. Blau tarafından açıklanan bu teoriye göre (Akt. Alper Ay, 2018) iki tür sosyal ilişki bulunmaktadır. Bunlardan biri sosyal değişim, ikincisi ise ekonomik değişimdir. Zorunluluk bulunmayan Sosyal değişim ilişkisine göre taraflar arasında herhangi bir pazarlık yapılmaz ve bireyler kendi takdiri ile karar verirler. Aralarındaki karşılıklı güven ile arkadaşlık ilişkileri gelişirken, gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler de ortaya çıkabilmektedir. Gönüllülük esasına dayandığı için ÖVD' da sosyal değişim ilişkisi kapsamındadır. Ekonomik değişimde ise, ilişkinin niteliği açıkça belirtilmiş işlem ve sözleşmelere dayanır. Bu ilişkide gönüllü ve işbirlikçi davranışlar bulunmaz (Alper Ay, 2018). Sosyal mübadele teorisine göre, ortaya çıkan kazançlar para ile ifade edilmemektedir (Çetinkaya ve

Çimenci, 2014). Sosyal mübadelenin korunmasında özellikle bireylerin kısa vadede karşılıklı güvene mutlaka ihtiyaçları bulunmaktadır.

Sosyal mübadele teorisi, İT ve ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilerinden biridir. Teoriye göre; motive olmuş ve beklentileri karşılanmış işgörenler, işletmedeki diğer işgörenlerle işbirliğine daha istekli olurlar. Böylece bu işgörenler hem işlerinde tatmin olacak hem örgütsel bağlılığı artacak ve hem de ÖVD' ları göstereceklerdir (Beşiktaş, 2009; Kaplan, 2011). Sosyal değişim teorisinin örgütlerde gelişimi, yöneticilerin adaletli davranmalarına bağlı olarak çalışanların ÖVD göstermeleri biçiminde ortaya çıkar. Sosyal değişim boyutunun etkisi ile çalışanların örgütlerine bağımlılığı ve daha fazla katkısı sağlanacaktır. Çalışanların ÖVD göstermelerinde, örgütlerine duydukları minnet duygusunun yüksekliği, çalışanın beklentilerinin karşılamasına bağlıdır. Aksi halde örgütüne karşı soğuk ve performansı düşük olacaktır (Çelik, 2007).

Thibaut ve Kelley' ye göre ise bireyler beklentilerine ulaşmak amacıyla diğer kişi, grup veya örgütlerle işbirliği yaparlar. Buna göre örgütlerin bireylere nasıl davrandığı ve onların gereksinimleriyle ne ölçüde ilgilenildiği önemlidir. Eisenberger ve arkadaşlarına göre bireyler; örgütün kendilerinin iyiliğini gözetmesi ve örgüte sağladıkları katkılara değer vermesi yönünde inançlar geliştirmektedirler. Bireyler örgütlere çabaları, düşünceleri ve fiziksel güçleri ile yaptıkları katkıya karşılık, örgütten birtakım getiriler beklemektedirler. Organ' a göre çalışanlar örgüte girerken sosyal değişim teorisini kabul etmekte ve buna bağlı olarak ÖVD göstermeye isteklidirler. Çalışanların bu isteği örgüt tarafından ekonomik değişim davranışı göstermeye zorlanana kadar devam edecektir. Teoriye göre çalışanların ÖVD sergilemesi adaletli muamele ve çalışma şartlarındaki uygunluk doğrultusunda sergilenen bir davranıştır. Aksi durumda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılmaya yönelik davranışlar ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, 2007).

Lambert, çalışanların kendilerine verilen ödüllere karşılık olarak, işletmeye bir şeyler verme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. İşletmenin verdiği, çocuk bakımı, mesai harici sosyal olanaklar, danışmanlık ve eğitim masraflarının karşılanması gibi “iş hayatı kazanç paketi” olarak adlandırılan yardımlar işgörenleri işletmeye katkı sağlamak için ekstra performansa teşvik edecektir (Tekbulut, 2017).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki pozitif ilişkiler de çalışanların görevlerinde daha aktif ve verimli olmasına, daha fazla sorumluluk almasına ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamasına yöneltilir. Teori, işveren-işgören arasındaki sosyal değişim ilişkisini ile gerçekleşme durumunda tarafların nasıl bir tavır sergileyeceklerini de açıklamaya çalışır.

#### 2.5.4.2 Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet

Eşitlik Teorisinin temelinde örgütsel adalet kavramı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte sağladıkları fayda miktarı hakkındaki değerlendirme ile adaletin örgüt içinde paylaştırılması ve karar verenlerin eldeki değerleri paylaşması hususunda doğru yöntemi kullanmasını içermektedir (Kaplan, 2011). Bir başka anlatımla *“örgütsel adalet, işgörenlerin örgüte kazandırdıkları ile örgütten kazandıkları faydaları, diğer çalışanlarla kıyaslayarak zihinlerinde buna dair bir algı oluşması”* olarak belirtilmektedir. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç başlıkta sınıflandırılmıştır (Çelik, 2007).

Adams tarafından 1960’lı yıllarda yapılan araştırmalarda, çalışanların algıladığı eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu incelenmiş, buna göre çalışanların adalet konusundaki algılarının, gösterdikleri performans ve motivasyon üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirtilmiştir. Adams ‘in eşitlik teorisine dayanmakta olan bu teoriye göre (Alper Ay, 2018), çalışanlar örgüte verdikleri emek karşılığında ödül istemektedirler. Çalışanlar açısından gelir, işveren açısından gider anlamına gelen bu durum, sadece parasal bir değer olmayıp, terfi, psikolojik doyum gibi unsurları da kapsamaktadır. Adams’ a göre sosyal davranışlar inançlar tarafından etkilenmektedir. Bunun için grup içindeki dağıtımının adaletle yapılması ve grup üyelerinin elde edecekleri ödülün, yaptıkları katkıyla orantılı olması önemlidir. İşgörenler algıladıkları eşitsizlik karşısında dört şekilde tepki verebilmektedirler.

- a. Ödüllerini artırma yoluna gidebilirler.
- b. Örgüte sağladıkları katkıları azaltabilirler.
- c. Dedikodu ve misillemeye başvurabilirler.
- d. Adaletsizliğin şiddetine göre psikolojik endişeye kapılabilirler.

Algılanan eşitliğin sübjektifliği, her çalışan için farklı ve göreceli bir kavram olması nedeniyle Adams'ın teorisine eleştiriler yapılmıştır. Örneğin, yöneticiye göre adaletli bir şekilde yapılan ödül dağıtımı, çalışanlara göre adaletsiz olarak algılanabilmektedir. Adam'ın Eşitlik Teorisi eşit olmayan sonuçlara duyulan tepkiye odaklandığından, eğer sonuçlarda eşitlik veya adalet algılanmaz ise, bireyler bu durumda dağıtımsal adaletsizlik görecektir. Kaynakların ve olanakların dağıtımında adalet algısı ve eşitlik gördüklerinde çalışanların motivasyonları, iş tatminleri artacak ve buna bağlı olarak ÖVD sergileyeceklerdir (Gürbüz, 2007).

Çalışanlar, bazı durumlarda haksızlığa uğradıklarını, bazen de kendilerinin kayırlıldıkları sonucuna ulaşabilmektedir. Hak ettiklerinden fazlasının verildiğinin algısı ile iş arkadaşlarının baskısına ve kötü davranışlara maruz kalacağını düşünmektedir. Yönetim çalışanları ödüllendirme konusunda eşitliği ve dengeyi sağlamaya özen göstermelidir (Çelik, 2007).

#### **2.5.4.3 Lider - Üye Değişim Teorisi**

Örgütlerdeki lider ile insan kaynakları arasındaki ilişkileri açıklamaya ve sonuçta işletme performansına katkısının ne ölçüde bir değişime etki ettiğini açıklayan Lider-Üye değişim teorisine göre, lider ile üye arasındaki ilişkiler kendine özgüdür. İlk izlenimler ise, ast üst ilişkilerinin sosyalleşme olarak değerlendirilmesi yönündedir (Alper Ay, 2018). Çalışanların ÖVD göstermelerinin nedenlerini lider ile olan ilişkiye dayandıran teoriye göre bu ilişkinin doğru sürdürülmesine göre ÖVD sergilemede değişim yaşanmaktadır. Liderler ile her çalışan arasındaki farklı düzeyde ortaya çıkan gönül bağı, çalışanların performanslarına etki yapmaktadır. Bu teori, Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal mübadele teorisinin, Fred Friedler' in geliştirdiği Durumsal Lider Etkinliği teorisinin bir parçası biçiminde yaklaşımdır (Kaplan, 2011).

Yöneticileri ile örgüt içerisinde sürekli iletişim içerisinde bulunan çalışanlar, ilişkilerine yönelik yaptıkları değerlendirmede; memnuniyet seviyesini belirleyen ilişkinin niceliği, yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ve lider-üye değişimi olmak üzere üç faktörü dikkate almaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğu "*İlişkinin niceliği*", yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ise yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığı açıklamaktadır. Çalışanların gösterdiği ÖVD' nin sebepleri ise Lider üye değişim

teorisi kapsamında yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Bu ilişkilerdeki seviyenin ÖVD' nı da etkilediği iddia edilmektedir (Tecimen, 2020).

Fred Fiedler tarafından geliştirilmiş olan *Durumsal Lider Etkinliği Teorisi*'yle literatürde önemli bir yer edinen teori, *Dikey İkili Bağlantı Modeli* olarak da tanımlanmaktadır. 1975 Yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiş olan Lider Üye Değişim Teorisi'nin odak noktası olan lider ile ast arasındaki ilişkiler, lider ve astın bireysel özellikleri, davranışları, liderin durumsal yaklaşımı ve diğer faktörlerden etkilenmektedir. İlişkilerde, liderin tamamen otokratik davranmasından daha çok, astları arasında geliştirmiş oldukları farklı seviyedeki ilişkileri göz önünde bulundurarak, bu farklı tarzlardan birine yöneleceklerini öngörür.

İlişkiler grup içi (yüksek kaliteli ilişki) olabileceği gibi grup dışı (düşük kaliteli ilişki) da olabilmektedir. Grup içi ilişkilerde astlar liderlerine güven duyarken, iş sözleşmesi ve iş tanımlarına göre hareket ederler. Güvene bağlı olarak rol üstü görevleri, karşılık beklemeden ve gönüllü olarak yerine getirirler. Liderlerde bilgi, karar verme, destek gibi bireysel ve pozisyonel kaynakları, biçimsel olmayan görevleri yerine getirmesi için astları ile mübadele ederler. Grup dışı ilişkilerde ise astlar sadece iş sözleşmesi ve iş tanımında belirtilenlerle sınırlı olarak davranırlar. Bu ilişkide karşılıklı güven ve dostluk söz konusu değildir.

Bu alanda yapılmış olan araştırmalara göre, karşılıklı güven, olumlu destek, bağımsızlık, açık iletişim, yüksek düzeyde otonomi, tatmin ve paylaşılmış sadakatin grup içi ilişkiler sonucunda ortaya çıktığı açıklanmaktadır. Buna göre lider ve üye değişim ilişkisindeki kalitenin, çalışanların bağlılık ve ÖVD' nı artırdığı görülmektedir (Gürbüz, 2007). Lider – üye arasındaki pozitif ilişkiler nedeniyle, çalışanlar normal çalışma sürelerinin üzerinde çalışabilmekte veya görev tanımlarının ötesinde ekstra pozitif davranışlar sergilemektedirler. Bu sonuçlar, lider-üye etkileşiminin en önemli çıktılarından birinin de ÖVD olduğunu göstermektedir (Tekbulut, 2017).

#### **2.5.4.4 Karşılıklılık Norm Teorisi**

Gouldner' in 1960 yılında ortaya attığı teoriye göre, insanlar elde ettikleri yararlar karşılığında olumlu davranış göstermeye eğiliminde olduğundan ötürü,

kendilerine yapılan yardıma karşılık onlarda muhataplarına yardım eder ve zarar verecek davranışlardan kaçınırlar. Burada önemli olan bir ayrıntı, yapılan yardımın mevcut koşullara, olanaklara ve yardım edenin durumuna göre farklılık gösterebilmesidir (Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Karşılıklılık Normu'ndan bahsedilebilmesi için öncelikle bireyin kendisine yapılan yardıma karşılık, onun da yardım etmeyi istemesi veya yardım edenlere zarar vermekten kaçınmayı amaç edinmelidir.

Gouldner, Karşılıklılık normunun evrensel özellik taşımakla birlikte, karşılaşılan durumun şartları, kişilerin özelliği ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişim gösterebileceğini de belirtmiştir. Elde edilecek faydanın değeri, bireyin ona ne derece gereksinim duyduğuna bağlı olup, yardım sağlayanların kaynakları ve güdüler de karşılıklılık normunu etkileyebilecektir. İşgörenler, yöneticilerin sergilediği davranışlardan algıladığı adil ve eşit davranış, tutumlara ve bu norma göre çerçevesine karşılık verme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu ihtiyaca karşılık olarak ta ÖVD sergilenmesi ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.4.5 Vekâlet Teorisi**

Çağdaş örgütlerde yönetim faaliyetlerinin örgüt sahiplerinden ayrı olması nedeniyle ortaya çıkmış olan vekalet sorunu ve bu bağlamda ortaya atılmış olan Vekâlet teorisi, belirlenmiş ortak bir gaye uğrunda yardımlaşmak zorunda olan, vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişkileri inceleyen bir yaklaşımdır. Vekâlet veren ulaşmak istediği amaç için vekile ihtiyaç duyarken, Vekil ise belirlenmiş amaca ulaşmak için alacağı kararlar ile örgütü yönetir (Koçel, 2011:355).

Vekalet teorisi, çalışanlar ile örgüt arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilmiş bir teoridir. Teori, ekonomik tabanlı, amaçları ve menfaatleri birbirinden farklı iki çalışanın, birbirlerine yardım etmeleri durumunda ortaya çıkan problemleri inceler. Vekalet teorisi, ekonomistler tarafından, çalışanların birbirlerine yardım etmeleri doğrultusunda motivasyon durumları, birbirlerini kontrol etmeleri ve birbirleri arasındaki bilgi akışını incelemeye almaları ile gelişme göstermeye başlayan yaklaşımdır (Tecimen, 2020). Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişkiye bağlı olarak, çıktı odaklı ve davranış odaklı olmak üzere iki tür

sözleşme söz konusu olmaktadır. Çıktı odaklı ilişkide (asimetrik bilgi), vekalet veren yeteri derecede bilgiye sahip değildir. Bu durumda vekil asilden bilgi saklayarak kendi çıkarlarını korumak ister. Davranış odaklı ilişkide ise (çıkar çatışması) vekil olan her zaman vekalet verenin çıkarlarını gözetmemekle birlikte, davranışlarını vekalet verenin çıkarlarıyla uyumlaştırmaya çaba sarf eder (Keskin ve diğerleri, 2016, 255).

Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişkide, riskin paylaşımı önemlidir. Vekalet veren, vekilin eylemlerinden yeterli derecede tam haberdar ise davranış odaklı bir sözleşme söz konusu olup, vekilin davranışları ile vekalet verenin çıkarları uyumaktadır. Aksine, eğer vekalet veren vekilin faaliyetlerinden tam bir bilgiye sahip değilse bu durumda gereksiz şekilde risk vekile yansıtılır. Vekâletten kaynaklanan maliyetlerden kaçınmak için satın almalar, birleşmeler, yönetim kurulu kurmak, üst düzey yönetici ücretlerinin yükseltilmesi, yöneticilere hisse vermek gibi alternatif uygulamalara başvurulur (Keskin ve diğerleri, 2016, 256; Erdal, 2020).

#### **2.5.4.6 Bekleyiş Teorisi**

Çalışanlar bir işe başlarken, iş esnasında yapılan her davranışın ödüllendirileceğini bazen de cezalandırılacağını inancıyla bir bekleyiş içine girerler.

Çalışanlar, gösterdikleri çabaya karşılık kazanacağı ödüllere göre davranış sergilemektedirler. Gösterilen çaba gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetleri kapsıyor ise bunun nedenleri Vroom' un "Ümit (Bekleyiş) Kuramı" ile açıklanabilmektedir. Bu teori, örgütlerin daha verimli sonuç alma ve amaçlarına ulaşmaları için çalışanların sergiledikleri gönüllü davranışların nedenlerini ve onları güdüleyen etkenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teori, başarının daha çok ödüllendirilmiş olan bir davranışın fonksiyonu olarak ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanlar;

- a. Yapacakları çalışmanın karşılığında bir ödül kazanacakları ihtimalini görürlerse,
- b. Harcadıkları efor ile performansları arasında bir bağlantı olduğunu kavarsa,
- c. Verimli çalışma sonunda alabilecekleri bir ödülün, daha büyük başarı kazanmalarına vesile olacağını öngörürlerse, her zamankinden daha yoğun ve verimli bir çalışma içerisine girerler. Çalışanların böyle bir beklentiye girmesinde, deneyimleri, gözlemleri, algıları, gayretleri ve daha önceki çalışmaları karşılığında

almış oldukları ödüller etkili olarak güdü sağlamaktadır. Bekleyiş Kuramı, bu manada ÖVD ile ilişkili olup, işgörenlerin davranış nedenlerini açıklamaya yardımcı olabilmektedir (Çelik, 2007).

#### 2.5.4.7 Psikolojik Sözleşme

Yazılı olmamakla birlikte, işgören ile örgüt arasındaki anlaşma koşullarına yönelik olarak oluşan inançları içeren Psikolojik sözleşme, inanç ve karşılıklı güvene dayalı ve bir sözleşmedir. İşveren ile çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken zorunluluklar hakkındaki inançlardan meydana gelen Psikolojik Sözleşme' ye göre işverenin işgören için uygun çalışma ortamı oluşturmasını, terfi imkanı sağlamasını, işgörenin ise sadakatle çalışmasını ve yüksek düzeyde bir performans göstermesini karşılıklı olarak kabul ve taahhüt etmiş oldukları, yazılı olmayan ilkeleri içermektedir.

Psikolojik sözleşme hakkında; etkileşimsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel olarak dört türünden söz edilmektedir. Bunların ilk ikisi, yaygın olarak çalışma ilişkilerinde söz konusu olmaktadır.

- Etkileşimsel psikolojik sözleşme; maddi yada maddi içerikteki belirli kazanım veya menfaatlerin kısa sürede gerçekleşeceğini öngörmektedir.
- İlişkisel psikolojik sözleşme; maddi içeriği de bulunmakla birlikte daha çok sosyal değişim temelli olan, belirli performans ve ödül beklentilerine dayanmayan ve karşılıklı, açık uçlu ilişki temelli uzun dönemli bir sözleşmedir.
- Dengeli psikolojik sözleşme; açık olarak belirlenmiş performans ve ödül beklentileri ile açık uçlu ilişkilerin karışımı biçimindeki bir sözleşmedir.
- Geçişsel psikolojik sözleşme; daha köklü değişim, küçülme stratejisi gibi durağan olmayan zamanlarda ortaya çıkabilen ve taraflar arasındaki bağlılığın bulunmadığı sözleşme türüdür.

Yapılan araştırmalarda çıkan sonuca göre, psikolojik sözleşme ile bu kavramın içeriğinin, biçimsel rol davranışı, rol üstü davranış, güven ve tatminle ilişkili olduğu, işgörenler açısından işverenler ile değişim konusu yaptıkları taahhüdün çok özel bir anlam taşıdığını ortaya konulmuştur. Açık uçlu ilişkide belirlenmiş olan taahhüdün, ekonomik temelli değişimin aksine, işgöreni işveren için faydalı rol üstü davranış göstermede güdülemesi beklenmektedir. Yöneticisinin kendinden daha fazla sorumluluk alması gerektiğine inanmış bir işgören, işverene faydalı olacak ÖVD' na eğilim gösterebilecektir. Bunun aksine, işverenin kendisine kısa vadeli maddi değişim



sağladığına inanmış olan işgören ise ÖVD sergilemenin kendisi için bir ödül veya tanınma sağlamayacağını varsaymaktadır.

Psikolojik sözleşme gereği olumlu algı kuran çalışan örgüt içinde olumlu ilişkiler kurarak, sadakat, itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar sergiler. Çalışanlar psikolojik sözleşme hakkında negatif bir algılaya sahip olduğunda örgüt için daha az çaba sağlayacak ve ÖVD gibi rol üstü davranışlardan kaçınacaklardır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' nın Alt Boyutları**

ÖVD' nın alt boyutları hakkında bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar içinde en genel kabul göreni Organ'ın "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" adlı eseridir. Organ bu çalışmada ÖVD' nı, Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket tabanlı bilgilendirme, Sivil erdem ve Centilmenlik olarak beş boyutta incelemiştir (Çelik, 2007).

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) 1983- 1999 yılları arasını kapsayan bir meta analiz çalışmalarında ÖVD' nı yedi alt boyutta toplamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu boyutlar; Yardımseverlik, Gönüllülük ve Centilmenlik, Örgütsel sadakat, Örgütsel kabullenme, Bireysel inisiyatif, Örgütün gelişimine destek verme ve Bireysel gelişim şeklindedir. Bu çalışmada, Organ'ın 1988' de yaptığı sınıflama kadar ilgi görmüştür (Podsakoff ve diğerleri, 2000: Demirci, 2018).

Parks ve Kidder' e (1994), göre beş ÖVD boyutu ekstra rol davranışlarının sürekliliği üzerinde düzenlenebilecektir. Vicdanlılık, ekstra rol davranışının en pasif biçimi olduğu, en aktif olanının ise fedakarlık boyutu olduğu ve bunların diğergamlık ile düzenlenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Vicdanlılık ve nezaket boyutları, iş yerinde diğer işgörenlere saygı gösterme gibi davranışları içerdiğinden dolayı bu boyutlardaki öğelerin çoğunlukla aktif rol oynayacağı varsayılmıştır (Karanlık ve Özafşarlıoğlu, 2019).

Literatür incelendiğinde otuz (30) civarında ÖVD' na rastlanmaktadır. Birçok çalışmaya rağmen boyutlar hakkında fikir birliği oluşmamıştır (Alper Ay, 2018).

**Tablo 2-1 Örgütse vatandaşlık boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar**

| S.No | ARAŞTIRMACI                                    | ARAŞTIRILAN BOYUTLAR                                        |
|------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1    | Smith, Organ ve Near (1983)                    | Özgecilik                                                   |
|      |                                                | Genel uyumluluk                                             |
|      | Organ (1988)                                   | Özgecilik                                                   |
|      |                                                | Nezakət                                                     |
|      |                                                | Vicdanlılık                                                 |
|      |                                                | Centilmenlik                                                |
|      |                                                | Sivil erdem                                                 |
| 2    | Graham (1991)                                  | İtaat                                                       |
|      |                                                | Sadakat                                                     |
| 3    | Williams ve Anderson (1991)                    | Bireye yönelik                                              |
|      |                                                | Örgüte yönelik                                              |
| 4    | Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)            | İtaat                                                       |
|      |                                                | Bağlılık                                                    |
|      |                                                | Katılım                                                     |
| 5    | Van Scotter ve Motowidlo (1996)                | Kişilerarası Kolaylaştırma                                  |
|      |                                                | İşe Adanma                                                  |
| 6    | Borman ve Motowidlo (1997)                     | Görevin etkinlikle başarılması için gerekli coşku ve gayret |
|      |                                                | Biçimsel olmayan faaliyetleri yerine getirmede gönüllülük   |
|      |                                                | Başkalarıyla yardımlaşma ve işbirliği yapma                 |
|      |                                                | Örgüte ait kural ve talimatlara uyma                        |
|      |                                                | Örgütün amaçlarını onaylama, destekleme ve savunma          |
| 7    | Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) | Yardımseverlik                                              |
|      |                                                | Centilmenlik                                                |
|      |                                                | Örgütsel sadakat                                            |
|      |                                                | Örgütsel uyum                                               |
|      |                                                | Bireysel inisiyatif                                         |
|      |                                                | Örgütün gelişimine destek verme                             |
|      |                                                | Kişisel gelişim                                             |
| 8    | Farh, Zhong ve Organ, 2004                     | İnisiyatif alma                                             |
|      |                                                | İş arkadaşlarına yardım etme                                |
|      |                                                | Ses yükseltme                                               |
|      |                                                | Grup etkinliklerine katılma                                 |
|      |                                                | Örgüt imajını destekleme                                    |
|      |                                                | Bireysel gelişim                                            |
|      |                                                | Sosyal yardımlaşmaya katılım                                |
|      |                                                | Örgüt kaynakları koruma ve tasarruf                         |
|      |                                                | İşyerini temiz tutma                                        |
|      |                                                | Kişilerarası uyum                                           |

**Kaynak:** Rençber, 2019

#### 2.5.5.1 Dennis Organ Tarafından Ortaya Konulan Boyutlar

ÖVD hakkında yapılan araştırmaların çoğunda, Organ tarafından ortaya konulan, biçimsel görevlerin üstünde beş tür ÖVD öne çıkmaktadır. Bunlar;

- a. Özgecilik; diğer çalışanları düşünme,
- b. Vicdanlılık; ileri görev bilinci,
- c. Nezaket; diğer çalışanları nezaket tabanlı bilgilendirme,
- d. Sivil Erdem; örgütün gelişimine destek sağlama,
- e. Centilmenlik; görevler için gönüllü olmak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:312).

Organ' ın tanımlamış olduğu bu beş boyut alanda yapılan araştırmaların çoğunda kullanılmış olmakla birlikte, bu beş boyutun aynı kişide ve aynı anda var olamayabileceği de ortaya konulmuştur. Buna örnek olarak, ileri görev bilinci olan bir çalışanın, her zaman diğergam olamayacağı şeklinde verilebilir (Gürbüz, 2007).

##### 2.5.5.1.1 Özgecilik / Diğergamlık

Özgecilik/Diğergamlık, bir işgörenin başka bir işgörene, işinin üstesinden gelebilmesi ve başarılı olabilmesi amacıyla gönüllü olarak yardım etmesidir (Demirel ve diğerleri, 2012).

İşgörenin, örgütle ilgili görev ve sorunlarda, diğer örgüt üyelerine yardım etmesini açıklayan tüm gönüllü davranışları Diğergamlık olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan husus, yardıma konu olan davranışın örgütle ve işle ilgili olmasıdır. Diğergamlık boyutunu oluşturan davranışlar; işinde yetersiz veya işi ağır olan arkadaşına yardım etme, mazereti nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanların uyum sağlaması için gönüllü yardım etme, işle ilgili sorunlarında çalışma arkadaşlarına yardımcı olma ve çalışma arkadaşının ihtiyacı olan materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır.

Özgecilik, örgütle ilgili görev veya sorunlarda karşılık beklemeksizin yardımcı olunması (Podsakoff ve diğerleri, 2000), örgüt içinde işle ilgili olarak diğer çalışanlara tamamen gönüllülük içinde yardım etmeyi içeren davranışlardır (Güçel, 2013). Bu boyuttaki davranışlar, çalışanlar arasındaki işbirliğini artırma, çatışma ve sürtüşmeleri azaltma

ve örgütün etkinliğine, üretim ve verimliliğe olumlu katkı sağlama gibi faydalar sağlamaktadır (Gürbüz, 2007).

Aynı zamanda iş yükü üstlenme olarak bilinmekte olan Özgecilik davranışları için, çalışanların bu davranışları sergilemeleri için etkili olan faktörlerden birisi de iş ortamında yöneticilerin liderlik davranışı göstermeleri olup, dönüşümcü liderliğin çalışanları daha çok özgeci davranışa yönlendirdiği görülmektedir (Erdal, 2020).

#### **2.5.5.1.2 Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci**

Vicdanlılık, işgörenlerin resmi rol gereklerinin üzerinde, gönüllü olarak sergiledikleri ve fazladan herhangi bir ücreti verilmediği halde, işi bitirmek amacıyla fazla mesaiye kalmak, kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işe gelmekten kaçınmamak, molaları kısa tutmak, örgütün faydasına olduğu düşünülen toplantılara düzenli katılmak, örgüt kurallarına özen göstermek, örgüt kaynaklarını tasarruflu kullanma gibi davranışları içermektedir. Bu boyuttaki en önemli davranış, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak, kötü hava şartlarına, hafif hastalık veya çeşitli özel sorunları olmasına rağmen işe devam etme davranışlarıdır. Geçerli bir mazereti nedeniyle işe geç kalması veya gelmemesi yöneticisi tarafından anlayışla karşılanacak olan çalışanın, devamlılık için büyük çaba göstermesi ÖVD' nin vicdanlılık boyutuna girmektedir (Gürbüz, 2007).

Bilinçlilik ya da ileri görev bilinci olarak ta adlandırılan Vicdanlılık boyutu, çalışandan beklenen asgari rol davranışlarının da ötesinde sergilenen görevinde dakiklik, atılım, görevini zamanından önce tamamlamak, yapıcı ve olumlu önerilerde bulunmak davranışlarını da içermektedir. Bu boyut gereği, işgörenler durumu kötüye kullanabilecekleri bir imkan olsa bile bu yola asla başvurmazlar.

Çalışanların, üstlendiği rolleri gereği yapması gereken görevlerin de üzerinde performans göstermeleri, işe erken gelmeleri, işyerinden geç ayrılmaları ve örgütün gelişimi hususunda yapıcı önerilerde bulunmaları vb. davranışlar vicdanlılık olarak kabul edilmektedir (Allison ve diğerleri, 2001; Kaya, 2013).

İş ve hedef odaklı olmayı gerektiren Vicdanlılık davranışlarına, işe devam etmede özenli olma, görevin gerektirdiği kurallara uyma gibi örnekler verilebilir (Demirel ve diğerleri, 2012). Vicdanlılık aynı zamanda, çalışanların aidiyet hissetme boyutu olarak ta bilinmektedir (Erdal, 2020).

Vicdanlılık ile Yardımseverlik davranışları benzemesine rağmen iki kavram arasındaki fark vardır. Şöyle ki; Yardım etme davranışı bireylere yönelik, görev bilinci davranışı ise örgüte yöneliktir (Çetin, 2011; Rençber, 2019).

#### **2.5.5.1.3 Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme**

Nezaket, örgüt içinde görevler ve verilecek kararlar nedeniyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan çalışanların birbirlerini uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlarını kapsayan bir ÖVD türüdür. Bu boyuttaki davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun yaşanmaması için örgüt üyelerini önceden uyarmaktır. Organ, bu boyuttaki davranışların duygusal açıdan istekliliği ve gönüllülüğü artıracığını, buna bağlı olarak örgüt içindeki çatışmaların azalacağını ve işlerin yürümesinin kolaylaşacağını belirtmiştir. Verilecek bir karar veya yapılacak faaliyetlerde diğer çalışanların görüşünü almak, nezaket boyutundaki davranışların temelini oluştururken aynı zamanda bu davranış, yönetimin koordinasyon işlevine de olumlu etki yapmaktadır.

Bu boyut kapsamındaki davranışlar daha çok örgüt zararına olası bir problem veya sorunun yaşanmasını engellemek yada yaşandığı taktirde etkilerinin giderilmesi için önceden yapılan davranışlardır (Gürbüz, 2007).

Nezaket, duygusal açıdan bireyler arası istikrarın korunmasına, bağımsız çalışma olanağının artmasına, işlerin planlama ve uygulamada kolaylaşmasına ve tüm bunlara bağlı olarak örgüt verimliliğinin artmasına neden olur (Alper Ay 2018).

Nezaket, çalışanların yapacakları işleri etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü davranmalarını ve sorun oluşturacak hususları önceden belirleyerek çözümü için gerekli çabayı göstermelerini ifade etmektedir (Demirel ve diğerleri, 2012). Bu davranışlar örgüt içinde etkili iletişim ve paylaşım gibi değerleri de güçlendirebilir (Bozkurt, 2018).

Geleceğe ilişkin olan nezaket davranışları, olası bir problemin önlenmesi ya da problemin etkisinin azaltılması için tedbir alınması, verilecek karar veya eylemlerden diğerlerinin haberdar edilmesi ve sorunların çözümü için bilgi verilmesini içerir (Erdoğan ve İraz, 2019: 78).

#### 2.5.5.1.4 Sivil Erdem

Örgütün politik yaşamına aktif katılmak ve sorumluluk almak olarak tanımlanabilen Sivil erdem boyutunun temelinde politik sosyoloji disiplindeki çalışmalar bulunmaktadır. Organ tarafından Sivil erdem olarak tanımlanan bu kavram, Graham tarafından örgütsel katılım ve George ve Brief tarafından da örgütü koruma davranışları olarak açıklanmıştır.

Bireysel inisiyatifin söz konusu olduğu bu davranışlar örgütün gelişimine destek vermekte, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda çözüm önerileri sunması ve alınan kararlara katılması gibi davranışları içermektedir. Örgüt içi toplantılara düzenli katılma, örgüt amaçlarına uygun olan kararlara destek olma, örgütsel gelişmelere uyum gösterme, örgütsel değişimlerin gerçekleşmesinde aktif rol alma, ilan ve duyurulardan haberdar olma, örgütle ilgili olumlu düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşma ve kendisinden istenmemiş olsa bile çalışanın kişisel ve mesleki gelişim eğitimlerine katılması gibi davranışlar bu kapsamdadır. Yönetim desteği olmadan sergilenmesi zor olacağından dolayı, bu boyut diğer boyutlar ile kıyaslandığında en zor sergilenen davranışları içermektedir.

Politik yetki bakımından tartışılan Sivil erdem, sadece bir hak olarak değil, aynı zamanda bir sorumluluk olarak ta görülmektedir. Buradaki politika kavramı, örgütün menfaatlerine ve ilgi alanlarına olumlu katkı veren katılımı, örgütteki yaşanan gelişme ve sosyal aktivitelerden haberdar olmayı, örgütün amaçlarına ulaşması için liderler tarafından ortaya konulan düzeni tanımayı ve katkı yapmayı ifade etmektedir (Gürbüz, 2007).

Çalışanların, Sivil erdem ile örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk hissetmesi (MacKenzie ve diğerleri, 1993), nedeniyle örgüt faaliyetlerine aktif ve gönüllü olarak katılımını da içerir. Çalışanlar örgüte yönelik olaylar karşısında sorumluluk hissederek, toplantılara, değerlendirmelere, değişim çalışmalarına aktif katılım sağlayarak ta pozitif yönde katkı sağlar (Güçel, 2013).

Örgüt işleyişi için zorunlu olmamakla birlikte faydasına inandığı toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, yapıcı kararlara ve alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışların çalışanlar arasındaki işbirliğini ve takım

ruhunu geliştirdiği iddia edilmektedir. Sivil erdem boyutu içerisindeki bu davranışlar, işğörenlerin sorumluluk almalarını, zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmelerini gerektirmektedir (elik, 2007).

alışan, Sivil erdem davranışlarıyla örgüte bağlılık ve ilgisinin en üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Gönüllü olarak sorunların çözümünde aktif katkı sağlamak, izlenecek stratejilerle ilgili görüş bildirmek, örgütü tehdit eden etkenleri bertaraf etmek veya fırsata dönüştürmek için gönüllü olmak gibi eylemlerde bulunmak bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir (Demirel ve diğerleri, 2012).

Sivil erdem, örgütün karar mekanizmasına dâhil olmayı da ifade etmektedir. Çalışanın, örgütle ilgili kararlara katılımı ve bununla birlikte fikir beyan etmesi, sorun çıktığında çözüme yönelik eylemlerde bulunabilmesi önemlidir (Bozkurt, 2018).

#### **2.5.5.1.5 Centilmenlik / Gönüllülük**

Örgütte yapılan işbölümü dolayısıyla ortaya çıkan etkileşim içindeki bireylerin olumlu iletişim kurmaları Centilmenlik olarak ifade edilebilir (Güçel, 2013). Sportmenlik olarak ta adlandırılan ÖVD’ nin centilmenlik boyutu, çalışma ortamında meydana gelen kaçınılmaz zorluklar, hoşnutsuzluklar, zahmetler ve dayatmalar karşısında, çalışanların şikâyet etmek yerine tahammül etmeleri isteğini içermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Centilmenlik boyutu, örgüt içerisindeki çalışanların gerginlik veya çatışmasına neden olabilecek davranışlardan ve önemsiz sorunlar için şikayet etmekten kaçınmayı kapsayan davranışlardır. İş arkadaşlarına karşı saygılı olmak, ortaya çıkan sorunları gereksiz yere büyütmemek, olayların olumlu yönlerini öne çıkarmak, sorunlarda yapıcı davranmak, örgüt dışındayken bile örgütün imajını ve faaliyetlerini savunmak bu boyuttaki davranışlara örnektir. Podsakoff ve diğerleri iş ortamında centilmenlik gösteren çalışanları “iyi centilmenler” olarak tanımlanmıştır. İş arkadaşları tarafından rahatsız edildiklerinde şikayet etmek yerine olumlu ve yapıcı davranana iyi centilmenler, sundukları önerilerinin dikkate alınmaması durumunda bile gücenmedikleri ve üyesi oldukları grubun iyiliği ve faydası için fedakarlık yaptıkları görülmüştür (Gürbüz, 2007).

Centilmenlik, işgörenlerin gerginliğe yol açmadan sorunları çözmek için yapıcı görüşleriyle mücadele etme yeteneğini ve meydana gelen olumsuzluklar karşısında güç ve destek sağlayan davranışlardır (Kaplan, 2011). Örgüt içindeki sorunları gereksiz yere büyütmeden, işle ilgili yakınma ve şikâyetten uzak durmak ve iş arkadaşlarına saygıda örnek olmak centilmenlik kapsamındadır (Güçel, 2013). Centilmenlik, olumsuzluklar karşısında pozitif eğilim göstererek tutumunu korumak, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül göstermek ve grup çalışmalarına katılım konusunda istekli olmak gibi davranışları da kapsamaktadır (Demirel ve diğerleri, 2012).

Özetlemek gerekirse centilmenlik, örgütteki huzurun tesisinde, çalışanların ve örgütün tümü üzerindeki performansta etkili olan hoşgörü ve tahammül esaslı davranışlardır. Huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı aramak yerine, bu ortamı hazırlamak için çaba sarf eden centilmenlerin sayısının artması ve hoşgörü kültürünün gelişmesi yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak ve örgütsel barışa önemli katkı sağlayacaktır (Çelik, 2007).

#### **2.5.5.2 Graham Tarafından Tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Graham, ÖVD ile ilgili çalışmalarını felsefe, politika ve sosyal tarih alanlarının araştırma konusu olan sivil vatandaşlık kavramına dayandırmaktadır. Politik felsefe uyarınca devlet ve yurttaşlar arasında var olan ilişkide yurttaşların devlete karşı olan sorumluluklarını sivil vatandaşlık davranışı olarak ifade etmiştir. İnkeles ise Graham'ın ortaya koyduğu bu kavramı “aktif vatandaşlık sendromu” olarak adlandırmış ve üç boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar;

- a. İtaat; politik felsefe çerçevesinde, vatandaş ile devlet ilişkilerini ve buna bağlı olarak vatandaşların yasal otoriteyi kabul ederek, kurallarına uymasını ifade eder.
- b. Sadakat; ait olduğu toplumu ve toplumun değerlerini korumayı ve yüceltmeyi amaçlayan davranışlardan oluşur.
- c. Katılım; toplum yönetiminde etkili, toplumu ilgilendiren konularda bilgi ve sorumluluk sahibi olmayı, kanun ve kuralların verdiği izin ölçüsünde yönetime aktif ve sorumlu olarak katılmayı öngören vatandaşlık davranışlarıdır.



Graham, politik felsefe bağlamında açıkladığı yukarıdaki boyutları daha da genişleterek örgütler düzeyinde ÖVD' na uyarlamıştır. Bir anlamda politik felsefe temelinde geliştirdiği sivil vatandaşlık boyutlarını, ÖVD boyutları olarak örgütlere uyarlamıştır. Buna göre;

- a. Örgütsel İtaat; işgörenler, örgütte uygulanan kural, talimat ve yönergeleri, iş tanımlarının gerekliliği olarak kabul ederek uyum gösterirler.
- b. Örgütsel Sadakat; işgörenler, örgüte ve yöneticilerine bağlılık gösterir, örgüt imajına olumlu yönde katkı verir, örgüt menfaatlerini muhafaza ederek ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yaparak bu boyutta davranış gösterirler.
- c. Örgütsel Katılım; işgörenler, örgüt yönetimine tam ve sorumlu olarak katılarak, zorunlu olmasa bile örgütle ilgili toplantılara iştirak eder, fikirlerini yöneticilerle paylaşarak işletmenin işleyişine olumlu katkı sağlarlar. Bu boyuttaki davranışlar üç başlık altında incelenebilir;
  1. Müdafaacı katılım; işgörenlerin, iş arkadaşlarını örgüt yönetimine katılımları hususunda teşvik ve cesaretlendirmek,
  2. Sosyal katılım; işgörenlerin, örgütle ilgili toplantı ve sosyal aktivitelere katılması,
  3. Fonksiyonel katılım; işgörenlerin, çalışmalarda gönüllü olması ve kendi kararlarını verebilmesi (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.5.3 Moorman ve Blakely' nin Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Moorman ve Blakely, ÖVD' nın dört boyuttan meydana geldiğini iddia etmişlerdir. Bu boyutlar;

- a. Kişiler arası yardımlaşma; diğergamlık veya işbirliği,
- b. Bireysel inisiyatif; örgütü koruyucu ve savunmacı davranışlar,
- c. Bireysel çalışkanlık; vicdanlılık ve işlevsel katılımlar,
- d. Sadık yardımlaşma; örgütsel sadakat davranışlarıyla benzerlik göstermektedir (Gürbüz, 2007; Moorman ve Blakely, 1995).

#### **2.5.5.4 Williams ve Anderson' un Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Williams ve Anderson (1991), ÖVD' nın bireylere yönelik davranışlar olarak özgecilik ve nezaket, örgüte yönelik davranışlar olarak vicdanlılık, sivil erdem ve

centilmenlik davranışları olarak iki grupta sınıflanabileceğini iddia etmişlerdir (McNeely ve Meglino, 1994; Yıldız, 2014).

Sergilenen davranışı, fayda sağladığı yada yöneldiği hedef açısından ele alan Williams ve Anderson, Organ tarafından tanımlanmış olan boyutları esas alarak, örgüt üyelerini hedef alan davranışları ÖVD-Birey, örgüte yönelik olan ÖVD davranışlarını ise ÖVD-Örgüt olarak sınıflandırmışlardır. Özgecilik ve nezaket boyutlarına ait davranışlar ÖVD-Birey, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarına ait davranışlar ÖVD-Örgüt davranışlarını içermektedir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.5.5 McCrae ve Costa Tarafından Tanımlanmış Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

McCrae ve Costa ÖVD boyutlarını “Beş Büyük” olarak sınıflandırmışlardır. Organ tarafından tanımlanan boyutlarla büyük oranda benzerlik gösteren McCrae ve Costa’nın “Beş Büyüğü; Uyumluluk, Diğerlerini düşünme, Nezaket, Centilmenlik ve Vicdanlılık boyutlarından meydana gelmektedir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.5.6 Van Dyne ve Arkadaşlarının Tanımladıkları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Van Dyne ve arkadaşları ÖVD boyutlarını;

- a. Sosyal katılım; taraf tutar katılım, özgecilik ve nezaket benzeri,
- b. Bağlılık ve sadakat; centilmenlik ve sivil erdem benzeri,
- c. İtaat; vicdanlılık ve sivil erdem boyutunun bir kısım alt maddeleri benzeri,
- d. Fonksiyonel katılım; toplantılara ve grup aktivitelerine katılım benzeri, davranışlar biçiminde dört boyutta açıklamışlardır (Graham, 1991; Van Dyne ve diğerleri, 1994).

Çalışmalarında, fazladan rol davranışı kavramını kullanmış olan Van Dyne vd. (1995), bu kavramı, “*örgüt için yararlı veya yarar sağlamaya çalışan, gönüllülük temelinde, resmi rol gereklerinin üzerindeki davranışlar*” olarak tanımlamışlardır.

Bu araştırmacılara göre örgüt üyelerinin bazı yardımlaşma davranışlarının ise örgüte faydası olmamaktadır. Ancak, bu tanımdaki davranışlar örgüte faydalı olan davranışlar olarak açıklanmıştır (Rençber, 2019).

#### **2.5.5.7 George ve Brief’ in Tanımladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

George ve Brief (1992) ÖVD boyutlarını; iş arkadaşlarına yardım etme, birlikte çalışma, iyi niyet, yapıcı önerilerde bulunma, örgütü savunma ve kendini geliştirme şeklinde altı sınıfa ayırmışlardır (George and Brief, 1992). Örgütsel kendiliğindenlik kavramını da geliştiren George ve Brief (1992), bu kavramı “*örgütün etkinliğine katkı sağlayan, gönüllü olarak fazladan yapılan rol davranışı*” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel kendiliğindenlik; iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, örgütün itibarını yaymak, yapıcı önerilerde bulunmak ve kendini geliştirmek şeklinde beş biçimde ele alınmaktadır (Rençber, 2019).

#### **2.5.5.8 Podsakoff ve Arkadaşları Tarafından Tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları meta-analiz çalışmaları ile yazında bulunan 30 farklı ÖVD’ in; yardımseverlik, centilmenlik, sadakat, uyum sağlama, bireysel inisiyatif, vatandaşlık erdemi ve kişisel gelişim olarak yedi sınıfta toplamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Kaplan, 2011; Tanış, 2017).

#### **2.5.5.9 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Yukarıda sayılan ÖVD boyutları dışında birçok vatandaşlık boyutu araştırma konusu yapılmış olmakla birlikte, bunların içinde çoğunlukla örgütün etkin işleyişini ve yararını amaçlayan davranış biçimleri ilgi çekmiştir. Bunlardan öne çıkan bazıları aşağıda incelenmektedir.

##### **2.5.5.9.1 Yardımsever Davranışlar**

ÖVD alanında araştırma yapan bilim adamlarının en fazla önem verdikleri kavram olan yardımseverlik, kendi isteğiyle ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek, işle ilgili ortaya çıkabilecek problemleri engellemek anlamına gelmektedir.

Açıklamada geçen, işle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olmak, Organ'ın özgecilik boyutunu, Graham'ın çalışanlar arası yardımlaşma boyutunu, Williams ve Anderson'un ÖVD-I, boyutunu, Van Scotter ve Motowidlo'nun karşılıklı işleri kolaylaştırma boyutunu ve George ve Brief'in başkalarına yardım etme boyutlarını karşılamaktadır.

Podsakoff ve Mackenzie' nin tanımladığı “üç ekstra rol davranışından” birisi olan ve ÖVD alanında araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından önemli olarak kabul edilen yardımcı olma davranışları, iki değişik biçimde sergilenmektedir;

- a. Özgecilik boyutu olarak; işgörenlerin birbirlerine yardım etmeleri, örgütteki yeni işgörenlerin uyumuna katkı vermeleri, iş yoğunluğu olan işgörelere destek vermek ve mazereti nedeniyle işe gelemeyenlerin işlerini yapma veya işini yapmada yetersiz olanlara gönüllü olarak yardım yapmak gibi davranışlar buna örnektir. Bu tip davranışlar, örgüt verimliliğine katkı sağlamakla birlikte aynı zamanda çalışanlar arasında bağıllık ve uyuma katkı da yapmaktadır.
- b. Vicdanlılık boyutu olarak; Organ tarafından tanımlanan “vicdanlılık” boyutuna benzer biçimde, işe zamanında gelme, işte iken yalnızca işiyle meşgul olma, ortaya çıkma ihtimali olan olumsuzluklar hakkında yönetime uyarıda bulunma ve örgütsel faaliyetlere gönüllü katılma davranışları gibi örgüte destek verme şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar örgüt faaliyetlerindeki ahengin devamına ve yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2007).

#### **2.5.5.9.2 Örgütsel Sadakat**

Çalışanların örgütleri hakkında “biz” duygusunu geliştirerek, örgütle özdeşleşmesi sadakat olarak tanımlanmaktadır (Arai, 1995). Örgütsel sadakat kavramındaki temel düşünce, çalışanların örgüte duymakta olduğu duygusal yakınlık ve örgütle özdeşleşmedir (Kaplan, 2011).

Örgütsel psikoloji alanında çalışma yapan birçok araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmış olan örgütsel sadakat kavramı için Sanjeev, işgörenin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul konusundaki inancı ile örgüte fayda sağlayacak çalışmalardaki isteklilik derecesi olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo ise, örgüte tam bağıllık, iyi niyet besleme, örgütü koruyarak amaçları gerçekleştirmesine

destek vermek ve katkıda bulunmayı örgütsel sadakat olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sadakat kavramını, işgörenin üyesi olduğu örgütün hedeflerini benimseyerek o örgütte devam etmeyi istemek şeklinde tanımlayanlar da bulunmaktadır. Bu boyut, örgütün itibarını koruma, örgütü koruma, dış tehlikelere karşı savunma ve koruma, örgüt dışarıya karşı tanıtma, iş yapma yöntem ve uygulamalarını onaylama, destekleme ve örgütün faaliyetlerini savunma türündeki davranışları içeren sadık propagandacılık ile zor şartlarla karşılaşıldığında örgüte bağlılık gibi davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007).

Örgütsel sadakat, işgörenin şahsi menfaatlerini düşünmeden, örgütü yıpratmak tutum ve davranışlardan kaçınması, örgüt çıkarlarını gözetmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Tekbulut, 2017). Çalışanın, örgütün hedef ve değerlerine inanması, örgütte devamlılık hissini taşıması ve örgüt-birey kazancına inandığı durumlarda örgüte bağlılığı artıracaktır (Köse ve diğerleri, 2003; Podsakoff ve diğerleri, 2000).

#### **2.5.5.9.3 Örgütsel Uyum**

Graham'ın tanımladığı örgütsel itaat, William ve Anderson'un ÖVD-O' su, Borman ve Motowidlo tarafından tanımlanan örgüt kurallarına ve prosedürlere uyma ve Van Scotter ve Motowidlo' nun işe adanma boyutlarının bazı özelliklerini içermekte olan bu boyut, Smith ve arkadaşları tarafından *Örgütsel uyum* olarak genelleştirilmiştir. Bu boyuttaki davranış biçimi, işgörenlerin hiçbir izleme ve gözetleme olmasa dahi kurallara, prosedür ve yönergelere tam olarak uyumu ve içselleştirmeleri şeklinde tezahür etmektedir. Bu şekilde samimiyetle görev yapan bir işgören “iyi vatandaş” olarak kabul edilmektedir. Örgütsel uyum davranışları, Organ' ın “vicdanlılık” boyutuyla benzerlik göstermektedir (Çelik, 2007).

Örgütsel uyumun ÖVD' nın bir boyutu olarak görülmesinin nedeni, yönetimin sürekli olarak kurallara uyulmasını, prosedürleri takip etmelerini beklemesine rağmen, bazı çalışanların bunları samimiyetle uygulamasıdır (Kaplan, 2011).

#### **2.5.5.9.4 Bireysel İnisiyatif**

Bireysel inisiyatif, işle ilgili olarak en azından beklenen performansın gösterilmesini ve gönüllü olarak daha fazlasını yapmayı içeren ekstra rol davranışıdır.

Bu davranışlara örnek olarak, gönüllü faaliyetler, örgütsel performans veya iş tasarımı geliştirmeye yarayan değişimler, işi tamamlama amacıyla çaba gösterme, ilave sorumluluklar almak için gönüllü olmak vs. gösterilebilir.

Yetkilendirme ile iç içe bir kavram olan inisiyatif, yöneticiler tarafından yetkilendirme yapılmadığı takdirde kullanması söz konusu olamaz. Yetkilendirme yalnızca bir yetki devri olmayıp, aynı zamanda alt yönetim düzeyinde çalışanların yetki kullanmasını sağlayacak belirli şartların oluşturulmasıdır.

İnisiyatif ise, işgörenlerin kendiliğinden bir işe başlayabilmelerini ve işleriyle ilgili problem oluştuğunda onun çözümü hakkında kararlar alarak uygulamaları anlamına gelmektedir. İnisiyatif kullanmak, her çalışanın her istediğini yapması anlamına gelmeyip, çalışanların üstlerini ve iş arkadaşlarını genellikle bilgilendirmek suretiyle ancak kendi yaptıkları işlerle ilgili kullanabildikleri bir yetkiyi açıklar.

İnisiyatif kullanma gönüllülüğe bağlı bir kavram olup, gerekli yetkilendirme yapılmış olsa bile, çalışan bunu yapmakta gönlü yok ise inisiyatif kullanmaz. Sorumluluk almayı isteyen çalışanlar inisiyatif kullanarak ekstra rol davranışları sergilerler. Morrison ve Phelps bu nedenle bu boyutu "işte sorumluluk alma" (taking charge at work)" şeklinde tanımlamışlardır (Çelik, 2007).

Yeterli özgüvene sahip çalışanların, kendiliğinden, hedef ve eylem odaklı olarak iş performanslarını arttırmak amacıyla sorumlu davranışlar sergilemesi olarak görülen Bireysel İnisiyatif, Organ' ın vicdanlılık, Borman ve Motowidlo' nun ise ekstra sergilenen gayret ve azimli davranışları ile benzerlik göstermektedir (Bozlağan, 2009).

#### **2.5.5.9.5 Kişisel Gelişim**

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda bağlılık dereceleri farklı olan işgörenler, bireysel yetenek ve gelişmeleri bakımından da farklı duygular içinde bulunurlar. Örgüt, bireysel kazanç ve unvan sahibi olmak isteyen işgörenlerin bu taleplerini karşılamaya yönelik olarak ücret artışı ve terfi olanaklarını sağlayarak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.

Bazı çalışanlar kendini geliştirmek için zaman ve kaynak harcamayı istemezken, bazıları bu konuda gönüllü davranırlar. Bu açıdan bakıldığında, bazı araştırmacıların itirazına rağmen, kişisel gelişim ÖVD' nın bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu boyut, Katz, George ve Brief' e göre ÖVD' nın anahtar durumundadır. Mesleki gelişim kurslarına katılmak, kendi mesleği ile ilgili gelişmeleri izleyerek örgüte katkıyı artıracak yeni yetenekler öğrenmekte de bu kapsamakta değerlendirilmektedir (Çelik, 2007).

Çalışanlar, bireysel kariyerleri ve örgütün yararı için kendilerini geliştirmek ve sürekli eğitim sayesinde yeteneklerini artırmak amacıyla ileri seviyede eğitimlere katılarak edindikleri yeni bilgiler sayesinde örgütün toplam performansına katkı sağlamakta ve verilen görevleri daha kolay yerine getirebilmektedirler (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

#### **2.5.5.9.6 Çalışanların Sesini Duyurması Davranışı**

Çalışanların, örgütün günlük faaliyetleri içinde gördükleri eksikleri ve hataları daha doğru bir biçimde yerine getirmeye yönelik olarak, yönetime öneride bulunma veya itiraz etme şeklindeki davranış şekilleri “sesini duyurma davranışları” olarak kabul edilmektedir.

Bu konuda tüm çalışanlar gönüllü davranmamakta, bir anlamda nemelazımcılık yapmaktadırlar. Bu boyutta, çalışanlar yönetime bizzat yada yazılı başvuru ile veya organize bir çaba neticesinde olayları protesto ederek aksaklıkları iletebilmektedirler. Yapılan işin daha iyi yapılmasına dair öneriler ve geleceğe yönelik olması nedeniyle yardımseverlikten ayrılmaktadır (Çelik, 2007).

#### **2.5.5.9.7 İhbar Etme Davranışı**

Çalışanların örgütteki gayri resmi veya etik olmayan durumları yönetime bildirmeleri veya olumsuzlukları haber vermeleri şeklindeki davranışlar “İhbar” etmedir. İngiliz polisinin suç işleme eğilimindeki kişileri ıslık çalarak ikaz etmesinden esinlenilerek yazına kazandırılmıştır (Aktan, 2015; Kaplan, 2011).

Whistleblowing davranışını hisseden çalışanlar, örgüt içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uymayan davranışları öncelikle örgütün yetkililerine bildirmekte ve

yakından takip etmektedirler. Çalışan bu konuda olumlu sonuç alacağına inanmıyorsa, o takdirde olayı örgüt dışına taşımaktadır (Aktan, 2015).

#### **2.5.5.9.8 Örgütsel İtaat**

Graham' ın (1991) sadakat ve katılım boyutlarıyla birlikte ÖVD' na dahil edilmiş olan itaat, temel olarak sivil yaklaşıma ait politik felsefeden esinlenmiştir. İtaat, işgörenlerin örgütün tüm kural ve talimatlarına uyum göstererek görevlerinde titiz davranması ve içselleştirmesini ifade etmektedir (Graham, 1991; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Bozlağan, 2009). İtaat boyutu, örgütün kuralları gereği yapılan formel düzenlemelerin, işgören tarafından kabulü olarak açıklanmaktadır (Tekbulut, 2017).

#### **2.5.5.9.9 Bireysel Girişim**

Çalışanların, örgütün gelişimine katkı sağlayacak proaktif davranışlar sergilemesi, biçimsel rollerin ötesinde daha fazla sorumluluk alması, bir problem ortaya çıktığında örgütü için çözümler üretmesi ve yenilikçi fikirler geliştirmesi şeklindeki davranışlar bireysel girişim olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **2.5.6 Uygulama Amaçları Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Alan yazında değişik biçimlerde sınıflandırılması yapılan ÖVD, davranışların hedefleri, şekilleri ve yönü açısından da farklı biçimlerde incelenebilmektedir.

#### **2.5.6.1 Yöneldiği Hedeflere Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

McNeely ve Meglino, ÖVD davranışlarını yöneldiği hedeflere göre inceleyerek, örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlar olarak iki kategoride ele almaktadırlar.

##### **2.5.6.1.1 Örgüt Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Örgütüne duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütün başarısı için gereken her türlü özveriyi gönüllü olarak göstermektedirler. Bu nedenle, örgütün faydası için faaliyetlere katılmakta, işteki huzuru bozmamak için küçük problemleri görmezden



gelerek verimliliğin artmasına katkı sağlamakta, zamana özen göstermekte ve örgütün geleceğini ilgilendiren konularda isteyerek sorumluluk almaktadır (Kaplan, 2011).

Organ tarafından tanımlanan vatandaşlık davranışı boyutlarından Vicdanlılık, Sivil erdem ve Gönüllülük örgüt hedefli davranışları içermektedir (Bogler and Somech, 2005).

#### **2.5.6.1.2 Çalışan Hedefli Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

İşgörenlerin, işleriyle alakalı hususlarda herhangi bir ödül beklemezsizin birbirlerine yardım etmeleri, işe gelmeyen arkadaşlarının görevlerini gönüllülükle yerine getirmeleri ve başkalarını etkileyecek konularda önceden haber vermeleri ÖVD' nin çalışan hedefli davranışlarıdır. Organ'ın tanımladığı özgecilik boyutu ile nezaket tabanlı bilgilendirme boyutundaki davranışlar çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Çelik, 2007).

Çalışan hedefli davranışlar, ilk bakışta bireylere katkı sağladığı gibi görülse de dolaylı olarak örgüte de yararlı olmaktadır. Çalışanın arkadaşlarına yardım etmesi, iyi geçinmesi, gereksiz tartışmalardan kaçınması, örgüte olumlu sinerji olarak yansımaktadır (McNeely ve Meglino, 1994; Kaplan, 2011).

#### **2.5.6.2 Aktif-Pasif Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Biçimsel olmayan örgüt tanımlarına benzeyen ve gönüllülüğe dayalı olan ÖVD, olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakınma davranışları sınıflaması ile iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004).

##### **2.5.6.2.1 Olumlu Aktif Davranışlar**

Örgütün faydasına olacak faaliyetlerde, çalışanların herhangi bir baskı altında kalmadan gönüllü olarak davranış sergilemeleri ve gönüllü olarak ekstra rol davranışları sergilemeleri olumlu aktif davranışlardır. Örgüt için toplantılara katılma, verimli çalışma, zamana uyma ve çalışma arkadaşları ile uyumlu olma çabası örgütün faydasına olan davranışlar göstermektedir (Bingöl, 2003:494)

Çalışanların iş arkadaşlarına ve örgütün bütününe yönelik, herhangi bir baskı olmaksızın sergiledikleri gönüllü ve faydalı davranışlar Olumlu aktif davranışlardır.(Organ, 1990; Markoczy and Xin, 2004).

#### **2.5.6.2.2 Olumlu Sakınma Davranışları**

Olumlu sakınma davranışları, işgörenlerin örgütlerine zarar verebilecek eylemlerden sakınmaları ve uzak durmalarıdır. Çalışma ortamında yaşanan problemleri büyütmeden yada tamamen görmezlikten gelerek örgütün huzuruna katkı yapmak veya israftan kaçınarak verimliliğe katkı sağlamak olumlu sakınma davranışlarına örnektir (Çelik, 2007; Özdevecioğlu, 2003). Çalışanın, örgütün gelişimi konusunda çaba göstermesi, örgüte ve diğer çalışanlara zarar verecek davranışlardan kaçınması, olumlu sakınma davranışlarındandır (Markoczy and Xin, 2004). Kısaca ifade etmek gerekirse, olumlu sakınma davranışları, çalışanların örgütleri için zararlı olacak davranışları yapmaktan sakınmalarıdır (Kaplan, 2011).

#### **2.5.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzerlik Gösteren Bazı Kavramlar**

ÖVD kavramı, literatürde, bazı yazarlar tarafından rol üstü davranış, prososyal davranış, kendiliğinden davranış ve kurumsal performans gibi kavramlar ile benzer anlamda kullanılmıştır. Ancak bunlar ile arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır (Gürbüz, 2007). Temelinde fedakârlık, sahiplenme ve gönüllü olarak örgüt için bir şeyler yapma özellikleri olan davranışlar genellikle ÖVD olarak kabul edilmesine rağmen, örgüt içerisindeki işgörenlerin sergiledikleri her gönüllü davranış ÖVD olarak değerlendirilmemektedir.

Çalışanların performans değerlendirmelerinde doğrudan dikkate alınmamakla birlikte, çalışma yaşamı süresince ÖVD gibi örgütün işleyişine, etkinlik ve verimliliğine katkısı olan benzer davranışlar; Prososyal davranışlar, Rol fazlası davranışlar, Biçimsel Rol davranışları, Kurumsal performans, Örgütsel Spontanlık, Motivasyon ve Psikolojik sözleşme gibi kavramlar olarak sayılabilir (Tanış, 2017).

##### **2.5.7.1 Prososyal Davranışlar**

Brief ve Motowidlo (1986) çalışanların biçimsel rolleri dışında, diğer grup ve bireylerle işbirliği yapma, yenilikçi ve gelişime yönelik önerilerde bulunma,

tehlikelere karşı örgütü koruma gibi faydalı davranışları Prososyal Örgütsel Davranışlar olarak ifade etmişlerdir (Ertürk, 2014).

Çok farklı özellikler ve iş yapma anlayışları nedeniyle işgörenlerin Prososyal davranışlarının sınırlarını belirlemek çok mümkün değildir. Araştırmacılardan bazıları, yalnızca örgüte yarar sağlayan eylemleri prososyal davranışlar olarak kabul ederek, ÖVD ile eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar. Bazıları ise, işle ilgili olsa da olmasa da bütün işgören davranışlarını prososyal davranışlar olarak kabul etmektedirler. Ayrıca, prososyal davranışlar örgütün zarar görmesine bile sebep olabilirken, ÖVD' ları her zaman örgüte faydalı sonuçlar ortaya koymaktadır. İş görenlerin sadece işle ilgili konularda birbirleri ile yardımlaşmaları vatandaşlık davranışı kabul edilirken, işle ilgili olmayan özel sıkıntılarda bile birbirleri ile yardımlaşmaları prososyal örgütsel davranış sınırları içerisine girmektedir (Çelik, 2007).

Daha çok ÖVD' nın özgecilik boyutuyla benzerliği olan Prososyal örgütsel davranışlar yoluyla çalışanlar, iş ortamında uyumlu bir çalışma yapabilmektedirler. Prososyal örgütsel davranışlar, ÖVD' larına temel oluşturmakta ve "rol fazlası" ve "biçimsel rol" şeklinde iki grupta incelenmektedir.

Katz ve Kahn davranış biçimlerine ait yaptıkları tanımların haricinde, örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkı sağlayan işlevsel prososyal davranışlardan farklı olarak, örgütsel işlevselliği bulunmayan prososyal davranışların da bulunduğunu belirtmişlerdir. İşlevsel prososyal davranışlar kapsamında örgüt üyelerinin işbirliği ile örgütü koruma ve örgüt imajını geliştirmeye yönelik davranışlar da örgütün gelişimine ve devamlılığına katkı sağlamaktadır.

İşlevsel olmayan prososyal davranışlar ise; üyelerin şahsi menfaatlerine yada başkalarının faydası için yardımda bulunmak yoluyla örgütün etkinliğini düşürmeye yönelik olan davranışlardır.

Brief ve Motowidlo' ya göre 13 farklı prososyal davranış çeşidi mevcuttur. Bu davranışlar incelendiğinde ÖVD ile aralarındaki fark daha net ortaya çıkmaktadır. Bu davranış biçimleri;

- a. İşle alakalı olarak arkadaşlarına yardımcı olmak,

- b. Bireysel hususlarda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- c. İşgören işlemleri ve değerlendirmeleri hakkında daha esnek ve anlayışlı olmak,
- d. Müşteri ilişkilerinde örgüte zarar verebilecek tutum ve davranışlardan kaçınmak,
- e. Örgüte zarar vermesini göz ardı ederek müşterilere ürün ve hizmet sağlamak,
- f. Örgüt ile ilgisi olmadığı halde müşterilerin özel sorunlarına yardımcı olmak,
- g. Örgütün hedeflerine daha etkili olarak ulaşmasına yardımcı olan örgütsel kural ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- h. Örgütün daha etkin ve verimli olabilmesi için önerilerde bulunmak,
- i. Örgütün işleyişine zarar verebilecek tüm prosedür ve eylemlere uygun bir biçimde itirazda bulunmak,
- j. Her türlü olumsuzluklara rağmen örgüte sadakati muhafaza etmek,
- k. İşiyile alakalı görevlerini yerine getirirken maksimum çaba sarfetmek,
- l. Ek görevler için gönüllü olmak,
- m. Örgütün dış çevrede olumlu imajı için yardımcı olmak.

İyi asker sendromu olarak adlandırılan ÖVD, Prososyol davranışlar kapsamı içinde yer almaktadır (Kaya, 2013). Prososyal Örgütsel davranışlar, biçimsel ve ekstra davranışlar da dahil olmak üzere örgüt için yararlı ve zararlı olabilecek tüm davranışları kapsamaktadır (Brief and Motowidlo, 1986).

#### **2.5.7.2 Rol Üstü / Rol fazlası Davranış**

Görev tanımlarında belirtilmemesine rağmen, yöneticilerin çalışanları tarafından yapılmasını bekledikleri davranışlar rol üstü davranışların olarak ifade edilebilir. Alan yazında birçok araştırmacının ÖVD' nı rol üstü davranışlar çerçevesinde ele aldığı görülmektedir.

Resmi rolünün üzerinde gerçekleştirilen; örgüt içindeki diğer bireylere yardım etme, örgüte yeni katılanları işe alıştırma, zorunlu olmadığı halde görev üstlenme, yöneticiler ile iyi ilişkiler ve verilen görevleri itirazsız yerine getirme gibi davranışlar rol fazlası davranışlardır.

Bu davranışlar için çalışanlara emir verilmediği gibi, çalışanların da bu davranışlardan dolayı herhangi bir beklentileri bulunmamaktadır. Rol fazlası davranışlar ÖVD ile aynı manaya gelirken aynı biçimde hissedilen vatandaşlık duygularıyla birlikte örgütlerine karşı olan bağlılıkları sonucu ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2007).

İşgörenlerin samimi davranışları olarak kabul edilen ekstra-rol davranışları, örgütsel etkinliğe pozitif katkı yapan, biçimsel olmayan ortak ve gönüllü davranışlar

ile yardımseverliği kapsamaktadır (Acar, 2006). Rol üstü davranışlar, örgütsel değişim sürecinde görevlerini yerine getirirken sergiledikleri gönüllü ve olumlu çabaları “görev üstlenme” olarak ta ifade edilebilir. Rol üstü davranışlarla iş ortamında sosyalleşme, yenilik ve değişim yaşanmaktadır (Acar, 2006; Kaya, 2013).

Örgüt açısından yararlı ve zararlı olmak üzere iki biçimde gösterilebilen rol üstü davranışlar, örgütün yapısına yönelik doğrudan yapılabileceği gibi, örgüt ile ilişkide içindeki diğer paydaşlara veya bireylere yönelikte sergilenebilir.

Örgütü korumak, iş arkadaşları ve müşteriler ile iyi geçinmek gibi davranışlar örgüt için yararlı davranışlar olarak verilebilir. Örgüt ile doğrudan ilişkili, zararlı ekstra rol davranışları olarak ta, örgüt bilgilerini dışarı sızdırmak gibi örnekler verilebilir. Müşteriye bilinçli olarak kötü davranmak yoluyla örgüte dolaylı zarar vermekte zararlı ekstra- rol davranışı olarak kabul edilebilir (Tekbulut, 2017).

#### **2.5.7.3 Biçimsel Rol Davranışı**

Örgüt yönetimi tarafından tanımlanan ve işgörenlerce yerine getirilmesi istenen görevler ile bu tanımlarda belirtilen ve biçimsel ödül sisteminde de desteklenen eylemler biçimsel rol davranışlarıdır. Biçimsel rol davranışları, yapılacak iş için gerekli ödül-ceza sistemiyle işgörenler için zorunlu olan çalışma süresi gibi sözleşmelerde yer alan teknik hususları içerir (Yılmaz, 2010).

Williams ve Anderson biçimsel rol davranışlarını “işgörenlerin normal olarak *sekiz saat çalışarak sorumlu oldukları bütün görevleri yerine getirmeleri*” şeklinde tanımlamışlardır. Organ ise “*örgütlerdeki biçimsel olan yapılar, politika ve kural ile uygun üretim tekniklerinin yerine getirilmesini*” biçimsel rol olarak tarif etmektedir.

Katz ve Kahn’ da biçimsel rol davranışını, örgütün resmi ödül sisteminde tanımlanmış niteliklere sahip davranışlar anlamında tanımlamışlardır.

İşletmenin sürekliliği için gerekli olan Biçimsel rol davranışları, yapılmadığında çalışanlara çeşitli cezalandırmayı gerektiren ve aynı zamanda işletmelere de zarar veren davranışlardır. Özetle, bu davranışlar ÖVD dışında hem çalışanlar hem de işletmeler için varlık sebebi durumundadır (Çelik, 2007).

#### 2.5.7.4 Kurumsal Performans

Borman ve Motowidlo, örgüt lehine sosyal ve psikolojik çevrede katkı yapan, rol tanımlarında belirtilmemiş olmakla beraber bütün faaliyetlere uygulanabilen davranışları kurumsal performans olarak açıklamamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre bireysel performans; görev performansı ve kurumsal performansın birleşiminden meydana gelmektedir.

Görev performansı işin teknik tarafıyla, kurumsal performans ise bireyler arasındaki davranışlar ile gönüllülük esaslı davranışlarla ilgilidir. Bu durumda görev performansı bir anlamda biçimsel rol davranışı olup, işgörenin rol gereklerinden ötürü beklenen davranışları içermektedir. Kurumsal davranışlar, kurum içi iletişimin etkinliği, uyumun artırılması, çatışmanın azaltılması gibi kurumsal amaçları kapsar.

Kurumsal performansın boyutları da, diğerlerine yardım etme, örgütsel çevreye ve örgütün imajına katkıda bulunma ve iş ortamında çaba sarf etme olarak sıralanabilen ve sosyal ve psikolojik çevreye katkı sağlayan, rol tanımlarında belirtilmeyen gönüllü davranışlardır. Biçimsel rol davranışları örgütteki hiyerarşinin gerektirdiği davranışlar olup, yerine getirilmemesi durumunda örgüt yaşamına zarar verir (Kaya, 2013; Gürbüz, 2007).

#### 2.5.7.5 Örgütsel Spontanlık Davranışları

Spontan kelimesi, bireyin özgür iradesini kullanması anlamına gelmekte olup, Latince' den İngilizce' ye geçmiştir. Örgütsel manda spontanlık ise, görev tanımlarında yer almadığı halde, bireyin özgür iradesine dayalı ve örgütün hedeflerine ulaşması için yapılan davranışlardır (Katz (1964). Katz' a göre bu kavram, rol tanımlarında yer almamakla birlikte yine de örgütsel etkinliği artıran davranışları açıklamaktadır.

George ve Brief' e (1992) göre örgütsel spontanlık davranışları beş madde halinde özetlenmektedir. Bunlar;

- a. İşgörenlerin birbirleri ile yardımlaşması,
- b. Örgütün korunması,
- c. Yapıcı önerilerde bulunma,

- d. Kişinin kendini geliştirmesi,
- e. İyi niyetin yayılması (Tekbulut, 2017).

Bu davranışlar ile ÖVD arasında az da olsa bir farklılık olmasına rağmen, bu iki davranışın alt boyutlarında büyük oranda benzerlikler bulunmaktadır. Birçok araştırmacı yazında bu iki davranışı eş anlamlı olarak kullanmaktadır (Gülbüz, 2007).

Bu davranışların gönüllü olarak yapılması, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlaması bakımından ÖVD ile benzerlik göstermektedir. Ancak, spontan davranışlar örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almaları nedeniyle ÖVD’ dan ayrılmaktadır (Ertürk, 2014).

Öte taraftan, örgütsel spontanlık davranışları sadece aktif- ekstra rol davranışlarını kapsarken ÖVD aktif veya pasif, rol ve rol ötesi davranışları da içermesi bakımından farklılık gösterir (George ve Brief, 1992).

#### **2.5.7.6 Motivasyon**

Genel anlamda güdülemeyi tanımlayan motivasyon, özel anlamıyla da bireylerin davranışlarını istenilen tarafa yönelterek sonuçta bireylerin davranışlarında arzu edilen değişikliği yapmaktır. ÖVD üzerinde direkt etkisi olmayan motivasyonu sağlamak için örgüt yönetimi ve yapısıyla alakalı yapılacak düzenlemeler hem örgüt kültürünü ve hem de ÖVD’ nı etkilemektedir. Motivasyon olmaksızın ÖVD’ ndan bahsetmek zor olmakla birlikte ÖVD için motivasyon da tek başına yeterli olmamaktadır (Çelik, 2007).

Chester Barnard (1938), çalışanların sosyal-psikolojik ve diğer farklı ödülleri elde etmeleri için motive edilmelerin ve yönetime sadakat noktasında ikna edilmelerinin gerekliliğini ifade etmiştir. Çalışanların performans düzeylerine karşılık yönetim iş ve terfi fırsatlarını sürekli açık tutmalıdır (Tanış, 2017).

#### **2.5.7.7 Örgütsel Bağdaşımlılık**

İşgörenleri örgütte kalma ve işlerine devam etme istekleri Örgütsel bağdaşımlılık olarak açıklanabilir. Örgütteki üyelerin birbirine olan bağlılığı, örgütsel

amaçlar doğrultusunda bütünleşmeleri ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılamaları iç bağdaşımlık davranışlarıdır.

İşgörenlerin örgütleri ile ilgili düşünceleri ve hissettikleri bir duygu olan bağdaşımlık, ÖVD' na yakın ve örgütsel bağlılığa da benzerlikler taşımaktadır. ÖVD' dan farklı bir davranış olmakla birlikte, çalışanların birbirlerine karşı olumlu duygu, örgüte karşı bağlılık ve ödüllendirme politikaları nedeniyle sergilenen olumlu davranışlar içermesi nedeniyle önemli olan bir kavramdır (Çelik, 2007).

#### **2.5.7.8 Örgütsel Katılım**

Örgütsel katılım, çalışanların, örgütün faydasına olan her türlü toplantı ve etkinliklere gönüllü katılarak, sorumluluk almasıdır (Van Dyne ve diğerleri, 1994). Örgütsel katılım ÖVD ile ilgili bir kavram olmakla beraber, ÖVD' nin sivil erdem boyutu Örgütsel katılıma ait davranışları da kapsamaktadır. Örgütsel katılım;

- a. Sosyal katılım; örgüt üyeleriyle rekabet içermeyen ilişkiler kurmak,
  - b. Taraftar katılım; örgüt üyelerine karşı rekabet etmek,
  - c. Fonksiyonel katılım; işgörenlerin kendi görevlerine odaklanması,
- şeklinde üç alt başlıkta incelenmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

#### **2.5.7.9 Psikolojik Sözleşmeler**

Psikolojik sözleşme kavramı, iş sözleşmesi dışında, tarafların ortak iş yaşamı kurallarının gereği olarak, beklentiler, değerler ve istekler temelinde meydana gelen ve yazılı olmayan örtük sözleşmeleri ifade etmektedir (Tanış, 2017). Yazılı olmamasına rağmen, bu sözleşme kapsamında bir ihlal algılandığı takdirde olumsuz duygular ortaya çıkacaktır (Ertürk, 2014).

Psikolojik sözleşme, işgörenle örgütü arasında mevcut olan bir sorumluluk inancıdır. Bu inanca göre, çalışanın örgütün faydasına belirli katkılarına karşılık, örgütün de çalışana karşı yükümlülükleri bulunmaktadır (Çelik, 2007).

Çalışanların maddi kazanç beklentisi içerisinde olması özelliği nedeniyle ÖVD' ndan farklılık göstermekte olan Psikolojik sözleşmeler kapsamında, ortaya çıkabilecek olumsuz duyguya karşı örgütler bu hususta dikkatli olmak zorundadır.



#### **2.5.7.10 Örgütsel Sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların örgüte bağlanarak davranış değişikliği göstermelerini ve örgütsel sosyal olguyu özümseyerek içselleştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Çalışanların iş öncesi sahip olduğu bilgi, tutum ve davranışlarını anlatan ön sosyalleşmeden başlayan ve iş hayatında edindiği bilgi, yetenek, tutum ve davranışlar ile bu bilgi ve davranışlarındaki ileri düzeyi tanımlayan ustalaşma, ilişki ve çatışmaları yönetebilme süreçleri örgütsel sosyalleşmeyi içermektedir (Araza ve diğerleri, 2013).

ÖVD ve performansa pozitif katkı sağladığı ileri sürülen Örgütsel sosyalleşme, kişi-örgüt uyumu olarak ta ifade edilmektedir.

#### **2.5.7.11 Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, örgüt işlevlerinin yürütülmesi ile örgütteki psiko-sosyal çevrenin güçlenmesi için aracı görevi yapmakta ve örgütteki teknik işlevlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Çetin, 2011). Konuya performans odaklı bir açıklama getirmiş olan Borman ve Motowidlo (1993) ise vatandaşlık davranışlarını, bağlamsal performans olarak nitelendirmişlerdir.

#### **2.5.7.12 İzlenim Yönetimi**

İzlenim yönetimi, çalışanların örgüt içinde makam edinme, takdir edilme, beğenilme gibi gelecek beklentilerine zemin hazırlamak ve kendileri hakkında olumlu algı oluşturmak için ortaya koydukları davranışlardır (Brief and Motowidlo, 1986).

ÖVD' nın özgecilik boyutu ile ilişkilendirilen izlenim yönetimi, çalışanların örgütte gelecekteki konumlarının oluşumunda aracı bir role sahiptir (Bolino, 1999).

Bireyin üyesi olduğu sosyal yapıya, gözlem ve kontrol vasıtasıyla benlik-tutum ve davranışlarını düzenleyebilmesi ve sözsüz iletişim biçimlerini sergileyebilmesi durumu izlenim ayarlamacılığı olarak ta ifade edilmektedir (Öngöre, 2016: 76).

Bu davranışları sergileyebilmek bir yetenek olarak görülse de, uzun süreli ve yoğun olarak uygulanması durumunda, bireyde kişilik çatışmalarına neden olabileceği

ve buna bağılı olarak stres ve örgütsel bağılılıklarında azalmaya neden olabileceğı ifade edilmektedir (Day and Schleicher, 2006).

#### **2.5.7.13 Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini üyesi olduğı örgütün kimliğı ile tanımlaması, bir grubun tarafını tutma ve savunması, grup içerisinde benlik algısının oluşması ve bireyde örgüt içi veya örgüt dışı sınıflandırmanın oluşması olarak ifade edilmektedir.

Böylece, birey kendini örgüte bağılı hissederek yaptığı her iyi davranışın örgütü ve kendisine katkı sağlayacağına inanmaktadır (Dick ve diğeri, 2006).

Örgütü ile özdeşleşen birey zamanla biçimsel rollerin dışında ve ÖVD kapsamında sayılan davranışları sergileyecek ve performans artışı sağlanacaktır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

#### **2.5.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Dışındaki Diğeri Vatandaşlık Kavramları**

Bu kavramlar örgüt üyelerinin, örgüte fayda sağlamayan aksine zarar veren davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. Bilinçli veya bilinçsiz olabilen bu davranışlar dört alt başlık altında incelenmektedir.

##### **2.5.8.1 Karşı Vatandaşlık Davranışları**

Karşı vatandaşlık davranışları, örgütün etkinliğine zarar verebilecek şekilde otoriteye karşı saldırgan tutumlar, meydan okuma, intikam alma ve işten kaçma gibi bireyin şahsi istekleri nedeniyle sergilediğı olumsuz vatandaşlık davranışları olarak ifade edilmektedir.

Ekstra rol davranışları, vatandaşlık ve vatandaşlık karşıtı olarak ikiye ayrılırken, müşteriye karşı uygulaması ise müşteri odaklı davranışlar olarak adlandırılmıştır. Karşı vatandaşlık davranışları, yönetim tarafından, bireyin hedeflerine ulaşmasına engel olunması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Fisher ve Locke tarafından yapılan bu konudaki çalışmalar ile örgütün etkinliğini olumsuz etkileyen karşı vatandaşlık davranışları olarak meydan okuma,

otoriteye karşı koyma, intikam, misilleme, iş yapmaktan kaçınma gibi karşı vatandaşlık davranışları tespit edilmiştir (Çelik, 2007).

Ancak, bu hususta dikkat edilmesi gereken önemli nokta, örgütte karşılaşılan karşıt görüş ve davranışların her zaman olumsuz algılanmaması, yanlış giden bir sürecin uyarısı, eksik veya yanlış tanımlanmış görev tasarımıyla da kaynaklanmış olabileceği göz önüne alınmalıdır.

#### **2.5.8.2 Sahte Vatandaşlık Davranışları**

Sahte vatandaşlık davranışları, çalışanların örgüt içinde gerçek niyetlerini gizleyerek, sadece belirli zamanlarda veya yöneticinin görebileceği durumlarda (izlenim yönetimi), yada işverenlerin özel işlerini yapmak şeklinde rol ötesi davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Belli maksatlarla işverene yakın davranma, onların görebileceği zamanlarda ekstra işler yapma, şahsi işleriyle ilgilenme davranışları çok sık görülen durumlardandır. Bu davranışlara “izleme davranışı” veya yağcılık adı verilmektedir. Tecrübesiz veya işgörenlerden uzak olan yöneticiler, bu davranışları ÖVD şeklinde algılayarak hata yapabilirken, tecrübeli ve çalışanlarıyla sürekli iletişim içinde olanlar bu davranışları daha kolay ayırt edebilmektedirler (Kaplan, 2011).

Kendilerine ait gizli kişisel amaçları için iş arkadaşlarına ve/veya tüm örgüte faydalı olabilecek davranışları “*gönülsüz olarak*” yapmak bu davranışlardandır.

#### **2.5.8.3 Olumsuz Yardımlaşma Davranışları**

Çalışanların, örgütleriyle çatışma yaşadıkları konularda, örgütle mücadele için birbirleri ile dayanışma içerisine girerek örgütün zararına yaptıkları davranışlar olumsuz yardımlaşma davranışlarıdır (Çelik, 2007).

Çalışanların örgüt yönetimi ile çatışma, zıtlaşma, birbirlerini engellemeye yönelik tutum ve davranışlar gibi örgüt ikliminin bozulduğu durumlar, yönetici ve örgüte karşı zararlı olabilecek ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilecektir. Bunun gibi, olumsuz davranışlar çerçevesinde örgütte bazı çalışanlar birbirleri ile birlikte olumsuz dayanışma yoluna da gidebilmektedirler (Kaplan, 2011).

#### 2.5.8.4 Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

Zorunlu vatandaşlık davranışları, ÖVD' larının aksine, uygulanan baskı etkisiyle görülen davranışlardır.

Örgüt içindeki çalışanların, gerekme bile resmi prosedürlerin dışında ve açık olarak ödüllendirilmeleri, örgütsel normlar, iyi çalışanlarda bulunması gereken özelliklere dair özendirici hikâyeler ve methiyelerin yayılması bu anlamda baskı oluşturmaktadır. Bu baskıyı istismarcı patron, diğer çalışanlar ve aileler uygulayabilmektedirler (Alkan ve Turgut, 2015).

Literatürde, zorunlu vatandaşlık davranışları için “compulsory citizenship veya citizenship pressure” ifadesi kullanılmaktadır. Çalışanlar için örgütte hissedilen baskılar içsel veya dışsal etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Çalışanlarda stres, tükenmişlik, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar vermekte olan bu davranışlar, yenilikçilik, İT ve performansa da olumsuz etki yapmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006).

#### 2.5.9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Olumlu örgütsel çıktılar sağlaması nedeniyle işletme yönetimi açısından ÖVD' nin öncüllerinin tespit edilmesi ve buna göre gerekli düzenlemelerin yapılması çok önemlidir. Konu ile ilgili olarak hem ulusal ve hem de uluslararası yazında, ÖVD üzerindeki etkisi hakkında örgütsel düzeydeki değişkenlerin araştırıldığı görülmektedir. Bu konudaki ilk araştırma Smith, Organ ve Bateman tarafından yapılmış ve araştırma sonucunda en güçlü öncül olarak İT tespit edilmiştir. Yine, Organ ve Ryan' ın yaptığı meta analizde, ÖVD' nin öncülleri arasında İT, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteğinin başta geldiği açıklanmıştır.

Literatürde öncül, belirleyici, öneri, gösterge yada tahminci isimleri ile ifade edilen bu faktörler genel olarak “kişisel faktörler” ve “çevresel/durumsal faktörler” biçiminde iki başlık altında toplanabilir. Çevresel ve durumsal özellikler olarak; örgütün özellikleri, liderin özellikleri, liderlik tarzları, işin özellikleri, örgütteki çalışma süresi ve mesleki deneyim ÖVD' nin öncülleri olarak sıralanabilmektedir. Podsakoff ve diğerleri' nin yaptığı ampirik araştırma sonucunda ÖVD' nin belirleyicileri dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak şeklinde sıralanmaktadır (Gürbüz,

2007). George ve Jones ise ÖVD' nı etkileyen kurumsal faktörleri; bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller) biçiminde üç grup altında toplamıştır.

Örgütsel düzeydeki unsurlarla birlikte, çalışanların kişilikleri, tutumları, sosyal sermayeleri gibi bireysel özellikler de ÖVD' na etki etmektedir (Bolino ve diğerleri, 2002). Sabuncuoğlu ve Tüz (2016) ÖVD' nın öncüllerini aşağıdaki şekilde gruplamışlardır;

a- Kişisel Faktörler;

1. Olumlu İş Unsurları; işgörenin çalıştığı iş ile ilgili tatmin derecesi,
2. Çıkarıcılık; diğer işgörenlerin güdülerine olan güven seviyesi ve açık iletişimden kaçınma.

b- Algılanan Durumsal Faktörler;

1. İş Yeri Değerleri; işgörenlerin işyerinin değerlerine olan inançları,
2. İş Özellikleri; işin anlamlı olması, otonomi, geri besleme gibi uygulamalar,

c- Kurumsal Faktörler;

1. Organizasyonel Tasarruf; işgörenlerin örgüt içinde bulundukları sürenin uzunluğu,
2. Hiyerarşik İş Seviyeleri; işgörenlerdeki hiyerarşik statü yüksekliği, gibi etkenler ÖVD' larına etki eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:309).

Aşağıda bu öncüller alt başlıklar altında incelenmektedir.

### 2.5.9.1 Kişisel Öncüller

Çalışanların biçimsel rol davranışları dışındaki ÖVD ve kurumsal performans gibi davranışların öncülü, işgörenlerin bireysel özellikleri olan eğilimsel faktörlerdir. Organ ve Ryan' a göre eğilimsel faktörlerle birlikte işgörenlerin işle ilgili tutumları da ÖVD' nın önemli öncülleri içerisinde bulunur. Gerek Organ ve Ryan gerekse Hui, Law ve Chen bireysel eğilimlerin, çalışanlardaki işe ilişkin tutumlar, örgüt içinde yaşadıkları ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi bilişsel öğeleri etkileyerek dolaylı olarak ÖVD' na da etki ettiklerini açıklamışlardır. Konu ile ilgili ilk çalışmalar bireysel öncüller üzerinde yapılmış ve özellikle İT ve örgütsel adalet konularında yoğunlaşmıştır.

Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne' ye göre İT, biçimsel rol davranışı, örgütsel bağlılık ve rol üstü davranışı gibi değişkenlerle dolaylı olarak ilişkilidir. İT örgütsel bağlılığı etkilemekte ve işten ayrılmaya sebebiyet vermektedir. Biçimsel rol davranışlarının örgütsel bağlılık ile İT' ni etkilediği ve rol üstü davranışların da örgütsel bağlılık ve İT' nin bir sonucu olduğunu ifade edilmiştir (Gülbüz, 2007).

Biz bu çalışmada kişisel öncüller başlığı altında İT, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel adanma, lider ve üye ilişkileri, örgütsel güven, kültür, kişilik özellikleri, kinizm, (alaycılık), rol algısı, ihtiyaçlar gibi değişkenleri inceleyeceğiz.

#### **2.5.9.1.1 İş Tatmini**

İT, işgörenin işine dair sergilediği genel tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu tutum ÖVD' nin öncülleri içerisinde en çok ilgi görenidir (Bateman and Organ 1983).

Olumlu ruh haline ve pozitif duyguya sahip olan işgörenlerin prososyal davranışlarda bulunma eğiliminin yüksek olduğuna dair psikoloji araştırmalarında çok fazla çalışma bulunmaktadır. Örgütsel alanda da ÖVD ile İT arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair birçok araştırma yapılmış olup, İT' nin ÖVD' nin en önemli öncüllerinden biri olduğu ortaya konulmuştur. İT' nin ÖVD' nin öncülü mü? yoksa sonucu mu? olduğu konusunda yazında tartışmalar olmasına rağmen, İT' nin ÖVD' nin bir öncülü olduğu sonucu çıkan birçok teorik ve deneysel araştırma bulunmaktadır.

Tüm araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda hemen her seviyede ekstra rol davranışlarının öncülleri içerisinde İT gösterilmiştir. Organ ve Ryan, çalışanların iş tatminlerinin, örgüte bağlılık ve adalet algıları ile ÖVD' nin kaynağı olduğunu tespit etmişlerdir. ÖVD' nin hem sebebi hem de sonucu olarak ifade edilebilen İT konusunda Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalarda, çalışanların İT' ni olumlu etkileyen tüm faktörlerin aynı zamanda vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Beşiktaş, 2009).

Organ' a göre (1990), çalışanlar İT etkisiyle yardım ve gönüllü davranışlar yoluyla ÖVD sergilemektedirler. Başka bir çalışmada Organ (1988), İT ile ÖVD' ni birbirinden ayrılmaz şekilde çok sıkı bağlarla bağlı olduğunu ifade etmiştir. Organ ile Ryan' ın (1995) birlikte yaptıkları bir meta analiz sonucunda, İT ve ÖVD arasında orta düzey korelasyon tespit eden 28 adet araştırmaya ulaşılmıştır (Demirci, 2018).

Yine, Organ tarafından yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda, İT' ne bağlı olarak, çalışanların iş arkadaşlarına yardım etme ve gönüllü davranışlar gösterme istekliliği temelinde ÖVD' nin sergilendiği ifade edilmektedir (Beşiktaş, 2009; Kaplan, 2011).

İT, ÖVD ile mütakabiliyet (karşılıklılık) kuralından dolayı, kendilerine tatmin olacak iş ortamını sağlayan örgütlere karşı bu çalışanlar da pozitif yönde karşılık vermek isterler ve ÖVD' ları gibi extra rol davranışları da gösterebilirler.

#### **2.5.9.1.2 Örgütsel Adalet Algısı**

Örgütsel adalet, İT ve örgütsel bağlılık gibi ÖVD' nin önemli öncüllerinden biridir. Bu kavram literatürde genel olarak iki alt başlıkta incelenmektedir. Bunlar;

- a. Prosedür Adaleti; örgüt içerisindeki prosedürler ve uygulamalarda adalet,
- b. Dağıtım Adaleti; örgütsel prosedürlerin sonuçlarından algılanan adalet, şeklinde ifade edilirler (Gülbüz, 2007).

Kendilerine adil davranıldığına ilişkin olumlu algıya sahip olan çalışanların ÖVD sergileme eğilimlerinin de artacağı belirtilmektedir. Kendisi hakkında adaletsiz davranıldığını düşünen bir işgören ise önce kazanımlarını artırma yoluna gitmekte, eğer beklediği sonuca ulaşamaz ise de performansını düşürmektedir. Bazen de daha ileri giderek, örgütte dedikodu çıkararak daha fazla ödül alan işgörenleri yıpratmaya ve onlara zarar vermeye çalışmaktadır (Spector ve Fox, 2002).

#### **2.5.9.1.3 Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık psikolojik bir durum olup, özdeşleşme, uyum ve içselleştirme alt boyutlarından meydana gelmektedir.

- a. Özdeşleşme; bireyin örgüt içindeki diğer tüm birey ve grupları kendisine yakın hissetmesidir.
- b. Uyum; bireyin örgüt içindeki işleyiş, tüm kural ve düzenlemelere uyumunu ifade eder.
- c. İçselleştirme; bireyin örgütün ilke ve prensiplerini kabul ederek hedef ve amaçlarını benimsemesi ve bunları kişisel değer ve amaçları ile bütünleştirmesi anlamına gelmektedir (Durdu, 2010).

Bireyin, örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu ile örgütte devam etme isteği olarak ifade edilebilen örgütsel bağlılık, yaş, kıdem, sorumluluk sahibi olma, özerklik, örgüt iklimi gibi etkenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Literatürde, üç boyutlu ve en fazla itibar edilen örgütsel bağlılık modeline göre;

- a. Duygusal boyut; bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi ve kendini hissi olarak ona adanması,
- b. Devamlılık boyutu; örgütten ayrılması durumunda ödeyeceği bedelleri dikkate alması,
- c. Normatif boyut; işgörenin ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olması gereğini hissetmesi.

Örgütsel bağlılık ile ÖVD birbirleri ile yakın ilişki içindedirler. Örgütsel bağlılığın bazı boyutları ÖVD' nı pozitif olarak etkilemekte ve ÖVD örgütsel bağlılıktan daha geniş anlamlar ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise ÖVD örgütsel bağlılığı da kapsamaktadır (Çelik, 2007).

Konu hakkında farklı yaklaşımlar bulunsa da genel çoğunlukla örgütüne karşı bağlılığı güçlü olan çalışanların, diğerlerine oranla daha fazla ÖVD sergileme olasılıklarının yüksek olacağı söylenebilir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.4 Örgütsel Adanma**

Sözlükte kelime anlamı olarak “*her şeyiyle bağlanma*” olan adanma, günlük hayatta çok sık kullanılmaktadır. Adanma, karşısındakinden hiçbir şey beklemeden, onun için büyük bir özveriyle bir şeyler yapma çabası olarak ta açıklanabilir. Adanmada en büyük etki, sevgidir.

Yönetim yazınında adanma, vatandaşlık davranışlarına yakın bir anlama sahiptir. Duygusal ve tutumsal adanma boyutu ÖVD' na yakın anlamlar taşımakla birlikte ÖVD ile aynı olmayan Örgütsel adanma, kaynakları ve boyutları itibarıyla örgütsel bağlılığa daha yakındır.

Adanma boyutunda çalışanlar, gönüllü olarak rol fazlası davranış göstermekten daha çok örgütten ayrılma konusunda isteksiz ve örgütte kalma konusunda daha istekli olma durumundadır (Çelik, 2007).



#### **2.5.9.1.5 Lider - Üye Mübadelesi**

Çalışma ortamında astları ile yüksek kaliteli ilişki (grup içi) veya düşük kaliteli ilişki (grup dışı) kuran liderlerin davranışına göre, grup içi ilişkide astlar, iş sözleşmesi ve görev tanımlarına göre hareket eder ve buna bağlı olarak liderlerine güven duyarlar. Buna bağlı olarak ta fazladan görev ve işleri gönüllü olarak yerine getirirler. Lider ise, bilgi, karar verme, destek gibi bireysel ve pozisyonel kaynaklarını astların tanımlı olmayan görevleri yerine getirebilmeleri için aktarır.

Grup dışı ilişkide ise astlar, sınırlı olan güven ve dostluk çerçevesinde iş sözleşmesi ve görev tanımında belirtilenler dışında fazladan herhangi bir çaba göstermezler. Araştırmalardan edinilen sonuca göre, lider-üye mübadelesindeki grup içi iletişim çalışanların örgüte bağlılık ve ÖVD' larını artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu konuda, Hackett ve diğerleri tarafından yapılmış olan bir araştırmada, lider-üye değişim ilişkisinin olumlu yönde gelişmesi sonucunda çalışanların bağlılık ve ÖVD' nın artış gösterdiği belirlenmiştir.

Podsakoff ve diğerlerine göre ise lider-üye mübadelesi genel ÖVD ve özgecilik alt boyutuyla olumlu yönde ilişki içindedir. Bu sonuca göre lider-üye mübadelesi astlara fayda sağlamayla beraber örgütün genel başarısına da katkı sağlamaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.6 Örgütsel Güven**

Bireyler arası ilişkilerin yapıcı yönde gelişebilmesinin temel koşulu olan güven, örgütsel manada ise, örgüt üyelerinin genel olarak örgütün politika, strateji ve işlemlerinin tutarlı olduğuna ve çalışanlar yönünden faydalı olacağına dair tam bir inanca sahip olma durumudur.

Örgüt ve çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin oluşmasında ve sürdürülmesinde güven anahtar rolü oynar. Yönetim, insan kaynakları nezdinde güven duygusunu güçlendirmek için objektif ve adil olmalı, çalışanların fikir ve düşüncelerini alarak onlara destek vermeli ve çalışanlara zarar verebilecek davranışlara izin vermemelidir. Bu tür davranışlar, çalışanların güvenini artıracaktır.

ÖVD ve güven arasındaki ilişki ise temelde Gouldner' ın Karşılıklı Norm Teorisine dayanmaktadır. Teori esasınca, yöneticilerin güven oluşturmak amacıyla sergiledikleri davranışlar karşılık olarak çalışanlarda ÖVD sergilemektedirler. Güven, örgütsel adaletin ÖVD ile olan ilişkilerinde de en önemli unsurlarından biridir. İşgörenler algıladıkları örgütsel adalet doğrultusunda örgüte güvenleri artacak ve bu da ÖVD olarak sonuçlanacaktır. Örgüte güven, dağıtım ve prosedür adaletinin, İT ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde kısmi aracı iken, etkileşim adaletinin İT ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde tam ara değişkeni durumundadır. Lidere güven ise, etkileşim adaleti ile ÖVD arasındaki ilişkide tam ara değişken niteliği taşımaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.7 Kültür**

Kültür, insan davranışları ile bu davranışların üretmiş olduğu değer, fikir ve diğer sembolleşmiş inanç sistemlerinin, zaman içerisinde nakledilmesiyle ortaya çıkan içerik ve örnekleri olarak tanımlanabilmektedir. Toplumların kültürü farklı boyutlarla daha net anlaşılır hale gelmektedir. Tarihsel ve geleneksel uygulamalardan meydana gelmiş toplumsal kültür, örgütlerin kendilerine özgü davranış kalıpları, grup dinamiklerini ve yapılarını da ortaya çıkarmıştır.

Hofstede' nin kültür konusunda yaptığı araştırmasında incelediği güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik-dişilik ve bireycilik-toplumculuk boyutları örgüt kültürü kapsamında genel olarak kabul görmüş kültürel boyutları oluşturur. Bu çerçevede ele alınan kültür ile ÖVD arasındaki ilişki kültürün bireycilik-toplumculuk ve güç mesafesi boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmaya göre bireycilik, sosyal çevreden uzak ve bireyin sadece kendini yada ailesini düşündüğü kabul edilen kültür boyutudur. Buna karşın, toplumculuk ise, sosyal çerçeve ile sıkı bir ilişki içerisinde, insanların grup içi - grup dışı ayrımı yaptıkları ve grup içi ilişkilerde kendilerini ait olduğu gruba karşı sadakate zorunlu hissettikleri bir olgudur. Güç mesafesi ise, bireylerin örgüt içindeki gücün eşit olarak dağıtılıp dağıtılmadığına, gücün toplumun bireyleri ve organizasyon içindeki dağılımıyla ilgili kabuldür. Bu kabul yoluyla toplum tarafından benimsenen ve zamanla kurumsallaşan güç farklılıkları algısı, farklı toplumlarda bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurum gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Örneğin, ABD, İngiltere ve Almanya gibi düşük güç mesafeli toplumlarda, güce bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, Türkiye, Çin ve Hindistan gibi güç mesafesi yüksek kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılıkları kabul görerek kurumsallaşmaktadır. Örgütler düzeyinde ise yüksek güç mesafesi olan kültürlerdeki işgörenler örgüt içinde statü, davranış ve ödüller konusunda farklılık yaşanabileceğini kabul ederken, güç mesafesi düşük olan kültürlerdeki işgörenler dağıtımsal ve prosedürel adaletin olumsuz olduğunu algılaması durumunda ÖVD sergilemek istemeyeceklerdir (Gülbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.8 Kişilik Özellikleri**

ÖDV' na etki eden öncülleri içerisinde önemli bir yere sahip olan kişilik özellikleri kapsamında içe-dışa dönüklük, olumlu-olumsuz ruh hali, moral gibi özellikler araştırmalara konu olmaktadır. Elde edilen bilgiler, dışa dönüklük özelliğine sahip kişilikteki işgörenlerin çevrelerine ve sosyal gruplara daha duyarlı olmaları yüzünden daha fazla ÖVD sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Birey-örgüt uyumunun dolaylı olarak ÖVD' nı olumlu yönde etkileyebileceğini belirten Van Dyne, Graham ve Dienesch, uyum sayesinde olumlu iş tutumlarının ortaya çıkarak ÖVD üzerinde olumlu etki yapacağını ifade etmektedirler. Pozitif veya negatif duygusallık ve anlaşılmaya yatkınlık gibi kişilik özelliklerinin de işgörenlerin ÖVD göstermelerinde etkisinin olabileceği belirtilmektedir. Öte taraftan Hannan ve Jimmieson ise aksi bir iddia ile ÖVD' nın içe dönüklük, dışa dönüklük veya değişime açık olma gibi kişilik özellikleriyle ilişkili olmadığını iddia etmektedirler.

Kısa bir süre için yaşanan ve zaman içerisinde değişebilen bir ruh halini ifade eden duygusallık durumları, kişiler arasında farklılık gösteren, değişmeyen, kalıcı duygusal özelliklerdendir.

Organ' a göre çalışanların duygusal durumları, sahip oldukları duygusallık özelliklerine göre ÖVD sergilemelerinde daha çok etkilidir. Olumlu ruh haline sahip bireylerin yardım etmeye daha fazla eğilimli olacağı ve özgecilik davranışlarına ağırlık vereceği de ifade edilmektedir. Kişilik özelliği olarak bilinen moralin yüksek olması durumunda, çalışanların ÖVD sergilemeye yönelik motive oldukları Organ ve Ryan tarafından belirtilmektedir (Gülbüz, 2007).

Brief ve Motowidlo (1986) iyi bir ruh haline sahip olan bir bireyin, yaşamış olduğu olumlu tecrübeleri doğrultusunda daha fazla prososyal davranışlar göstereceğini iddia etmektedir. Başarı odaklı, gelişim ihtiyacı yüksek ve dışa dönükler ise yüksek performans sergilemektedirler (Smith ve diğerleri, 1983).

İçe dönük kişiliğe sahip bireyler kendi içsel sorunları ile daha fazla meşgul olmalarından dolayı diğer birey ve örgüt sorunlarına yardım konusunda daha az çaba göstermektedirler.

#### **2.5.9.1.9 Kinizm**

Alaycılık anlamına gelen kinizmin, çalışanların motivasyonlarını azaltması ve örgüt içinde çatışmalara sebep olması gibi çeşitli olumsuz etkileri bilinmektedir. Alaycılık, çalışanlar arasındaki anlaşmaya dayalı ilişkileri olumsuz yönde etkileyerek ÖVD' nı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bir anlamda, çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumu olarak ifade edilen örgütsel kinizm, yabancılaşıma ve dolayısıyla ÖVD' na olumsuz etkisi bulunmaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.10 Rol Algısı**

Rol belirsizliği ve Rol çatışması çalışanların İT' ni etkilediğinden ötürü, dolaylı olarak buradaki olumsuzluk ÖVD' nı da etkilemektedir. Benzer biçimde, rolün açık olması ve kolaylığı ile ÖVD arasında olumlu yönde ilişki vardır. Bu bağlamda rol belirsizliği ile rol çatışmasının da ÖVD' nin diğergamlık, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla ters yönde ve önemli ölçüde bir ilişkisi bulunmaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.11 İhtiyaçlar**

Bireyin tatmini ve motivasyonunu etkileyen ihtiyaçlar ile ÖVD ilişkisini inceleyen Schnake' e göre, Maslow'un bir hiyerarşik yapıda tanımladığı ihtiyaçlar ile McClelland'ın üçlü güdü tanımlaması doğrultusunda, işgörenlerin istenen yönde hareket etmesini sağlayan ve davranışlarını etkileyen muhtelif gereksinimlerin motivasyonla ilişkileri vardır. Schnake, bireyleri sosyal kabul gerektiren gereksinimlerinin biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesine sebep

olabileceğini de iddia etmektedir. Başarma güdüsünün de ÖVD ile ilişkili olduğunu savunan yazara göre başarma güdüsü yüksek olan bireylerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye eğilimli olduklarını ifade etmektedir. Niehoff ilişki gereksinimi yüksek olan işgörenlerin örgüt içindeki insanlarla ilişkileri devam ettirmek için ÖVD' nı bir araç olarak düşüneceğini belirtmiştir. Güç ihtiyacı yüksek olan, örgüt içinde güç ve statü elde etmek isteyen çalışanlar da bunu karşılamada araç olarak ÖVD sergilemeyi tercih edebilmektedirler (Gürbüz, 2007).

Schnake' ye göre bireyleri belirli bir şekilde harekete zorlayan ve tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacı ile başarma gereksinimi de, bireylerin rol üstü davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Barbutto ve diğerleri, 2001). Başarı odaklı olan kişiler performanslarından ileri seviyede tatmin olmaktadır. Bu kişiler, üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için ÖVD sergilemeye eğilimlidirler (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.1.12 Demografik Değişkenler**

Smith, Organ ve Near' a (1983) göre ailenin ilk çocukları, sonra doğanlardan daha fazla diğergam davranış gösterirler. Kadınların nezaket hakkında erkeklere göre daha ileri seviyede olduğunu, erkeklerin ise eşitlik yerine insafılık tercihiyle vicdanlılık boyutunda kadınlardan daha ileride olacağına dair bazı teorik açıklamalar bulunmaktadır.

Eğitim seviyesinin genel sorumluluk duygusuyla ilişkili olduğu ve ÖVD' nin özgecilik boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ülkemizde öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada da kadın öğretmenlerin erkeklerden daha çok özgecilik davranışı sergilediğini, erkek öğretmenlerin ise kadınlara göre daha fazla sivil erdem davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.9.1.13 Bireysel Farklılıklar ve Yetkinlikler**

Eğitim seviyesi, tecrübe, bilgi, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere olan isteksizlik şeklinde sayılabilen yetkinlikler ve bireysel farklılıklar ÖVD' nı etkileyebilmektedir. Literatürde ödüllere olan isteksizlik dışında, diğer değişkenlerle ÖVD arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır. Ödüller hakkındaki isteksizlik ile ÖVD' nin tüm alt boyutları

arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Demirci, 2018).

### **2.5.9.2 Algılanan Durumsal Faktörler ve Çevresel Özellikler**

Liderin özellikleri, liderlik tarzları, örgütün özellikler, işin özellikleri, örgütteki çalışma süresi ve mesleki düzey, çevresel ve durumsal özellikler olarak ÖVD' nin öncülleri olarak sayılmaktadır.

#### **2.5.9.2.1 Örgütün Özellikleri**

Örgütün özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmalarda özellikle örgütün yapısı, paylaşılan değerler ve örgütsel katılım konuları incelenmiştir. Mekanik veya organik yapı şeklinde ayrıma tutulan örgüt modellerinde, mekanik yapıdaki katı örgüt yapılarında ÖVD daha az görülürken, daha açık olan organik yapıli örgütlerde ise daha fazla ÖVD gözlenmektedir.

İşgörenler arası yoğun rekabetin yaşandığı bir örgütte, rekabet ve ÖVD ilişkisini incelen Hawort ve Levy' nin (2001) araştırmasına göre rekabet ortamında çalışanların, ÖVD sergilemekten kaçındığı şekilde ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ters yönlü ilişkinin nedeni ise rekabetçi ortamda çalışanların, görevlerine sıkı sarılacağından dolayı ÖVD gibi iş tanımlarında yer almayan gönüllü davranışlar göstermeyeceği şeklinde belirtilmektedir.

Sosyal olarak kabul görmüş değerlerin paylaşılması çalışanlar arasında pozitif duyguların gelişmesine katkı sağlamaktadır. İşgörenler, paylaşılan değerleri örgüt kültürlerinin bir parçası olarak algıladıklarında anlamaya dayalı ilişkiye daha fazla önem verecek ve ÖVD sergileyebileceklerdir.

Genel anlamıyla çalışanların örgütsel kararlara katılımını ifade etmekte olan örgütsel katılım, gönüllü olarak örgütün faydası için etkili davranışların sergilenmesi ve örgüte duygusal bağlılık hissetmek olarak ta tanımlanmaktadır. Organ ve Ryan' a göre diğergamlık ve vicdanlılık boyutları ile örgütsel katılım ilişki içinde bulunmaktadır (Gürbüz, 2007).

Örgütte bulunduğu süre içinde kendisini geliştirebilen ve öğrenen bireyler, öğrenen örgüt yapısının oluşmasına katkı sağlarlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre, örgütün kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünen çalışanlar, kaliteyi daha da yükseltecektir. İşgörenler örgütün katılıma önem verdiğini algıladığında ise daha güçlü bir şekilde bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışı gösterirler (Van Dyne ve diğerleri, 1994).

Çalışanlar, örgütün yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşündükleri taktirde yenilikçi ve işbirlikçi davranışlarını arttırırlar. Sosyal değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu düşünen çalışanlar ise, daha fazla ÖVD gösterecektir (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.2.2 İşin Özellikleri**

Yaptığı işin anlamlı olması, geri besleme ve özerkliği hissetmeleri insan kaynaklarının motivasyonlarını artırmaktadır. Motivasyona bağlı olarak artan tatmin ve geri-bildirim alması durumunda çalışanlar ÖVD sergileme sayısında daha fazla artış görülecektir. İşe karşı duyulan sorumluluk ve aidiyet duyguları da ÖVD sergilenmesine neden olabilmektedir. Smith, Organ ve Near (1983) işyerinde karşılıklı görev bağımlılığı bulunan grupların, bağımlı olmayanlara göre daha çok ÖVD sergilediklerini saptamışlardır. Çalışanlar, bireysel amaçlarına ulaşmak yolunda birbirleriyle iş birliği yapmak zorunda kalırlarsa, söz konusu amaçların özellikleri de ÖVD' nı etkileyebilir.

Çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda geri bildirim, iş özellikleri kapsamında, ÖVD' nın sivil erdem boyutu ile ilişkilidir. Kişi, çalışmasının örgüt performansı üzerindeki etkisini anladığı taktirde aidiyet ve sorumluluk duygusu gelişerek, vatandaşlık davranışlarının artmasına katkı sağlayacaktır (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.2.3 Liderlik Tarzları**

Çalışanların yöneticileri hakkında hissettiği güven, adalet, eşitlik ile sadakat duygusu, değişim teorisi kapsamında ÖVD sergilenmesine katkı yapar (Kaplan, 2011).

Smith, Organ ve Near' a (1983) göre liderin izleyicilerine yol göstererek yardımcı olması, onların ne şekilde davranması gerektiğini anlamaları hususunda yardımcı olacağını belirterek, buna bağlı olarak astların ÖVD sergileyebileceğini ifade

etmişlerdir. Lider desteği ile vicdanlılık boyutu arasında doğrudan, özgecilik boyutu ile İT aracılığıyla ilişkili olduğunu ortaya koyan aynı araştırmacılar, lider desteğinin çalışan tarafından bir çeşit yardım etme davranışı olarak algılandığını savunmaktadırlar (Smith ve diğerleri, 1983).

Amaç-Yol Teorisi'nin alt boyutlarından olan destekleyici lider davranışının, ÖVD' nin bütün boyutlarıyla olumlu, liderin rolü belirginleştirmesinin de sivil erdem dışındaki diğer dört boyutla olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Karar alma sürecine dahil edilen çalışanlar iş prosedürlerini daha adaletli bir şekilde yerine getirdiklerini algılayacağından dolayı “*Katılımcı liderlik*” tarzının ÖVD sergilemelerinde etkisi bulunmaktadır.

Liderlik ve ÖVD ilişkisinde bir diğer değişken ise liderlerin durumsal ödül davranışdır. Bu kapsamda, sergilenen yüksek performans karşısında liderlerin memnuniyeti ve astlarını takdir etmeleri onların algılayacakları eşitlik ve adalet duygusunu ve dolaylı olarak ÖVD' ni etkileyebilecektir. Durumsal liderliğin ÖVD ile ilişkisini inceleyen Schnake, Dumler ve Cochran ise, yapıyı harekete geçirme ve saygı önem boyutunun ÖVD ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Gürbüz, 2007).

Liderlik yaklaşımları arasında ÖVD ile ilişkisi olarak en fazla transformasyonel liderlik incelenmiştir. Bu özelliklere sahip liderler astlarını tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde motive ederek onların daha fazla sonuç almasını hedeflerler. Bu liderlerin karizma, zeka, bireysel değerlendirme ve ilham olarak dört özelliği bulunmaktadır. Transformasyonel liderliğin ÖVD sergilenmesi konusunda önemli etkileri olabileceğine dair yapılan araştırmalar sonucunda, liderin yetki devri konusundaki davranışının ÖVD üzerinde etki ettiği gözlenmiştir. Transformasyonel liderlik ile ÖVD ilişkileri aşağıdaki maddeler şeklinde açıklanabilmektedir;

- a. Diğerlerini düşünme ile ilişkisi; lider davranışlarının, işgörenlerin yardımsever davranışlarında doğrudan etkisi bulunmaktadır.
- b. İleri görev bilinci ile ilişkisi; lider davranışlarından olan “bireysel destek” davranışı, işgörenlerin ileri görev bilinci ile ilişkisi saptanmıştır.
- c. Gönüllülük ve centilmenlikle ilişkisi; liderliğin “bir vizyona sahip olma ve bireysel destek” davranışları, işgörenlerde gönüllülük ve centilmenlikle ilişkilidir.



- d. Nezaket tabanlı bilgilendirme ile ilişkisi; liderin desteğini hisseden ve yüksek performans sahibi olan, rutini az, uzman ağırlıklı işgörenler nezaket tabanlı bilgilendirme davranışını daha fazla göstermektedirler.
- e. Örgütün gelişimine destek verme ile ilişkisi; rutin işlerde çalışan, ödüllendirmede liderin kontrol etmediği inancı taşıyan ve biçimsel yapıda kurallar içinde çalışan işgörenler daha az destek verme eğilimi içindedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:315)

#### **2.5.9.2.4 Örgütsel Vizyon**

Vizyon, örgüte ait değerlerin, amaç ve hedeflerin bir göstergesi olarak, genellikle bir öngörü, kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak ifade edilmektedir.

Joseph V. Quigley, vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu unsurlar; örgüt değerlerinin tespiti, misyon ve amaçların belirlenmesi ve örgüt hedeflerinin ortaya çıkarılmasıdır (Güzelcik, 1999). John Kotter vizyonu, örgütün geleceğinin bir resmi olarak tanımlamıştır. İnsanlara, bu geleceği inşa etme hususundaki zorunlulukları kapalı yada açık olarak anlatması gerekmektedir.

Vizyon, çalışanların daha fazla performans göstermelerini sağlamak için onlara yön göstermektedir. Çünkü, bir vizyona inanan çalışanlar daha fazla çaba gösterme eğilimine girmektedirler (Balay, 2000:80). Vizyon sahibi örgütler, kendilerine bir yön bulabilmiş örgütlerdir.

#### **2.5.9.2.5 Kararlara Katılım**

Yönetim yazını alanında en çok araştırılan konulardan biri olan katılımcılığı Salamon üç biçim olarak yorumlamaktadır.

- a. Sosyo-politik yaklaşım; endüstriyel demokrasi olarak ta adlandırılmaktadır. Bu biçimde çalışanların bireysel sahiplikleri olup, bizzat kendileri yada seçtikleri bir grup tarafından yönetilen bir örgüt vardır.
- b. Katılımcı yaklaşım; örgütte alınan kararların bir kısmına yada tamamına çalışanların da dahil edilmesine olanak veren yaklaşımda bilgi paylaşımı vardır.

- c. Geliştirme yaklaşımı; bireylerin örgütteki etkinliğini artırmaya yönelik köklü değişim ve gelişimi kapsayan bir anlayış mevcuttur (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Genel kabul gören bir bakış açısıyla katılım kavramı hedefleri bakımından üç şekilde ele alınabilmektedir.

- a. Müdafaacı katılım; işgörenlerin iş arkadaşlarını örgüt yönetimine katılmaları hususunda teşvik ve cesaretlendirmesi,
- b. Sosyal katılım; işgörenlerin örgütle ilgili toplantı ve çeşitli sosyal faaliyetlere katılımı,
- c. Fonksiyonel katılım; işgörenlerin görev almaya gönüllü olması ve kendi kararlarını verebilmesi (Tekbulut, 2017).

İnsanlar yaptıkları işe fikirlerini de kattıklarında mutlu olur ve severek çalışırlar. Bu yüzden, örgütte alınan stratejik kararlar üzerinde çalışanların etkili olabilmeleri onlara çok yüksek motivasyon sağlayarak uzun dönemde örgüte bağlılık ve daha fazla ÖVD gösterirler (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.2.6 Birey - Örgüt Bütünleşmesi**

Örgütteki en önem kaynak olan işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri birey örgüt bütünleşmesi olarak açıklanabilir.

Birey, örgüt içinde yerleşmiş olan sosyal değerlere uyum gösterdiği ölçüde örgüt ile bütünleşme söz konusu olacaktır. Bu noktada yöneticinin görevi ise aynı özelliklere sahip olmayan bireyleri bile ortak amaç doğrultusunda bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmektir. Birey ile örgüt arasındaki bütünleşme işgörenlerin etkileşimini artırması nedeniyle, karşılıklı yardımlaşma ve sosyal tatmin düzeyi yükselecek, işten kaçma ve iş gücü devri azalarak üretimde artış için uygun bir ortam oluşturması nedeniyle örgütler açısından çok önemlidir (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.2.7 Kültürel Özellikler**

Kültür konusunda Lam, Hui ve Law (1999)' ın yaptığı bir araştırmada, kolektif kültüre sahip Hong Kong ve Japon katılımcıların, ÖVD' nin centilmenlik boyutuna ait

algılarının, bireysel kültüre sahip Avusturalya ve ABD katılımcılarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar, Hong Kong ve Japon katılımcılarının, nezaket algılarının da Avusturalya' lı katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaştığını da ortaya çıkarmışlardır. ÖVD' nin özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında ise herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Farh ve arkadaşlarının (1997) Tayvan'daki elektronik sektöründeki insan kaynakları üzerinde yaptıkları geleneksellik ve modernite ile ÖVD ilişkisini araştırması sonucunda, daha az geleneksel olan çalışanlar için adalet algısı ÖVD' na yol açmaktadır. Geleneksel olanlar açısından adalet algısı ÖVD için önemli değildir. Tüm bunlar, kültürün ÖVD üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Demirci, 2018).

### **2.5.9.3 Konumsal Faktörler**

Konumsal faktörler de iki alt başlık altında açıklanabilmektedir.

#### **2.5.9.3.1 Örgütteki Çalışma Süresi / Organizasyonel Tasarruf**

Çalışanların, örgüt içerisinde geçirmiş oldukları sürenin uzunluğu, ilişkilerde daha fazla oturmuşluk, güven ve olumlu davranışların gelişmesine ve dolayısıyla ÖVD' na olumlu katkı sağlar. Bu özelliğe sahip çalışanlar iş arkadaşları ile sağlam ve tutarlı ilişkiler kurarken aynı zamanda örgüte karşı güvenlerindeki gelişmeye bağlı olarak ÖVD gibi olumlu davranış eğilimleri de artar (Gürbüz, 2007).

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre örgütte uzun süreli çalışanlar örgüte kuvvetle bağlanmakta ve aidiyet duygusu güçlenmektedir. Bu çalışanlar işlerini yerine getirmekte yüksek bir özgüvene sahiptirler (Van Dyne ve diğerleri, 1994). Kıdemi artan çalışan, daha fazla yükümlülük hissederek, daha fazla aktif olacak ve ÖVD gösterecektir.

Bucharan' ın (1974) kendi geliştirdiği model ile yaptığı incelemede kıdemin çalışanların bağlılığına etkilerini araştırmıştır. Buna göre, işgören ilk sene güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalışmaktadır. İkinci ve beşinci yıllar arasında başarıma ve statü artıracak çabalar sarf etmekte ve başarısızlık korkusu taşımaktadır. Beşinci yıldan itibaren de bağlılığını arttırarak olgunluk aşamasına geçtiğini tespit etmiştir. İkinci ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin bireyin

bağılıklarının artmasına sebep olduğunu ve rol gereklerini aşan davranışları tetiklediğini belirtmiştir (Kaplan, 2011).

#### **2.5.9.3.2 Hiyerarşik İş Seviyeleri / Mesleki Statü**

Çalışanların işteki hiyerarşik statü yüksekliği motivasyon artışı, aktif katılım ve ÖVD' na etki eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:309).

Çalışanların örgütteki statüleri ve hiyerarşik düzeyleri arttıkça, örgütsel kararlara katılımı yükselmekte ve böylelikle işlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Yönetici pozisyonundakilerin, çalışanlara akıl hocalığı yapması, toplantılarda fikir ortaya atması ve diğer çalışanları motive etmesi, çalışanlara göre örgüte daha fazla katkı sağlaması ve ÖVD sergilemeleri beklenir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.10 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları**

ÖVD üzerinde alan yazında yapılan araştırmaya göre, ekstra rol davranışlarının işgören ve örgüt açısından olumlu çıktılarının fazlalığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalarda olumsuz etkilerine dair sonuçlar da verilmiştir. Olumsuz sonuçların daha çok katı hiyerarşik ve otokratik yapılı örgütlerde görülebileceği ve yine yöneticilerin tutum ve davranışlarının da bu noktada belirleyici etken olduğu ifade edilmektedir.

ÖVD' nın birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz çıktıları aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir.

##### **2.5.10.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgörenler Açısından Olumlu Çıktıları**

ÖVD' nın çalışanların performansına, İT' ne, kişisel gelişimine vb. birçok olumlu yönde katkısı vardır. Bu katkılar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. ÖVD, birey ve grubun performansına olumlu katkı sağlar; çalışanların ÖVD sergilemesine bağlı olarak performanslarında artış, yöneticiler tarafından doğru olarak değerlendirildiğinde birey ve grubun performans artışına katkı sağlamaktadır (Bateman and Organ, 1983; Bolino ve diğerleri, 2002). Çalışanların ÖVD göstermeleri, onların performansları üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

ÖVD hem çalışanların ve hem de örgüt yöneticilerinin performans değerlendirmesi ve motivasyon gibi stratejik hususlarda önemli rol oynamaktadır (Çelik, 2007).

- b. ÖVD İT' nin artmasına katkı sağlar; ÖVD, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine, hedef ve kariyerlerini planlayabilmelerine olanak sağladığından İT' ni arttırmaktadır (Yıldız, 2014).
- c. ÖVD işgörenleri kişisel gelişimleri konusunda teşvik eder; hedef belirleme, duyguların kontrolü, davranışların yönetilmesi, pozitif olma ve olumlu davranma, düşünme, öğrenme, güzel konuşma, hafıza teknikleri gibi yetkinlikler kişisel gelişim kavramı içerisindeki kavramlardandır (Kaplan, 2011).

Bilgi üretimindeki sürat ve değişimin çok hızlı olduğu günümüzde, çalışanların işlerine başlarken sahip oldukları yetenekleri ile uzun süre işlerine devam etmeleri mümkün değildir. Sürekli öğrenen ve bunu içselleştiren işgörenler ancak işlerine devam edebilmekte ve işletmeleri de başarılı olmaktadır. Bu yüzden işgörenler örgüte daha fazla yararlı olabilmek ve verimliliklerini artırabilmek için gönüllü olarak kendilerini geliştirme gayreti içerisinde olmalıdır. İşgörenlerin bu amaçla zaman ve kaynak ayırmaları ÖVD olarak kabul edilmektedir.

Yaşanmakta olan gelişmeler ve teknolojik değişim yüzünden işlerini kaybetme korkusu ile gösterilen çabalar ise ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bazı araştırmacıların ÖVD olarak kabul etmediği “kendini geliştirme davranışları” örgütsel verimliliği etkilediğinden ve isteğe bağlı olduğundan ötürü vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Çelik, 2007).

#### **2.5.10.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgörenler Açısından Olumsuz Çıktıları**

ÖVD' nin çalışanlar açısından olumsuz sonuçları da aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir;

- a. ÖVD, diğer çalışanlar üzerinde baskıya neden olur; bazı çalışanların gösterdiği ÖVD, biçimsel rol davranışlarının önüne geçtiğinden dolayı diğer çalışanlar için baskı oluşturabilmektedir.

- b. ÖVD biçimsel rol davranışlarına isteksizlik ve sürekli ÖVD talebi nedeniyle strese neden olur; ekstra rol davranışlarının biçimsel rol görevlerine karşı isteksizlik oluşturması, mesai saatlerinin ihlali, performans değerlendirme sistemindeki hassasiyete zarar verme, şahsi çıkarlarına hizmet etme, rol karmaşası ve sürekli artan bir oranda vatandaşlık davranışlarına yol açma gibi olumsuz yan etkilere ve strese neden olabileceği ifade edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2005).
- c. ÖVD, iş-aile dengesine olumsuz etki yapar; ÖVD, çalışanların iş-aile dengesine etkisi nedeniyle aile içi çatışmaya neden olabilmektedir. ÖVD ile işyerinde enerjisini harcayan ve tükenen çalışanlar aileleri için zaman ve enerji bulamamaktadırlar (Bacharach, ve diğerleri, 1991).

#### **2.5.10.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumlu Çıktıları**

ÖVD' nin ilk bakışta daha çok işgörenler üzerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmekte ise de bu konuda yapılan çalışmalar işgörenler üzerinde meydana getirdiği olumlu etki nedeniyle, dolaylı olarak örgütler üzerinde de olumlu etkilere neden olduğu ortaya çıkmaktadır (Özler, 2015:122). ÖVD' nin örgüt açısından olumlu sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. ÖVD, etkinlik ve performansa olumlu yönde katkı yapar. Çok fazla ÖVD sergilenen bir örgütte, sosyal yapının işleyişi kolaylaşır. Çalışanlar arasında çatışmalar azalırken, örgütün etkinliği ve performansı olumlu yönde gelişmektedir. ÖVD işe yeni başlayan çalışanların işlerine daha hızlı bir şekilde uyum ve oryantasyon sağlamasına ve üretimde verimliliğin artmasına yol açmaktadır (Bitmiş ve diğerleri, 2014). Organ, uzun dönemde ÖVD' nin toplam etkileri dikkate alındığında, bunların örgütsel etkinliği ve performansı artıracığını belirtmiştir (Kaplan, 2011). Çalışanların yardımsever davranışları sayesinde en iyi uygulamalar örgüt içinde yayılmaya sebep olmaktadır (Şeşen, 2010). Çalışanların ekstra rol davranışları sergilemesi nedeniyle müşterilerin de tatmin olması sağlanarak örgüt finansal anlamda kazanç elde edecektir (Koys, 2001).
- b. ÖVD, örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasına katkı yapar. Çalışanların ÖVD göstermeleri sonucunda örgüt ilave birçok masraftan kurtulmakta ve maddi kazanç

sağlamaktadır. Örgüt çalışanları ve yöneticilerinin kendi aralarında yardımlaşmaları, yönetime katılarak ve görüşlerini ifade ederek karar alma süreçlerini hızlandırmaları zamandan tasarruf etmeye yarar. Örgüte ait her türlü makine, teçhizat ve hammaddeyi itinalı kullanmaları ise maddi olarak tasarruf sağlamaktadır. Bir bakıma ÖVD örgütler için aynı zamanda bir tasarruf aracıdır ve rekabette önemli bir etkidir (Çelik, 2007).

Çalışanların birbirlerine yardım etmeleri nedeniyle, yöneticiler alt kademelere yetki devri yapılabilmekte, bu sebeple yöneticiler de bu konuda harcayacağı zamandan tasarruf edilmektedir (Kaplan, 2011). ÖVD sonucunda zamandan tasarruf eden yönetim, hızla değişen piyasa koşullarında bu zamanı önemli stratejik atılımlarda değerlendirebilecektir.

c. ÖVD, çatışmaları azaltma ve yönetim faaliyetini kolaylaştırmaya katkı yapar. Çalışanların eylemleri sonucunda arkadaşlarının ne şekilde etkileneceğini düşünmeleri, alınan karar ve uygulamalardan onları haberdar etmeleri de fonksiyonel olmayan çatışmayı önlemede olumlu etki yaparak koordinasyona destek vermektedir. Bununla birlikte, ÖVD' nin sivil erdem boyutu, çalışanların yönetime katılarak kendilerince doğru olanı dile getirmeleri ile fonksiyonel çatışmaya da destek vermektedir (Çelik, 2007). Bireyler arasında, örgüt içinde yaşanan çatışmalar yapıcı oldukları ve yeni fikirlerin ortaya atılmasıyla değişime katkı sağladıkları ölçüde faydalı olurlar. Ancak bu durum, çalışanlar arasında uyumda sorunlara yol açıyor, örgüt koordinasyonuna zarar verecek seviyeye geliyor ise, bu istenmeyen ve yıkıcı bir durum halini alır (Kaplan, 2011). Bir noktadan sonra zararlı ve fonksiyonel olmayan çatışmaların sonlandırılması ile yönetim faaliyetleri kolaylaşmakta, gönüllü çalışanlar örgütü iç ve dış tehlikelere karşı korumakta ve savunmaktadır. Çalışanlar işbirliği ile kendi amaç ve çıkarlarından daha çok başkalarının hak ve çıkarlarını da gözetmektedirler (Çelik ve Çıra, 2013).

d. ÖVD, takım çalışmasını teşvik eder ve takımların uyum seviyesini artırmaya katkı yapar. Takım içi uyum ile takımların hayatta kalmalarına olumlu etkisi olan ÖVD, dolaylı olarak örgütün hayatta kalmasına da katkı sağlar. Herhangi bir karşılık beklemeksizin, birbirleri ile yardımlaşan ve üstlerinin işlerini kolaylaştırmayı

hedefleyen ÖVD' nin özgecilik boyutu, örgüt içi dayanışmayı artırmakta ve takımların verimliliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Kaplan, 2011). Çalışanların, yapılan işler hakkında üstleri ve iş arkadaşlarını bilgilendirmesi de Nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun göstergesi olup, takım çalışmasının verimliliğine katkı sağlamaktadır. Diğer bir anlatımla, işletmeyi bir takım ve tüm çalışanları da takımın bir üyesi olarak değerlendirdiğimizde, işletmelerin başarısı için ÖVD' na ihtiyaç vardır (Çelik, 2007).

- e. ÖDV, örgüt içi stresi düşürmeye olumlu etki yapar. Yaşamakta olan hayatın bir gerçeği olan stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığı gibi, çalışanların belli bir düzeyde stres içinde olmaları onların performanslarına faydalı bile olabilmektedir. Ancak, kontrol edilemeyen aşırı stres çalışanların psikolojik ve fiziki problemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Yönetimin hoşgörüsüzlüğüne bağlı olarak çalışanlara her hatasında ceza uygulanması, çalışanların katılmadığı kararların uygulanması, yöneticiler ve iş arkadaşları ile uyumsuzluk gibi nedenler çalışanların işle ilgili stres yaşamasına sebep olmaktadır. Bu tür stresin azaltılabilmesi hususunda ÖVD' nin sivil erdem boyutu etkili olabilmektedir. Çalışanların düşündüklerini özgürce ifade edebilmeleri birçok stres nedeninin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Çalışanlara yüklenilen ağır iş yükü, verilen işleri zamanında ve istenilen kalitede yapamama endişesi de stres nedenidir. ÖVD' nin özgecilik boyutu gereği, çalışanların birbiri ile yardımlaşmaları ve ağır iş yükü olanların yükünün paylaşılması dolayısıyla, iş yükünden kaynaklanan stresi azalttığı söylenebilmektedir. Örgütlerde sık görülen stres nedenlerinden biri de Rol belirsizliğidir. İşlerinin sınırları konusunda net bilgiye sahip olmayan çalışanlar işin ne kadarını yapacakları konusunda tereddüt içindedirler. Buna karşın, ÖVD ve Rol fazlası davranışları gösteren çalışanlar, herhangi bir sınır olmaksızın, yapabildikleri kadar işlerini yapmakta ve stres yaşamamaktadırlar. Örgüt içinde kendilerini yalnız hisseden ve gerekli desteği alamayan çalışanlar da stres yaşamaktadırlar. Yönetim ve iş arkadaşları tarafından işle ilgili konularda her türlü yardımın yapıldığı ÖVD şartlarında, çalışanlar kendilerini yalnız ve güvensiz hissetmeyeceklerdir. Hissedilen güven duygusu ise işyerinde stresin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007).



- f. ÖVD, örgütün değişimine ve çevreye uyumuna olumlu yönde etki yapar. Sosyal varlık metoforik benzetmesine göre örgütler, belli bir toplum içerisinde ortaya çıkarak, hayatlarını sürdürmektedirler. Örgütlerin çevresinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve rakipleri bulunmaktadır. Müşterileri ve tedarikçileri ile iyi geçinerek insan kaynaklarından en yüksek faydayı sağlayabilen ve tüketicilerin isteklerini en uygun biçimde tespit ederek karşılayabilen örgütler hayatta kalabilirler. Sorumluluk ve risk alma konusunda gönüllü çalışanların bulunduğu örgütler, değişime uymak yerine değişimi yönetebilmekte ve rekabette önemli avantaj elde etmektedirler. Çalışanların çevre ile örgüt arasında bir köprü olmasına ve çevre ile iletişimin sağlıklı işlemesine yardımcı olan ÖVD sayesinde, çevrenin talepleri konusunda önemli bilgiler elde edilebilmektedir. Çalışanların örgüt yönetimine gönüllü katkıları ile çevrenin isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmekte ve pazarda söz sahibi olunabilmektedir (Kaplan, 2011).
- g. ÖVD, çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmelerine olumlu katkı yapar. ÖVD, örgütü düşünmeyi ve örgüt için fedakarlıklarda bulunmayı gerektirdiğinden dolayı, işgörenlere güveni sebebiyle verilen yetkileri, sorumlulukları özenle kullanmaları ve hiç denetim gerektirmeden kendilerine verilen işi en iyi şekilde yapmaları ve bu davranışları içselleştirmeleri yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Ortaya çıkan bu kültür, çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmektedir (Rençber, 2019). Çalışanların aidiyet duygularının gelişmesine katkı sağlayan ÖVD sayesinde örgüt içinde karşılıklı bağlılık ve birliktelik artmakta, bireylerin uyum ve sorumluluk duygusu gelişmektedir (Sökmen ve Boylu, 2011).
- h. ÖDV, işgörenler açısından örgütü bir cazibe merkezi haline getirir. ÖVD, İT, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla yakın ilişki içindedir. Bu yakın ilişki nedeniyle işten ayrılmalara etkisi bulunmaktadır (Kaplan, 2011). ÖVD çalışanlarda örgüte bağlanmayı içerdiğinden dolayı uzun yıllar devamlılığa katkı yapmaktadır.

İşletmeler, az bulunan meslekler için iyi eğitilmiş ve yetenekli insan kaynağı ararken, bu tip çalışanlar ise iş konusunda seçici davranmaktadırlar. Nitelikli çalışanlar bu seçimi yaparken birçok kritere önem vermektedirler. Bu yüzden, işletmede

Çalışanların kendi işletmeleri hakkında örgüt dışında övünle bahsetmeleri, özellikle iş arayan nitelikli işörenlere kendi işletmelerini tavsiye etmeleri, işletmeyi cazibe merkezi haline getirmeye yarayacaktır (elik, 2007). ÖVD etkisiyle örgütte meydana gelen işbirliğı ve dayanışma iklimi, sürtüşme ve çatışmaları azaltmakta, buna bağılı olarak olumlu hava ile oluşan cazibe örgütün çekiciliğini arttırmaktadır. Örgütün İş gücü devir hızı düşerken, aynı zamanda nitelikli işgücünü örgüte çekme ve elinde tutma imkânları da genişlemektedir (Podsakof ve diğerkleri, 2000; Yücel ve Samancı, 2009). Kısaca, alışanların yöneticilerle ortaya koydukları dayanışma ile örgütsel başarı ve verimlilik artmakta, yetenekli çalışanların örgütte devamlılığı sağlanırken aynı zamanda dışarıdan da yetenekli kişilerin tercih nedeni olmaktadır (Erdal, 2020).

- i. ÖDV, performans değıerlendirme, terfi ve ücret uygulamalarında etkinlik ve adalete katkı sağlar. İşletme, ÖVD ile ortaya çıkan performans için çalışanları değıerlendirmede, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne bulundurur. Yöneticilerin herhangi bir baskısı olmamasına ve çalışanların sergiledikleri ÖVD sonucunda herhangi bir sistematik ödöl beklememelerine rağmen, yöneticiler dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli İKY uygulamalarında çalışanların bu davranışlarını dikkate alarak ödüllendirmektedirler (Organ, 1997).

#### **2.5.10.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumsuz Çıktıları**

ÖDV' nin örgüt açısından olumsuz çıktıları ise aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

- a. ÖDV, Performans değıerlendirme algılarında farklılığa neden olur. ÖVD, alışanların performans değıerlendirme algılarında farklı bir etkileye neden olmakta ve bu da iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Çalışanın mevcut kariyeri ile ÖVD arasında olumsuz ilişki oluşabilmektedir.
- b. ÖDV, Sosyal aylaklık ve kaytarmaya neden olur. ÖVD sebebiyle, örgütte bir grup içerisindeki çalışan, kendi katkılarının önemsenmediğı veya göz ardı edildiğı durumlarda kendisini işlerden geri çekerek sosyal aylaklık ve işten kaytarmaya yönelebilmektedir. Örgütün geneline yönelik olarak ta ortak sorunlardan şikâyet etme ve kaytarma benzeri davranışlar yaşanabilmektedir.

- c. ÖDV, Çalışanların politik ve çıkar amaçlı davranmalarına neden olur. ÖVD gösteren işgörenler bazen bu davranışlarda politik ve kendi çıkarlarını düşünme amacı da güdebilirler. Karşılıksız, gönüllü veya doğal olarak yapılmayan ÖVD örgütün etkinliğine katkı sağlamayacaktır (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırma ve Çalışmalara Hakkındaki Eleştiriler**

İK Yönetimi ve örgütsel davranış alanında oldukça fazla sayıda araştırma yapılan ÖVD hakkında, yapılan araştırmalara yönelik olarak başta kavramsal yönü olmak üzere, yazında çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

Bu eleştiriler, davranışların psikolojik sözleşmeyle olan ilişkisi, biçimsel rol davranışları ile ilişkisi, ÖVD’ nın politik ve öz-çıkâr arasında sergilenmesiyle olan ilişkisi ve ÖVD’ nın ölçüm teknikleriyle ilgili konularda yoğunlaşmaktadır (Gürbüz, 2007).

##### **2.5.11.1 Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Yönetici ve çalışana karşılıklı birtakım sorumluluklar yükleyen ve yazılı olmayan psikolojik sözleşme, biçimsel sözleşmelerin dışında tarafların rol üstü davranışlarını öngörmektedir. Ancak, ÖVD ve psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılmış olan çalışmalarda çoğunlukla çalışanların yükümlülükleri üzerinde durulurken, yöneticinin üzerine düşen ÖVD üzerinde durulmadığı, göz ardı edildiği görülmektedir.

ÖVD boyutlarının kavramlaştırılmasında ÖVD’ nın temelini, politik-felsefe görüşü bağlamında ortaya koymuş olduğu sivil vatandaşlık kavramına dayandırarak katkısı sunmuş olan Graham’ ın yöneticilerin davranışları hakkında eleştirileri bulunmaktadır. Devlet ve vatandaşın karşılıklı yükümlülükleri bulunduğunu ifade eden Graham, sivil vatandaşlık ile aktif vatandaşlık sendromu yaklaşımında hem devlet ve hem de vatandaşa ait sorumlulukları açıkça tanımlamıştır.

Diğer tarafta ÖVD kavramı özellikle yöneticilerin lehine gelişirken, yöneticilerin ÖVD’ larıyla ilgili yükümlülüklerinin tanımlanmamış olması çözülmesi gereken bir sorun olarak beklemektedir (Gürbüz, 2007).

### 2.5.11.2 İzlemim Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireyler, etkileşimde bulundukları kişilerde olumlu yönde izlenim oluşturmak ve bu izlenimleri düzenlemek için çaba gösterirler. İzlenim yönetimi olarak tanımlanana bu davranışlar beş farklı biçimde ortaya çıkar. Bu davranışlar ile çalışanlar başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu davranışlar;

- a. Yalakalık,
- b. Örnek olma,
- c. Korkutma yada yıldırma,
- d. Şahsi reklamını yapma,
- e. Yalvarma, olarak ifade edilmektedir. İşgörenler karizmatik davranarak yıldırma taktiğiyle iş arkadaşlarını tehdit eder görünmeye çalışırken, yalvarma davranışıyla da sürekli yardıma muhtaç görünmeyi amaçlamaktadır.

Bazı araştırmacılara göre ÖVD, çalışanların bireysel çıkarlarına hizmet eden, bu amaçla sergilenen ve örgüt içinde olumlu izlenim oluşturmak amacıyla yapılan davranışlardır. Bu nedenle ÖVD' nin gerçekten başkalarına yardımcı olma, örnek olma, iş birliği için mi sergilendiği, yoksa yöneticilere ve iş arkadaşlarına şirin gözükme, yalakalık yapmak, politik davranmak için mi olduğu önem kazanmaktadır.

Bu konuda Organ, çalışanların ÖVD göstermelerindeki amacın kendilerinden çok başkalarına yardımcı olma isteği olduğunu savunmaktadır. Podsakoff, MacKenzie ve Hui ise ÖVD' nin politik amaçlarla sergilenebileceğini de belirtmişlerdir. Wayne ve Green' in yaptıkları araştırma sonucunda ÖVD' nin diğergamlık boyutu ile izlenim yönetimi arasında olumlu yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda, ÖVD ve izlenim yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda örgüt içindeki “iyi vatandaşlar” ile “iyi aktörleri” birbirinden ayırt edebilmek önem kazanmaktadır (Gürbüz, 2007).

### 2.5.11.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ölçümü

Alan yazın incelendiğinde, çalışanların sergilediği ÖVD' nin değerlendirilmesinde, değerlendirme kaynağı hakkında araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır.

Birçok ÖVD davranışı çalışma ortamında ve işgörenin astları ile çalışma arkadaşları arasında sergilenmektedir. Bu nedenle ÖVD ölçümlerinde değerlendirme kaynağı olarak sadece gözlemciyi almak yerine, buna ilave olarak diğer değerlendiricileri de kullanmak daha güvenilir sonuçlar verecektir. Ancak, çalışanların amirlerinin gözüne girebilmek ve olumlu intiba bırakabilmek için onların yanında bu davranışları göstermeye dikkat edeceklerinden ötürü bu konudaki araştırmacıların bir kısmı, ÖVD ölçümlerinde amir değerlendirmesinin ast değerlendirmesinden daha yüksek güvenilirlikte olacağını belirtmişlerdir. Bazıları ise, iş arkadaşlarının birbirleriyle sürekli iletişim içerisinde olmalarından dolayı, işgörenlerin sergilediği ÖVD' nı en iyi onların gözlemlediğini ve bu yüzden ÖVD ölçümlerde üst ve ast yerine çalışma arkadaşının değerlemesinin öncelenmesini önermişlerdir.

Öte yandan, işgörenlerin gösterdiği ÖVD' nı bazen yalnızca kendileri bilmesi, başkalarının bundan haberdar olmaması yüzünden ölçümlerde öz değerlendirmenin diğerlerine göre daha yüksek çıkmasına sebep olabilmektedir.

Bu durumda; ÖVD ölçümlerinde değerlendirme öz-değerlendirme şeklinde mi olmalı? Yada çalışma arkadaşları, üstler veya astlar yardımıyla mı yapılmalı? Bu konuda kesin bir görüş birliği bulunmaması eleştiri konusu olmaktadır. Bu durum, örgütsel tutumlarla ÖVD arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalarda sonuçların farklı çıkmasının da nedenlerinden birisidir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.11.4 Algılanan İş Kapsamı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

ÖVD araştırmalarına getirilen eleştirilerden birisi de yönetici ve işgörenlerin algıladıkları iş kapsamına göre ÖVD' nın farklılık gösterebileceği biçimindedir. Bu konuda Morrison tarafından yapılmış olan bir araştırmada, ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda biçimsel rol ve rol üstü davranışı ayrımlarında genellikle yöneticilerin algılamalarının dikkate alındığını, çalışanların iş algılamalarının göz ardı edildiği belirtilmiştir.

Aynı işi yapan farklı her çalışan için iş tanımlarının algılanması da farklı olabilmektedir. Algıladığı işin kapsamı geniş olan bir çalışanın çoğu davranışı biçimsel rol davranışı olarak kabul edeceğinden dolayı daha fazla ÖVD sergilemeye çaba gösterecektir. Aksine, işi dar kapsamlı olarak algılayan işgören ise arkadaşlarına

yardım etme, gereksiz mola vermeme gibi ÖVD davranışlarını biçimsel rol davranışının üzerindeki davranışlardan sayacaktır.

Sonuç olarak, biçimsel rol davranışları ile rol üstü davranışların arasındaki çizgi tam olarak belirginleşmemiştir. Bu nedenle işgörenler ile yöneticiler arasında işin kapsamına dair algılamalarda farklı olabilmektedir (Gürbüz, 2007).

#### **2.5.12 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri**

ÖVD' nın ölçümü hakkında farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş birçok değişik ölçek bulunmaktadır. Literatürde yapılan incelemede, araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan ölçekler hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmektedir.

##### **2.5.12.1 Smith, Organ ve Near' ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Smith, Organ ve Near tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olan ölçek, 16 maddeden ve iki ana alt boyuttan oluşmaktadır. Faktör-1 olarak adlandırılmakta olan birinci boyutta yer alan sorular, yüz yüze ve bire bir durumlarda, direkt ve bilerek belirli birisine yardım etme davranışlarını, yani özgecilikle ilgili soruları içermektedir. Bu boyut, işe yeni başlayanların oryantasyonu ile ağır iş yükü olana yardım etme gibi davranışa ait sorulardan oluşmaktadır. Faktör-2 olarak adlandırılan ikinci boyutta yer alan sorular ise, belirli bir bireye direkt yardım sağlamayan, dolaylı olarak sistemde yer alan herkese yardımı kapsayan, şahsi olmayan vicdanlılıkla ilgilidir. İşe zamanında gelmek, molaları kısa tutmak, işyerinden erken ayrılmamak gibi davranışları kapsamaktadır (Truckenbrodt, 2000).

Katılımcılara, karakteristik davranış ve tutumların ne kadarını gerçekleştirdiği sorularak, verilen cevaplar 5'li likert ölçeği ile puanlanmaktadır.

##### **2.5.12.2 Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter' ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Organ tarafından 1988 yılında belirlenen ÖVD boyutları temel alınarak hazırlanan ölçek 1990 yılında geliştirilmiştir (Moorman ve diğerleri, 1993). Bu boyutlar, özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, yurttaşlık erdemi ve centilmenliktir. Centilmenlik soruları ters kodlanmış olan ölçeğin çevirisi yapılarak Türkiye' de birçok

araştırmada kullanılmıştır (Aslan, 2008). Toplam olarak 24 ifadeden meydana gelen ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, cronbach alpha değeri özgecilik için 0.85, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0.85, centilmenlik için 0.85, vicdanlılık boyutu için 0.82 ve sivil erdem boyutu için ise 0.70 olarak belirlenmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

#### **2.5.12.3 Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Williams ve Anderson'ın 1991 yılında geliştirdiği ölçek, ÖVD'nin 3 boyutunu açıklamak amacıyla 21 ifadeden meydana gelmektedir. Bunlar;

- a. Bireye yönelik,
- b. Örgüte yönelik,
- c. İşgörenlerin rol davranışlarıdır.

Bireye yönelik ÖVD, belirli bir bireye yönelik olarak sağlanan faydalardır. Bu davranışlar doğrudan örgüte katkı sağlarlar. İşe gelmeyen birisinin görevini yapmak veya çalışan bir arkadaşına yardım etmek gibi. Örgüte yönelik ÖVD, örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirlerin sunulması gibi. Örgütün resmi ödüllendirme sistemi içerisinde tanımlanmış, işin gerekleri içerisinde yer alan davranışlar ise rol davranışları olarak adlandırılmaktadır. Bireye yönelik 7, örgüte yönelik 7 ve rol davranışları hakkında da 7 olmak üzere toplam 21 ifadeden meydana gelen bu ölçeğin yanıtlarının değerlendirilmesi ise 5'li likert ile yapılmaktadır.

#### **2.5.12.4 Moorman ve Blakely'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

ÖVD'nin dört boyutunu nitelendirmek için 1995 yılında Moorman ve Blakely tarafından geliştirilmiş olan ölçek, 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte;

- a. Bireylerarası yardım,
- b. Bireysel inisiyatif,
- c. İşgören çalışkanlığı,
- d. Örgütü himaye etme boyutları değerlendirilmektedir.

Alınan yanıtlar 7'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, coefficient alpha değeri bireylerarası yardım için 0.67 ile

0.78, inisiyatif için 0.76 ile 0.80, işgören çalışkanlığı için 0.61 ile 0.83, örgütü himaye etme için de 0.76 ile 0.86 arasında değerlerden oluşmuştur (Moorman ve Blakely, 1995).

#### **2.5.12.5 Farh, Earley ve Lin’ in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Farh, Earley ve Lin’ in Çin halkına yönelik olarak 1997 yılında yürüttükleri çalışma için geliştirdikleri yerel bir ÖVD ölçeğidir. Ölçeğin batı kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş ölçeklerden bir kısım farklılıkları bulunmaktadır. Ölçek;

- a. İşletme ile özdeşleşme 4 ifade,
- b. Özgecilik 4 ifade,
- c. Vicdan sahibi olma 5 ifade,
- d. Çalışanlar arası uyum 4 ifade
- e. İşletme kaynaklarını koruma 3 ifade olmak üzere, 5 boyut ve 20 ifadeden meydana gelmektedir.

İfadelere verilen cevapların toplam en yüksek puanı 100’dir. Puan ne kadar yüksek ise işgörenin gösterdiği davranış yoluyla kendini ne kadar örgütün iyi bir vatandaşı olarak gördüğünü yansıtmaktadır.

#### **2.5.12.6 Van Dyne ve Lepine’ in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Van Dyne ve LePine, 1998 yılında yardım davranışları ve sesli davranışlar ile biçimsel rol davranışları arasındaki farkı ortaya çıkarmak için yapmış oldukları araştırma için bu ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçekte, Yardım davranışları, Ses davranışları ve Rol davranışlar olmak üzere 3 boyut bulunmaktadır.

Araştırmacılar yardım davranışını, küçük saygı ve göz önünde bulundurma hareketlerini vurgulayan destekleyici davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Yardım etme bir işbirliği davranışı, direkt ve açık olarak katılımcıdır. Yardım etme kişiler arası ilişkiyi kurar, geliştirir ve uyumu vurgular. Ses davranışı ise yalnızca eleştirme değil, çoğunlukla geliştirmeyi amaçlayan yapıcı meydan okumalar ile itirazları vurgulayan destekleyici davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Toplam 13 maddeden meydana gelen ölçekteki ifadelere verilen yanıtlar 7’li Likert ölçeği ile hesaplanmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, yardım etme



davranışına ait maddelerin coefficient alpha değeri .085 ile 0.95 arası, ses davranışına ait maddelerin coefficient alpha değerleri ise 0.82 ile 0.96 arasında hesaplanmıştır.

#### **2.5.12.7 DiPaola, Tarter ve Hoy’ un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Ölçek, üniversitelerdeki ÖVD’ nin ölçümü amacıyla 2005 yılında geliştirilmiştir. 5’ li Likert tipi ve 12 maddeden oluşmaktadır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Taşdan ve Yılmaz tarafından 2008 yılında Türkçeye uyarlaması yapılmış olan ölçeğin toplam puan hesabında, ölçekteki iki maddenin puanlaması ters olarak yapılmaktadır. Ölçeğin orijinal formu tek boyutludur (Yılmaz, 2010).

### **2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışma Biçimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Çalışmamızın “bağımsız değişkeni” olan ÇB kavramı birinci bölümde geniş bir şekilde incelenmişti. Bu bölümde ise “bağımlı değişken” ÖVD kavramı incelendi.

Bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapmış olduğumuz literatür araştırmalarında, ÇB’ nin (EÇ-SZÇ veya Tipik-Atipik ayrıntısında) ÖVD’ na etkileri kapsamında konu ile bire bir örtüşen bir çalışma bulunamamıştır. Bununla birlikte, işletmedeki çalışma süresi, işin özellikleri, örgütün özellikleri, işletmedeki çalışma saatleri gibi konumuzla dolaylı olarak ilişkili çalışmalar mevcuttur.

Örneğin, Kaplan’ ın Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarına yönelik yaptığı araştırmada çıkan sonuca göre, çalışanların ÖVD puanlarında, çalışma saatlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir (Kaplan, 2011).

### 3 İŞ TATMİNİ

#### 3.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Latince “yeterli” anlamına gelen “satis” sözcüğü ile ifade edilen “tatmin” kavramı “*arzu edilen bir şeyin istenen biçimde yerine gelmesi ile mutlu olma, doyuma, doygunluğa ulaşma*” şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2022).

Etimolojik olarak incelendiğinde, latince satis (yeterli) ve facere (yapmak) kelimelerinin köklerinin birleşmesiyle meydana gelen ve İngilizceye satisfaction olarak geçmiş olan tatmin kavramı, literatürde “*ihtiyaç, arzu ve beklentilerin karşılanması*” anlamında kullanılmaktadır (Şengül, 2008; Özaydın ve Özdemir, 2014).

Tatmin, duygusal anlamda bir tepki biçimidir. Çalışanların, mesleki hayatları süresince, yaptığı iş, işletme veya iş ortamına dair, öğrendikleri, görüp yaşadıkları, elde ettikleri, mutluluk ve üzüntüleri bulunmaktadır. Bütün bu deneyimler aracılığıyla meydana gelen duygular ile işgörenlerin yaptığı görev veya çalıştığı işletmeye yönelik çeşitli tutumları ortaya çıkmaktadır. İT ise, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eden bu tutumların genel bir sonucudur (Kaplan, 2011).

İT en basit anlatımla, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işteki deneyimleri sonucu edindiği olumlu ruh haline İT, olumsuz tutumu da iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir. Eğer kişinin ihtiyaçları ile değer yargıları, yaptığı iş ile uyumlu ise İT sağlanabilmektedir. İT, işgörenin çalıştığı işinin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu, olumlu bir duyguya sahip olması durumudur (Robbins ve Judge, 2015: 27).

İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından tanımlanmış olan İT, bir işgörene “Ben genel olarak işimden memnunum” şeklinde söylemeyi sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin tamamı olarak kabul edilmektedir. Vroom, İT’ ni iş ortamında elde edilen ödüllerle işgörenin bu ödüller karşılığındaki tercihi biçiminde değerlendirmiş ve İT’ ni duygusal yönelim olarak tanımlamıştır (Erdal, 2020).

Araştırmacılar tarafından en çok kullanılan İT tanımı ise Locke’ye aittir. Locke, ye göre İT “*bir kişinin mesleği veya mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi*

sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanmasıdır” (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İT, işin muhtelif özelliklerine karşı beslenen tutumların tamamı ve kazanılan ödüllerin beklentileri ne kadar karşıladığıyla ilgilidir (Eren, E.1996;112).

İT işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları ile duygularının belirtisidir. İT, yapılan işten kazanılan maddi ödüllerle beraber işgörenin birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları ve bir şeyler üretmekten kaynaklanan mutluluk olarak ta akla gelir (Bingöl, 1996:266).

**Tablo 3-1 İş tatminine ait yapılan bazı tanımlamalar**

| S.NO | YAZAR             | YIL  | İŞ TATMİNİNE AİT TANIMLAMA                                                                                                                                              | KAYNAK                       |
|------|-------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1    | Hoppock           | 1935 | Bir kimseye “Ben işimden genel anlamda memnunum” demeyi sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir bütünü                                              | Erdal, N. (2020)             |
| 2    | Vroom             | 1964 | Bireyin bulunduğu örgütteki rolünün, onun işine dönük gelen bakışına etkisi / çalışma ortamındaki ödüller ile bireyin bu ödüllere karşı tercihi                         | Özpehlivan, M. (2018)        |
| 3    | Hackman ve Oldham | 1974 | Bireyin işinden elde ettiği memnuniyet                                                                                                                                  | Özpehlivan, M. (2018)        |
| 4    | Davis             | 1982 | Bireyin işinden elde ettiği tatmin ya da tatminsizlik                                                                                                                   | Özpehlivan, M. (2018)        |
| 5    | Feldman           | 1985 | Bireyin, işine dönük olarak geliştirdiği pozitif duyguların bütünü                                                                                                      | Özpehlivan, M. (2018)        |
| 6    | Locke             | 1993 | Bir kişinin mesleği veya mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanmasıdır | Bakan ve Büyükbeşe. (2004:7) |
| 7    | Eren              | 1996 | İşin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığına ait oluşan duygu                                 | Eren, E. (1996; 112)         |
| 8    | Bingöl            | 1996 | İşten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk                           | Bingöl, D. (1996:266)        |
| 9    | Spector           | 1997 | Bireyin, işin farklı boyutlarına dönük olarak geliştirdiği hisler                                                                                                       | Özpehlivan, M. (2018)        |
| 10   | Kaplan            | 2011 | Çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eden bu tutumların genel sonucu                                                                        | Kaplan, İ. (2011)            |
| 11   | Robbins ve Judge  | 2015 | İşgörenin çalıştığı işinin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu, olumlu bir duyguya sahip olması durumu                                                  | Robbins ve Judge. (2015; 27) |

**Kaynak:** Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

### 3.1.1 İş Tatmininin Özellikleri

İT' nin boyutları incelediğinde, işin kendisi, ücret, terfi, denetim, iş arkadaşları, iş ortamı, fiziki şartlar gibi birçok farklı etken bulunduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 39). İT' nin gerçekleşmesinde üç özellik önemlidir. Bunlar;

- a. İşgörenin işine karşı duygusal tutumu; doğrudan gözlemlenememesine rağmen işyerine karşı davranışlarından anlaşılabilir.
- b. Tatmin, yapılan işle alakalı ortaya çıkan sonuçlarca belirme; bireyin önem verdiği şeylerin işyeri tarafından karşılanmasının olumlu veya olumsuzluk düzeyi İT' ni etkiler.
- c. İT, birbiri ile ilgili tutumların sonucu olarak ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2016:114).

Şimşek' te (2005) İT' nin üç önemli özelliğini benzer şekilde aşağıdaki biçimde açıklamaktadır.

- a. İT, işin durumuna duygusal bir yanıttır. Görülemez fakat sadece ifade edilir.
- b. İT, çoğunlukla beklentilerin ne kadarının karşılandığını ortaya koyar.
- c. İT, işle ilgili olarak birbiriyle bağlantılı değişik tutumları temsil eder (Çalışkan, 2005).

### 3.1.2 İş Tatmininin Unsurları

Smith, Kendall ve Hulin (1969) İT' ninde beş önemli unsura işaret etmişlerdir. Bunlar;

- a. İşin niteliği; işgören açısından taşıdığı önem, fırsatlar ve sorumluluklar,
- b. Ücret; yapılan işe karşılık olarak elde edilen maddi ödül ve bu ödülün diğer çalışanlar ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan eşitlik algısı,
- c. Terfi sistemi; işte yükselme olanaklarının olup olmaması,
- d. Danışmanlık; birlikte çalışan arkadaşların teknik ve sosyal yönlerden yeterli ve destekleyici olmaları,
- e. Çalışma Şartları veya iş ortamındaki koşullar; işyerinde ışıklandırma, ısınma, temizlik gibi fiziki şartlar insan sağlığına uygun ve özen gösteriliyor ise, bu İTnin artmasına etki eder.

Ancak, iş ortamıyla ilgili şikayetlerin arkasında genellikle farklı bir birikimin olma olasılığı yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2016:117).

### 3.1.3 İş Tatmininin Alt Boyutları

İT literatürde farklı özelliklerine göre boyutlandırılmasına rağmen çoğunlukla içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta değerlendirilmesi genel kabul görmektedir.

#### 3.1.3.1 İçsel İş Tatmini

İçsel İT; işin kendisinden ve içsel kaynaklardan edinilen tatmini kapsayan İçsel İT, kişinin yeteneklerini sergileyebilmesi, bireysel hedeflerine ulaşması, iş yerindeki hareket özgürlüğü, örgüt değerleri ile bağdaşması, örgüt içerisinde sorumluluk alması, iş ve işyeri güvenliği, işin sağladığı sosyal statü ve sosyal imkanlar ile saygınlık kazanma gibi etkenleri içermektedir.

Abouraia vd. (2017) İçsel İT' ni, örgüt tarafından onaylanma, sorumluluk ve yetki verilmesi, başarıların takdir edilmesi gibi ödüller olarak açıklamaktadırlar (Abouraia ve diğerleri, 2017). Bireysel (İçsel) boyutta, sorumluluk alma, yaş, bireysel tecrübeler, kişilerin yeteneklerini ortaya koyması, örgüt içinde var olma, önemsenme, bağımsız davranabilme gibi değişkenler bulunmaktadır (Topaloğlu, 2019).

Sirota vd (2005) ile Kaplan (2011) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda örgüt içerisinde içsel İT' nin dışsal İT' nden daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Sirota vd (2005)' ya göre işgörenlerin tatmin olmaları için yüksek ücret ve iş yeri politikalarından ziyade, çalışanların isteklerinin dikkate alınması, başarılarının takdir edilmesi, uyumlu bir arkadaşlık ortamı, yeteneklerini özgürce ortaya koyabileceği bir iş ortamı daha etkilidir. Bunun yanında kişi-iş uyumu yaklaşımı da bunu desteklemektedir (Topaloğlu, 2019).

#### 3.1.3.2 Dışsal İş Tatmini

Dışsal İT; yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, terfi, çalışma koşulları, teknik yardım, iş arkadaşları ile olan ilişkiler gibi işle dolaylı olarak bağlantılı olan boyutları içermektedir. Buna göre Dışsal İT' ndeki unsurlar şirketin anlaşmaları, teknik hizmetler ve çalışma şartları olarak sayılabilir (Abouraia ve diğerleri, 2017).

Örgütsel (dışsal) boyutlar, işle ilgili özellikler, çalışma usulleri, yönetim tarzı, yönetsel politikalar, ücret, işyeri güvenliği, örgütün çalışma koşulları, idari yönetim ve çalışma arkadaşlarını kapsamaktadır (Topaloğlu, 2019).

#### 3.1.4 İş Tatmininin Önemi

Çağdaş yönetim anlayışında insan en önemli öge olarak kabul edilerek insan kaynağına verilen kıymet artmıştır. İşgörenin gösterdiği performans ile işinden tatmin olması doğru orantılıdır. Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütler ise ancak ellerinde bulunan insan kaynağını geliştirme ve tatmin ile elde edebilirler. Bir örgüt içerisinde bulunan herhangi bir işgörenin tatminsizliği tüm örgütü olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir (Söyük, 2018).

İT kavramı ile ilgili bilimsel çalışmaların temeli Taylor' un 1911' deki çalışmalarına dayanır. Taylor bu çalışmada, işgörenlerin daha iyi eğitilmesi için yeni yöntemler geliştirilmek amacıyla işgörenler ile görevlerini araştırmaktadır. İT terimi, 1917 yılında Thorndike' in iş ve tatmin arasındaki ilişkiyi inceleyen makalesiyle ilk defa literatüre girmiş ve konunun önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır.

Toplumsal yaşantı üzerindeki etkileri oldukça önemli olan İT, yöneticileri üç ana konuda ilgilendirmektedir. Bunlar;

- a. Çalışanın sağlığı,
- b. Çalışanın mutluluğu nedeniyle çalışma ortamına yansması,
- c. İşten ayrılma eğilimi. İT yüksek olan işgören devamsızlık yapmaz, sık sık hasta olmaz, işten ayrılmayı düşünmez. İş ortamında, ailesi ve toplum içinde olumlu tutum içerisinde bulunur (Özkalp ve Kırel, 2016:123).

Muhtelif ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meslek hayatına giren insanlar, bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde içinde bulunduğu örgüte katkı sağlarlar. Bedensel ve zihinsel çaba ile zamanını da bu amaçla harcayan işgören işletmenin verimliliğine katkı sunar (Sadullah ve diğerleri, 2015: 267). Verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları gibi tutum ve davranışlarla yakın ilişkisi nedeniyle İT örgütsel açıdan önemlidir. İT ile verimlilik arasında yapılan araştırmalarda yüksek seviyede pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu yüksek ilişki, İT' nin doğrudan bireysel

performansına etkisinden çok örgütsel düzeyde artışa ve örgütün genel başarısına katkısı biçimindedir (Bayrak Kök, 2006).

İşletmeler için artık müşteri memnuniyetiyle birlikte çalışan memnuniyeti de önemli hale gelmiştir. Çünkü mutsuz ve tatmin olmamış çalışanların işletmeye ve dolayısıyla tüketiciye sağlayacağı katkı seviyesi de düşük olacaktır. Aynı zamanda nitelikli işgören kaybı azalacağından dolayı işe alım ve eğitim giderleri de azalacaktır. Artık günümüzdeki zorlu rekabet koşullarında, örgütsel başarının yolu eğitilmiş, yetenekli ve örgüte bağlı işgörenele sahip olmaktan geçmektedir (Kördeve, 2016).

Örgütlerin başarılarını, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlarla birlikte İT göstergeleri oluşturması, İT' nin ne derece önemli olduğunun açık bir kanıtıdır (Kaplan, 2011). İşgörenden ailesine, yöneticilerden örgütlere kadar geniş yelpazede büyük bir kesimi etkilemesi bakımından İT önemli bir konudur. Günün büyük bir kısmını işyerinde geçiren bireylerin, İT seviyeleri yüksek olması durumunda fiziksel ve ruhsal açıdan daha da sağlıklı ve mutlu olabilmektedirler. İT yüksek olan işgörenlerde baş ağrısı, yorgunluk, hazımsızlık ve kalp rahatsızlığı gibi rahatsızlıkların daha az görüldüğü ifade edilmektedir. Zihinsel ve ruhsal açıdan ele alındığında ise işgörenlerin morallerinin yükseldiği, stres, kaygı, korku ve gerginliklerinin azaldığı belirtilmektedir (Rençber, 2019).

### **3.1.5 İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Teoriler**

Yazınında İT' nin açıklamaya yönelik olarak kullanılan teoriler genel olarak iki grupta toplanmaktadır.

- a. İT ile doğrudan ilişkili olanlar; İş Özellikleri Teorisi, Farklılık Teorisi, Değer Teorisi, Dengeli Durum/Eşitlik Teorisi ve İş Görünüm Teorileri,
- b. Motivasyonla ilişkili olanlar; yazında İT teorileri olarak incelenmekle beraber daha çok motivasyon teorileri olarak bilinen teoriler. Motivasyon teorileri İT' ne direkt etki etmeyip dolaylı olarak etkilemektedirler (Gülbüz, 2007).

Bu kapsamda, Smith ve arkadaşlarının (1969) geliştirdiği Referans Çerçevesi Kavramı / Cornell Modeli de önemli bir yer tutmaktadır. Referans Çerçevesi Kavramı ile İş Karakteristikleri modeli, İT ile direkt ilişkili olan teorilerdir (Kaplan, 2011).

Ayrıca, İT’ nin Sosyal değişim teorisi açısından da incelenmesinde yarar vardır. Çünkü, işgörenler örgüt adına ortaya koydukları emek ve gayret sonunda bireysel gereksinimleriyle beklentilerinin karşılanmasını beklemektedirler.

### **3.1.5.1 İş Tatmini ile Doğrudan İlişkili Olan Teoriler**

#### **3.1.5.1.1 Smith Kendall ve Hulin’ in Cornell Modeli**

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında ortaya çıkarılmış olan modele göre İT, işgörenin işiyle alakalı duyguları veya işin farklı durumlarına karşı oluşturduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir. Araştırmacılar, geliştirilen bu duyguların bireyin şu anki durumunda, alternatiflerle karşılaştırdığında adil ve kabul edilebilir derecede karşılanması beklentisi ve deneyimleri arasında farklılık algılaması sonucunda ortaya çıkar (Toker, 2007a).

Modele göre, işgören çalışırken veya işle ilgili duygularını değerlendirirken “*Referans Çerçevesi*” olarak tanımlanan bireysel iç standartlarını göz önüne alır. İç standartlar bireyin beklentileri, deneyimleri, yeterli ve adil davranılma, bireysel özellikler ve işle ilgili uyarıcılar karşısındaki uyum ile değişim gibi duyuşsal tepkilerden oluşmaktadır.

Smith ve arkadaşları, İT’ nin ölçülmesinde referans çerçevesi rehberliğinde en önemlileri olarak tespit ettikleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını tespit etmişlerdir (Kaplan, 2011).

#### **3.1.5.1.2 İş Karakteristikleri Modeli**

İş karakteristikleri / özellikleri kavramı, işgörenlerin yaptıkları görevde yetenek çeşitliliği, görevin tanımı ve anlamı, özerklik ve geribildirim boyutları kapsamında değerlendirmeyi açıklayan bir modeldir.

Taylor’un mekanistik yaklaşımına uygun olarak, işin parçalara ayrılarak basitleştirilmesi ve iş hızının artırılması zamanla tatminsizliklere, fiziksel ve ruhsal yorgunluklara neden olması (Erben, 2008), çocuk ve kadınların makineler arasında ağır iş hayatına katılmak zorunda kalmaları, toplumda büyük bir hoşnutsuzluk meydana getirmiştir. Bu dönemin zorlu çalışma şartları karşısında Karl Marx,



yabancılaşma kavramını işgörenin tarihinden uzaklaştırılması ve kısıtlanmış işgörenlerin kendi özüne farklılaşması olarak tanımlamıştır (Marx, 2003:75).

İkinci dünya savaşıdan sonra başlayan iş tasarımı çalışmaları, fabrikalaşma sürecinin hız kazandığı ve gerekli yeteneklerin az olduğu dönemde yoğunlaşmıştır. Savaş sonrasında, göçmenlerin yeni gittikleri ülkelerde çalışma ortamına girmesiyle birlikte çalışanlar arasında toplumsal, örgütsel ve dil uyum sorunları ortaya çıktı. İş karakteristikleri modeli de işte bu şartlar altında büyük işletmelerde ortaya konulan çalışmaları içermektedir. Süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaca göre geliştirilen model, zamanla ortaya çıkan şartlara uygun tasarımların öncülü haline gelmiştir (Uysal, 2014). Modeli geliştiren J. Richard Hackman ve Greg Oldham' a göre bir iş işgörene tatmin sağlayabilmesi için beş temel faktöre göre gerek vardır. Bunlar;

- a. Yetenek/Beceri Çeşitliliği (Skill variety); işin gerektirdiği farklı faaliyetler sayesinde, çalışanın farklı yetenek ve becerilerini kullanabilmesi,
- b. Görevin Kimliği (Task identity); bir işin tamamı yada belirli bir parçasını tamamlama bakımından sorumlu olmayı,
- c. Görevin Önemi/Anlamlılığı (Task significance); yapılan işin, diğer bireylerin çalışmasını veya yaşamlarını etkileme derecesini ifade etmektedir. Bir hastanedeki yoğun bakım hemşiresi ile temizlik işgöreni gibi.
- d. Özerklik (Autonomy); işin planı, tasarımı veya süreçlerle ilgili kararların verilmesinde çalışana özgürlük ve taktir yetkisinin verilmesi,
- e. Geri Bildirim (Feedback); gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, gösterilmiş olan performansına ilişkin olarak çalışana doğrudan ve açık olarak bilgi verilmesini ifade eder (Robbins ve Judge, 2015: 242).

Söz konusu karakteristikler, işgörenler üzerinde psikolojik etkiye neden olması yüzünden, işgörenlerin İT ve güdülenmesinde önemli sonuçlar meydana gelmektedir. Bu model gereğince işlerin, insan kaynaklarının bilgi, yetenek ve deneyimlerine uygun olacak şekilde yeniden tasarlanarak işgörenlerin verimlilik ve performanslarının artırılması öngörülmektedir (Eren, 2004:606).

İş karakteristikleri kavramı literatürde kuram yada model şeklinde geçmektedir. Hackman ve Oldham, geliştirdikleri modelin değişkenlerinin ampirik

olarak ölçülebilmesi amacıyla *İş Teşhisi Anketi* (Job Diagnostic Survey) adıyla özgün bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Hackman ve Oldham, 1975).

#### **3.1.5.1.3 İş Görünüm Teorisi**

Eşitlik Teorisi ile Farklılık Teorisini esas alınmak suretiyle Lawyer tarafından geliştirilmiş olan İş Görünüm Teorisi; işgörenin yaptığı işi değişik alt boyutlara ayırarak bu alt boyutlardan her birinin, onu ne kadar tatmin ettiğine odaklanmaktadır. Yani işgörenin İT, işi meydana getiren her bir alt boyut hakkında hissetmiş olduğu tatminin özetinden meydana gelmektedir. Bu kapsamda değerlendirilen alt boyutlar; Başarma, İlerleme, Otorite, Ücretleme, İş arkadaşları, Yaratıcılık, Otonomi vs. olarak sayılabilir. Teoriye göre önemli bir konu ise işgörenlerin işi meydana getiren alt boyutların her birinden farklı düzeyde duyacakları tatminin genel İT’ ni ortaya çıkaracağıdır (Gürbüz, 2007).

#### **3.1.5.1.4 Değer Teorisi**

Locke tarafından geliştirilen Değer teorisine göre, İT “*bireyin gereksinimleriyle örtüşen işle alakalı olarak oluşan algı sonucu, duygusal hoşnutluk durumu*” biçiminde tarif edilmektedir. Teorinin esas noktası, değer verilen şey ile gereksinimlerin karşılaştırılmasıdır. Locke, kişinin belirli ve bilinçli bir amacının olmasının, onun davranışlarının bir belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, amacını gerçekleştirene kadar kişinin o yöndeki çabası devam edecektir. Bu anlamda tatmin, kişinin amaçlarını ve ihtilaçlarını karşılaması ile sağlanabilecektir. Kişinin arzuladığı, amaçladığı ve değer verdiği şeyleri elde etme oranı yaptığı işten tatmin duymasına yol açmaktadır (Gürbüz, 2007).

#### **3.1.5.1.5 Dengeli Durum / Eşitlik Teorisi**

Her çalışanın belli bir oranda sabit/dengeli İT seviyesinin olduğunu esas alan bu teoriye göre, aslında her çalışan işiyle alakalı olarak belli bir miktarda olumlu tutuma sahiptir. Ancak, işgörenin görevi, örgüt ve kendisinden kaynaklanan muhtelif sebepler dolayısıyla bu tutumunda değişim meydana gelebilmektedir. İş ortamında meydana gelen çeşitli durumsal etkiler işgöreni dengeli düzeydeki İT’ den geçici olarak uzaklaştırabilir. Buna bağlı olarak işgörenin mevcut sabit/dengeli İT’ ni geçici

olarak artar veya azalış gösterir. Daha sonra yeniden dengeli duruma gelmektedir (Gürbüz, 2007).

### 3.1.5.2 Motivasyon ile İlişkili Olan Teoriler

Günlük yaşantı içerisine girmiş bir kavram olan “*Motivasyon*” genel anlamda isteklendirmeyi ifade eder. Özel anlamı ise; bireylerin davranışlarını belirlenmiş bir hedefe yönlendirmek ve sonuçta bireylerin davranışlarında hedeflenen biçimde değişiklik meydana getirmektir. Motivasyon, bir bireyin belli bir amaca ulaşabilmek için gösterdiği tutarlılık ve azim sürecidir (Robbins ve Judge, 2015:205).

Yabancı literatürde Motivasyon olarak geçen kavramın Türkçe’ deki karşılığı “*teşvik etmek* veya *güdölemek*” şeklindedir. Yöneticilerin işlerinde başarılı olabilmesi için motivasyon kavramının önemini kavrayıp, işgörenlerin özelliklerine göre çalışma şartlarını düzenleyerek, örgütün amaçları ile bütünleşmeyi sağlaması gerekir.

Motivasyon tekniklerini uygulayarak işgörenlerde daha çok çalışma arzusunu ortaya çıkarmak hem onların gereksinimlerini karşılamak ve hem de işe karşı isteklerini artırmak en önemli amaçlardan birisidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 95).

İhtiyaçlar, insan doğasının yapısal öğelerindendir. İnsan, yaşamın her evresinde bedensel ve ruhsal gereksinimlerin ortaya çıkardığı sorunlar ile uğraş halindedir. İhtiyaçlar “*giderildiği zaman insanın yaşamını devam etmesine yarayan, giderilmediği zaman ise onu zamanla yok olma tehlikesine sokan şeyler*” biçiminde tarif edilebilir.

Motivasyon, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyi davranış ve eyleme yöneltten güdülerin eyleme geçme sürecidir. Gereksinim duyma, uyarılma, davranış ve doyuma ulaşma şeklinde dört aşamada tamamlanır. Güdü çeşitleri ortaya çıkış biçimleri bakımından dört grupta incelenebilir. Bunlar;

- a. İçsel güdüler,
- b. Fiziksel güdüler,
- c. Sosyal güdüler,
- d. Psikolojik güdüler, şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:98).

Ortaya çıkış nedeni ister fizyolojik ister psikolojik olsun, güdüler insanların bir şekilde davranış göstermesine sebep olur. Davranış ile amacına ulaştığında güdü ortadan kalkar. Bunu yeni bir gereksinim ve yeni güdüler takip eder. Güdüler bu şekilde dinamik bir seyir izler.

Taylor’ dan başlayarak birçok araştırmacı işe karşı ilgi ve isteği artırmanın yolu olarak motivasyon konusunda çalışmalar yapmış, kuramlar ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmalar esnasında ekonomik ve psiko-sosyal temelli güdüler ağırlıklı olmak üzere, derece ve tatmin şekline göre farklı motivasyon kuramları geliştirilmiştir.

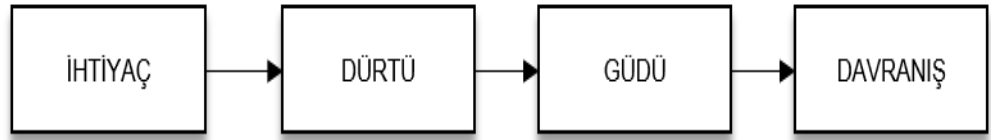
Bu süreçte öncelikle, özünü geleneksel yönetim yaklaşımından alan ve Mc Gregor tarafından somut bir şekilde açıklaması yapılan X kuramı ile işgörenlerin güdülenmesinde “havuç ve sopa” ikilemi içindeki ekonomik güdüler yöntemi ile denetimi ön plana çıkaran geleneksel motivasyon kuramı öne çıkmaktadır. Bu kurama göre bireyleri işe özendirmede ısrarla ekonomik güdüler üzerinde durulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:104).

İşgörenin istekli, etkili ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla geliştirilen motivasyon tekniklerinde kullanılan araçlar şunlardır;

- a. Ekonomik araçlar; ücret artırmak, primli ücret sağlamak, kara ortak etmek, ekonomik ödül vermek,
- b. Psiko-sosyal araçlar; çalışma alanında özgürlük, grup içine katma, terfi ve statü, eğitim ve geliştirme, öneri sistemi kurma, olumlu örgütsel iklim oluşturma, sosyal aktiviteler,
- c. Örgütsel, yönetsel araçlar; amaç birliği sağlamak, yetki ve sorumlulukta denge, eğitim ve yükselme fırsatı, katılıma teşvik, etkili iletişim, iş genişletme ve zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları kurma, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşullarda iyileştirme gibi. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:118).

Sayan’ ın Shanks’ tan (2012) aktardığına göre, motivasyon süreciyle alakalı temel kavramlar olarak sırasıyla, bireyin davranışını oluşturan ve harekete geçiren gereksinim, dürtüler ve güdülerdir. Bireyin gereksinimleri, dürtüleri ile güdülerinin etkisiyle motive sağlanır. Buna bağlı olarak ta davranış sergilenir (Sayan, 2018).

Bunu bir süreç olarak aşağıdaki Şekil 3-1’ de olduğu biçimde ifade edebiliriz.



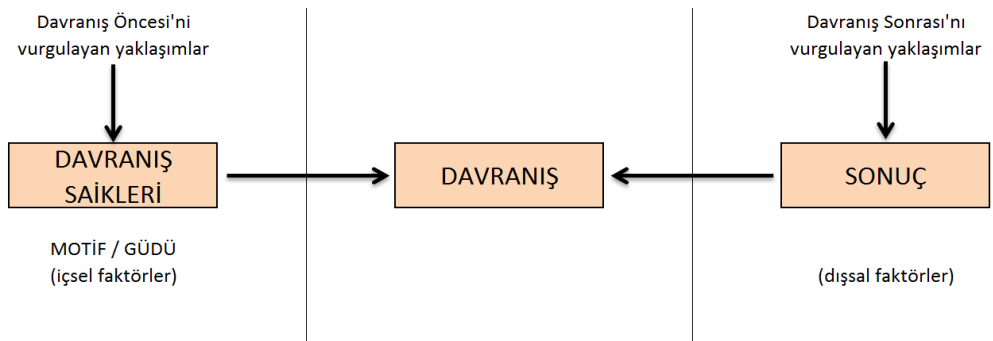
Şekil 3-1 Motivasyon süreci

**Kaynak:** Köroğlu, 2011: Sayan, 2018

Kapsam ve süreç olmak üzere iki grup halinde ele alınan motivasyon kuramları, geleneksel teoriler ve modern teoriler şeklinde de tanımlanmaktadır.

Kapsam teorileri, çalışanı tatminine götüren gereksinimleri açıklayarak, belirlenen değerlerin veya ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması durumunda çalışanın İT' ne ulaşacağını iddia ederler. Süreç teorileri de, işgörenin İT sebeplerini ve ne şekilde ortaya çıktığını incelerler (Kaplan, 2011).

Kapsam teorileri bireyin davranışına sebep olan etkenleri anlamaya çalışırlar. Teoriye göre, yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilmektedirler. Bunun için çalışanları belli bir şekilde davranmaya yönlendiren sebepler anlaşılabilirse, onları daha iyi yönlendirerek, örgüte daha faydalı davranış göstermeye yöneltebilecektir.



Şekil 3-2 Motivasyon - davranış ilişkisi

**Kaynak:** Koçel, 2011:622

Kapsam ve süreç teorileri, kuramcıları ve geliştirmiş oldukları kuramlara ait özet tablo aşağıda Tablo 3-2' de verilmiştir.

**Tablo 3-2 Motivasyon teorileri**

| <b>Motivasyon Teorileri Tablosu</b> |                               |                                                         |                                  |
|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>S</b>                            | <b>Teori Grupları</b>         | <b>Teoriler</b>                                         | <b>Kuramcılar</b>                |
| <b>1</b>                            | Kapsam Teorileri (Geleneksel) | İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Holistik-Dinamik Teori) | Abraham Maslow                   |
|                                     |                               | Çift Faktör Teorisi                                     | Douglas Mc Gregor                |
|                                     |                               | ERG Teorisi                                             | Clayton Alderfer                 |
|                                     |                               | Motivasyon-Hijyen Kuramı                                | Frederic Herzberg                |
|                                     |                               | Üç İhtiyaç Teorisi (Başarma, Güç, İlişki kurma)         | David Mc Clelland ve Arkadaşları |
| <b>2</b>                            | Süreç Teorileri (Modern)      | Beklenti Teorisi                                        | Victor Vroom                     |
|                                     |                               | Porter ve Lawler Modeli                                 | Lawler-Porter                    |
|                                     |                               | Hedef Belirleme Teorisi (Amaç Kuramı)                   | Edwin Locke                      |
|                                     |                               | Öz Yetkinlik Teorisi                                    | Albert Bandura                   |
|                                     |                               | Pekiştirme Teorisi                                      | Pavlov-Skinner                   |
|                                     |                               | Eşitlik Teorisi                                         | J. Stacy Adams                   |
|                                     |                               | Fark Teorisi                                            | Katzell                          |
|                                     |                               | Öz Kararlılık Teorisi (Bilişsel değerlendirme)          | Edward L.Deci ve Richard Ryan    |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

### 3.1.5.2.1 Kapsam Teorileri

#### 3.1.5.2.1.1 A. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Neo-klasik yaklaşım çerçevesinde çalışan insana ait davranışları araştıran psikologların ilklerinden olan Abraham Maslow, Freud' un psikanaliz ve Skinner' in davranışçılık yaklaşımına karşı, üçüncü bir seçenek olarak çalışan insan yaklaşımı (İnsancıl Psikoloji) ile önemli olanın insanın gereksinimleri, amaçları ve başarıları olduğunu öne çıkarıyordu. Bu teoriler “Geleneksel Teoriler” olarak ta bilinmektedir.

Maslow, psikolojik açıdan insan ihtiyaçlarını beş aşamalı olarak gruplamıştır. Bunlar;

- Fizyolojik ihtiyaçlar; yiyecek, içecek, barınma, ısınma, cinsellik, acının giderilmesi gibi,
- Güvenlik ihtiyaçları; gelir sağlama ve muhafazası, sosyal güvenlik gibi,
- Sosyal gruba bağlılık ihtiyacı; toplumsal anlamda kabul görme, sevilme, bir gruba ait olma ve rol alma gibi,

- d. Saygı görme ihtiyacı; saygınlık kazanma, statü ve tanınma, başkaları tarafından saygı duyulma, özel yetenek ve başarıların bilinmesi, tanınması gibi,
- e. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; öz benliğin doyuma ulaştığı, potansiyelini en üst seviyede kullanabildiği aşamadır.

Akımın öncelikleri geniş bir perspektiften irdelendiğinde ise ayırt edici özellikleri aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir;

- a. Psikolojinin temel öznesi insan olması nedeniyle, maymunlar veya güvercinlerden elde edilen bilgilerin insanı araştırmada ve anlamada dikkate alınamayacağını iddia eder.
- b. İnsanın, ayrı ayrı parçalarından büyük olduğu ve bir bütün organizma olarak ele alınması gerektiğini öngörür.
- c. Bireysel özgürlüğün önemli olduğunu, bireyin kendi yaşamını denetlemesini, seçim yapabilme özgürlüğü ve yeteneğine sahip olduğunu öngörür.
- d. Bir araştırmanın değerinin, o araştırmaya ait bulguların insan veya insan olmayan farklı nesnelere ait olduğuna bağlı olduğunu öngörür (Sargut, 2015:49).

Maslow' a göre insan davranışlarını belirleyen en önemli etken, onun gereksinimleridir. Maslow' un varsayımına göre geliştirdiği gereksinimler zincirleme bir sıra şeklinde açıklığa kavuşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:107).

Maslow' a göre beş ihtiyaç basamağının fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise yüksek düzeyli gereksinimler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüksek düzeyli ihtiyaçlar içsel, düşük düzeyli ihtiyaçlar ise dışsal faktörlerle karşılanırlar (Robbins ve Judge, 2015; 205).

İhtiyaçlar hiyerarşisine ait piramidin ilk üç basamakta sayılan ihtiyaçlar bireyin sağlıklı ve güvenli hayat yaşamasını sağlamaya yarayan temel gereksinimlerdir. Piramidin üstündeki iki ihtiyaç ise bireyin kişiliğinin gelişmesine bağlı olup, büyüme ve ruhsal doyuma ait ihtiyaçlardır.

Bu ihtiyaçları işletme ortamına yansıtmak istediğimizde; fizyolojik ihtiyaçlar-temel ücreti, güvenlik ihtiyacı-sosyal güvenlik ve tazminatı, ait olma ihtiyacı-iş arkadaşlarını, tanınma ve saygınlık ihtiyacı-mevki edinmeyi, kendini gerçekleştirme ihtiyacı- rekabet etmeyi temsil eder (Maslow, 1943).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda Şekil 3-3' te görölmektedir.



**Kaynak:** Sayan, 2018

**Şekil 3-3 Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi**

Maslow' a göre hiçbir ihtiyaın tamamen tatmin edilmesi söz konusu değıldir. Ayrıca yine teoriye göre, ekonomik anlamda bolluk dönemlerinde işğörenlerin genel olarak alt düzeydeki ihtiyaçlarının karşılandığı öngörülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 282).

Hiçbir ihtiyaın tam anlamıyla karşılanmamasına rağmen, kısmen karşılanması durumunda bile artık bu ihtiyaç güdüleme özelliğini kaybeder. Kısmen karşılanan ihtiyaçtan sonra, bir üst seviye ihtiyaç güdüleyici konuma gelir.

#### 3.1.5.2.1.2 Douglas Mc Gregor' un Çift Faktör Teorisi

Douglas Mc Gregor tarafından öne sürölen X ve Y kuramları (Çift Faktör), A. Maslow' un İnsancıl psikoloji çerçevesindeki görüşlerinin işletme örgütlerine yoğun bir şekilde yansıması sonucunda ortaya çıkmıştır. D. Mc Gregor bu kuramları ortaya atarken, Y kuramındaki görüşleri ile insanın küçümsenmemesi gerektiğini, çünkü onun büyük bir gizli güce sahip olduğunu ifade ediyordu. Sorunun kaynağı, yönetim stillerindeki farklılıklar olup, insancıl sistem ve yönetim yaklaşımları insanda bulunduğı iddia edilen bu gizli gücü ortaya çıkarabilecektir (Sargut, 2015: 50).

Taylor ve Fayol' un yaklaşımları ile X kuramı arasında yakın bir ilişki bulunur. Her ikisi de insanı, işletmenin genel amaçlarına ilgisiz, tutucu ve bencil bir varlık olarak tanımlamaktadır. X Kuramı, işletmelerde çalışan bir kısım insanların pasif, bencil ve tutucu olduklarını, bu yapıdaki işğörenlerin özendirilmesini, eğer olası



değilse sıkı denetim ve disiplin uygulanmasını önerir. Y Kuramı ise birey ve örgüt amaçlarının bütünleşmesini simgelemektedir. X Kuramının tam karşıtı olarak geliştirilen Y Kuramına göre insan sorumluluk sahibi, olgun, kararlara katılmasına olanak sağlandığında örgüt amaçlarına daha kolay uyabilen, dinamik ve ileriye dönük bir varlık olarak kabul edilir.

Y Kuramı bazı güçlüklerine karşın, özellikle örgütsel psikoloji alanında yeni araştırmaların yapılmasına ön ayak olmuştur. Örneğin, Peter Drucker bu kuramı esas alarak “*Amaçlara Göre Yönetim*” yaklaşımını geliştirmiştir. Bu modelde, bireysel çıkarlar ile örgütsel amaçlar dengelenmeye çalışılmakta ve bununun başarılması için de ortak sorumluluk anlayışının gelişmesi, işgörenlerin eğitimi ile ortak çaba bilincinin yerleşmesinin zorunluluğu ortaya konulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 20).

X Teorisine göre açıklanan insan modeli, A. Smith, F. Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel insan tipi ile yakından ilgilidir. X Kuramına göre;

- a. İşgörenler çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça kaytarırlar.
- b. Çalışmayı sevmemeleri nedeniyle, amaçlara ulaşabilmek için işgörenler denetlenmeli, yönlendirilmeli veya ceza ile korkutmalıdır.
- c. İşgörenler sorumluluktan kaçınmaları nedeniyle, her durumda formel emir gereklidir.
- d. İşgörenlerin çoğu iş güvenliğini en önde tutar, çok az hırslı davranırlar.

X Teorisinin karşıtı olarak geliştirilmiş olan Y Teorisinin varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- a. İşgörenler işi oyun ve dinlenme gibi doğal kabul ederler.
- b. İşgörenler amacı benimser ise kendilerini yönlendirebilir ve kendilerini kontrol edebilirler.
- c. İşgörenler sorumluluk almayı ve bunu aramayı öğrenebilirler.
- d. Yaratıcılık yeteneği sadece yöneticilere mahsus olmayıp, toplum içerisinde de bulunabilmektedir.

Yöneticiler bu iki anlayış arasında çeşitli yönetim tarzlarına başvurmuşlardır. Bazen sert ve hoşgörüsüz, bazen de uysal ve toleranslı yönetim uygulamaları görülmektedir. Günümüzde artık çok sert tutumlarının üretime ve çalışma barışına fayda vermediği kabul edilmektedir.

Motivasyon hakkında yapılan daha sonraki araştırmalar Y teorisinin ötesine geçmekle birlikte, teorinin gelişmeye açık davet içermesi bugün için dahi geçerliliğini korumasını sağlamıştır. Teoriye göre, ara yönetim kademelerindekiler astları ve üst yöneticileri ile dengeli bir ilişki kurmalı ve örgütün tüm kademelerinde takım çalışmasına ve katılıma önem verilmesi gerekmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2014: 81).

**Tablo 3-3 X ve Y teorisi karşılaştırma tablosu**

| Karşılaştırma için Temel | Teori X                                                                                                         | Teori Y                                                                                                                                      |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anlam                    | Teori X, astlar üzerinde yüksek denetim ve kontrol ve daha fazla merkezileşme içeren motivasyonlu bir teoridir. | Teori Y, işgörenlerin büyüme ve gelişme için kendi kendilerini yönettiği ve motive ettiği ve karar almada aktif rol aldığı varsayılmaktadır. |
| İş                       | İş beğenmez                                                                                                     | İş doğaldır                                                                                                                                  |
| Hırs                     | Çok az hırslı                                                                                                   | Çok hırslı                                                                                                                                   |
| Sorumluluk               | Sorumluluğu önler                                                                                               | Sorumluluğu kabul eder ve arar                                                                                                               |
| Liderlik tarzı           | Otokratik                                                                                                       | Demokratik                                                                                                                                   |
| Yön                      | Sabit yön gerekli                                                                                               | Çok az veya hiç bir yöne gerek yok                                                                                                           |
| Kontrol                  | Sıkı                                                                                                            | Hoşgörölü                                                                                                                                    |
| Yetki                    | Merkezi                                                                                                         | Yerinden                                                                                                                                     |
| Öz motivasyon            | Yok                                                                                                             | Mevcut                                                                                                                                       |
| Odaklanma                | Psikolojik ihtiyaçlar ve Güvenlik ihtiyaçları                                                                   | Sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları.                                                              |

**Kaynak:** Gadget.info.com

Bu kapsamda üçüncü bir kuram olarak Z kuramı ortaya atılmıştır. Bu kurama göre, işgörene iyi veya kötü biçiminde yaklaşmadan, X ve Y teorilerinin duruma bağlı olarak uygulanmasında başarılı olunacağı öne sürülmektedir. Z Kuramının varsayımları da aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;

- Düşünebilme, karar verebilme ve azmetme becerilerine sahip olan insan ne bir melek ne de şeytan olarak görülmelidir.

- b. Doğuştan iyi veya kötü olmayan insan, koşulların etkisiyle ikisine de yakın davranabilir.
- c. Ne yaşamsal ihtiyaçlar ne de üst düzey ihtiyaçlar insanı güdülemeye yarar. İnsan içinde bulunduğu duruma göre güdülenebilir.
- d. Güdüleme dıştan gelen zorlama ile olmadığı gibi aynı şekilde içten gönüllü olarak ta meydana gelmez. İnsan yalnızca mantığını kullanarak güdülenebilir.
- e. İnsanın, iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirilmesi gereklidir (Özkalp ve Kirel, 2016:283).

#### 3.1.5.2.1.3 Clayton Alderfer' in ERG Teorisi

Aldefer, Maslow'un tanımladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki beş maddeyi üç madde halinde özetlenmiştir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar;

- a. Var olma ihtiyacı,
- b. İlişki kurma ihtiyacı,
- c. Büyüme ihtiyacı,

Yukarıda sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarındaki baş harflerden oluşturulan teoriye ERG adı verilmiştir (Tanış, 2017). ERG teorisi üç temel önermeye dayanmaktadır. Bunlar;

- a. İhtiyaç tatmini; herhangi bir düzeydeki ihtiyaçtan bir miktarı karşılandığı zaman daha fazlası istenir. Örneğin; emek karşılığında alınan ücret ihtiyacı tatmin edilince, takip eden süreçte daha fazlası istenir.
- b. İstek güçlenmesi; alt seviyedeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edildiğinde buna bağlı olarak bir üst seviyedeki ihtiyaçlara olan istek artar. Buna örnek olarak; var olma ihtiyaçlarından biri olan ücret çok fazla tatmin sağladığında, daha üst seviyedeki bir ihtiyaç olan beraber olma ihtiyaçlarına olan istek artar.
- c. İhtiyaç hüsranı; eğer üst düzey ihtiyaçlar beklenenden daha az karşılanırsa alt düzeydeki ihtiyaçlara istek artar..

Alderfer tarafından geliştirilen teorinin bazı hipotezleri Maslow' un hipotezleri ile benzeşmekte iken bazıları karşı gelmektedir. Alderfer' e göre İlişki ihtiyaçları tatmin olmamış ise, bu durumda Var olma ihtiyaçlarındaki tatminin şiddetini artırır. Gelişim ihtiyaçların daha az karşılanması sonucunda, ilişki ihtiyacının daha fazla

artmasına neden olur. Başka bir ifadeyle, üst düzey ihtiyaçlardaki tatminsizlik, bireyde alt düzey ihtiyaçların artmasına neden olur. Yani istediği amaca ulaşamayan, engellenen birey, amacında değişiklik ile önceden başardığı bir amaca bütün enerjisi ile saldırır (Özkalp ve Kirel, 2016:286).

Alderfer' e göre, Maslow' un kuramında olduğu gibi ihtiyaçlar için hiyerarşik bir yapı söz konusu olmayıp, ihtiyaçlar kişiden kişiye değişmekte, ast veya üst tüm çalışanların performansına etki eden ihtiyaçları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:114). Hiyerarşik olmayıp, sürekli olan bu teoriye öre bir üst düzey ihtiyacın güdüleyici olması için, alt düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmiş olması zorunlu değildir (Baştemur, 2006). Yani, üç düzey de aynı anda güdüleme etkisine de sahip olabilir.

#### 3.1.5.2.1.4 Frediric Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Kuramı

Psikolog Frederic Herzberg tarafından ileri sürülen kurama göre, İT' ne yol açan faktörler, tatminsizliğe neden olanlardan farklıdır. Bu durumda iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması çalışma ortamında barışı sağlamasına rağmen motivasyonu sağlamayabilir. Kurama göre, işletme politikası, çalışma koşulları ve maaş gibi faktörler *Hijyen faktörler* olarak adlandırılmış, bu faktörlerin uygun olması durumunda işgörenler tatminsiz olmayacağı gibi tatmin de sağlamış olmayacaktır. Güdüleme için, başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme faktörleri üzerinde durulması gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016:284).

Çalışanların motive/tatmin olabilmesi için hijyen faktörlere ilave olarak, takdir edilme, beğenilme, kendini gerçekleştirebilme vb. içsel güdülere de ihtiyaç bulunmaktadır (Tanış, 2017). İş görenlerin motivasyonu için işin kendisi veya sonucu, kişisel gelişim, terfi olanakları, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi faktörlere odaklanmak gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015; 208).

Bu teoriye göre, çalışanın işyerinde karamsar ve tatminsiz olmasına ve işten ayrılmasına yol açan hijyen faktörler ile çalışanı işe bağlayan, mutlu ve tatmin olmasını sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2010:513).

Herzberg çalışması kapsamında çalışanlara, onları tatmin eden veya tatminsizlik oluşturan etkileri sormuş ve yanıtlamalarını istemiştir. Listelenen faktörler

soruları yanıtlayan her bir bireyin tarif ettiği “nesnel” olayları özetlemek için kullanılan sembolik ifadelerdir (Herzberg, 1987).

Alınan yanıtlara göre ortaya çıkan tablo aşağıdaki biçimde belirtilmiştir.

| Motive Edici Faktörler                                                                                                                                     | Hijyen Faktörleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Başarı</li><li>• İtibar</li><li>• İşin Kendisi</li><li>• Sorumluluk</li><li>• İlerleme</li><li>• Gelişme</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket Politikası ve Yönetimi</li><li>• Güvenlik</li><li>• Statü</li><li>• Astlarla Olan İlişki</li><li>• Gözetim Türü</li><li>• Gözetleyiciyle Olan İlişkiler</li><li>• Özel Yaşama Saygı</li><li>• Sosyal Durum</li><li>• Yatay İlişkiler ve Koordinasyon</li><li>• İş Yeri Koşulları</li></ul> |

**Kaynak:** Çıtak, Z. 2010

#### Şekil 3-4 Herzberg' in motivasyon-hijyen kuramı

Maslow' un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre hiyerarşik düzene sokmasına karşın, Herzberg bireysel başarı ile kendini kabul ettirme güdüsünü işin gerçekleştirilmesinde ön plana çıkarır.

Maslow' a göre fiziksel ihtiyaçlardan olan ekonomik gereksinimler doyum sağlamazken, Herzberg' e göre ücret faktörü motivasyon sıralamasında 6. sırada yer almaktadır. Motive sağlayan faktörlerin hepsi işgörenin işine, işin içeriğine, işgörenin işteki başarı derecesine ve sorumluluklarına yöneliktir. Yazara göre hijyen faktörler ise işin çevresiyle ilgilidir. İşin çevresini oluşturan faktörler işgörenlerin tatminsizliğini ortadan kaldırmaya, işin kendisiyle ilgili faktörler ise İT ve motivasyon sağlamaya katkı yaparlar (Gürbüz, 2007).

Herzberg' in çift faktör teorisine göre, ancak bazı işler zenginleştirilebilecektir. Bunun için de öncelikle uygun işin seçilmesi gerekmektedir.

### 3.1.5.2.1.5 David Mc Clelland' ın Üç İhtiyaç Teorisi

David Mc Clelland ve arkadaşlarının geliştirdiği kurama göre, motivasyon için üç temel grup ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Başarma ihtiyacı; başarılı olmaya mecbur olduğunu hisseden birey, bireysel başarıya odaklanarak önceki yaptıklarından daha iyi yapmak için çalışır. Başarma ihtiyacı olarak adlandırılan bu durumdaki bireyler, sorunların çözümünde bireysel sorumluluk almaya özen gösterirken, bireysel çabalarını kullanarak geri bildirim daha hızlı ulaşmakta ve ilerleme konusunu daha kolay ifade edebilmektedirler. Başarıyı şansa bırakmayan bu tipler, zor olan amaçları hafifleterek daha anlaşılır hale getirmeyi, çok kolay ve çok zor işleri fark ederek uzak durmayı ve orta dereceli riskli işleri terci ederler. Özellikle büyük organizasyonlarda yöneticilik için yüksek başarma ihtiyacı gerekli değildir. Başarı odaklılar, amacın gerçekleşme olasılığını %50 ve üzerinde öngörmeleri durumunda performanslarını en yükseğe çıkarırlar. Sıra dışı ve şansa dayalı başarı onlara tatmin sağlamaz (Robbins ve Judge, 2015:209).
- b. Güç ihtiyacı; başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanma ihtiyacını yüksek derecede arzulayan bireyler başa geçmeyi, başkalarını etkilemeyi, statüleri ve sahip olduğu prestij ile kazanmayı severler. Etkili bir yönetim için güç ihtiyacının fazla olması önemlidir.
- c. İlişki kurma ihtiyacı; bu tip çalışanlar arkadaşlık kurmak için uğraşır, dayanışmayı rekabete tercih ederler (Özkalp ve Kirel, 2016:287).

Mc Clelland' a göre, insan doğasının bir parçası olarak görülen güç, bireyin çevresindekileri ve oluşan şartları kontrol etme güdüsü sayesinde tatmin sağlar. İlişki kurma ise diğer insanlarla iletişim içinde olma, onları etkileme, sosyal çevrede sevilme ve beğenilme gereksinimleri konusunda tatmine yarar. Bireyin sahip olduğu gücü kullanması, sorunları gidermede başarı sağlaması ve mücadele için gösterilen gayretler aracılığıyla sağlanan başarı da çalışanların tatmininde etkili olmaktadır (Tanış, 2017).

Daha çok başarma konusu üzerinde yoğunlaşan Mc Clelland geliştirdiği test ile başarı güç ve bütünleşme güdülerini ölçmüştür. İhtiyaçlar öğrenilmektedir ve her kişide farklı davranışa neden olmaktadır. İnsanların olgunlaşma sürecinde kendileri ve

çevrelerinde meydana gelen olaylar karşısında pozitif ve negatif duyguların birleştirmesini öğrenirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:114).

Buraya kadar incelenmiş olan beş teoriden, çalışanların İT' lerini açıklamada literatürde en fazla kullanılan üç tatmin ve motivasyon teorisinin katkıları şu şekilde özetlenebilir;

- a. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi; bireylerin ihtiyaçlarının belli bir sıralamada bulunduğunu ve bireyin bu ihtiyaçları tatmin için çalışacağını öngörmektedir.
- b. Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı; tatmin için ihtiyaçların temel oluşturduğunu ve motivasyon faktörü olduğunu, ancak bazılarının yalnızca tatminsizliği ortadan kaldırdığını açıklar. Bazı faktörlerin tatmin ve motivasyon sağladığı bazılarının ise motivasyon sağlamadığı esasına dayanır.
- c. Mc Clelland' ın Üç İhtiyaç Teorisi; çalışanların İT' ni sağlamak için onların ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerektiğini iddia etmektedir.

Yukarıda açıklanan beş teori geleneksel (kapsam) teorileri olarak gruplanmaktadır. Bundan sonraki kısımda ise süreç teorileri incelenecektir.

#### **3.1.5.2.2 Süreç Teorileri**

Modern motivasyon teorileri olarak ta ifade edilen bu teoriler aşağıda alt başlıklar altında incelenmektedir.

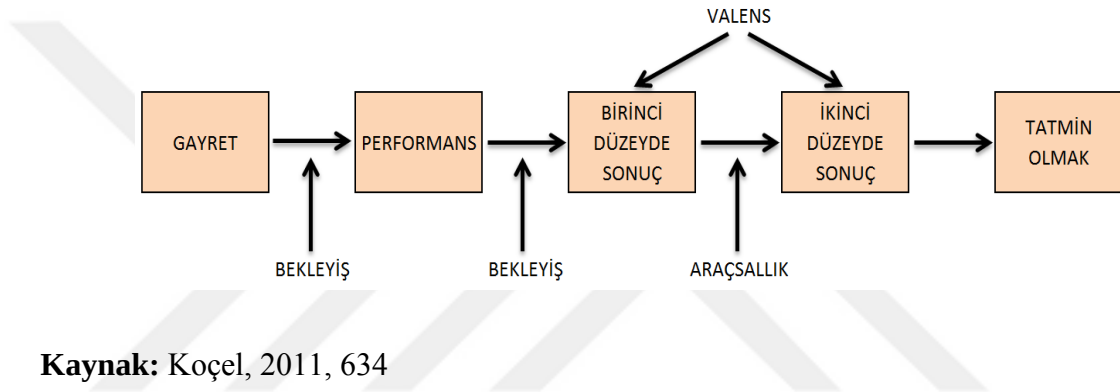
##### **3.1.5.2.2.1 Victor Vroom' un Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisi, işgörenin belirli bir yönde davranış göstermesini, o davranış sonunda elde edeceği ödülün çekiciliği ile o ödüle olan beklentilerin gücüne dayandırmaktadır (Robbins ve Judge, 2015; 225). Bir anlamda Maslow ve Herzberg' in kuramlarının geliştirilmesiyle ortaya çıkan model, bir amaca bağlı olarak yapılan ücret artışını motivasyon için önemli saymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:114).

Wroom' a (1964) göre çalışanlar işle ilgili ödüllere farklı şekilde değer vermektedirler. Bu nedenle, ortaya konulacak çaba, performans ve ödülü elde etme konusunda belirli beklentilere sahiptirler (Gürbüz, 2007). Belirli bir sonuç için istekli olması durumunda bireyin, göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağını iddia eden Wroom,

bu beklentinin bireyi sonuç elde etmeye yönelteceğini savunmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldirtan, 2009).

Vroom, belirlenen amaç için biçilen kıymetin bireyin arzulama derecesini oluşturduğunu belirterek bunu;  $\text{Motivasyon} = \text{Ödüllendirme olasılığı (Beklenti)} \times \text{Arzulama Derecesi (Valens)}$ , denklığı şeklinde formüle etmiştir. Daha sonra Lawler ve Porter (1968) tarafından Vroom' un beklenti kuramı geliştirilerek, tek başına fazla çalışmanın yüksek tatmin sağlamayacağı ortaya konulmuştur (Tanış, 2017). Vroom'un motivasyon modeli aşağıda şekil 3-6' da görülmektedir.



**Kaynak:** Koçel, 2011, 634

**Şekil 3-5 Vroom' un motivasyon modeli**

*Kuram; Valens, Beklenti ve Araçsallık olarak üç ana kavram üzerine kurulmuştur. Valens, bireyin belli bir çaba sonunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Beklenti; bireyin belli bir çabası sonunda onu istediği bir ödüle ulaştıracağı yönündeki inancıdır. Araçsallık; bireyin belirli bir çaba ile belirli seviyedeki performansını açıklar. Bu performans sonucunda belirli şekilde ödüllendirme hedeflenmektedir. Bu ödüllendirme ücret artışı gibi birinci kademe bir sonuç olarak düşünülebilir.*

Kişinin motivasyonunun, onun işinde ne kadar başarı sağlayacağına olan inancına bağlı olduğunu varsayan teoriye göre;

- Çekicilik; bireyin başarılı olması durumunda elde edeceği ödüllerin değerli olması ve bireyin onu arzulaması,
- Performans ve Ödül ilişkisi; bireyin göstereceği performans karşılığında, bazı ödüller kazanacağına inanması,



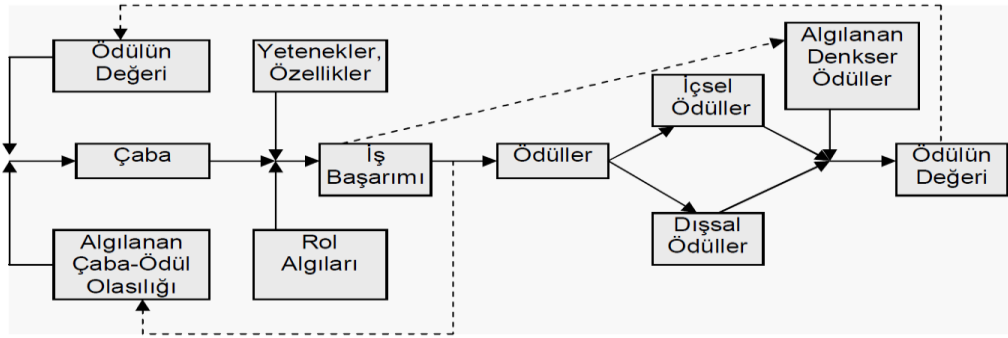
- c. Performans ve Güç ilişkisi; bireyin, işini yaparken ortaya koyduğu çabayı algılaması, onu belli bir performansa yönlendirecektir (Özkalp ve Kirel, 2016:293).

İnsanların risk karşısındaki davranışlarını açıklayan ve en iyi tanımlayan beklenti teorisi, betimleyici teori türlerindendir. Bu teoriyi daha iyi anlayabilmek için matematiksel modeller içeren bir normatif kuram olan “*Beklenen Fayda Kuramını*” da incelemek gerekir. Beklenen fayda kuramına göre, insanlar genel olarak riske girmekten kaçınırlar. Ancak zaman zaman riske girerler. Bu ise kişinin fayda fonksiyonunun şekli olarak ifade edilen teknik bir şarta bağlıdır. İş görenin bulunduğu pozisyondan kaynaklanan özelliklere göre, saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi bir takım psiko-sosyal gereksinimler ortaya çıkacak, iş ve özel yaşantısıyla ilgili bekleyişlerini oluşturup, bunların gerçekleştirilme derecesine göre çalışmalarının yönü ve hızı belirlenecektir (Kaynak, 1996:168). Beklenti teorisi beklenen fayda kuramına göre daha net olup, bu teoriye göre insanlar kazanma alanında iken riske girmekten kaçınırlar. Girmek zorunda kalsalar bile karşılık olarak bir ödeme beklerler. Kayıp alanında ise riske girmeye gönüllüdürler (Apak ve diğerleri, 2010:102).

#### 3.1.5.2.2.2 Porter - Lawler Modeli

Vroom’ a ait bekleyiş teorisi, birtakım örgütsel koşulların da dikkate alınmasıyla Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir. Vroom’ un “*çalışanların göstereceği çabanın, elde edecekleri sonuçlara verdikleri değer ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu*” şeklindeki görüşüne Lawler ve Porter’ da aynı şekilde katılmaktadırlar (Baştamur, 2006).

Bireyin motivasyonu, beklentisi tarafından etkilenir. Kişinin performansı, ekstra gayret, işgörenin yetenekleri, bilgisi, bireysel özellikleri ve işi hakkındaki algıları gibi birçok faktör aracılığıyla artış göstermektedir (Lawler and Porter, 1968). Bununla birlikte, gösterilen gayretin her defasında yüksek performans sağlamayabileceği, değerler ve beklentiler arasındaki ilişkide olduğu gibi çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin de Vroom’ un önerdiğinden daha karmaşık olduğu ileri sürülmektedir. Lawler ve Porter’ in teorisinde, ödülün kıymeti, algılanan çaba/ödül olasılığı, yetenekler, çaba ve özellikler, rol algıları, iş başarımı, ödüller ve algılanan ödüller şeklinde dokuz değişken üzerinde durulmaktadır (Köroğlu 2011).



**Kaynak:** Köroğlu, 2011

**Şekil 3-6 Lawyer-Porter beklenti teorisi**

Şekil 3-6’ daki 1, 2 ve 3 numaralı etkenler Vroom’ un modelinde de bulunmaktadır. Diğer değişkenler ise Porter ve Lawler tarafından eklenmişlerdir. Araştırmacılara göre, bireyin ekstra bir çaba göstermesi ancak gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasına bağlıdır.

#### 3.1.5.2.2.3 Edwin Locke’ nin Hedef Belirleme Teorisi

Locke (1968) tarafından ileri sürülen teoriye göre, işgörenler özelliklerine uygun ve zorluk düzeyi yüksek amaçlar belirlediklerinde daha fazla güdülenmektedirler (Locke, 1968). Bu kurama göre, bireyin belirlediği özel amaçları onun için önemli güdü faktörleri olup, performansına pozitif katkı yapmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 289).

Hedef belirleme teorisi, özel ve zor hedeflerin geri bildirim ile desteklenmesi durumunda, bireyin daha fazla performans göstereceğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre hedefe kilitlenen birey onu düşürmeyecektir (Robbins ve Judge, 2015; 214).

Teoriye göre her birey bilinçli olarak amaç seçmekte ve bu amaçlar açık biçimde oluşmaktadır. Erişilmesi güç ve yüksek amaçlar belirleyenler, kolay amaç belirleyenlere göre daha yüksek performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (Günbayı, 2000: 42).

Locke, bireyin amaçlarını oluştururken, çevresel gözlem, çevreyi algılama ve değerlendirmesi neticesinde bireysel yargı ve duyguların oluşması gibi süreçlerin

yaşandığını varsaymaktadır. Bireyin, amaçları doğrultusundaki gösterdiği davranışları, onun iş yerindeki başarısını belirlemektedir (Kaplan, 2011).

#### 3.1.5.2.2.4 Albert Bandura' nın Öz Yetkinlik Teorisi

Öz yetkinlik, bireyin bir işi yerine getirebilme hususunda kendi gücüne olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Teoriyi geliştiren Albert Bandura' ya göre öz yetkinlik algısını yükselten en önemli etkenler, bireyin geçmiş tecrübeleri, uzmanlık ve deneyimleridir.

Diğer önemli bir etken ise, rol modellerinin başarıları ya da birini bir iş yaparken yaptığı gözlemlerdir. Üçüncü önemli etken, başkaları tarafından kendisine yönelik olarak yapılan sözel teşviklerdir. Dördüncü ve son önemli etken ise, bireyin fizyolojik yapısının o görevi yapması için yeterli olmasıdır (Robbins ve Judge, 2015:217).

#### 3.1.5.2.2.5 Pavlov ve Skinner' in Pekiştirme Teorisi

B.F. Skinner tarafından ortaya atılan edimsel koşullanma kavramı ile benzer bir yaklaşım olan pekiştirme teorisi, duyguları, tutumları, beklentileri ve davranışları etkileyen diğer faktörleri göz ardı eder (Robbins ve Judge, 2015:219).

Edimsel koşullanmayı temel alan teori, davranışların tekrarı ve pekiştirilmesi yoluyla ödül veya cezaya götüren davranışların öğrenilmesini öngörmektedir. Pekiştirme kuramında üç anahtar etken bulunur. Bunlar;

- a. Herhangi bir davranışsal tepkiye neden olan uyarıcı,
- b. İş yaşamındaki performansın ölçüsü olan tepki,
- c. Beklenen davranış sonucunda verilen ödül.

Ödül çalışanların beklentileri ile uyum sağladığı ölçüde İT gerçekleşecektir (Tanış, 2017). Hedef belirleme kuramının zıttı olan bu kuram, davranışsal bir yaklaşımdır.

Bu kuramcılara göre davranışlar çevreye bağlı olup, davranışları kontrol eden şey ise pekiştirmedir. Pekiştirme kuramcıları bireyin içsel durumu ile ilgilenmez,

herhangi bir olayın içerisine girmesi durumunda onun hareketlerini incelerler (Özkalp ve Kirel, 2016:290). Edimsel koşullanmanın, farklı bir biçimi olan “*Sosyal Öğrenme Teorisi*” de pekiştirme teorileri kapsamındadır. Bu teoriye göre rol modeller sosyal öğrenmenin temelini oluşturmakta ve dört aşamada etkisini göstermektedir. Bu aşamalar;

- a. Dikkat; rol modeli tanıdıktan sonra önemli özelliklerinin dikkatle izlenmesi,
- b. Hafızada tutma; rol modelin olmadığı durumda da davranışlarının hatırlanması,
- c. Tekrarlama; rol modelin davranışlarının, izleyen tarafından tekrar edilebilmesi,
- d. Pekiştirme; pozitif özendiriciler ve ödüller ile rol modelin davranışlarının tekrarlanması için motivasyon sağlanması.

Sosyal öğrenme kuramı, doğrudan doğruya deneyimler yoluyla olabileceği gibi, gözlemler de öğrenebileceğini öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2015:221).

#### 3.1.5.2.2.6 S. Adams’ ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965), çalışanların gösterdikleri çabalar ile karşılığında aldıkları ödülü, sürekli olarak diğer çalışanların elde ettikleri ödüller ile karşılaştırdıklarını savunmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan eğer bir eşitsizlik algılamış ise motivasyonu düşmekte ve işinden tatmin olamamaktadırlar (Tanış, 2017).

Teoriye göre birey, çabası karşılığında olması gerekenden daha düşük seviyede ödül aldığını düşündüğünde bu o kişide öfkeye neden olur. Daha yüksek ödül algısı ise suçluluk hissi verir. J. S. Adams bu şekilde strese giren bireyin, durumu yeniden dengeye getirebilmek adına bir davranış göstermek için motive olacağını öne sürer. Birey karşılaştırmayı dört biçimde yapar. Bunlar;

- a. Kendi ile İşletme içi; aynı işletmede, farklı pozisyonadaki çalışanla karşılaştırma,
- b. Kendi ile İşletme dışı; farklı bir işletme ve farklı bir pozisyonadaki çalışanla karşılaştırma,
- c. Başkası ile İşletme içi; aynı işletmede, başka birey veya gruplarla karşılaştırma,
- d. Başkası ile İşletme dışı; farklı bir işletmede, farklı kişi veya gruplarla karşılaştırma, biçimlerinde (Robbins ve Judge, 2015:221).

Bireyin sarf ettiği çabanın karşılığında aldığı ödöl ile aynı veya farklı ortamlarda ve aynı veya farklı pozisyonlardaki diğer çalışanların aldığı ödölü karşılaştırması sonucunda algıladığı eşitlik duygusu motivasyonunu etkilemektedir. Karşılaştırma sonucunda algıladığı eşitsizlik durumunda birey birtakım davranışlar gösterir. Bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir;

- a. Sarf ettiği çabayı değiştirme,
- b. Üretilen mamulün sonuçlarını değiştirme,
- c. Kendi algılarını değiştirerek, çalıştığı ortamdan soğuma,
- d. Diğer bireylerin görüş ve çabalarını değiştirme,
- e. Örnek aldığı grup veya bireyi değiştirme,
- f. İstifa ile işini değiştirme (Özkalp ve Kirel, 2016:291).

#### 3.1.5.2.2.7 Katzell' in Fark Teorisi

Eşitlik teorisine benzer şekilde, bireyin tatmin veya tatminsizlik sebeplerini ortaya koyan Fark teorisi, Katzell (1964) tarafından geliştirilmiştir.

İki teori arasında benzerlikler bulunmakla beraber, fark teorisindeki temel varsayım, bireyin elde ettiği sonuçlar ile beklentileri arasındaki farklılıktır. Ortaya çıkan fark kişinin tatminini belirler. Bireyin demografik özellikleri işiyle ilgili beklentileri ve amaçlarına etki etmesi nedeniyle, bireyin yaptığı işlerden beklentileri de farklılık göstermektedir.

Farklılık Teorisinin üzerine kurulduğu temel fikir basitçe şu şekilde açıklanabilmektedir; eğer yapılan işten “x” birim beklenti var ise bu iş ancak “x” birim kadar mutlu edebilir.

Bu teoriye göre İT, işğörenin elde ettiklerinden daha fazla beklediği ile ilgilidir. Yani, işğören istediğinden veya beklediğinden daha az elde ediyorsa tatminsizlik, daha fazla elde ediyor ise de tatmin yaşanmaktadır (Gürbüz, 2007). Bu teoriye göre tatmin ne kadar istendiğine göre olmayıp ne kadar olması gerektiği bekleyişine göre oluşmaktadır.

Özetle, bu teoriye göre kendi girdilerini dikkate alarak, süreç sonunda elde etmesi gerekenleri belirleyen birey, elde ettiği ödöl ile elde etmesi gerektiğini

düşündüğü ödül arasındaki farka göre, işinden tatmin ya da tatminsizlik duymaktadır (Kaplan, 2011).

#### 3.1.5.2.2.8 Öz Kararlılık Teorisi (Bilişsel Değerlendirme)

Bu yaklaşım, içsel nedenlerle hedefe ilerleyen çalışanların, yaptığı iş ile daha fazla mutlu olacağını ve örgütüne daha uyumlu ve performansının yüksek olacağını öne sürmektedir.

İş gören, yaptığı işin kendi kontrolünde olduğunu düşünür ve kararlarda özgür iradesini kullandığına inanır ise işine daha bağlı ve motivasyonu yüksek olacaktır. Teoriye göre, işgören ödülü ve önceden belirlenmiş iş teslim süresini bir yaptırım aracı olarak algılayarsa motivasyonu düşer (Robbins ve Judge, 2015:211).

#### 3.1.6 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların İT' ni etkileyen birçok etken bulunmakla birlikte, yazında örgütsel ve bireysel etkenler ayrımında iki başlıkta incelenmektedir (Özpehlivan, 2018).

- a. Bireysel etkenler; işgörenlerin kişisel özellikleri, fiziksel yapısı, duyguları, düşünceleri, arzuları, ihtiyaçları ve bunları isteme derecesi olarak sayılabilir. Bu gruptaki etkenler psikolojik ve fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi gibi kişisel faktörler bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlamaktadır.
- b. Örgütsel etkenler; işgörenin işiyle alakalı ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesidir. Bu ihtiyaçların karşılanma derecesine göre bireyin İT yüksek veya düşük olacaktır (Bayrak Kök, 2006).

İşin niteliği, yönetim ve denetim biçimi, güvenlik, iletişim, ücret, gelişme ve terfi, çalışma şartları ve iş arkadaşları Örgütsel faktörler olarak sayılabilir (Akıncı, 2002; Özyaydın ve Özdemir, 2014).



İT' ni etkileyen faktörler hakkında yapılmış araştırmalarda ortaya çıkan farklı bir grupta da aşağıda görülmektedir.

- a. Bireysel Faktörler; kişilik, zekâ/ yetenek, yaş, medeni durum ve işe uyum.
- b. Sosyal Faktörler; iş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması, normlar, etkileşim olanakları, informal gruplar.
- c. Kültürel Faktörler; iç tutum, inanç ve değerler.
- d. Örgütsel Faktörler; işletmenin yapısı, hacmi, organizasyon, çalışan politikaları, prosedürler, çalışan ilişkileri, kurumsal yapı, yöneticiler, liderlik türleri ve çalışma olanakları.
- e. Çevresel Faktörler; ekonomik, sosyal, teknolojik, idari ve politik etkenler (Özpehlivan, 2018).

Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmektedir.

#### **3.1.6.1 İş Tatminine Etki Eden Bireysel Nedenler**

İş görenin işine yönelik beklentilerini bulması sonucunda İT ortaya çıkar. İş görenin işinden beklentileri bir bakıma kendi temel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bireyin kişiliğine bağlı olarak kendine has inançları, değerleri ve yargıları vardır. Bazıları bağımsızlığı, yöneticilerin fazla karışmamasını isterken, bazıları zor işleri tercih ederler. Beğenilmeyi, takdir edilmeyi bekleyenler olabileceği gibi, bunlara önem vermeyenlerde bulunur. Özellikle yeni ve deneyimsiz işgörenlerin iş hayatına ait gerçekçi olmayan hayalleri de ileride o bireyler için tatminsizlik nedeni olmaktadır.

Aile bağları zayıf, kötü yaşam şartlarında yaşayan, durağan yapılı ve iş alışkanlığı olmayanların, sorumluluktan kaçınan, daha iyi bir yaşam arzu etmeyenlerin de İT' nin pozitif olması zor olmaktadır. İşle ilgili özel beklentiye sahip olmamakta işgörenin tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1996:234).

İT' ni etkileyen bireysel etkenler genel olarak; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, medeni durum ve kişilik özellikleri olarak sayılabilmektedir (Tanış, 2017).

##### **3.1.6.1.1 Yaş**

Çalışanların yaşları ilerledikçe tatmin seviyelerinin yükseldiğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenleri, yaşın ilerlemesine bağlı olarak



bireyin daha gerçekçi düşünebilmesi, mevki ve derecelerinin yükselmesi ve daha iyi ücret ve imkânlarla kavuşması sayılabilir (Erdoğan, 1996:256).

İşgörenlerin işe yeni başladıklarında morallerinin yüksek olduğu, geçen birkaç sene içerisinde düşüş gösterdiği, yirmili yaşların sonları ve otuzlu yaşların başlarına kadar morallerin düşük kaldığı belirtilmektedir (Clark ve diğerleri, 1996).

Farklı bir değerlendirme ise, meslek hayatına yeni girilen 20 yaşlarında çalışanların kaygı ve beklentilerinin yüksek olmasının İT' ni azalttığı yönündedir. Otuzlu yaşların üzerinde, İT seviyesinde yükselişin başladığını ve kariyeriyle birlikte artmaya devam ettiğini tespit edilmiştir (Kaplan, 2011).

Meslekteki geçirilen süre uzadıkça ve 40' lı yaşlara ulaşınca mesleğini gereklerini yerine getiren ve sosyalleşen çalışan işinde en yüksek doyuma ve tatmine ulaşmaktadır. Beklentinin azalması ve emeklilik planları nedeniyle 50' li yaşlardan itibaren İT' nde yeniden azalma görülmektedir.

#### **3.1.6.1.2 Cinsiyet**

Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuca göre, sosyal rollerdeki farklılıklar, kadın ve erkeğin beklentilerinde de farklılığa neden olmaktadır. Kadınlar ile erkeklerin başarı kriterlerinin farklı olduğu, kadınların erkeklere nispeten aile, kişisel tatmin ve güvenliğe daha çok önem verdikleri ve işle ilgili tatmine daha az önem verdikleri ifade edilmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliklerinin de kadın ve erkek çalışanlarda farklı düzeyde İT' ne sebep olduğu görülmektedir. İş-aile çatışmasındaki rol belirsizliğinin kadınlar üzerinde bir etki yapmamasına karşın, erkekleri olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Kadınlar daha çok işe yönelik, erkekler ise başarıya yönelik algıya sahiptirler. Bu farklı algılardan kaynaklanan değerlendirmelere göre kadınların İT' nin erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür (Hoş ve Oksay, 2015).

Araştırmalara göre kadın ve erkekler aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmaktadır. Ancak, kadınlar genel olarak işlerinde daha düşük beklentilere sahip olmaları nedeniyle erkeklerden daha çok İT' ne sahiptirler. Bazı farklı çalışmalarda ise

erkeklerin İT düzeyinin daha yüksek olduğuna dair sonuçlar alınmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda ise İT ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.1.3 Mesleki Hizmet Süresi**

Aynı örgütte görevli bireylerden, çalışma süresi fazla olanların İT' nin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Deneyimi daha fazla olan bireyler, iş arkadaşlarından bekledikleri yeterli saygı görememe, işle alakalı bir takım çatışmalar ve sorunlar yaşasa bile işlerini saygıdeğer bulmaktadırlar. Bu duyguya sahip olan bireyler de doğal olarak işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Çok sık iş değişikliği İT' ni düşürmekte iken aynı işte süreklilik olumlu etki yapmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Literatürde, mesleki hizmet süresi ile İT arasında doğrudan ve olumlu ilişkinin varlığına dair yargı yerleşmiştir (Şengül, 2008).

Öte taraftan, sayıları az da olsa çalışanların mesleki hizmet süresine bağlı olarak kıdem, statü ve iş tecrübesinin İT' ne etki etmediğine dair bazı çalışmalarda bulunmaktadır (Şahin ve Dursun, 2009).

Kıdem ve deneyim nedeniyle çekici pozisyonlar elde edecek olan uzun süreli çalışanlar örgüte ve işe karşı olumlu duygu ve düşüncelere sahip olduklarına dair genel bir kanaat oluşmuş bulunmaktadır.

#### **3.1.6.1.4 Eğitim Düzeyi**

Yapılan bazı araştırmalarda eğitim durumunun İT' ni artırdığı (İşçan ve Sayın, 2010), bazı araştırmalarda ise olumsuz yönde etkilediğini ya da herhangi bir anlamlı ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (Wan ve Leightley, 2006; Kula ve diğerleri, 2015).

Eğitimin, işle ilgili olarak hem dış ve hem de iç ödülleri arttırmak suretiyle İT' ni yükseltmeye katkı sağladığını, öte taraftan, beklentileri yükseltmek yoluyla da tatmini azalttığı görüşü çeşitli araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır (Gardner ve Oswald, 2002). İş gereklerinin üzerinde bir eğitim düzeyine sahip olmanın kişisel hayal kırıklıkları, yabancılaşma, iş tatminsizliği ve toplumsal rahatsızlığa neden olabileceği belirtilmiştir (İncir, 1990:53; Özaydın ve Özdemir, 2014).

Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıkları görülmektedir. Buna karşın, yüksek eğitilmiş çalışanların örgütsel ödüllere daha fazla sahip olabilmeleri ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğu için yüksek bir İT söz konusu olmaktadır. Bir başka araştırmada ise, eğitim düzeyinin çalışanlarda İT için önemli bir etkisini bulunmadığı, ancak eğitim düzeyi yüksek olanların verimliliklerine katkı sağladığı savunulmaktadır. İşlerine karşı daha olumlu duygu geliştirebilen yüksek eğitilmiş işgörenler işleriyle alakalı konularda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesine de daha fazla ilgi göstermektedir (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.1.5 Medeni Durum**

Medeni durumun İT' ne etkisi konusunda yapılan çeşitli araştırmalarda farklı sonuçların alındığı görülmektedir.

Yapılan bazı araştırmalara göre evli olan işgörenlerin işe devamsızlık ve iş değiştirme oranlarının bekarlara göre daha düşük ve İT seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bekâr çalışanlarında evlendikten sonra İT' lerinde artış görülmektedir. Evlilerin ücret yeterliliğinden kaynaklanan iş doyumlarının ise bekârlardan daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

Federico ve Lundquist' in medeni durum ve İT arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmanın sonucuna göre, evli olanlar bekârlara göre daha fazla İT' ne sahiptirler (Kaplan, 2011). Bazı farklı araştırmalarda ise bekâr çalışanların İT' lerinin evlilere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre evli olanların ailesel rol ve sorumluluklarındaki fazlalık nedeniyle de İT' lerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010).

#### **3.1.6.1.6 Kişilik Özellikleri**

Çalışanın kişiliği, yaptığı işi hakkındaki tutumunun olumlu ya da olumsuz olmasına etki etmektedir. Bu yüzden, bireysel özellikler ile İT arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Olumsuz karakterli ve çevresine uyum sağlayamamış, hayata bakışı negatif olan kişiler işlerinde daha az tatmin duymaktadırlar (Sevimli ve İşcan, 2005). Araştırmalara göre hayata daha olumlu bakan bireyler, iş ve işyerinin özelliklerine bakmaksızın daha yüksek seviyede İT' ne sahip olmaktadır.

İyimserlik ve bireyin hayata bakış açısı arasındaki ilişkiyi inceleyen Daniel Goleman' a (1995) göre iyimserlik, kişinin problemler karşısında mücadele etmesini ve onlarla başa çıkmasını sağlayan bir tutumdur. Kişi bu mücadelenin etkisiyle duyarsız ve depresif olmaktan kurtulur. İyimserliğin temelinde, görev ve sorumlulukları yerine getirebilme ve beklentileri karşılayabilmeye dair inanca sahip bireyin özyeterlilik duygusu bulunmaktadır. Özyeterlilik duygusunun yüksekliğinin oranı, bireyin yeteneklerine yansır. Bunun sonucunda da kişiliğin İT üzerinde güçlü bir etkisi ortaya çıkmış olur. Özgüven sahibi olan, özbenlik duygusu gelişmiş işgörenler daha çok İT duymaktadırlar (Caprara ve diğerleri, 2006; Çetin, 2011).

Minnesota Üniversitesinden Richard Arvey ve meslektaşları, kişiliğin İT belirlemedeki etkisini genetik yapı temelinde incelemek üzere, küçük yaşta ayrılarak birbirinden uzakta büyütülen 34 tek yumurta ikizi üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan ikizlerin İT düzeylerinde %30 oranında fark bulunmuştur (Arvey, 1989).

#### **3.1.6.1.7 Hiyerarşik Seviye ve Unvan**

Mesleki düzey ile İT arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Çalıştıkları işte mesleki açıdan daha üst seviyede olan işgörenler daha fazla tatmin duymaktadırlar (Gürbüz, 2007). Mesleki anlamda üst düzey olan işgörenlerin elde ettikleri prestij, yüksek ücret, çalışma koşulları ve yeteneklerini kullanmaları için sağlanan imkanlar İT' ne olumlu katkı yapmaktadır (Erdoğan, 1996: 256).

Unvan ile İT arasında pozitif ilişki bulunmakta ve alınan unvanlar genel İT düzeyini artırmaktadır. Yönetici konumundaki çalışanların, teknik ve daha alt seviye çalışanlara göre daha çok tatmin duydukları görülmüştür (İşçan ve Sayın, 2010). Yöneticiler hiyerarşik konumları gereği bir takım psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeleri sebebiyle daha fazla tatmin duyarlar. Üst düzey çalışanlar sorumluluk, otorite ve statü artışıyla birlikte, ücret ve kendi kendini yönetme gibi faktörlerin etkisiyle daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Bilgiç' in (1998) yaptığı araştırmanın sonucuna göre, ücret ve İT arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte ücretin direkt bir belirleyici olmadığı görülmüştür. Araştırmaya göre, yüksek ücretin üst düzey unvanlarla olumlu yönde ilişkisi nedeniyle

bu durum daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Dolayısıyla, unvanlı ve iyi maaş alanlar, unvansız veya daha düşük unvanlı gruba göre daha fazla İT' ne sahiptirler (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.1.8 Değerler**

Bireyler arasında paylaşılan değerlerin, işgörenlerin çalışma ortamındaki davranışları üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu düşünülmektedir. Benzer değerleri paylaşan bireylerin aralarında kurdukları ortak iletişim sayesinde, daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşanmakta, işgörenler arasında koordinasyon, İT ve işe bağlılık artmaktadır (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.1.9 Sosyo-Kültürel Çevre**

Birey, içinde doğup büyüdüğü, yaşamını devam ettirdiği sosyo – kültürel çevreden edindiği tutum ve değerlerin etkisiyle işine yönelik tutumlarında da farklılıklar görülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda elde edilen bilgilere göre, kentlerde yaşayanların daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise tersi bir tutum sergiledikleri ve bunun tatmini etkilediği görülmüştür (Kaplan, 2011).

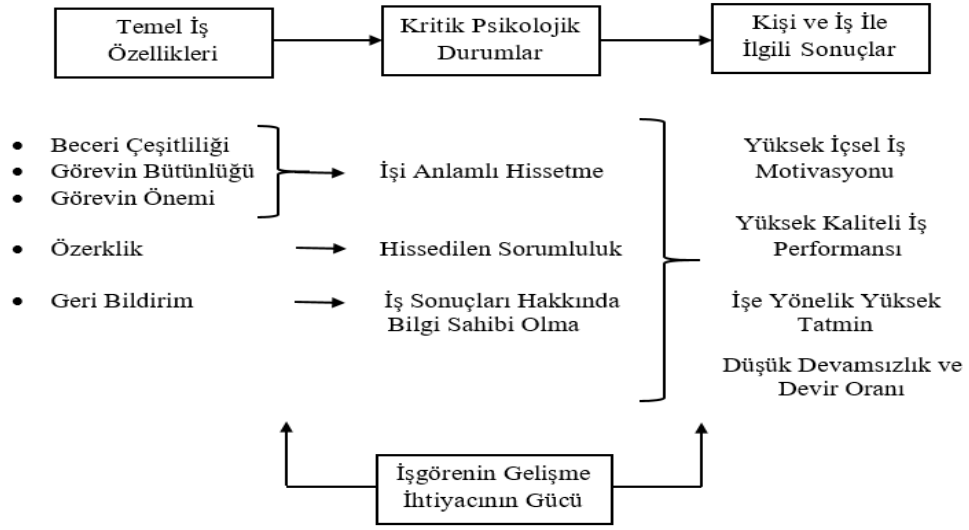
#### **3.1.6.2 İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Nedenler**

İş görenin işiyle ilgili tatmine ulaşması için, kişilik özellikleri dışında işin kendisi, genel görünüm, sağladığı ekonomik ve sosyal yararlar ile iş ortamının da büyük önemi vardır. İT, işgörenin iş ve iş ortamına ait birçok etken karşısında oluşturduğu tutumların bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

##### **3.1.6.2.1 İşin Zorluk Derecesi ve Genel Görünümü**

Bir işin toplum tarafından ne kadar kabul gördüğü, kültürün etkisi, o toplumun bir üyesi olan işgörenin iş hayatına girerken kurmuş olduğu hayaller ile o işi yapmadaki tercih veya zorunluluğu tatminde etkilidir. İşin ilginç olması, gelişmeye açık, sorumluluk gerektirmesi, özellikle zihinsel zorluk derecesi vs. gibi özellikler İT' ni etkileyen faktörlerdendir. İşle ilgili belirli özelliklerin çalışanların psikolojik durumlarını etkilediği ve bu sayede güdülenmeye bağlı olarak performans ve

tatmininin arttığı, devamsızlık ve çalışma devrini etkilediğini ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1975).



**Kaynak:** Hackman ve Oldham,1975:161

**Şekil 3-8 İş özellikleri modeli**

### 3.1.6.2.2 İşletme İçerisindeki İnsani İlişkiler

İşletmede çalışmaya başlayan işgören aynı zamanda oradaki geçerli beşeri ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstleri ile, astları ile veya aynı hiyerarşi seviyesindeki çalışma arkadaşları ile mutlaka bilgi, haberleşme ve yardımlaşma içerisindedir. Üstlerin kontrolü, hatalı çalışmaların bildirimi, uyarılar, bazen rahatsız edecek sıklıkta, bazen de gereğinden az olabilmektedir. Bu uygulamalar İT’ nde önemli bir rol oynar.

Çalışanlar için sadece para ve somut başarılar değil, bununla birlikte çoğusu için sosyal etkileşim ihtiyaçlarının karşılanması da İT’ de önemlidir. Çalışma ortamında bulunan her seviyedeki iş arkadaşlarıyla etkileşim halinde olmak işgörenler üzerinde son derece olumlu katkı yapar. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar sonucunda özellikle 5-8 kişilik küçük gruplarda işgörenler kısa süre içinde birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yakınlaşma olanağı elde etmektedirler. Bu şekilde kaynaşan grup üyeleri, uyum içerisinde, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde bir arkadaş grubu oluşturmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt,2008).

İşle ilgili alınan kararlara katılım tatmine olumlu bir etki yaparken, buna izin verilmemesi tatmini olumsuz etkiler. İşgörenlerin birbirlerine bilgi vermesi, talimatları aktarması, raporlar çıkarması da tatmine katkı sağlar. Ayrıca, örgüt içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan gruplara dahil olmak, kabul görmek, aynı dünya görüşüne sahip bireyler ile takım oluşturmak tatmine olumlu katkı sağlayan faktörlerdendir (Erdoğan, 1994:242).

Çalışanların İT düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek üzere ABD’de 1999 yılında yapılan ve yaklaşık 1200 belediye çalışanını kapsayan bir araştırmada, çalışanların bölümleriyle gurur duymalarını, İT için en güçlü etken olarak ortaya koymuştur. Bu sonuç, iş yerindeki sosyal ilişkilerin işgörenlerin tutumları üzerindeki önemini göstermektedir (Ellickson, 2001).

#### **3.1.6.2.3 Yönetim Tarzı**

Rekabetin zorlaştığı, kıt kaynaklar ile üretim yapmanın zorunlu olduğu günümüzde, işgörenlerin verimliliği, İT ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için en önemli konulardan biridir. İşletmedeki yönetim tarzı ve yöneticiler, işgörenlerin işten tatmin sağlamasında çok önemli bir paya sahiptir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanların işlerinden tatmin duymasına etki eden ilişki yönlü üç unsur bulunur. Bunlar;

- a. Çalışan-örgüt ilişkisi,
- b. Çalışan-yönetici ilişkisi,
- c. Çalışan-iş arkadaşı ilişkisi.

Bu unsurlardan en önemlisi, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkidir. Çalışan birey, yöneticisi tarafından kendine işi ile ilgili özerklik verildiğinde veya yetki devri durumunda işlerini daha da iyi değerlendirebilmekte ve daha fazla tatmin duymaktadır (Sökmen ve Bıyık, 2016). Yöneticilerin, işgörenin işiyle ilgilenmesi, yardım ve desteği, kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi İT’ ni etkilemektedir. Yönetim tarzının İT’ ne katkı sağlaması, yönetim ve yönetici davranış ve tutumlarının çalışan odaklı olmasına bağlıdır. Çalışanlara yönelik olarak destekleyici ilişkiler geliştirilmesi de çalışanların İT’ ni artırmaktadır.

Çalışanların, amirlerin kendilerini sadece iş yapan bir kişi olarak değil de öncelikle bir insan olarak gördüğünü algılaması, İT için önemli bir katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının net olmaması, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin terkedilmesi veya ihmali gibi durumlarda, örgütteki işgörenlerin morali olumsuz yönde etkilenir ve tatmin seviyesi düşer (Kaplan, 2011).

Katı hiyerarşi, gözetim ve denetimin yoğun olduğu, bireysel başarının fazla talep edildiği işletmelerde uzun dönemde işgörenlerin güvensizlik, sadakatsizlik ve İT problemleri yaşadıkları ortaya konulmuştur.

#### **3.1.6.2.4 İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği**

Çalışanın iş arkadaşları, ait olduğu gruplar, içinde büyüdüğü ve yaşadığı toplumun kültürü gibi tüm sosyal çevre faktörleri İT' ne etki ederler.

Coğrafi olarak her bölgenin kendine has çalışma koşulları bulunur. Bazı bölgeler yeni sanayileşmekte, bazı yerlerde geleneksel çalışma biçimleri devam etmektedir. Tarım ağırlıklı istihdamın yoğun olduğu bir bölgede, niteliksel özellikler isteyen bir sanayi kuruluşunda çalışmak birey için sosyal anlamda prestij kaynağıdır. Yine çevrede olumlu imaja sahip bir işletmede çalışmakta tatmin için geçerli bir nedendir. Sendikalı, iş güvenliğine önem verilmesi ile iş güvencesi sağlayan işletmeler tatmin sebebi olmaktadır. Çalışma ortamının soğuk veya sıcak olması, işyerinin uzaklığı, ışık, nem gibi fiziksel şartlar nedeniyle işin tehlike derecesi de İT' nde etki eden önemli etkenlerdir (Erdoğan, 1996:236).

İşletmenin büyüklüğü ile İT arasında ters ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni ise büyük işletmelerde iletişim ve koordinasyondan kaynaklanan aksamalar gibi olumsuzluklar etkili olmaktadır (Erdoğan, 1996:256).

#### **3.1.6.2.5 Müşteriler**

İşletmeler, insan kaynaklarına değer verdiği ölçüde ancak müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlayabilirler.

Özellikle hizmet sektöründe müşteri ile bağlantılı çalışanlar, müşteri memnuniyetinin kendi İT' lerini artırdığını ifade etmektedirler. Bu nedenle çalışan



memnuniyetinin müşteri çıktıları ile ilişkilendirilmesi önemli bir husustur (Robbins ve Judge, 2015: 85).

#### **3.1.6.2.6 Örgüt Yapısı ve Kültür**

Kültür “bir grubu oluşturan üyelerin aralarında paylaştığı değer, inanç, beklenti, tutum ve kuralların tamamı” olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü ise “işgören ve işletmenin davranışlarını düzenleyen ve rehberlik eden temel değer, ideoloji ve kabul edişler” olarak açıklanabilir.

Robbins ise kültürü, örgütteki işgörenler tarafından paylaşılan ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir olay olarak tarif etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanları bir arada tutmaya yarayan, birey ve grup davranışlarına şekil veren, sosyal bir bağlayıcıdır. Örgüt içindeki kontrol yönelimleri, güvensizlik, sağlıksız çalışma koşulları İT’ ne olumsuz etki yapmaktadır (İşçan ve Timuroğlu, 2007).

#### **3.1.6.2.7 İşin Kendisi**

Çalışan için işinin niteliği İT faktörlerinden biridir. Herzberg ve arkadaşları rutin ya da farklı, yenilikçi veya eğlenceli, bütünüyle basit ya da bütünüyle zor olabilen bu faktörlerin, işin niteliğine katkıda bulunduğunu ve bunun da İT üzerinde etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar. İşin niteliği, işteki özgürlük, yapılan işin tamamının ya da büyük bir bölümünün aynı kişi tarafından yapılmasının çalışanların tatmininde büyük etkisi olduğu, Hackman ve Oldham (1975) tarafından yapılan çalışmayla ortaya çıkarılmıştır (İşçan ve Sayın, 2010). Çalışanların yaptıkları işlerde değişik yeteneklerini kullanabilmeleri, bütünlüklü ve tarif edilebilir bir işi başından sonuna kadar yapma sorumluluğu, yapılan işin dışarıdaki insanlar için bir öneme sahip olması İT’ ni olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Yaptığı işte sahip olduğu yetenek ve becerilerine ne kadar ihtiyaç olduğunu hisseden işgören o derece yararlı iş yaptığı hissine kapılacaktır. Görevin çeşitlilik, ilginçlik ve meydan okuyuculuğunu sağlayan bazı özellikler daha fazla İT sağlamaktadır.

Vechio' ya (1991:138) göre bir işin sürekli veya geçici olması da İT' ne etki eder. Uzun süreli işlerde çalışanların tatmin düzeyi, kısa süreli çalışanlara göre daha fazladır (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.2.8 Ücret ve Ek Ödemeler**

Belirli bir emek karşılığında elde edilen ücretin, işgöreni maddi ve manevi olarak tatmin edebilmesi için, yapılan işle eşdeğer ve dengeli olması gerekir. Ücret, bireyin tatmini iki şekilde etkiler;

- a. Ücret artışı; ücret düşük ise işgörende tatminsizlik oluşturur.
- b. Örgüt içindeki farklı ücretler; diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında ücretin eşit ve adil olması tatmini etkilemektedir.

Yapılan iş için yeterliliklerin daha da yükseltilmesi durumunda, buna karşılık olarak genellikle ücretin yükseltilmesi gerekecektir. Bunu objektif kriterlere göre yapabilmek için iş analizleri ve iş değerlemeleri ile örgüt içi denge sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:116).

Herzberg, ücret ve yan ödemeleri bir hijyen ve dışsal faktör olarak açıklamış ve tatminsizliğe neden olan etkenler olarak tanımlamıştır. Ancak, başarı ve takdir edilme gibi içsel ödüllere göre ücret sadece zayıf bir motive edici durumundadır. Locke ise Herzberg'in bu görüşüne katılmamakta ve ücretin bir işgörenin yiyecekleri masa üzerine koyma yeteneğinden daha fazlasını ifade ettiğini, işletmeyle alakalı bireysel bir değeri, başarının sembolü, güvenliğin sağlanmasını ve işgörenler için yönetsel meseleyi ifade ettiğini savunmaktadır (Kaplan, 2011). Ücret, işin anlamı, emeğinin değeri ve toplumdaki saygınlık açısından işgörenlerin algılarını etkiler (Bingöl, 2003:312; Çalışkan, 2005; Sevimli ve İşçan, 2005).

İş görenin yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin emeğini ve ihtiyaçlarını karşılaması yanında, verilen emek, eğitim ve deneyim göz önüne alındığında diğerlerine verilen ücret ile karşılaştırma sonucu algılanan ücret adaleti tatminde büyük etki yapmaktadır. Ücretin miktarı kadar çalışanlar arasındaki adil dağılım da İT veya tatminsizliğinde önemli bir neden olabilmektedir. Çalışanlara sunulan ücretin yeterli ve adil olmasının durumunda bir tatmin oluşacak aksi durumda tatminsizlik, verim düşüklüğü ve sonuçta işten ayrılmalara bile sebep olmaktadır (Gürbüz, 2007).

### **3.1.6.2.9 Ödüllendirme ve Taktir**

Ödüllendirme, çalışanların İT' ni yükseltmek için kullanılan önemli bir araçtır (Aşan ve Erenler, 2008). İş görenlerden birisi takdire değer bir iş yaptığı zaman, vakit geçirmeden taktir görmesi ve ödüllendirilmesi gerekir (Yalsızuçanlar, 2009:170). Takdir edilme duygusu, çalışanlar tarafından önemli bulunmakta ve insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 2004:421).

Yönetim tarafından yerinde ve zamanında taktir gören bir işgörenin İT bundan etkilenecektir. Ancak, işgörenlerin performansının gereğine uygun düzeyde takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi önemlidir.

Çalışanların yüksek iş doyumuna ulaşmaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir. Adil bir sistem çerçevesinde ödüllendirilme, çalışanların İT' olumlu yönde etkilemektedir. İşletmede kurulan gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi, başarılı olanları ödüllendirdiği takdirde ödülü hak edenlerin İT artacaktır (Gürbüz, 2007). İstenen davranışlar sergilendiğinde ödüllendirilen çalışanların bu davranışları pekişerek devam edecektir.

### **3.1.6.2.10 Terfi ve Gelişim Olanakları**

Çalışanlar, işlerinde bilgi ve deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş onlara heyecan vermeyecek, bulundukları mevkileri, yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Buna bağlı olarak işlerinde yükselmek, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İşinde ilerleme veya yükselme yolları kapalı olan işgörenlerin çalışma gayret ve isteklerinde azalma olacaktır. Buna göre, işte yükselmenin iyi bir güdüleme aracı olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004:333). Yükselme (Terfi) işgörenin bulunduğu pozisyondan daha fazla sorumluluk, daha yüksek ücret, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyona atanması durumudur (Bingöl, 2003:440). Terfi bireylerde gelişme ve başarı güdülerini harekete geçirmektedir. Aynı şekilde adil terfi ve yönetim politikaları ise çalışanlarda tatmin sağlamaktadır (Çetin, 2011).

Terfi olanakları, işgörenleri ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir. İT için önemli olan terfi konusunda işletmede uygulanan yükselme politikasının adil

olması işgörenler için önem taşımakta ve adil bir terfi sistemi mevcut ise işgörenlerin tatmin olma olasılıkları artmaktadır (Kaplan, 2011).

#### **3.1.6.2.11 Danışmanlık ve İletişim**

Yöneticiler ile çalışanların iyi ilişkiler kurmasının olumlu etki yaptığı açıklanmıştır. Yöneticilerin, kendileri ile benzer davranışlar göstermeleri ve destek sağlamaları durumunda, çalışanların motive oldukları ve işlerine karşı olumlu duygular hissettiklerini ifade edilmiştir (Tanış, 2017). Çalışanlar ile amirleri arasında önemli bir tatmin kaynağı olan ilişki ve irtibatları iki şekilde meydana gelmektedir.

- a. Çalışana yönelik danışmanlık; danışmanın işgörenin sorunları ve refahı ile şahsen ve yakından ilgilenmesini ifade eder.
- b. Kararlara katılması için izin verilmesi; bu çalışan üzerinde olumlu etki ile İT sağlar.

Üst ve ast arasında iletişimin açık olması ve istenilen düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerde İT aynı yönde ilerlemektedir (Kaplan, 2011). Kişiler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak ifade edilebilen iletişim, örgüt açısından da örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı hizmeti görür.

#### **3.1.6.2.12 Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye, bireylerin ölçülebilen ve geliştirilebilen özelliklerini kapsayan, en iyi olma ve gelecekte ne olacağı hakkında yönünü belirleyen bir sermaye biçimidir.

Psikolojik sermaye ile İT arasında öncül-ardıl ilişkisi bulunduğu varsayılarak, işgörenlerin İT' nin artması için psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olması gerektiği ifade edilmiştir (Özler, 2015:468).

#### **3.1.6.2.13 Monotonluk ve Teknoloji**

Bir işin aynı tempoda ve sürekli olarak aynı biçimde uzun süre tekrarlanarak yapılması sonucunda ortaya çıkan yorgunluk ve bıkkınlık durumları monotonluk olarak açıklanmaktadır. Monotonluk yere ve zamana göre işgörenin psikolojik durumuna göre de değişebilen bir durumdur.

Özellikle, teknolojiye bağılı olarak ortaya çıkan yeni gelişmeler sonucunda, aşırı uzmanlık ve iş bölümünün yaygınlaşması ile oluşan sorunların başında monotonluk gelmektedir. Monotonluk işgörenlerde işten şikâyet ve tatminsizliğe neden olmaktadır (Eren, 2004:197).

#### **3.1.6.2.14 İş Stresi**

Stres, kişinin bir tehdit karşısında zihinsel ve bedensel sınırlarının zorlanması ve yeni bir uyum sağlama çabası olarak tanımlanabilir. Bireyin yaşadığı ortamda ortaya çıkan bir değişim veya bireyin ortamını değiştirmesine bağılı olarak üzerinde etkiler bırakması ile ilgili olarak ta stres meydana gelmektedir (Güçlü, 2001).

Örgüt ile veya işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı, bireysel enerjinin harekete geçmesi ise genel manada iş stres olarak tanımlanabilir. İş stresi, işgörenlerin ve işlerin ilişkilerinden ortaya çıkan ve bireyi normal işlevinden alıkoyan, değişiklikler meydana getiren bir durumdur (Erdoğan, 1994:278). İşgörenlerin işlerinde rol belirsizliği veya rol çatışması yaşamaları durumunda bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilmekte ve tatminsizliğe neden olabilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre orta derecede veya ılımlı düzeydeki stresin insan vücudunu canlandırma yoluyla tepki verme yeteneğini arttırdığını, buna bağılı olarak kişilerin görevlerini daha iyi daha etkin ve daha çabuk yaptığını ortaya koymuştur. Ancak, belli bir seviyeyi aştığında aşırı stres birey üzerinde İT ve başarıya zarar vermektedir (Kaplan, 2011).

#### **3.1.7 İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sonuçları**

İT hem birey hem örgüt ve hem de toplum açısından arzu edilen bir sonuçtur. Çünkü her ne kadar kesin olarak ispatlanmamış olsa bile İT' nin üretimde performansa, işgören devir hızı ve işten ayrılmaya etkileri görülmektedir. Özellikle başka yerlerde daha iyi imkanlarla iş bulma olasılığının yüksek olması durumunda, tatminsizliğin de sonucu olarak işi bırakma eğilimi artmaktadır. Yine iş tatminsizliğinin işe devamda negatif etkiye sahip olduğu, İT' nin çalışanlarda fiziksel ve ruhsal sağlığa pozitif katkı yaptığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Örgütler çalışanlarının İT' ni etkileyen unsurları tespit ederek değerlendirmeli, bunu insani ve ahlaki bir zorunluluk bilinciyle uygulamalıdır (Erdal, 2020).

İş tatminsizliği hem birey ve hem de örgüt açısından sorunlar oluşturmaktadır. Bireysel etkileri; kendini yetersiz hissetme, işle ilgili yanlış karar verme, işe gitmekte isteksizlik ve işi bırakmak gibi zihinsel ve fiziksel sorunlara yol açmaktadır. Örgütsel etkileri; çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmamak, iş kalitesinde düşüş gibi performansın düşmesine neden olmaktadır (Bayrak Kök, 2006).

### **3.1.7.1 İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Çalışanlar Açısından Sonuçları**

Çalışanların örgüt içinde yaptığı işlerin tümü, iş arkadaşları, çalışma koşulları, örgütün olanakları, çalışanın duygusal durumu, inançları ve beklentileri İT düzeyini etkiler. Bu durumları kendi içinde değerlendiren birey sonunda mutlu ya da mutsuz olur (Erdal, 2020).

Yapılan araştırmalara göre, İT' nin birçok pozitif sonucu bulunduğu, buna karşın tatminsizlik durumunda ise aynı oranda olumsuz sonuçların ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Tatminsizlik durumunda çalışanların sergilediği tutum ve davranışlar aktif-pasif ve yıkıcı-yapıcı şeklinde iki boyutta ele alınabildiği gibi, dört değişik biçimde ortaya çıkmaktadır. Robbins ve Judge iş tatminsizliğinin sonuçlarını;

- a. Çıkış; örgütten ayrılmaya yönelme,
- b. İhmal; koşulların kötüleşmesine engel olmama,
- c. Söz hakkı; şartların iyileştirilmesi hususunda aktif ve yapıcı tutum belirleme,
- d. Sadakat; koşulların iyileşebileceğini ümit ederek, pasif bir şekilde bekleme, biçiminde açıklamışlardır (Robbins ve Judge, 2015: 83).

Benzer biçimde, Rusbult, C. Ve Lowery, D' de 1985 yılında yayınladıkları (Journal Of Applied Social Psychology, Vol.15. No.1.) When Bureaucrats Get The Blues adlı çalışmalarında, çalışanların tatminsizliklerini dört biçimde ortaya koyduklarını öne sürmüşlerdir. Bunlar;

- a. Kaçış; iş arama, istifa veya direkt olarak terk etmek,
- b. Kayıtsızlık; örgütte şartların kötüleşmesini görmesine rağmen müdahale etmemek,
- c. Sesini yükseltme; şartların düzelmesi için, aktif ve yapıcı biçimde önerilerde bulunmak ve güç birliği yapmak,
- d. Bağlılık; şartların düzeleceği ümidi ile pasif olarak fakat, olumlu tavır takınma, dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgütü savunmaktır (Özkalp ve Kirel, 2016:120).

### **3.1.7.1.1 Başarı ve Performansa Etki**

Örgütler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederek ve rakipler karşısında üstünlük sağlayarak amaçlarına ulaşabilir. Bunun için yüksek performans gösteren işgörenler ihtiyaçları vardır. İnsanların mutluluğu için çaba sarf edilir ve performanslar açık bir şekilde mükafatlandırılır ise, tatmin ve başarı sağlanır. Tatmin başarıyı doğurmakta, üstün başarı ise tatmini artırmaktadır. Bu ise daha sonra yeniden başarıya yansımaktadır. Herzberg' in çift faktör kuramına göre de tatminin başarıyı artırdığı yönündeki görüşün en önemli destekçisidir (Erdoğan, 1996:245).

İT, çalışanın kendisi dışında aile, örgüt ve toplumla ilişkili birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan bireyin başarısı, yüksek performans seviyesi ve örgütsel bağlılık tutumu İT ile ilişkili bulunmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004).

İT ile başarı arasındaki ilişkide çalışanın kişilik özellikleri, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişken de söz konusu olmaktadır. İT düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre daha fazla başarılı olma güdüsü taşıdığı açıktır. Sonuç olarak, İT' nin başarıyı direkt olarak etkilemese bile dolaylı olarak etkilediği söylenebilir (Gülbüz, 2007).

### **3.1.7.1.2 Fiziksel ve Psikolojik Sağlığa Etki**

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları ile İT arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Bayrak Kök, 2006). İT, işgören ve işletme açısından önemli sonuçlar doğurmakta, tatmini yüksek olan çalışan daha mutlu, uyumlu ve işine daha bağlı olmaktadır. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve buna bağlı olarak çeşitli davranış bozuklukları ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2004:202).

İşgören için iş tatminsizliğine bağlı olarak yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kesin olduğu gibi, kişilerin bedenlerinde de bir takım fiziksel etkiler ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği ve stres işgörenin hem ruhsal sağlığını ve hem de bedensel sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Doğal ve biyolojik bir sebebi olmayan mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları, yüksek veya düşük tansiyon, migren gibi birçok rahatsızlıklar tatminsizlik ve strese bağlı olarak ortaya çıkmakta ve yaşam boyu kişiyi etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:151).

İş tatminsizliği nedeniyle gerginlik, kişilik bozuklukları, ilgisizlik, uyumsuzluk, saldırganlık gibi davranışlar ile ruhsal sorunlar, baş ağrısı, mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma vb. psikosomatik etkiler ve yine sigara, alkol veya uyuşturucu gibi zararlı maddelere yönelim artabilmektedir (Söyük, 2018). Tatminsizlik yaşayan işgörenin rahatsızlığına bağlı olarak işe gelmeme, işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi örgüte zarar verebilecek etkileri bulunmaktadır.

#### **3.1.7.1.3 Bağlılık ve Uyuma Etki**

İşlerinde tatmin olan çalışanların mutluluk ve genel yaşam tatminleri artmakta, fiziksel ve ruhsal sağlıkları olumlu, böylece işlerine daha bağlı, emir ve talimatlara gönüllü uyum sağlamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005; Gedik ve diğerleri, 2009).

İT, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu geliştirmekte ve örgütle özdeşleşen çalışanların performansını artırarak örgüt verimliliğine katkı sağlamaktadır (Ghazzawi, 2008).

#### **3.1.7.1.4 Strese Etki**

İT seviyesi düşen işgören, bir süre sonra hayal kırıklıkları ve stres yaşamaya başlayacaktır. İşletmedeki çalışma koşullarının olumsuzluğu nedeniyle işgören işyerine yabancılaşmakta ve sadece maddi kazanç elde etmek için çalışmaktadır. Gizli bir tatminsizlik içine girmekte olan çalışan, bundan sonra örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermekten kaçınmaktadır (Kaplan, 2011).

#### **3.1.7.2 İş Tatmininin İşletmeler Açısından Sonuçları**

Olumlu bir çalışma ortamında bulunan örgüt üyelerinin, örgütlerine karşı tutumları ve örgütsel çıktıları da pozitif olabilecektir (Köksal, 2012).

Hangi nedenle olursa olsun, işgörenlerini tatminde başarısız olan işletmeler birçok sorun yaşanmaktadır. İş gören devir hızında yükseklik, devamsızlıklarda artış, sadakat eksilmesi, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevler, hırsızlık, makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar bunlardan bazılarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 39). İT' nin işletmelere yönelik etkileri aşağıdaki maddeler halinde açıklanabilmektedir.



### 3.1.7.2.1 İş Performansı ve Üretkenliğe Etki

Performans, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, örgütün psikolojik ortamına katkıda bulunmak ve örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınmak olarak açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2015; 565). Örgüte ait memnuniyet ve üretkenlik verileri ele alındığında, İT yüksek olan işgörenlerin çalıştığı kurumlarda performansın daha yüksek eğilimde olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 85). İT düzeyinin düşük olduğu örgütlerde başarı seviyesinde düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş, verimlilikte düşüş, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve kişilik bozuklukları gibi birçok olumsuz etkiler görülebilir (Söyük, 2018).

Örgütte çalışan bireyin iş tatminiyle verimliliği arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Tatminsizlik işyerinde verimin düşmesine ve zarar etmesine sebep olabilmekte, çalışanları sendikal faaliyetlere yönlendirebilmektedir. Hak ettiği ödülü alamayan çalışanlar işten ayrılmasa bile sürekli şikayet etme, aralarında anlaşarak iş yavaşlatma ve verimliliği düşürme gibi zararlı eylemleri olabilmektedir (Erdoğan, 1999:254).

İşinden tatmini yüksek işgören pozitif bir ruh haliyle çalışırken çalıştıkları işe katkı sağlarlar. Tatmin seviyesi düşük olanlar ise çalışırken mutsuzluk hissederler (Erdal, 2020). İşletmelerin dışarıya bakan yüzü olarak işgörenlerin mutlu olmaları, işletmenin dış çevresi ile ilişkilerinin belirlenmesinde önemli bir öge olarak görülmektedir (Özpehlivan, 2018).

Sonuç olarak, bireyin işindeki performansı işletmenin başarısında önemlidir. Tatmin olmuş çalışan işletme performansını pozitif yönde, tatmin olmayan işgören ise negatif yönde etki etmesi nedeniyle örgüt ve birey açısından önemlidir.

### 3.1.7.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki

Örgüt ve çalışanlar açısından çeşitli sonuçları bulunan İT' nin en önemli sonuçlardan biri de ÖVD' na yaptığı etki olarak ileri sürülmüştür. Özellikle yabancı yazında ÖVD ile İT ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır (Gürbüz, 2007). Yüksek düzeyde İT' ne sahip bireyler, kural ve yönetmeliklere uyma, sorunları önleme, şikâyet etmeme, aktif katılım gibi daha fazla ÖVD davranışları sergilerler. İT

artan çalışanların moral ve motivasyonları yükselmekte ve örgüt içinde işbirliği ile genel anlamda olumlu davranışlar çoğalmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

İT derecesi yüksek işgörenlerin bulunduğu örgütlerde yardımlaşma, uyum, nezaket öne çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 85). İT ile ÖVD arasındaki en yüksek ilişki diğergamlık boyutunda görülmektedir (Çetin, 2011).

### **3.1.7.2.3 Sadakat ve Çalışan Devir Hızına Etki**

İş Tatminsizliği çalışanlarda işyerine karşı sadakati azaltmakta ve işten ayrılmaya pozitif etki yapmaktadır. Bununla birlikte bir istisna olarak, istihdam imkanlarının geniş olmadığı veya kendilerine yatırımın yüksek olduğu gibi durumlarda bu eğilim zayıflamaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 86).

İşgörenlerin belirli bir zaman sürecinde çeşitli nedenlerle iş yerinden ayrılmalarını gösteren orana işgücü devir oranı adı verilmektedir. Yöneticiler bu oranın yüksek olmaması için çaba sarf etmeleri gerekir. Çünkü deneyimli her çalışanın ayrılması nedeniyle yerine yeni birinin alınması, eğitilmesi, işe alıştırması zaman almakta ve iş gücü maliyetini artırmaktadır. İT seviyesi düşük olan çalışanın, dışarıdaki yeni fırsatları değerlendirerek veya değerlendirmeden örgütten ayrılması örgüt açısından aktif ve yıkıcı tepki içeren bir davranıştır. Özellikle deneyimli ve yetenekli insan kaynağının işten ayrılmalarının fazla olduğu örgütler rekabet avantajını kaybederler.

İşten ayrılma eğilimleri ile İT arasındaki ilişki özellikle düşük performanslı ve ödülü düşük olan işgörenlerde daha fazla görülmektedir. Çalışanların işten ayrılmasında; mevcut iş koşulları, düşük ücret, alternatif iş olanağı, iş tecrübesi gibi faktörler ile iş tatminsizliği gibi etkenler bulunmaktadır. Fakat önemli bir aracı etken olan “başarı” faktörünün önemi burada dikkate alınmalıdır. Başarılı bir çalışan, istendiği takdirde yönetici tarafından ödül, ücret ve terfi gibi olumlu pekiştirmelerle İT sağlanarak devam etmesi sağlanabilir. Başarısız ve tatminsiz olan çalışan işten ayrılmaya daha yatkındır. Weitz ve Nickols’ ın 1200 sigorta acentesi üzerinde, İT ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları ve doğrudan ve dolaylı İT’ nin ölçümlerini içeren soru kağıtlarından oluşan çalışmada

elde ettikleri sonuçlara göre İT ile işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yöndeki ilişki ortaya çıkmıştır (Gürbüz, 2007).

#### **3.1.7.2.4 İşe Geç Kalma ve Devamsızlığa Etki**

İT düzeyi düşük olan çalışan zamanla işten uzaklaşmaya, devamsızlık, işe geç gelme, erken çıkma, daha çok hata yapma, işe yabancılaşma, bitkinlik ve tükenmişlik hissetme, iş saatlerinde özel işleriyle ilgilenme gibi olumsuz davranışlar sergilemeye başlar (Söyük, 2018).

İşten memnun olmayan, tatminsiz işgörenlerin kaytarma ve işe devamsızlık oranları diğerlerine göre daha yüksek çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 86). İT düşük olan işgörenlerin daha fazla devamsızlık yaptığı açıktır. Özellikle mazeretsiz devamsızlıklar ile İT' nin yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Yolda oyalanma, işyerine geldikten sonra işe başlamada bilinçli gecikmeler genelde tatminsizlik sonuçlarıdır (Erdoğan, 1996:251).

İT düşük çalışanlar, bazı durumlarda metot olarak devamsızlık sergilemese bile, şartlar uygun olduğunda ve fırsat bulduklarında devamsızlığı seçebilmektedirler (Gürbüz, 2007). İT düşük olan çalışan kendince çeşitli bahaneler bularak çalışma süresinden azaltma, gereksiz rapor alma, izin alma gibi yollara başvurur.

#### **3.1.7.2.5 Göz Ardı Etme Etkisi**

Göz ardı etme (ihmal) davranışı örgüt açısından pasif ve yıkıcı bir davranıştır. İT seviyesi düşük olan çalışan herhangi bir eylemde bulunmadığı gibi, işlerin kötüye gitmesine de izin verir. Devamsızlık ve hata oranında artış ve örgüt için çabalarında düşüş yaşanır (Akt. Özpehlivan, 2018).

#### **3.1.7.2.6 Örgütsel Yabancılaşmaya Etki**

İş tatminsizliği, çalışanların işlerine yabancılaşmasına, ilgisizlik, uyumsuzluk ve işe devamsızlığına neden olabilmektedir.

İş görenin işe karşı tatmini için örgüte olan güveni, adalet algısı, çalışma arkadaşları ile uyumu faktörlerinin olumlu yönde seyretmesi gereklidir. Bu faktörlerin

olumsuz olması durumunda işgören işini sevmemeye ve kendini örgüte karşı yabancı hissetmeye başlayacaktır (Özler, 2015:414).

#### **3.1.7.2.7 İş Yerinde Sapkın Davranışlar Gösterme Etkisi**

İş tatminsizliği durumunda çalışanlar işlerini ve işyerlerini sabote etmekte, dedikodu yayma, kurallara körü körüne uyma veya kuralları çiğneme gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Gratto, 2001). İş tatminsizliği nedeniyle bazı çalışanların iş yerinde hırsızlık yaptıkları bile gözlemlenmiştir. Bu davranış bozukluğunun nedeni, çalışanların işyerinde algıladıkları adaletsizlik veya işle ilgili tatminsizliğe karşı bir dengeleme hareketi olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2007).

İşteki tatminsizlik ve çalışma arkadaşları ile olan kötü ilişkiler nedeniyle işyerinde, madde kullanımı, hırsızlık, uygun olmayan sosyalleşme vb. sapkın olarak adlandırılan davranışlara sebep olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 85).

#### **3.1.7.2.8 Şikayet Etme Etkisi**

İş tatminsizliği bazen işin yavaşlamasına, iş başarısının düşmesine, iş kazalarının ve işle ilgili şikayetlerin artmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar kişilik özelliklerine göre iş ortamında algıladıkları tatmine farklı tepki verirler. İş tatminsizliği duyan çalışan, devamsızlık veya işten ayrılmayı tercih etmese bile bazen şikayet etmeyi seçebilmektedir (Gürbüz, 2007).

Şikayet etme tercihi daha çok kişinin aktif veya pasif davranışlı olması ile bağlantılıdır (Erdoğan, 1996:251).

#### **3.1.7.3 İş Tatmininin Yöneticilere Yönelik Etkileri**

İşletmeler, insanı kaynağını işletmenin merkezine alarak ancak rekabette başarı sağlayabilmektedir. Kendine hak ettiği değer verilen işgören İT' ne ulaştığında işine karşı olumlu duygular besler. Buna paralel olarak daha gayretli ve istekli olacak olan işgören hem kendi hem yöneticisi ve hem de işletme lehine yarar sağlayacaktır (Özpehlivan, 2018).

İT düzeyi yüksek çalışan, aktif ve yapıcı bir tepki biçimi olarak, şartları iyileştirme, önerilerde bulunma, yöneticiler ve arkadaşlarıyla işbirliği yapma gibi olumlu davranışlar sergileyecektir.

#### **3.1.7.4 İş Tatmininin Topluma Yönelik Etkileri**

Sanayileşmedeki gelişmeler verimli insan kaynağına olan ihtiyacı daha da artırmıştır. İş ve iş yeri tasarımının yanında işgörenin tatmini ve psikolojisinin iyi olması için çaba sarf edilmektedir. Çalıştığı işten tatmin olabilen işgörenler buna bağlı olarak hem işinde hem ailesi ve hem de toplum içinde mutlu olabilmektedirler. Bireysel yeteneklerine, eğitime ve bilgisine göre görev verilen işgörenler, yetki ve sorumlulukları uygun olduğunda, doğru kariyer planlaması yapıldığında kendini geliştirmek için gayret gösterirken aynı zamanda işletmesine ve içinde yaşadığı topluma da olumlu katkı sağlayabilecektir.

İş tatminsizliği, çalışanın işine ilgisiz kalmasına ve motivasyon düşüklüğüne neden olmakta, bireyin kendisi, iş hayatı, aile, örgüt ve toplum açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004). İşinde tatmin olamayan çalışanlar hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve hayal kırıklığı yaşarlar. İT' ndeki düşüş işten soğuma, düşük moral, düşük verimlilik ve sağlıksız bir topluma dönüşmeye neden olacaktır (Gürbüz, 2007).

İş tatminsizliği bazı hallerde işletmenin saygınlığına ve toplumun ahlaki yapısına zarar verecek davranışlara da neden olmaktadır. Tatminsiz işgörenler, suçu yönetime yüklemek, yöneticileri cezalandırmak amacıyla işyerinde hırsızlık gibi uç davranışlarda da bulunabilmektedirler. Sendikal faaliyetlerde aşırılığa kaçarak işletmede verimi düşürme ve tahribe dönük davranışlar iş tatminsizliğinin işletmeye ve topluma verdiği davranış bozukluklarındanır (Erdoğan, 1996:255).

#### **3.1.8 İş Tatmininin Ölçümü**

İT ölçümü için bugüne kadar birçok analiz yöntemi geliştirilmiştir. Bunların en çok bilinenlerinden birisi İT envanteridir. Bu analizde işin değişik görünümeleri verilerek, bu görünümlere göre çalışanın tatmin yığılımları (çok, az, normal gibi.) saptanmak istenmektedir. İT ölçümlerinde gerek anketler ve gerek mülakatlar olsun, çalışana yöneltilen sorular üç genel başlık altında incelenebilir.

- a. Nesnel Tarama; bu taramanın birçok çeşidi olmakla birlikte, en çok şıklı sorular kullanılmaktadır. Bu uygulamada, katılımcılar her sorunun tüm yanıtlarını okuyarak kendilerince en uygun olanını işaretlerler. Bazı çalışmalarda “doğru” “yanlış” şeklinde cevap seçenekleri de bulunmaktadır. Hangi tür olursa olsun, nesnel taramaların en eleştirilen tarafı, yanıtların taramayı yönetenler tarafından düzenlenmiş olmasıdır. Katılımcıların kendilerine sunulan en uygun olan yanıtı seçmekten başka seçenekleri olmadığından dolayı, duygularını çok yanlış ve/veya hiç yansıtamama gibi durumlar söz konusu olmaktadır.
- b. Betimleyici Tarama; bu yöntemde yanıtları katılımcılar kendileri verirler. Sorular, çalışanın dikkatini işin belirli bir yönünde toplayacak şekilde güdümlü olabileceği gibi o anda akıllarına geleni belirtmeleri gibi güdümsüz de sorulabilir.
- c. İzdüşel Tarama; psikiyatrisiler ve psikologlar tarafından kişilerin akıl sağlığını ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan kişilik testleridir. Bu yöntemler genel taramalar için kullanılmaz (Çalışkan, 2005).

Cook ve arkadaşlarına göre İT ölçeklerinin yapısı konusunda iki yaklaşım söz konusu olmaktadır. Birincisi; ücret, çalışma koşulları, amir gibi işin belirli özelliklerine odaklanır. İkincisi genel İT’ ni ölçer. Ölçmede aşağıdaki süreçler izlenir;

- Belirli bir işin özelliklerine göre ayrı ayrı tepkileri alınıp, toplanır veya ortalaması alınarak genel bir puan elde edilebilir.
- Belirli bir işle alakalı değerlendirici tepkileri ayrıntıları dikkate alınmadan elde edilebilir. Merkezi fikirde yoğunlaşan ilgi, cazibe, doyum, sıkıntı gibi kavramlarla “*işinizden ne kadar hoşlanıyorsunuz?*” gibi sorular yöneltir.
- Bazıları yukarıda verilen iki yaklaşımı birleştirerek, ölçeklerinde her iki yaklaşımın ayrıntılı genel değerlendirmelerine de yer verirler (Gülner, 2007).

Çalışanların iş ve iş ortamı ile ilgili tutumlarının tespitine yönelik olarak ilk çalışmalar Hawthorne araştırmaları ile başlamış ve daha sonra yapılan çalışmalar ile konunun önemi ve gündemde kalması sağlanmıştır. Başarı ile tatmin ilişkisi nedeniyle çalışanların mutluluğu önemsenmeye başladıkça tatmin derecelerinin ölçülmesi zorunluluk halini almıştır. İT’ nin bir tutum olması nedeniyle doğrudan gözlenmesi zordur. Bu nedenle ölçümde, çalışanların bizzat verecekleri bilgi esas alınmaktadır.

Sağlıklı bir ölçüm için, doğru ve objektif bilgi verilmesi ve bilgi toplama tekniğinin tutarlı olması gereklidir (Erdoğan, 1994:257). Burada verilen bilginin doğruluğu ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığı ölçümün güvenilirliğini etkiler. İT ölçmede kullanılan yöntemleri ise şu şekilde gruplanabilmektedir;

- a. Puanlama Ölçekleri; Minnesota Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Yaklaşımı ile İT Ölçümü, İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi ile İT Ölçümü.
- b. Anket ve Mülakat Yoluyla İT Ölçümü (Erdoğan, 1996:257).

Anket ve puanlama ölçeklerinde bilgiler homojen toplanarak verilerin sayısal olarak ifade edilmesi sağlanır. Yapılan değerlendirme sonucunda olumlu duygu ortaya çıkarsa İT, olumsuz duygu sonucunda ise iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İşletme ve iş olanaklarındaki meydana gelen çeşitli değişimler İT' ni etkilemektedir. Bu sebeple düzenli aralıklarla İT ölçümü yapılmalı, bu ölçümler sonucunda yöneticiler gerekli değerlendirmeleri yaparak etkili olan olumsuzluklara karşı önlemleri almalı, gerekli iyileştirmeleri yapmalıdırlar (Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

İT' ni ölçmek için hangi yöntemin seçilmesi ve kullanılması hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Konu hakkında literatürde yapılan araştırmalara göre, İT ölçümü için araştırma, bilgi toplama ve bu bilgileri analiz etmede çok farklı yöntemin kullanılması nedeniyle farklı sonuçların da ortaya çıktığı görülmektedir.

İT' ni ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerin başında Minnesota İT Ölçeği gelmektedir. Bu ölçek, işgörenlerin işlerinin hangi özellikleri nedeniyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin olduklarını tespit etmeyi hedeflemektedir. Kişinin aldığı puan ne kadar yüksek ise o düzeyde bir tatmin söz konusu olmaktadır.

Robins' e (1996) göre, İT ölçümlerinde en yaygın kullanılan yöntemlerden birisi "single global rating" diğeri ise "summation score" dur. Single global rating metodunda "*her şeyi dikkate aldığınızda işinizden ne kadar memnunsunuz?*" sorusuna cevap aranmaktadır. Katılımcılar, 5' li ölçeğe göre tespit edilmiş olan ve bir ucunda "tamamen memnunum" diğer ucunda "kesinlikle memnun değilim" seçenekleri ile 1 ve 5 arasındaki ölçekleme ile değerlendirilmektedir. Summation score, daha ayrıntılı bir ölçek olup, işteki kilit unsurlar (işin yapısı, ücret, terfi imkanları,

üstler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler) hakkında çalışanların düşüncelerini araştırmaktadır. Alınan cevaplar, standartlaştırılmış bir ölçeğe göre her bir unsur dikkate alınarak toplanır ve tatmin belirlenir.

İT ölçümünde popüler yöntemlerden birisi de Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiş olan Job Descriptive Index' tir. İndeks, işin özellikleri, ücret, terfi imkanları, yöneticiler ve iş arkadaşları gibi beş boyutla ilgili ifadelerden oluşmaktadır (Bayrak Kök, 2006).

1959 Yılında Herzberg Tarafından geliştirilen *Kritik olay* yönetiminde, işgörenlere kendilerini en çok tatmin eden ve onları en çok tatminsizliğe sürükleyen olayları tanımlamaları istenmekte, daha sonra bu olayların içeriği analiz edilerek olayların nedenleri tespit edilmektedir. Mülakat yönteminde ise, işgörenlere önceden planlayarak veya rastgele sorular sorma şeklinde kişisel yanıtları alınmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016:121).

Araştırmalarda en fazla tercih edilen ve kullanılan bazı İT ölçekleri aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.1.8.1 Brayfield - Rothe İş Tatmini Ölçeği**

Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanarak geliştirilen endeks, genel İT' nin ölçümü için düzenlenmiştir. Anket, çalışanın genel iş çevresini açıklamaya yönelik olarak 9'u negatif, 9' u pozitif toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek ile alınan her ifadeye verilen yanıt puanlarının toplanmasıyla İT' nin genel bir endeksi elde edilmektedir. Yanıtlara göre, 18 ile 90 arasında çıkan puanlamaya göre, puanın yüksek olması İT' ne, düşük olması durumunda ise tatminsizliğine işaret etmektedir.

Bu ölçeğin güvenilirlik aralığı 0.87 - 0.97 olarak yüksek oranda çıkmıştır (Chaudhury ve Banerjee, 2004).

#### **3.1.8.2 Wood' un İş Tatmini / Tatminsizliği Ölçeği (Faculty JS/DS)**

Özellikle eğitim alanında, fakülte ve kolejlerde eğitim veren bireylerin İT düzeylerini ölçmek için Wood tarafından geliştirilmiştir.



Bu ölçek, bir eğitim çevresinde İT ve tatminsizliğini 76 soru ile 10 boyutta ölçmek için geliştirilmiştir. Bu boyutlar; başarı, terfi, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, denetim, maaş, bireylerarası ilişkiler, politika ve yönetim ile çalışma koşullarından meydana gelmektedir. Yanıtlar 1 ile 5 arasında değişen puanlı olarak Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir (Cano ve Miller, 1992)

### **3.1.8.3 Smith, Kendall ve Hulin' in İş Tanımlama Ölçeği (JDI)**

İlk olarak Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında tasarlanmış olan ölçek, 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Geçen süre zarfında İT ölçümlerinde en sık kullanılan ölçeklerden biri olmuştur.

İş tanım endeks yöntemi, bireyin yaptığı işin beş boyutuna karşı tutumuna dair İT düzeyini analiz etmeye yönelik bir yöntem olup, bu boyutlar; yönetim, işin kendisi, ücret, terfi ve eşit düzeyde çalışanlar şeklindedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

Yapılan revizyonlar ile tüm demografik gruplara uygulanabilme özelliğinden dolayı yoğun olarak kullanılmakta olan ölçek, işgörenlerin işleri hakkındaki duygularını geliştirip geliştirmediğini çok iyi özetleyen bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

İlk olarak 100 ifadeden meydana gelen İT endeksi, daha sonraki düzenlemeler sonrası 72 maddeye indirilmiştir. Bu ifadeler, işin türü (18 madde), ücret (9 madde), terfi olanakları (9 madde), yönetim (18 madde) ve çalışma arkadaşları (18 madde) olarak işi tanımlamaya yarayan ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçekte, 1982 yılına kadar üçlü format kullanılırken, Johnson, Smith ve Trucker' in daha sonraki çalışmalarıyla beşli Likert ölçeğine uyarlanmış olup, bu haliyle daha sağlıklı sonuçlar verdiği görülmüştür (Toker, 2007b).

### **3.1.8.4 Spector' un İş Tatmin Ölçeği (JSS)**

Spector tarafından geliştirilmiş olan İT ölçeği (Job Satisfaction Survey), İT' nin dokuz boyutunu ve genelini değerlendirmektedir. Boyutlar; ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performansla bağlı ödüller, çalışma şartları, eşit düzey çalışanlar, işin doğası ve iletişim olarak belirlenmiştir. Her boyutta 4 madde olarak tasarlanan ölçek,

toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar 6' lı Likert ölçeğiyle değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirliği toplam puan 0.91 olarak hesaplanmıştır (Toker, 2007b).

#### 3.1.8.5 Minnesota İş Doyum Anketi (MSQ)

1967 Yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İT ölçeği (Serinkan ve Bardakcı, 2009), çalışanların İT düzeylerini ölçmek için akademik araştırmalarda en fazla tercih edilen model olmuştur (Toker, 2007b). Esas olarak iş koşulları ile İT' ni ilişkilendiren ölçek, İT' nin içsel ve dışsal boyutlarını içeren Herzberg'in Motive Edici-Hijyen teorisi üzerine kurulmuştur.

20 Farklı boyutta İT' ni ölçmeyi amaçlayan ölçek, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi, ücret, yönetimle ilişkiler, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerin kullanılması, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım boyutlarından oluşmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

Yanıtlar, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum" a kadar 5 dereceli Likert ölçeğiyle değerlendirilmektedir. Verilerden elde edilen en yüksek puan 100, en düşük ise 20 olup, hesaplanan puanlar çalışanın İT derecesi ile doğru orantılıdır.

Uzun ve kısa olmak üzere iki şekilde kullanılabilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin uzun olan formu, 20 tanesi ayrıntılı iş boyutları olmak üzere, içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeyini temsil eden toplam 100 sorudan oluşmaktadır. Kısa olan formu ise, 20 ayrıntılı iş boyutunu temsil eden 20 sorudan oluşur. Ölçeğin kısa formundaki 20 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

- a. İçsel tatmin (12): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
- b. Dışsal tatmin (8): 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

Ölçeğin içsel tatmin güvenilirlik ortalaması .86, dışsal tatmin güvenilirlik ortalaması ise .80' dir. Genel tatmin ortalaması .90 olan ölçeğin fazla tercih edilmesinin nedeni hem bireyler ve hem de gruplar üzerinde iyi bir şekilde uygulanabilmesinden dolayıdır (Kaplan, 2011).

Ölçek, 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiş olup, bu şekliyle aynı yıl Baycan, 1989 yılında Oran, 1995 yılında Görgün ve 1996 yılında Bayraktar olmak üzere birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır.

#### **3.1.8.6 Warr, Cook ve Wall' un İş Tatmini Ölçeği**

Warr, Cook ve Wall'un İT ölçeği, çalışanların iş tatmin ya da tatminsizliğini 15 niteliği ile sorgulamaktadır (Warr ve diğerleri, 1979).

İçsel ve dışsal motive edicilere ait iki alt ölçekle ölçüm yapmak üzere tasarlanmış olan ölçek, genel niteliği İT olmakla beraber, bu alt ölçekleri ile İT'nden daha çok motivasyonu ölçer görüntüsü vermektedir (Kaplan, 2011).

#### **3.1.8.7 Hackman ve Oldham' ın İş Tanımlama Ölçeği (JDS)**

Bu ölçek, 1974 yılında Hackman ve Oldham tarafından bireyin işiyle ilgili değerlendirmesinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, iş özelliklerinin insanlara etkisini anlamaya çalışmak amacıyla geliştirilmiştir. Hackman ve Oldham'a göre İT, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde bulunanlardan alınan geri bildirimler olarak beş boyuttan oluşur (Donuk, 2009).

14 Yargı cümlesinden oluşan ve Likert tekniğine göre düzenlenmiş olan JDS ölçeği, genel İT'ni ölçtüğü gibi büyüme, ödemeler, güvenlik, sosyal haklar, yönetim gibi İT'nin birçok alanını da içermesi nedeniyle bir anlamda boyutsal bir ölçektir. Bu ölçekte bulunan ifadelerin tamamı olumlu yönde ve yarım bırakılmıştır. Yarım bırakılmış olan bu cümlelerin, çalışan tarafından mantıksal yolla tamamlaması istenmektedir. Örneğin; çalışan “sahip olduğum iş güvenliği miktarı” şeklindeki soruya “beni hiç tatmin etmez (1)”, “beni yeterince tatmin etmez (2)”, “kararsızım (3)”, “beni oldukça tatmin eder (4)” ve “beni çok tatmin eder (5)” derecelendirme seçeneklerinden biriyle cevaplandırmak zorundadır.

Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olup, en düşük 14, en yüksek 70 puan aralığındadır. Güler' in endüstride çalışan işgörenlere yönelik yapmış olduğu araştırmada Cronbach Alpha değeri .9' dur. Pearson ve Chong'un Malezya' daki hemşirelere yönelik yapmış olduğu araştırmada .90 olan değer, Yüksel' in hekimlere yönelik yapmış olduğu çalışmada ise .88, çıkmıştır (Kaplan, 2011).

### 3.1.8.8 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk olarak John C. Flanagan (1954) tarafından *İkinci Dünya Savaşında* sürecinde ABD hava kuvvetlerindeki havacıların başarılarını etkileyen önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuştur. Daha sonra endüstri alanında performans değerlemesi için kullanılmaya başlayan yöntemde işgörenler işleriyle ilgili olarak, özellikle tatmin eden veya tatmin etmeyen olayları açıklarlar. İşgörenlerin verdiği yanıtlar sayesinde önemli olan konular belirlenmiş olur. Kritik Olaylar tekniği, İT' nin ölçülmesinde ise ilk defa Herzberg tarafından kullanılmıştır.

Katılımcıların kendini daha rahat hissetmeleri ve düşündüklerini tam olarak söyleyebilmeleri bu yöntemin en olumlu özelliklerinden birisidir. Herhangi bir kısıtlama ve yönlendirme söz konusu olmamasının yanında, çalışanlar anketin kategorileri veya yapısı ile de sınırlandırılmazlar (Keleş, 2006).

### 3.1.8.9 İş Tatmininin Mülakat / Görüşme Yoluyla Ölçülmesi

Hem hazırlanması ve hem de uygulamasının zaman alıcı olması nedeni ile anket ve puanlama yöntemleri zorlukları olan bir yöntemlerdir. Mülakat ise, İT' ni özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan ölçmeye yarayan bir yöntemdir. Bu yöntemle İT' nin ölçümü olayın derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırmacının, katılımcıyı etkilememesi ve yönlendirmemesi gerekirken ek sorular sorulabilmektedir (Erdoğan, 1994:262).

Görüşmeyi yapan yetkilinin konuyu farklı yönleriyle ele alması, objektif olması, araştırma yeteneği ve bilgisi, soruları sorma tarzı, toplanan verilerin doğruluğu ve tamlığı açısından önemlidir. Bu yöntemin en sakıncalı tarafı ise zaman alması ve pahalı olmasıdır. Ölçüm ile yönetime çalışanların İT hakkında genel bilgi sağlanır. Mülakat esnasında alınan ilave bilgilerle, çalışanların özel tatmin ve tatminsizlik nedenlerini belirlemekte mümkün olmaktadır. Anket tekniğine göre daha derin inceleme olanağı veren Mülakatta, uygulamadan önce ortamı rahatlatıcı bir giriş yapılması faydalı olmaktadır. Mülakat sırasında alınan cevaplar karşısında şaşırma belirtisi gösterilmeden her nokta not edilmelidir. Mülakat yönteminde, üçüncü şahıslar olaya karıştırılmadan, çalışanlarla birebir yapılmalıdır (Kaplan, 2011).

### **3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Literatürde yapılan araştırmalardan elde edinilen bilgiye göre ÖVD ile ilişkisi en fazla araştırılan öncüller, örgütsel bağlılık ile İT' dir. Öte taraftan, İT' nin ÖVD' nin öncülü mü? Yoksa ardılı mı? olduğu hakkında tartışmalar sürmektedir. Ancak, İT' nin ÖVD' nin bir öncülü olduğunu ispatlayan birçok araştırma bulunmaktadır.

Schappe' nin araştırması sonundaki tespitine göre ise İT tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılık ÖVD' nin birer öncülüdür. Dyne, Cummings ve Parks' a göre İT ile duygusal bağlılık ÖVD' ni etkileyen en önemli değişkenlerdir.

İşgörenlerin, yaptıkları işten tatmin duyması ve geri-bildirim alması durumunda daha fazla ÖVD sergilemektedirler. İT yüksek olan çalışan olumlu ruh haline sahip olacağından yöneticilerine, iş arkadaşlarına tüm çevresine karşı olumlu davranışlar sergileyecektir. Tatmin olmuş bir çalışan çalışma arkadaşlarına yardım etme, çalıştığı örgütün imajına katkı sağlama ve örgütün kaynaklarını koruma gibi ÖVD' leri gösterecektir. İT ile ÖVD ilişkisi konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre, genel İT ve ücret, terfi, gözetim gibi tatmin alt boyutlarının ÖVD ile ilişkili olduğu sonuçları daha ağır basmaktadır (Gürbüz, 2007).

ÖVD olarak adlandırılan davranışların, liderlik-yönetim, örgütsel adalet, işlerin tasarımı ve iş karakteristikleri, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ve İT gibi etkenler ile arasındaki doğrudan veya dolaylı etkileşim bulunmaktadır (Tanış, 2017). İT artan çalışanların moral ve motivasyonları yükselmekte, böylece örgüt içinde işbirliği ile genel anlamda olumlu davranışlar çoğalmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

ÖVD ve İT ilişkisi hakkında literatürde oldukça çok sayıda yayın bulunmaktadır. Bu nedenle, konu hakkında yurtdışı ve yurt içinde yapılan bazı çalışmalar iki alt başlık altında incelenecektir.

#### **3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yurtdışında Yapılan Çalışmalar**

ÖVD ve İT arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla 77 üniversite öğretim görevlisi üzerinde çalışma yapan Bateman ve Organ (1983), bu iki değişkenin birbirleri ile

anlamli pozitif iliski içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılaraya göre, İT aynı zamanda yapılan işin motivasyonel potansiyeli ile de ilgili olup, ÖVD’ nin sergilenmesinde öncül etkenlerdendir (Bateman and Organ, 1983).

Smith, Organ ve Near (1983) tarafından iki ayrı bankada çalışan toplam 422 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise VD davranışlarının temelinde yatan tutum ve davranışların nedenleri İT, performans ve ÖVD ilişkileri temelinde incelemiştir. Araştırma sonucunda; VD, zgecilik ve vicdanlılık boyutları altında şekillenmiştir. İT ile ÖVD arasındaki en yüksek ilişki diğergamlık boyutunda görülmüştür. İT’ ndeki sürekli yükseklik, ÖVD’ nin özgecilik boyutu ile ilişkili olurken, vicdanlılık boyutu ile ilişkisi bulunamamıştır (Smith ve diğerkleri, 1983).

Organ (1988), İT ile ÖVD’ nin birbirinden ayrılmaz derecede sıkı bağlarla bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bir başka çalışmada Organ ve Konovsky (1989) VD’ ni etkileyen en önemli faktörün İT olduğunu açıklamışlardır. Yine, Organ ile Ryan’ ın (1995) birlikte yaptıkları bir meta analiz sonucunda, İT ve ÖVD arasında orta seviyede korelasyonun elde edildiği 28 araştırmaya ulaşılmıştır (Demirci, 2018).

Mehboob ve Bhutto’ nun (1992) yaptıkları araştırmada çıkan sonuca göre, İT ile ÖVD’ nin nezaket ve yardımseverlik boyutları olumlu yönde ilişkilidir. Bununla birlikte, görev bilinci, centilmenlik ve örgüt gelişimine katkı boyutlarıyla ilişkisi bulunmamıştır (Rençber, 2019).

Moorman’ a göre (1993), İT’ nin bilişsel yönü VD’ ni açıklamada, duyuşsal yönünden daha fazla öneme sahiptir (Moorman ve diğerkleri, 1993).

Organ ve Ryan (1995) tarafından 55 araştırmaya yönelik olarak yapılmış olan meta analiz çalışmasında ÖVD’ nin başlıca öncülleri olarak İT, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak tespit edilmiştir. İT ile nezaket, sportmenlik ve daha düşük düzeyde sivil erdem arasında ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Organ and Ryan, 1995).

Tang ve İbrahim’ in (1998) Amerikan ve Orta Doğu örneklerinde yaptıkları araştırmada, içsel İT düşük, fakat dışsal İT ile özgecilik arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir (Tang ve İbrahim,1998).

İT' nin, iş performansından daha çok çalışanların gönüllü davranışlarını etkilediğini, sebebinin ise büyük bir olasılıkla iş performansının beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanmasından kaynaklandığı iddia edilmektedir. ÖVD, katılım, akran baskısı, denetçi desteği, otonomi, görev yönelimi, işin açıklığı, yenilik ve fiziksel rahatlık gibi değişkenlerle ilişkilidir. İş için gösterilen çaba ve bireysel verimliliğin de ÖVD ile pozitif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Turnipseed ve Murkison'a göre, İT ile ÖVD tutarlı ilişkiler göstermektedir (Turnipseed and Murkison, 2000).

Literatürde yapılan çalışmalar göstermektedir ki, ÖVD' nı etkileyen faktörler arasından İT, adalet algısı, örgütsel bağlılık, lider desteği, kişisel özellikler ve çalışma ortamı öne çıkmaktadır. İT' nin genel anlamda ÖVD' nin öncülü olduğu kabul edilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Organ and Ryan, 1995).

İlies ve arkadaşları (2006) tarafından bilgi teknolojileri, yönetim ve eğitim sektörlerinde çalışan 66 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, İT ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunduğu açıklanmıştır (İlies ve diğerleri, 2006).

Booyesen vd.' nin (2008), Güney Afrika Cumhuriyeti'nin Westwrn Cape bölgesindeki perakende şirketlerinde çalışan 133 işgören üzerinde İT ve ÖVD' nin oluşmasına etki eden faktörler hakkında yaptığı araştırma sonucunda, İT ve boyutları ile ÖVD arasında ve ÖVD boyutları ile İT arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur (Booyesen ve diğerleri, 2008).

Foote ve Tang (2008), 242 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, İT ile ÖVD arasında ve yine örgütsel bağlılıkla ÖVD arasında güçlü ilişkilerin bulunduğunu, İT ile ÖVD arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile dengelendiğini belirlemişlerdir. Yani, örgütsel bağlılık arttıkça ÖVD ile İT arasındaki ilişki de o derece güçlü olmaktadır (Foote ve Tang, 2008).

Zeinabadi (2010), İT, örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkileri konusunda 652 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, İT' nin ÖVD' nı doğrudan etkileyen en önemli faktör olduğunu bulmuştur (Zeinabadi, 2010).

Taiwan' da sağlık sektöründe görev yapan 237 çalışan üzerinde İT, ÖVD ve işten ayrılma arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırma sonucunda, İT ve ÖVD

arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İT ve işten ayrılma niyeti arasında ise, olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir (Tsai ve Wu, 2010).

Malezya Kebangsaan Üniversitesinde akademik olmayan 79 işgören üzerinde içsel ve dışsal İT ile bireye yönelik vatandaşlık davranışı (ÖVD-B) ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) arasındaki ilişkileri araştıran Mohammad ve arkadaşları (2011), uyum çalışmaları sonucunda içsel İT' nin (özerklik, başarı ve işlerin karmaşıklığı) ÖVD-B'yi etkilemediği, içsel İT ile ÖVD-Ö arasında olumlu yönde etkileşim bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Dışsal İT (ücret, destek ve güvenlik algılamaları) faktörlerinin de işgörenleri işyerinde diğer iş arkadaşlarına ÖVD-Ö sergilemeleri noktasında etkide bulunmadığı, buna karşılık dışsal İT faktörleri ile ÖVD-Ö arasında olumlu yönde etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, içsel ve dışsal İT faktörleri ile ÖVD-Ö arasındaki etkileşim, istatistiksel olarak ÖVD-B arasındaki etkileşimden daha anlamlı seviyede olduğu belirlenmiştir (Mohammad ve diğerleri, 2011).

Malezya'da yapılan bir diğer araştırmada, 116 bilgi sistem çalışanından alınan verilerden elde edilen bulgulara göre katılım, İT ve ÖVD' nin işgörenlerin bilgi paylaşımları ile olumlu ilişki içinde olduğu, bununla beraber örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşım arasında olumsuz bir ilişki içinde bulunduğu tespit edilmiştir. ÖVD' nin katılım, İT, örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşım davranışı arasında önemli bir arabulucu olmadığı tespit edilmiştir (Teh and Sun, 2012).

Pouramini ve Fayyazi' nin ( 2015), İran'da kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmaya göre İT ile ÖVD arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, bunun ise performansı arttırmada anahtar rol oynadığı ifade edilmiştir (Pouramini ve Fayyazi, 2015).

Nasra and Heilbrunn' in ( 2015) İsrail'deki öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada çıkan sonuca göre, dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında, İT' nin yapısal eşitlik modeli ile aracılık ettiği belirtilmiştir (Nasra and Heilbrunn, 2015).

Sawitri vd (2016) tarafından Endonezya' da teknik servis işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada ÖVD ve Örgütsel bağlılığın İT' ni pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir (Sawitri ve diğerleri, 2016).



Yukarıdaki çalışmalar çoğunlukla İT ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu yönündedir. Ancak, İT ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır.

Schappe, (1998), İT ile ÖVD' nin diğergamlık boyutu arasında önemli bir ilişki tespit etmiş, fakat genel uyum boyutuyla benzerlik bulamamıştır (Ersözlü, 2012).

Tansky' nin bir ulusal kablolu televizyon şirketinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık, İT ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (Gürbüz, 2007).

Fahr ve diğerlerine göre İT, ÖVD' nin özgecilik ve uyum boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklayamamaktadır. Yine bazı araştırmacılarda, İT' nin değil, örgütsel adaletin ÖVD ile ilişkisi olduğunu savunmuşlardır. ÖVD' nin İT ile ilişkisi olmadığını savunan Moorman' a göre, prosedürel adaletin ÖVD' nin dört boyutu ile ilişkisi bulunmaktadır.

İT ile ÖVD ilişkisi hakkında yapılan araştırmaların sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, genel İT ve ücret, terfi, gözetim gibi tatmin alt boyutlarının ÖVD' yla ilişkili olduğuna dair araştırmalar daha çoğunluktadır. Ancak bu ilişki seviyesi istatistiki açıdan düşük ve/veya orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olduğu şeklindedir. İT ve ÖVD arasındaki ilişkilerde farklı sonuçların çıkması, daha çok İT ölçümlerinin özelliklerinden de kaynaklanmaktadır.

### **3.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Türkiye' de Yapılan Çalışmalar**

İT ile ÖVD ilişkisi konusunda ülkemizde de son yıllarda araştırmacıların ilgisinin arttığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda görülmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003), ÖVD ile İT arasında kuramsal bir bağ olduğunu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:171).

Şeşen' in (2006), Ankara ili genelinde çeşitli kamu kurumlarındaki 156 alt-orta düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, kişiye yönelik ÖVD kontrol odağı ve öz yeterlilik ile anlamlı, diğer değişkenlerle anlamsız düzeyde etkileşim gösterirken,

örgüte yönelik ÖVD tüm bağımsız değişkenlerle orta seviyede ilişki bulmuştur. Bununla birlikte, demografik değişkenler kontrol altına alındığı durumda, ÖVD-K üzerinde kontrol odağı ve öz yeterlilik, ÖVD-Ö üzerinde kontrol odağı, öz yeterlilik, İT ve süreç adaleti algısının etkili olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde çıkan sonuç ise, bireysel değişkenler kişiye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD' ye etki ederken, örgütsel değişkenler kişiye yönelik ÖVD üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir (Şeşen, 2010).

Ünüvar (2006) çalışmasında, iş özellikleri, İT, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkilerin bütünleşik yeni bir modelini test etmiştir. Bu çalışmada temel olarak, iş özelliklerinin ÖVD' na etkileri araştırılmış, ayrıca iş özelliklerinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz ederek, İT ve örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, İT' nin ÖVD boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve gönüllülük ile, örgütsel bağlılığın ise ÖVD boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve gönüllülük ile toplam ÖVD' nı yordadığı belirlenmiştir. Ancak, Ünüvar çalışmasında iş özellikleri ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı doğrudan herhangi bir ilişki bulamamıştır (Ünüvar, 2006).

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan' ın “ÖVD' nin arttırılması: İT' nin, örgütsel bağlılığın ve algılanan yönetsel adaletin göreceli etkileri başlığı altında, ÖVD' nin İT, örgütsel bağlılık ve yönetsel adalet ile ilişkisini inceledikleri araştırma sonucuna göre, örgütsel adalet, İT ve örgütsel bağlılık ÖVD ile olumlu yönde ilişki içindedir. Ancak, dağıtım adaleti, İT ve örgütsel bağlılığa kıyasla ÖVD' nı daha güçlü şekilde etkilemektedir. Araştırmada İT' nin geneli ele alınmış olup, terfi, ücret, ödül vb. alt boyutları ölçülmemiş ve genel İT ile ÖVD arasında r: düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir (Bayrak Kök, 2006).

Gülbüz (2007), Erzurum 9. Kolordu Komutanlığı Karargahı ve bağlı birliklerindeki toplam 310 subay, astsubay ve uzman erbaş ile yaptığı çalışmada, genel olarak yöneticilerin İT' nin ve algıladıkları örgütsel adaletin ÖVD' nı etkilediğini, statü ve rütbe değişkenleri ile ÖVD ve İT arasında anlamlı bir farkın bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Gülbüz, 2007).

Ankara'da 135 öğretmen üzerinde yapılan çalışma sonucuna göre, demografik değişkenlerden yaş, mesleki tecrübe ve cinsiyet İT' nde anlamlı bir fark göstermemektedir. Katılımcı öğretmenlerin İT seviyelerinin normal ve ÖVD sergileme düzeylerinin de yüksek olduğu, ayrıca örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında olumlu ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Pirali, 2007).

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) tarafından Sakarya ve Kocaeli bölgesinde 391 otomotiv işçisi üzerinde yapılan araştırmada İT ile örgütsel bağlılık unsurlarının, ÖVD ile ilişkili olduğu ve ÖVD' nin tüm boyutlarının da bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İT ve ÖVD' nin tüm boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu ve ÖVD' nin duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği ifade edilmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

İT, tüm araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda hemen her seviyede ekstra rol davranışlarının öncülleri içerisinde gösterilmiştir. Organ' a göre (1988, 1990), çalışanlar İT etkisiyle yardım ve gönüllü davranışlar yoluyla ÖVD sergileyeceklerdir (Taşcı ve Koç, 2007).

Yeşilyurt, H. Koçak tarafından İzmir ili genelinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmada, çalışanların İT ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Çalışanların İT arttıkça ÖVD sergileme düzeyleri artmakta, azaldıkça ÖVD sergileme düzeyleri azalmaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

Beşiktaş (2009) yüksek lisans çalışmasında, İBB / İSTBEL AŞ.de çalışan 254 işgören üzerinde, İT ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkiler konusunda yaptığı araştırma sonucunda, İT ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve İT seviyesi yükseldikçe, karşılıklılık ve sosyal değişim teorileri temelinde ÖVD seviyelerinin de arttığını belirtmiştir (Beşiktaş, 2009).

Demirel, Y. ve Özçınar, F. (2009)' nin yaptıkları araştırma sonucunda işgörenlerin ÖVD artmasına bağlı olarak İT düzeylerinin arttığını belirtmişlerdir. Araştırmaya göre, ÖVD düzeyi yükseldikçe, çalışanların İT düzeyi de yükselmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, İT' nin %64' ü ÖVD tarafından açıklanmaktadır (Demirel ve Özçınar, 2009).

Erdoğdu ve Sökmen' in (2009) kamu çalışanları ile yaptıkları çalışma sonucuna göre, ÖVD' nin, İT üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu, fakat işten ayrılma niyetine negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir etki yaptığı bulunmuştur (Erdoğdu ve Sökmen, 2019).

ıtak (2010), yüksek lisans çalışması sonucunda, İT ile ÖVD' nin özgecilik, nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında bir ilişki olduğunu, ancak, sivil erdem boyutu ile herhangi bir ilişkisi olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, alışanlara psiko-sosyal motivasyon araçları yada örgütsel yönetsel motivasyon araçlarıyla motivasyon sağlanması özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve vicdanlılık gibi VD boyutlarına hiçbir etki yapmadığı tespit edilmiştir (ıtak, 2010).

Nadiri ve Tanova (2010) tarafından 208 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonucunda, İT ve ÖVD' nin ilişki içerisinde bulunduğu, ayrıca örgütsel adaletin, İT ve ÖVD üzerinde kuvvetli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Nadiri ve Tanova, 2010: 33-41).

Kaplan (2011) tarafından, Konya Emniyet Teşkilatı bünyesindeki 531 emniyet çalışanından alınan veriler doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların VD ve İT arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İçsel İT' nin ÖVD' nin sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı, centilmenliği ise anlamlı olarak açıklamadığı belirlenmiştir. Dışsal İT ÖVD' nin vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutlarını olumsuz yönde etkilediği, özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarını ise anlamlı olarak açıklamadığı, herhangi bir etkisi olmadığı belirtilmiştir (Kaplan, 2011).

Özel bir bankanın İstanbul şubelerinde çalışan toplam 673 işgören üzerinde bir araştırma yapan etin (2011), İT' nin ÖVD' nin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını olumlu yönde ve anlamlı şekilde açıkladığını belirtmiştir (etin, 2011).

Kaymakçı (2013) tarafından, Denizli'deki 118 aile hekimi ve 135 aile sağlığı çalışanı ile yapılmış olan çalışma sonucunda, İT ile ÖVD' nin tüm alt boyutlarının olumlu yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir (Kaymakçı, 2013).

Yıldız' ın (2014), Kars'taki hastanelerde çalışan 147 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışması sonucunda, süreç adaleti ile örgüte yönelik ÖVD ilişkisinde İT' nin tam aracılık rolü üstlendiği, etkileşim adaletinin kişiye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD üzerinde tam aracılık rolü bulunduğunu tespit etmiştir (Yıldız, 2014).

Acar' ın (2014), İstanbul' da çeşitli ofislerde çalışan 140 mimar üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, sivil erdem ile İT, centilmenlik ile İT, içsel motivasyon ile İT arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, işten ayrılma niyeti ve İT arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Acar, 2014).

Büyükyılmaz ve Yeğin ( 2017) araştırmaları sonucunda, hem kişi-örgüt uyumunun hem de İT' nin ÖVD' nin tüm alt boyutlarına pozitif yönde etki yaptığını belirtmişlerdir (Büyükyılmaz ve Yeğin, 2017).

Banka çalışanlar ile yaptığı bir diğer çalışmada Büyükyılmaz ( 2018), kişi-örgüt uyumu ile ÖVD boyutları arasındaki ilişkide İT' nin kısmi aracılık etkisini açıklamıştır ( Büyükyılmaz, 2018).

İT ile nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük, centilmenlik ve düşük bir düzeyde de sivil erdem boyutu ile ilişkisine rastlanmıştır (Ersözlü, 2012).

Örücü ve Kaçan ( 2019) tarafından eczane çalışanları ile yapılan çalışmada, İT ve ÖVD arasında güçlü düzeyde, pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu İT 'nin ÖVD' nı anlamlı ve pozitif yönde etki yaptığı belirlenmiştir (Örücü ve Kaçan, 2019).

### **3.3 Çalışma Biçimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Tez çalışmasının “bağımsız değişkeni” olan ÇB ile “bağımlı değişkeni” olan ÖVD arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalar hakkında ikinci bölümün sonunda incelenmişti. Bu bölümde, yukarıdaki başlıklarda ise çalışmanın “bağımlı değişkeni” olan ÖVD ile “aracı değişken” olan İT arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalar kapsamında son olarak ise çalışmanın “bağımsız değişkeni” olan ÇB ile “aracı değişken” İT arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar incelenmektedir.

Bir işin sürekli veya geçici olması, kısa süreli veya uzun süreli olmasının İT üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Scandura ve Lankau (1997), EÇ’ nın İT ile birlikte özerkliği ve verimliliği de artırdığını ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmacılara göre EÇ, çalışanın mutluluğu ile ilgili bir takım olumlu duyguları beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da çalışanın bağlılığı ve İT arttığını ifade etmişlerdir. Özellikle kadın çalışanların İT’ leri ile EÇ uygulamaları son derece yakın ilişki içindedir (Scandura ve Lankau, 1997).

EÇ, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artıracaktır (Hill ve diğerleri, 2001).

Almer ve Kaplan’ a (2002) göre, iş saatleri ve iş sürelerinin çalışanın isteğine göre düzenlenebilmesi nedeniyle, EÇ uygulamaları İT’ ni olumlu yönde etkilemektedir. EÇ ile İT arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların çoğunda EÇ’ nın İT’ ni olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Almer and Kaplan, 2002).

İstanbul’ daki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma yapan Söyük (2007), çalışanların İT’ nin çalışma sürelerine göre değişiklik gösterdiğini belirtmektedir (Söyük, 2007).

Giannikis ve Mihail (2011), esnek çalışanların ücret ve iş güvenliği gibi birçok konuda tam zamanlı çalışanlara göre daha az tatmine sahip olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıların, Kalleberg’ ten (1995) aktardığına göre, daha az maaş ve ek ücret alan esnek çalışanlar, tam zamanlı çalışanlara nispeten daha düşük iş özerkliği ile terfi şanslarının düşük olmasına bağlı olarak İT’ leri olumsuz yönde etkilenmektedir. Tam zamanlı çalışanlara ek ödemeler, terfi ve meslektaşlar arası saygı gibi dışsal ödüller sağlanması durumunda İT’ lerinde yükselme görülmektedir. Öte yandan, esnek çalışanlara ücret, terfi, takdir edilme, yeni bir şeyler öğrenme ve yetenek geliştirme fırsatı gibi içsel ve dışsal ödüller bir arada sağlandığında daha yüksek İT gözlenmiştir (Giannikis ve Mihail, 2011).

Kaplan' ın Konya Emniyet Teşkilatı mensupları ile yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, çalışma saatlerine göre, çalışanların İT puanlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2011).

Çarıkçı (2004), hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, İT' ni etkileyen en önemli iş özelliğinin çalışma saatleri ile çalışma düzeni değişkenleri olduğunu tespit etmiştir (Çarıkçı, 2004). Örgüt bünyesindeki işgörenlerin ihtiyacına yönelik değişik, EÇ uygulamalarının devreye sokulması çalışanların örgütte daha uzun süreli kalmasını ve örgüte bağlılığını arttıracaktır. Mutsuz ve memnuniyetsiz olan çalışanların işletmeye ve dolayısıyla tüketiciye sağlayacağı katkı seviyesi de düşük olacaktır (Kördeve, 2016).

Literatürdeki araştırmalarda çoğunlukla EÇ biçiminin daha fazla tatmine yol açtığı şeklinde yayınlar bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda ise SZÇ ve EÇ çalışanlar arasında İT bakımından anlamlı bir farkın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Genel kanaatin aksine, EÇ' nin SZÇ' lara göre İT üzerindeki bulgularının uyumsuz, tutarsız ve paradoksal olduğu da görülmektedir.

## **4 ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bundan önceki üç bölümünde; tez konusunun bağımsız değişkeni ÇB, bağımlı değişkeni ÖVD ve aracı değişkeni olan İT kavramları ile kuramlarına ait çalışmalara geniş bir şekilde yer verildi. ÇB, ÖVD ve İT’ nin çalışanlar, örgütler ve toplum üzerine etkileri incelendi. ÇB ile ÖVD ilişkileri, ÖVD ile İT, ÇB ile İT ilişkileri incelenerek, bu ilişkileri açıklamaya yönelik olarak yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar tartışıldı. Çalışmanın uygulama kısmı, ÇB, ÖVD ve İT kavramlarını ele alan araştırmacıların çalışmalarından elde edilen ikincil verilerin incelenmesi sonrasında belirlenmiştir.

Bu bölümde ÇB ile ÖVD ve İT arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul’ da faaliyet gösteren işletmelerde görevli “Beyaz Yakalı” insan kaynaklarına yönelik olarak yapılan bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, araştırma soruları, örneklem ve sınırlılıklar açıklanarak uygulama alanına ait genel bilgiler verilmektedir.

### **4.1 Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu; ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisini ve bu etkiye İT’ nin aracı rolünü belirlemektir. Bu amaçla İstanbul’ da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan “*Beyaz Yakalı Çalışanlar*” üzerinde bir çalışma yapılmıştır.

İşletmeler, değişen toplumsal yaşam biçimlerine, çevre şartlarına, teknolojik gelişmelere, iş yapma biçimlerine, müşteri taleplerine, rekabet şartlarına, konjonktürel dalgalanmalara, işgücü yapısındaki farklılık ve beklentilere cevap verebilmek için, geleneksel çalışma yöntemlerini daha etkin ve verimli kullanmanın yanı sıra, farklı çalışma biçimlerini de geliştirmişlerdir. Bugünkü anlamıyla ele alındığında çalışma 1. Sanayi devriminden bugüne kadar geçen sürede “Esnek Çalışma ve Standart Zamanlı Çalışma” olarak iki alt grupta incelenebilmektedir.



Başarılı ve kalıcı olmak isteyen işletmeler, görev tanımları dışında gönüllü olarak işletmenin faydası için beklenenden fazla performans gösteren, iyi vatandaş davranışı sergileyen, çalışma arkadaşlarına yardımcı olan, çatışmadan uzak, ekstra iş için gönüllü, kurallara uyum sağlayan, işten kaynaklanan zorluklara rağmen nezaket göstermek gibi ÖVD sergileyen insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar.

Öte yandan, işletmelerin başarısı için çalışanların İT' de diğer bir etkili faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İT, işgörenin, ihtiyaçları, kişisel beklentileri, sahip olduğu yargılar ve değerlerinin, iş ortamı ve yaptığı iş ile olan uyumuna göre ortaya çıkan ruh hali veya genel tutumunu ifade eder. Özetle İT, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur.

ÖVD ve İT, son elli yıl içinde işletme alanında üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardır. Literatürde yapılan araştırma sonuçlarına göre, ÇB' nin ÖVD ve İT ile aralarında olumlu yönde etkileşim bulunmaktadır.

#### **4.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; İstanbul' da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanların, ÇB' lerine bağlı olarak sergiledikleri ÖVD' nin ortaya çıkarılması, bu ilişkideki farkın ne kadar anlamlı olduğu ve bu davranışları sergilemede İT' nin aracı rolünün tespit edilmesidir.

Alan yazında yapılan taramalarda, ÇB, ÖVD ve İT arasında göreceli olarak çok az sayıda araştırma yapılmış olduğu görülse de aralarında öncül-ardıl ilişkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, ÇB' nin (EÇ ve SZÇ boyutlarında) ÖVD' na etkisinin farklı olduğu ve bu etkide İT' nin rolü bulunduğu düşünülmektedir.

İşletmeler, işgörenler ve toplum açısından önemi dikkate alındığında, araştırmanın amacına yönelik olarak başlıca aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- ÇB ile ÖVD arasında bir ilişki var mıdır?
- ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkide İT' nin herhangi bir aracı etkisi var mıdır?

Yukarıdaki sorular hakkında elde test edilmiş bilimsel bilgi olmadığında işletmelerin insan kaynağını etkili ve verimli kullanabilmeleri sözkonusu olmayacak, dolayısıyla bu da işletmelerin ve ulusların başarısına olumsuz yönde etki yapacaktır.

#### **4.3 Araştırmanın Önemi**

İşletmeler, hem çalışanların sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasındaki rolü, hem de içinde bulunduğu toplum ve devletlerin refah ve gelişimi açısından büyük öneme sahiptir. Küresel anlamda yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyarak stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan olduğu genel olarak kabul görmektedir. Nitelikli insan kaynağı örgütlerin başarısı ve verimliliği için ana unsur haline gelmiştir. Rakipleri ile güçlü bir şekilde mücadele ederek başarılı olmak isteyen örgütler, verimliliği yükseltmek amacıyla, sahip olduğu insan kaynağını dikkate alan, beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışan, kariyerlerini planlayan ve potansiyellerini ortaya çıkarmak için gerekli imkanları sağlayan bir anlayışa sahip olmalıdır.

Bu manada, değişen tüm iç ve dış etkenlerle birlikte işgücü yapısındaki değişim ve beklentileri de dikkate alan işletmeler, geleneksel çalışma yöntemlerini daha etkin ve verimli kullanma çabasıyla birlikte, farklı çalışma biçimlerini de uygulamak zorundadırlar.

Sert ve yıpratıcı rekabetin hüküm sürdüğü günümüz çalışma dünyasında, örgüt üyelerinin sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevlerle yetinmeleri, örgütün başarılı bir şekilde yoluna devam edebilmesi için yeterli olmamaktadır. Örgütün başarısı için çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde, örgüt lehine ve gönüllülük esasına dayanan ekstra pozitif davranışları göstermeleri ihtiyacı inkar edilemez bir gerçektir. Özetlemek gerekirse, işletmelerin ÖVD sergileyen insan kaynağına ihtiyacı vardır.

Çalışanların ÖVD göstermeleri için gerekli olan çok sayıda öncül bulunmakla birlikte, bunların belki de en önemlisi İT' dir. İT, işgörenin ihtiyaçları, kişisel beklentileri, sahip olduğu yargılar ve değerlerinin, iş ortamı ve yaptığı işle olan uyumuna göre ortaya çıkan ruh hali veya genel tutumunu ifade eder. Literatür

incelendiğinde İT ile ÖVD arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuca göre genel olarak İT, ÖVD' nın önemli bir öncülüdür.

Genel başarı için insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak zorunda olan işletmeler bunun için ÇB' lerini çalışanların nitelik ve isteklerine uygun olarak planlanması gerekmektedir. Çalışanların istek ve niteliklerine uygun çalışma biçimlerini uygulayarak, ÖVD ve İT düzeylerini yükseltebilen işletmeler, bu tutum ve davranışların içselleştirilmesiyle oluşan kültür etkisiyle diğer örgütlere karşı üstünlük sağlayabilirler.

İstanbul, nüfus, eğitim ve gelişmişlik seviyesi, demografik yapısı, sosyo-ekonomik durumu, ticaret hacmi, işletme sayısı, çalışan yoğunluğu ve çeşitliliği gibi birçok özelliği ile ülkemizin en önemli ili konumundadır. Bu özellikler araştırmanın önemini daha da anlamlı kılmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulguların işletmelerde İK planlama, geliştirme ve uygulama süreçlerine yön vereceği ve buna bağlı olarak işletmelerin genel başarısına olumlu yönde etki yaparak ulusal düzeyde ekonomiye pozitif katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatür araştırmaları aşamasında konu ile ilgili olarak bu çalışmadaki temel değişkenleri kapsayan ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya dair birebir örtüşen, çalışma biçimleri düzeyinde etkilerinin dağılımlarını açıklayan, bütünsel bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu alanda yaşanan sorunlara çözüm sağlama hususunda işletme ve insan kaynakları yöneticilerinin çalışmalarına ışık tutacak, akademik çalışmalar için bir temel teşkil edecek ve literatüre katkı sağlayacaktır.

#### **4.4 Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın varsayımları şunlardan oluşmaktadır;

- a. Araştırma kapsamındaki ankete katılan katılımcılar, anketin amacına uygun olarak seçilmişlerdir.
- b. Katılımcılar, ankette bulunan demografik bilgi, ÖVD ve İT' ne ait ifadeleri içeren soruları okuyup anlayabilme yeterliliğine sahiptirler.
- c. Örneklem alınan kitlenin homojen olduğu kabul edilmektedir.

- d. Veri toplamak amacıyla sorulan demografik bilgi, ÖVD ve İT sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar objektiftir.
- e. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçekler, araştırmanın amacını yansıtmaktadır.

#### 4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- a. Araştırmada, olasılıklı olmayan örneklem alma yöntemlerinden olan “Elverişlilik örnekleme” kullanılmıştır. Bu yüzden, örneklem almada hususunda ancak ulaşılabilen katılımcılara bağlı olan sınırlılık,
- b. Ölçeklerin bireysel (öz) değerlendirmeye yönelik olması nedeniyle Schwartz (1999) gibi bazı araştırmacılara göre, sosyal beğenirlik etkisi yüzünden katılımcıların kendilerini olduklarından daha iyi gösterebilmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle verilerin tam olarak objektifliği hususundaki sınırlılık, Ayrıca, bu yöntemde “ortak yöntem varyansı” söz konusu olabildiğinden dolayı da katılımcıların yanıt verirken objektif, tarafsız ve gerçekçi olmaması söz konusu olabilmektedir. Buna bağlı olarak değişkenler arasındaki ilişkinin mevcut durumu kesin ve gerçekçi olarak ortaya koyamaması anlamındaki sınırlılık,
- c. Alan araştırmasının yapıldığı dönemde yoğun bir şekilde devam eden genel ekonomik kriz ve Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışma koşullarındaki anormallikler, çalışanların kendileri ve yakınlarına yönelik sağlık, psikolojik ve ekonomik kaygılardan dolayı yanıtların objektifliğindeki sınırlılık,
- d. Coğrafi alan genişliği, ulaşım imkansızlıkları ve zaman yetersizliği gibi nedenlerle, araştırmanın yalnızca İstanbul’ daki işletmelerle bağlı kalmasındaki sınırlılık,
- e. Ölçeklerde kullanılacak veriler için yöntem olarak “bireysel/öz değerlendirme” tercih edildiğinden dolayı, çalışma bulguları ankete katılan personelin bireysel seviyedeki görüşlerini yansıtacaktır. Bu bağlamda, toplanan nicel verilerin güvenirlik ve geçerliliğinin, kullanılan anket tekniğinin özelliklerine bağlı olan sınırlılık,
- f. İşletme bilgilerinin rakiplerin eline geçme endişesi, zaman kaybı ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’ nun (KVKK) farklı yorumlanması gibi çeşitli nedenlerle işletme ve katılımcı sayısındaki sınırlılık,

#### 4.6 Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, ÇB, ÖVD ve İT arasındaki ilişkiler öncelikle kavramsal çerçevede değerlendirilerek, bu kapsamda ilgili hipotezler ifade edilmektedir.

İş ve işyerindeki iletişim, grup dinamikleri, farklı zaman ve mekanlarda çalışma, karar verme, inisiyatif kullanma, işletme sosyal sistemi ve kültürü gibi açılardan ele alındığında, ÇB' nin ÖVD' nı etkilediği düşünülmektedir. Bu noktada birinci temel hipotezimiz;

***H1: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.***

Literatürdeki yapılan araştırmaların çoğunda ÇB' nin (çoğunlukla EÇ' nin) İT' ne yol açtığı şeklinde yayınlar bulunmaktadır. Buna göre ikinci temel hipotezimiz;

***• H2: Çalışma Biçiminin İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.***

Çalışanların ÖVD sergilemeleri için gerekli olan en önemli etkenlerden biri de İT' dir. İT, çalışanların ÖVD sergilemelerinde önemli bir etki sağlar. Buna göre, üçüncü temel hipotezimiz;

***• H3: İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.***

Literatürdeki araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, ÇB' nin ÖVD' na etkisinde İT aracı rol oynamaktadır. Buna göre, dördüncü temel hipotezimiz;

***• H4: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatminin aracı rolü vardır.***

Bu bağlamda, geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalar gözden geçirilerek oluşturulan temel ve alt hipotezler toplu olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

#### **Temel Hipotezler;**

*H1: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.*

*H2: Çalışma Biçiminin İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.*

*H3: İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.*

*H4: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatminin aracı rolü vardır.*

Hipotezlerin alt boyutlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

#### **Alt hipotezler;**

*H1a: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgencilik Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1b: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1c: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1d: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1e: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H2a: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin İçsel Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H2b: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin Dışsal Boyutu üzerinde etkisi vardır.*

#### **4.7 Araştırmanın Değişkenleri**

Araştırmada üç değişken grubu bulunmakta olup, bağımsız değişkenin (ÇB), bağımlı değişkene (ÖVD) etkisi ve bu etkide aracı değişkenin (İT) aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmanın değişkenleri;

- a. Bağımsız değişken: Çalışma Biçimi (ÇB).
- b. Bağımlı değişkeni: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD).
- c. Aracı değişkeni: İş Tatmini (İT), olarak belirlenmiştir.

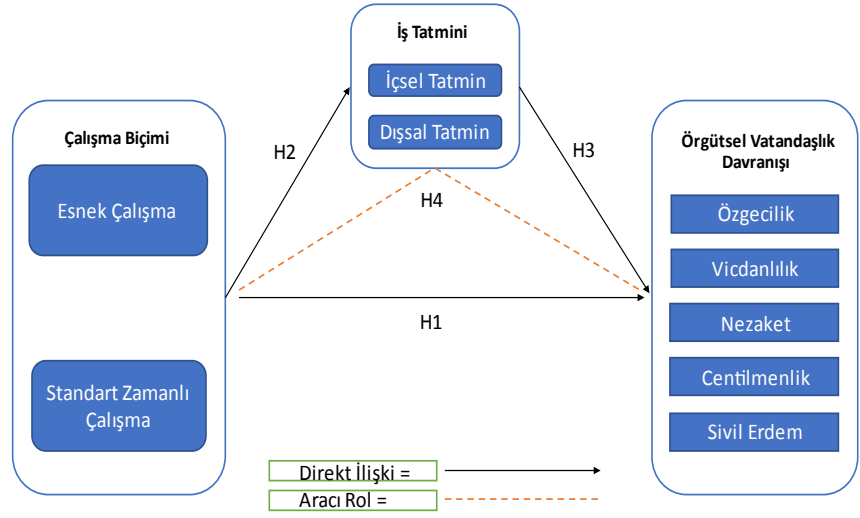
#### **4.8 Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli ilişkisel bir model olup, teorik içerikte açıklanan kavramlar olan ÇB, ÖVD ve İT ilişkileri doğrultusunda ileriye sürülen hipotezler neticesinde oluşturulmuştur.

Modelde, ÇB' nin ÖVD' na etkisi ile İT' nin bu etkideki aracı rolü ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen kavramsal araştırma modeli aşağıda Şekil 5-1' de görülmektedir.

## Araştırma Modeli



Şekil 4-1 Araştırma modeli

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

### 4.9 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmaya konu olan hipotezlerin test edileceği örneklem grubunun seçimi, verileri toplama yöntemi ve süreci, kullanılan ölçekler, anketin geri dönüşü oranı ile hipotezlerin analizinde kullanılacak veriler üzerinde yapılan analiz yöntemleri hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Bu araştırma, kısa süre zarfında verilerin bir kerede elde edilmesi biçimindeki kesitsel (cross-sectional) bir araştırmadır. Bilindiği gibi, genişlemesine veya uzamsal-izleme (longitudinal, follow up) araştırmalarında, araştırma birimleri “T” zaman periyodunda takip edilerek değişkenlerle alakalı, tekrar eden ölçümlerle, belirli süre içerisinde birçok defa izleme yapılarak veriler toplanmaktadır.

Kesitsel araştırma kapsamında, çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için, hedef kitle olarak beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerdeki her seviyedeki beyaz yakalı çalışanlardan alınan örneklem üzerinde araştırma uygulanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler bir defada toplanmıştır. Verilerin ölçümünde; ÇB iki alt kategoriye (EÇ ve SZÇ) sahip bir değişkendir.

Yanıtlar iki seçenekli alınarak sayısal ve oransal bulgular çıkarılmıştır. ÖVD ve İT ölçeklerinde ise 5’li Likert kullanılmıştır. Likert’ in adıyla anılan bu ölçme aracı, derecelmeler toplamıyla meydana gelmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar, ölçekteki her ifadenin anlamına ilişkin tutum ve davranışlarının derecesini belirtmektedir.

#### 4.9.1 Evren (Ana Kütle) ve Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul’ da faaliyet gösteren kamu, yerel yönetim ve özel sektör işletmelerinde/örgütlerinde görev yapan, tüm düzeylerdeki “*Beyaz Yakalı Çalışanlar*” oluşturmaktadır.

Anket çalışmasının başladığı dönemde açıklanmış olan Ekim 2021 Tarihli SGK- Sigortalı istatistikleri verilerine göre, Türkiye genelinde çalışan *Zorunlu sigortalı sayısı 21.888.417* (Tarım hariç, Sos. Güv. Kapsamı Tablosu, 16.270.696 4/a, 2.461.319 4/b, 3.156.402 4/c) + Özel Sandıklar 141.287 olmak üzere toplam 22.029.704 kişiden oluşmaktadır (SGK, 2021).

Bu veriler kapsamında, ülke genelindeki toplam 4/a sigortalıların yaptıkları işlerin tespiti için, yapılan faaliyet bazlı analize göre beyaz yakalı çalışanlara ait tablo aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

**Tablo 4-1 Faaliyet türlerine göre çalışan beyaz yakalı zorunlu sigortalılar**

| S.No | Faaliyet Bölümleri (NACE Sınıflamasına Göre)                                                         | Zorunlu Sigortalı Sayısı                   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|      | (Branch of Activities By NACE Codes)                                                                 | <i>Number of Compulsory Insured Person</i> |
| 58   | Yayıncılık Faaliyetleri                                                                              | 25.875                                     |
| 59   | Sinema Filmi, Video ve Televizyon Programları Yapımcılığı, Ses Kaydı ve Müzik Yayımlama Faaliyetleri | 19.922                                     |
| 60   | Programcılık ve Yayıncılık Faaliyetleri                                                              | 11.740                                     |
| 61   | Telekomünikasyon                                                                                     | 31.004                                     |
| 62   | Bilgisayar Programlama, Danışmanlık ve İlgili Faal.                                                  | 133.238                                    |
| 63   | Bilgi Hizmet Faaliyetleri                                                                            | 21.725                                     |
| 64   | Finansal Hizmet Faal. (Sigorta ve Emeklilik Fonları Hariç)                                           | 87.681                                     |
| 65   | Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Fonları (Zorunlu Sosyal Güvenlik Hariç)                              | 24.397                                     |
| 68   | Gayrimenkul Faaliyetleri                                                                             | 162.784                                    |
| 69   | Hukuk ve Muhasebe Faaliyetleri                                                                       | 169.921                                    |
| 70   | İdare Merkezi Faaliyetleri; İdari Danışmanlık Faaliyetleri                                           | 216.857                                    |



**Tablo 4-1' in devamıdır.**

|               |                                                                   |                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|------------------|
| 71            | Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri; Teknik Test ve Analiz Faal. | 177.142          |
| 72            | Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri                     | 16.327           |
| 73            | Reklamcılık ve Piyasa Araştırması                                 | 58.338           |
| 74            | Diğer Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler                     | 51.598           |
| 77            | Kiralama ve Leasing Faaliyetleri                                  | 24.702           |
| 78            | İstihdam Faaliyetleri                                             | 94.581           |
| 80            | Güvenlik ve Soruşturma Faaliyetleri                               | 243.740          |
| 82            | Büro Yönetimi, Büro Destek ve İş Destek Faaliyetleri              | 475.642          |
| 84            | Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik                 | 296.402          |
| 85            | Eğitim                                                            | 678.000          |
| 86            | İnsan Sağlığı Hizmetleri                                          | 827.650          |
| 90            | Yaratıcı Sanatlar, Gösteri Sanatları ve Eğlence Faaliyetleri      | 14.010           |
| 91            | Kütüphaneler, Arşivler, Müzeler ve Diğer Kültürel Faaliyetler     | 5.259            |
| <b>Toplam</b> |                                                                   | <b>3.868.535</b> |

**Kaynak:** Ekim/2011 Sigortalı İstatistikleri Tabloları (13-4-a Tablo)' dan faydalanılarak yazar tarafından düzenlenmiştir.

Faaliyet alanlarına göre yapılan analiz sonucunda, tespit edilen 4/a Beyaz yakalı Sayısı 3.868.535 (Toplam Zorunlu 4/a Sigortalının yaklaşık %24'ü) + 3.156.402 4/c +141.287 Özel Sandıklar = 7.166.224- kişi Türkiye geneli beyaz yakalı çalışan toplamı (Toplam sigortalıların % 32,5 oranı).

İstanbul ili Zorunlu Sigortalı verilerine göre ise 2021 yılına ait son dört aylık 4/a ve 4/c sayılarına ait tablo ise aşağıda görülmektedir.

**Tablo 4-2 İstanbul ili 2021/4. dönem aktif sigortalı tablosu**

| Kategori           | Gösterge                                 | Şehir    | 2021.09   | 2021.10   | 2021.11   | 2021.12   |
|--------------------|------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Aktif Sigortalılar | Sigortalı, Aktif, Zorunlu Sigortalı (4a) | İstanbul | 4.440.094 | 4.451.324 | 4.478.301 | 4.485.393 |
| Aktif Sigortalılar | Sigortalı, Aktif, Zorunlu Sigortalı (4c) | İstanbul | 353.207   | 355.420   | 358.720   | 360.655   |

**Kaynak:** Ekim/2011 Sigortalı İstatistikleri Tabloları (7.2.4-a ve 10.4-z)' dan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4-2' ye göre, 31 Ekim 2021 tarihi itibarıyla İstanbul' da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan Aktif Zorunlu 4/a Sigortalı sayısı; 4.451.324–kişidir (304.496- Kamu ve Yerel Yönetimler + 4.146.828- Özel sektör). Bu sayının yaklaşık (basit oranlama ile %24' ü) 1.068.318 kişisi beyaz yakalılarından oluşmaktadır. 1.068.318-kişi 4/a+355.420- kişi 4/c +38.854- kişi ise Diğer sandıklar (Türkiye genelinin yaklaşık %27' si) olmak üzere İstanbul' da toplam:1.462.592- beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır (SGK, 2021).

Araştırma yapılan örgütlerde tüm örgütün görüşlerini yansıtabilecek genel çalışmalar için yeterli niteliklerin bulunmadığı varsayıldığından, çalışma örnekleme bu örgütlerde görev yapan “Beyaz Yakalı” ve “gönüllü” katılımcılardan oluşturulmuştur. Evrendeki tüm beyaz yakalı çalışanlara ulaşılarak tam sayım yapma imkanının olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir.

Sosyal araştırmalarda veri kaynaklarının ve kullanılacak verinin limitlerinin olmasından dolayı belli büyüklükte örneklem alma ihtiyacı doğmaktadır. Örneklem almanın başlıca amacı zaman ve parasal anlamda tasarruf sağlamaktır. Veri alınan evrene ve evreni oluşturan elemanların durumuna göre bu çok büyük önem kazanmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken amaç “*temsil yeterliliğini zedelemeyecek en küçük sayıyı*” tespit etmektir. Örneklem seçmede; Olası temellilik, Basit tesadüfi yöntem, Birim sayıda yeterlilik, Seçkisizlik/Seçilme olasılığında eşitlik, Bağımsızlık ve Tek aşamalı olma gibi kriterler dikkate alınmıştır.

Ana kütlenin büyüklüğü; İstanbul' da bulunan beyaz yakalı çalışan sayısı, 1.462.592- kişi olarak hesaplanmıştır. Bu veriyi esas almak kaydıyla, örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n=(N*p*q)/\{(N - 1) * (MoE/ z )^2 + (p * q)\}$$

MoE=istenen örneklem hatası sınırı,

z = istenen güven aralığı için z puanı veya kritik değeri.

N: *Hedef kitledaki birey sayısı/ Ana kütle*

n : *Örnekleme alınacak birey sayısı / Örneklem büyüklüğü*

p : *İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

q (veya 1-p) : *İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

Homojen olmayan bir yapıdaki bu evren için %95 güven aralığında  $\pm$  %5 örnekleme hatası ile olması gereken örneklem büyüklüğü;

$n=(1462592*0,5*0,5)/[(1462592-1)*(0,05/1,96)^2+(0,5*0,5)]= 384,084$  olarak hesaplanmıştır.

Buna göre, 1.462.592 birimlik evren büyüklüğü (N) göz önüne alındığında, örneklem büyüklüğü, ( $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyi için n:) 384 kişi olarak tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Bu konuda hazırlanmış olan örneklem büyüklüklerine ait özet tablo aşağıda Tablo 4-3’ te görülmektedir.

**Tablo 4-3 Örneklem büyüklükleri tablosu**

| Evren<br>Büyük-<br>Lüğü | ± 0.03 örnekleme hatası<br>(d) |                 |                | ± 0.05 örnekleme hatası<br>(d) |                 |                | ± 0.10 örnekleme hatası<br>(d) |                 |                |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|--------------------------------|-----------------|----------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
|                         | p=0.5<br>q=0.5                 | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 | p=0.5<br>q=0.5                 | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 | p=0.5<br>q=0.5                 | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 |
| 100                     | 92                             | 87              | 90             | 80                             | 71              | 77             | 49                             | 38              | 45             |
| 500                     | 341                            | 289             | 321            | 217                            | 165             | 196            | 81                             | 55              | 70             |
| 750                     | 441                            | 358             | 409            | 254                            | 185             | 226            | 85                             | 57              | 73             |
| 1000                    | 516                            | 406             | 473            | 278                            | 198             | 244            | 88                             | 58              | 75             |
| 2500                    | 748                            | 537             | 660            | 333                            | 224             | 286            | 93                             | 60              | 78             |
| 5000                    | 880                            | 601             | 760            | 357                            | 234             | 303            | 94                             | 61              | 79             |
| 10000                   | 964                            | 639             | 823            | 370                            | 240             | 313            | 95                             | 61              | 80             |
| 25000                   | 1023                           | 665             | 865            | 378                            | 244             | 319            | 96                             | 61              | 80             |
| 50000                   | 1045                           | 674             | 881            | 381                            | 245             | 321            | 96                             | 61              | 81             |
| 100000                  | 1056                           | 678             | 888            | 383                            | 245             | 322            | 96                             | 61              | 81             |
| 1000000                 | 1066                           | 682             | 896            | 384                            | 246             | 323            | 96                             | 61              | 81             |
| 100 milyon              | 1067                           | 683             | 896            | 384                            | 245             | 323            | 96                             | 61              | 81             |

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50; Baş, T. 2006:47.

#### 4.9.2 Veri Toplama Tekniği

Ampirik bir çalışma olan araştırma için; nicel / vasıtasız veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Bu alanda yapılmış olan önceki araştırmalardan edinilen bilgiler doğrultusunda, Google Form uygulamasında hazırlanan e-anket, işletmelerdeki ilgili birimler aracılığı ile beyaz yakalı çalışanlara elektronik yolla iletilerek, yanıtlar aynı yöntemle toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan e-anket, işletme ile katılımcıların demografik bilgilerini, ÖVD ölçeği ile İT ölçeğini içeren üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada bağımsız değişken (ÇB), bağımlı değişken (ÖVD) ve aracı değişken (İT) ile ilgili ölçümler aynı kaynaktan yapılmıştır. Ankette kullanılan tüm ölçeklerde veri toplama yöntemi olarak bireysel/öz değerlendirme çerçevesinde, veriler bireyin kendisinden alınmıştır. İşletmelerin büyüklüğü, yönetim tarzları, hiyerarşik yapı, siyasi ve ideolojik

yaklaşımlar kapsam dışında tutulmuştur. Bireysel/öz değerlendirme yönteminin tercih edilmesinde;

- a. Çalışanların kimliklerinin açığa çıkma riskinin ortadan kaldırılması,
- b. ÖVD' nin bir çoğunun amirlerin gözü önünde sergilenmiyor olması,
- c. İT' nin, bireyin işine karşı olumlu veya olumsuz tutumunu yansıtmaması bakımından öz değerlendirmenin daha doğru sonuçlar ortaya koyması gibi nedenler göz önüne alınmıştır.

#### 4.9.3 Ölçek Araştırması ve Ölçeklerin Tespiti

Araştırma modelinde belirtilen değişkenlerin ölçülebilmesi için 3 ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile iş ve işyerine ait bilgiler elde etmek amacıyla da sorular sorulmuştur. Araştırma konusu ile ilgili olarak ileri sürülen hipotezler çerçevesinde; iki alt kategoriye sahip olan ÇB değişkeninin ölçümü için EÇ ve SZÇ seçenekleri doğrultusunda kodlanan yanıtlar değerlendirmeye alınmıştır.

ÖVD ve İT değişkenlerinin ölçümü için literatürde araştırmacılar tarafından daha önce kullanılan ölçekler araştırılmıştır. Bu kapsamda yazında yapılan araştırmalarda, daha önce yapılmış olan 97 çalışma (Tez ve Makale) içerisinde 62 ÖVD ölçümü ve 49 İT ölçümüne dair veriler incelenmiştir. Bu kapsamda;

##### 4.9.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

İncelenen araştırmalardaki tespit edilen 62 ÖVD ölçümünde;

- 27 Araştırmada (en fazla) “*Podsakoff ve MacKenzie ölçeğinin*” kullanıldığı görülmüştür. Bu ölçümlerden 21’ inde ÖVD «5» boyutlu olarak ele alınmış ve 19 adedi 5’ li Likert ile, 2 adedi 7’ li Likert ile değerlendirilmiştir. 6 Adet ölçümde ise ÖVD «4» boyut olarak ve 5’ li Likert ile değerlendirilmiştir.
- İkinci olarak en fazla tercih edilen ÖVD ölçeği ise; toplam 15 adet olarak “*Vey ve Campbell ile Williams ve Shiaw ölçeğidir*”. Bu ölçümlerden 12 adedi 5’ li Likert ile 3 adedi ise 6’ lı Likert ile değerlendirilmiştir.

Ölçekler hakkında literatürde yapılan araştırmalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu araştırmada kullanılmak üzere en uygun ÖVD ölçeği olarak «Podsakoff ve MacKenzie» ölçeği tercih edilmiştir. Podsakoff ve MacKenzie tarafından hazırlanmış olan ölçek, Moorman ve Fetter tarafından 1990 yılında

geliştirilmiş olup, 24 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte her bir madde 1 «Kesinlikle Katılmıyorum» ile 5 «Kesinlikle Katılıyorum» şeklinde, 5' li Likert biçiminde değerlendirilmektedir. Elde edilen puanların yüksekliği, ÖVD' nin seviyesi ile doğru orantılıdır. Özetle; ölçekten çıkan sonuca göre toplanan puan ne kadar yüksek ise ÖVD' ları da aynı oranda yüksek olarak dikkate alınmaktadır.

Ölçeğe ilişkin boyutlar, Dennis Organ' ın 1988 yılında belirlediği ÖVD boyutları temel alınarak hazırlanmıştır (Moorman ve diğerleri, 1993). Bu boyutlar; Özgecılık (Diğergamlık), Vicdanlılık (üstün görev bilinci), Nezaket, Sivil Erdem (yurttaşlık) ve Centilmenlik' tir. Centilmenlik soruları ters olarak kodlanmıştır.

ÖVD ölçeğinin toplam güvenirliğini Organ (1988) (Cronbach alpha) 0.87 olarak bulmuştur. Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ölçeğin boyutlarının güvenirliklerinin testinde; özgecılık için .85, nezaket tabanlı bilgilendirme için .85, centilmenlik için .85, vicdanlılık için .82 ve sivil erdem için .70 değeri tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerliği için yapılan çalışmalardaki değerlendirmeye göre ölçeğin her alt boyutunun birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Moorman ve diğerleri, 1993; Lam, Hui ve Law, 1999).

Ölçek, bu alanda bilinir ve kullanımı en yüksek düzeydeki ölçeklerden biridir (Güverçin ve Ay, 2017). Ölçek, Türkiye' de daha önce birçok çalışmada kullanılmış ve Türkçe' ye çevrilmiştir (İşbaşı, 2000; Köse ve diğerleri, 2003; Polat 2007; Aslan, 2008; Altuntaş, 2008; Oral, 2012; Bitmiş ve diğerleri, 2014; Turgut ve Akbolat, 2017).

Bitmiş ve arkadaşlarının (2014) çeşitli kamu kurumlarında farklı hiyerarşik seviyedeki işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada gerçekleştirdikleri hem açıklayıcı ve hem de doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, 21 ifadeyle oluşturulan ÖVD Ölçeği' nin geçerlilik ve güvenirliğinin ( $\alpha = 0.880$ ) yüksek olduğu ve Nezaket, Centilmenlik, Özgecılık, Vicdanlılık ve Sivil erdem adıyla beş boyuta sahip olduğunu tespit ederek, Türkiye' de yapılacak araştırmalarda bu ölçeği beş boyutlu haliyle kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Demirci, 2018).

#### **4.9.3.2 İş Tatmini Ölçeği**

İncelenen araştırmalarda tespit edilen 49 İT ölçümünde ise;

- 23 Araştırmada (en çok) Weiss, R.V. Davis, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilen «*Minnesota İş Tatmin Ölçeği*» nin (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) tercih edildiği görülmüştür. Bu çalışmaların 21 adedinde 5' li Likert, 1 adedinde 6' lı Likert ve 1 adedinde ise 7' li Likert kullanılmıştır.
- İT ölçümünde ikinci olarak “*Hackman ve Oldham*” tarafından 1975 yılında geliştirilmiş olan ölçek (4 adet) tercih edilmiştir. Tek boyutu bulunan ölçek 5' li Likert ile değerlendirilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda bu araştırmada İT ölçümü için, Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)' nin Kısa Formunun (*Minnesota Job Satisfaction Questionnaire Short Form*) kullanılmasına karar verilmiştir.

Minnesota İT Anketi'nin kısa formu; İT araştırmalarında değişik alanlarda çok yönlü bir biçimde kullanılması, tatmin boyutunu “*İç ve Dış faktörler*” olarak sınıflandırarak, farklı yönlerden ölçekbilmesi, soruların net ve anlaşılır olması, birçok araştırmada güvenilirliklerinin kanıtlanmış olması, hemen hemen tüm işletmelerde uygulanabilir olması ve değerlendirmesinin kolay olması gibi özellikler nedeniyle tercih edilmektedir.

Ölçeğin kısa formu; İç kaynaklı (intrinsic) tatmini (12 ifade) ve Dış kaynaklı (extrinsic) tatmini (8 ifade) ölçen iki alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmini ölçmeye yönelik ifadeler, çalışanların zihninde işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini, dışsal tatmini ölçmeye yönelik ifadeler ise çalışanların işletme ile ilgili neler hissettiklerini yansıtır. Ölçek, İçsel ve Dışsal İT ve bunların toplamından meydana gelen genel İT olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki sınıflandırmada, iç faktörler Herzberg'in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir.

Ölçeğin orijinali D.J. Weiss, R.V. Davis, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında 100 madde şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğin Türkçe' ye çevirisini ise Deniz ve Güliz Gökçora yapmıştır.

Ölçek (MSQ), hem işgörenler ve hem de gruplar üzerinde iyi bir şekilde sonuç vermesinden dolayı, yönetim alanında yapılan çalışmalarda en çok kullanılan yöntemdir. Minnesota İş Tatmin ölçeğinin temelini «*İş Uyum Kuramı*»

oluşturmaktadır. İş Uyumu Kuramına göre işgörenin İT' ne etkisi olan ihtiyaçlar, birtakım faktörlerde gruplandırılmıştır. İhtiyaç ve işgörenin sahip olduğu yetenekler, örgütteki etkileşim sonucunda İT veya tatminsizliğini ortaya çıkmaktadır.

Bu ölçeğin kısa formu, ülkemizde ilk defa Boğaziçi Üniversitesi' nden Aslı Baycan tarafından 1985 yılında Türkçeye çevrilerek bir lisansüstü çalışmada kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha=0,83 olarak ölçülmüş olan ölçeğin (Moorman ve diğerleri, 1993), 1985 yılında Aslı Baycan tarafından yapılmış olan Türkçe çevirisinin güvenilirlik değeri, Cronbach Alpha=0,77 olarak ölçülmüştür.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği beşli likert tipi ve 1-5 arasında puanlanan bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler; Hiç memnun değilim;(1), Memnun değilim;(2), Kararsızım;(3), Memnunum;(4) ve Çok memnunum;(5) şeklinde sıralanmaktadır. Olumsuz tutum ifadesi bulunmayan ölçek değerlendirilirken, katılımcının işaretlediği puanlar toplanarak ham puan elde edilir.

Puanların toplamı sonucunda yapılan değerlendirmeye göre, 75'in üstü yüksek derecede İT, 25 ve altı ise düşük İT' ni ifade eder. 26 ile 74 puanlar arasında ise normal (orta derece) İT' ni açıklar. Testin tutarlılığı ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından yapılmıştır (Telman ve Aşkun Çelik, 2013;160). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler Tablo 4-4' te verilmektedir.

**Tablo 4-4 Araştırma ölçeklerine ait özet bilgi tablosu**

| Ölçek | Alındığı Kaynak                                                                                                                                              | İfade Sayısı | Boyutlar                                                           |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| ÖVD   | <i>Podsakoff ve MacKenzie ölçeği</i><br>(Moorman ve Fetter tarafından 1990 yılında geliştirilmiş biçimi)                                                     | 24 madde     | Özgecilik<br>Vicdanlılık<br>Centilmenlik<br>Nezaket<br>Sivil Erdem |
| İT    | <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği/Kısa Formu</i><br>(MSQ/Türkçe çevirisi/1985, Weiss, R.V. Davis, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiş biçimi) | 20 madde     | İçsel İş Tatmini<br>Dışsal İş Tatmini                              |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ayrıca çalışmalardan elde edilen bilgiler kapsamında, işletme, yapılan iş ve çalışana ait demografik bilgileri içeren ifadeler oluşturulmuştur.

#### 4.9.4 Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması için elektronik anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedenleri;

- Uygulama yapılacak olan işletmelerde görev yapan beyaz yakalı insan kaynaklarının eğitim seviyelerinin yeterli ve çağdaş teknolojik haberleşme imkanlarını etkin ve yoğun bir şekilde kullanıyor olması,
- Anketi cevaplarken dış etkenlerden etkilenme olasılığının minimum seviyede olması,
- Yanıtların hızlı bir şekilde geri dönüşünün sağlanabilmesi,
- Veri kaybı veya bozulma olasılığının minimum düzeyde olması,
- Coğrafi ve bürokratik nedenlerle ortaya çıkabilecek zaman kaybının önlenmesi,
- COVID-19 Pandemisi nedeniyle, yüzyüze çalışma riskinin bulunması, gibi hususlar olarak sayılabilir.

ÇB, ÖVD ve İT arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan anket formu «üç bölümden ve toplam 60 ifadeden» oluşmaktadır.

**Birinci Bölüm;** işletmeye ait “3” ve katılımcıya ait “13” olarak toplam “16” maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde; işletmenin mülkiyeti, faaliyet konusu, yaşı ile katılımcının; çalıştığı birim, mesleği, cinsiyeti, medeni hali, yaşı, öğrenim düzeyi, mesleki deneyimi, sosyal güvenlik grubu ve ÇB’ ne ait sorular bulunmaktadır.

**İkinci Bölüm;** ÖVD’ nı ölçmeyi amaçlayan ifadeleri içermektedir. ÖVD düzeyini ölçmek amacıyla araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ve Podsakoff vd. tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan ölçek Türkiye’de bir çok araştırmada kullanılmıştır. Ölçek; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş ayrı boyuttan ve toplamda (24) maddeden oluşmaktadır. Özgeciliğe ait sorular 1-6-11-16-21, vicdanlılık soruları 2-7-12-17-22, centilmenlik soruları 3-8-13-18-23, nezaket soruları 4-9-14-19-24 ve sivil erdem soruları ise 5-10-15-20 biçiminde sıralanmıştır. Centilmenlik soruları **“ters”** olarak ifade edilmiştir.

5’li Likert ölçeğinde değerlendirilen sorular için, katılımcıların cevapları; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne



katılmıyorum (Kararsızım/Fikrim yok) (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum, seçenekleri şeklinde istenmiştir.

**Üçüncü bölüm;** İT' ni ölçmeyi amaçlayan ifadeleri içermektedir. Çalışanların İT düzeylerini ölçmek amacıyla, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ve Weiss vd. tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formu (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) iki boyutta ve toplamda (20) maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin; İçsel (intrinsic) İT soruları, 1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20 ve Dışsal (extrinsic) İT soruları, 5-6-12-13-14-17-18-19 biçiminde sıralanmıştır.

5'li Likert ölçeğinde değerlendirilen sorular için, katılımcıların cevapları; (5) Çok memnunum, (4) Memnunum, (3) Kararsızım, (2) Memnun değilim, (1) Hiç memnun değilim, seçenekleri şeklinde istenmiştir (*EK 1-Anket Formu*).

Araştırmada kullanılan anket formu hazırlanırken bilimsel bir temele dayandırılmasına özen gösterilmiştir. Bu hususta aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır;

- a. Anket formunun girişindeki açıklamada net, açık ve anlaşılır biçimde araştırmanın içeriğine değinilmiştir.
- b. İsim seçeneğinin olmadığı anket hakkında “katılımcılara”, içeriğin gizli tutulacağı ve paylaşılmayacağı güvencesi verilerek herhangi bir tereddüde kapılmadan cevaplama istenmiştir.
- c. Giriş yazısında anketten sorumlu kişilerin bilgileri verilmiştir.
- d. Anket sorularının 2. ve 3. bölümleri 5' li Likert tipinde kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.
- e. Araştırmada kullanılan 5' li Likert ölçeğinin doğru olarak kullanılması için anket formunda açıklayıcı ifadeler yer verilmiştir.

#### **4.9.5 Verilerin Toplanması, İşlem ve Geri Dönüş Oranı**

Çalışmaya veri toplama amacıyla, öncelikle İstanbul' da faaliyet gösteren işletmelerden tespit edilen kamu, yerel ve özel sektöre ait işletmelerinin yetkilileri ile iletişim kurularak randevu talep edilmiştir. Yapılan görüşmelerde, araştırma hakkında gerekli bilgi ve güvenceler verilerek uygulama için izin talep edilmiştir. İşletme bilgilerinin rakiplerin eline geçme endişesi, iş yoğunluğu, zaman kaybı, KVKK' nun farklı yorumlanması gibi çeşitli nedenlerle bu çalışmanın yapılması hususunda bir çok işletmeden izin alınamamıştır.

Uygulama onayı alınan işletmelerde, kapsamdaki 18 yaş üstü beyaz yakalı çalışanlara işletme yönetimleri aracılığıyla elektronik yolla gönderilen anketlerin gönüllülük çerçevesinde yanıtlanması istenmiştir. Sahada anket uygulama çalışması 11.10.2021 tarihinde başlatılmış olup, 08.09.2022 tarihinde tamamlanabilmektedir.

Araştırma sürecinde paylaşılan anket formunun açıklamasında, yapılan çalışmanın amacına ulaşması açısından soruları cevaplamaya başlamadan önce yönergenin dikkatlice okunarak daha sonra soruların cevaplanması ve yanıtların olması gerekeni değil, olanı gerçek haliyle yansıtmayı istenmiştir. Katılımcılara, bu araştırmanın akademik bilimsel bir çalışma olduğu, tüm cevapların toplu olarak değerlendirileceği, hiçbir katılımcının yanıtlarının ayırt edilmeyeceği, herhangi bir şekilde hukuki veya idari eyleme konu teşkil etmeyeceği, açık kimliklerin ortaya çıkarılmasının söz konusu olmadığı hususunda güvence verilmiştir.

Tesadüfî yöntemle seçilerek ulaşılabilen toplam “4373” beyaz yakalı çalışana, elektronik posta yolu ile anket gönderilmiştir. İfşa olma endişesi, zaman ayıramama, önemsememe, unutma vb. gibi nedenlerle öngörülen ve arzu edilen sayıda anket geri dönmemiştir. Yanıtlanarak geri dönen anket sayısı “464” adet olup, geri dönüş oranı ise “%10,61” olarak gerçekleşmiştir. Bu anketlerden, içerisinde katılımcı profiline uymayan veya hatalı veri bulunan “47” si tespit edilerek değerlendirme dışına çıkarılmıştır. Değerlendirmeye uygun bulunan anket sayısı “417” olarak belirlenmiştir.

Analizi yapılan 417 birimlik örneklem bilimsel olarak 1.462.592’lik bir evreni temsil edebilir yeterliliğe ( $417 > 384$ ) sahiptir. Buna göre, ÇB’ nin ÖVD ile ilişkisi ve bu ilişkide İT’ nin etkisi açısından, elde edilen bulguların ülke geneline yayılmış birçok işletmede, bir rol model olarak ta kabul edilebileceği düşünülmektedir.

#### **4.10 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada elde edilen veriler öncelikle “SPSS 21” uygulaması kullanılarak kaydedilmiştir. Verilerin analizinde, modelde verilen değişkenler bazında özetle; tanımlayıcı, ortalama ve standart sapma, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Veri temizliğinin ve ters soruların yeniden kodlanması işleminin ardından, öncelikle çalışmada yer alan ölçeklerin geçerliliği ve

güvenirligine ilişkin analizler gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Tüm analizler SPSS 21’de gerçekleştirilmiş olup, görselleştirme ve tablolar için MS Excel 2013 kullanılmıştır. Bununla birlikte aracılık analizi için SPSS PROCESS eklentisi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yapısal geçerliliğini araştırmak için ölçeklerin ve tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığını saptamak amacıyla güvenirlik analizi yapılmış, genel güvenirlik ve alt boyutların güvenirliği için de Cronbach’s Alpha güvenirlik değerleri hesaplanmıştır.

Toplanan veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Demografik bulgular bölümünde, kişisel ve demografik verilere ait sayı ve yüzde değerleri verilmiştir.

Demografik değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalama ve standart sapma gibi istatistikler yerine daha kapsamlı yorumlayabilmek açısından değişkenlere ait yüzdeler, çubuk ve pasta grafikleri ile gösterilmiştir.

İT ve ÖVD ölçeklerindeki boyutları belirleyebilmek için faktör analizi uygulanmıştır. ÇB’ nin ÖVD ve İT üzerindeki etkisini belirleyebilmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT’ nin aracı rolü olup olmadığını incelemek amacıyla ise Sobel Testi kullanılmıştır. Sonuçlar  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin arasındaki ilişkiler saptamak amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş, hipotezlerde öne sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını belirlemek ve araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve aracılık rolünü incelemek amacıyla çoklu regresyon modelleri kullanılmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu saptanması sonrasında parametrik testlerin uygulanmasına geçilmiştir.

#### **4.11 Elde Edilen Bulgular**

Bu bölümde, yapılan analizler sonunda elde edilen bulgular yardımıyla katılımcılara ait demografik özellikler, ölçeklerin güvenirlik analizleri, ortalama ve

standart sapma değerleri, faktör analizi, regresyon ve aracılık analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

#### 4.11.1 Demografik Bulgular

Bu bölümde, kişisel ve demografik verilere ait sayı ve yüzde değerleri verilmiştir.

Yapılan araştırmada, beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerini tespit edebilmek için yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, mesleki deneyim ile ilgili soruların yanı sıra, çalıştığı işletmenin mülkiyeti, faaliyet konusu ve ÇB ile ilgili sorular sorulmuştur.

Demografik değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında değişkenlere ait yüzdeler, çubuk ve pasta grafikleri ile değerlendirilmiştir. Cevaplara ilişkin dağılımlar tablo ve grafiklerde gösterilmiştir. Tablolara ait verilerin birden fazla sayfaya taşmasını önlemek amacıyla tablo içeriğindeki verilere ait karakterlerin punto değerlerinde düzenlemeler yapılmıştır.

**Tablo 4-5 İşletme mülkiyet ve sermaye yapılarına ait dağılım**

| <b>İşletmenin Mülkiyeti / Sermaye Türü</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Kamu</b>                                | 156            | 37,4%        |
| <b>Karma</b>                               | 25             | 6,0%         |
| <b>Özel</b>                                | 154            | 36,9%        |
| <b>Yerel Yönetim</b>                       | 82             | 19,7%        |
| <b>TOPLAM</b>                              | 417            | 100%         |

Tablo 4-5' e göre örneklemdaki 417 katılımcının %37,4'ü Kamu, %36,9'u Özel, %19,7'si Yerel Yönetim ve %6'sının Karma sermayeli işletmelerde çalışmaktadır.

**Tablo 4-6 İşletmelerin faaliyet süreleri**

| <b>İşletmenin Yaşı</b>  | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------------|----------------|--------------|
| <b>0- 3 Yaş Arası</b>   | 19             | 4,6%         |
| <b>3- 10 Yaş Arası</b>  | 31             | 7,4%         |
| <b>11- 20 Yaş Arası</b> | 48             | 11,5%        |
| <b>21- 30 Yaş Arası</b> | 73             | 17,5%        |
| <b>31 Yaş ve Üzeri</b>  | 246            | 59,0%        |
| <b>TOPLAM</b>           | 417            | 100%         |

Tablo 4-6 incelendiğinde örneklemdeki katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 31 yaş ve üzeri firmalarda çalıştığı görülmektedir. Aynı zamanda örneklemde işletme yaşı azaldıkça katılımcı frekansları da azalmaktadır.

Buradan çıkan sonuca göre, örneklemdeki genç işletmelerde çalışanların sayısının daha az olduğu söylenebilir.

**Tablo 4-7 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı**

| Cinsiyet      | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| <b>Erkek</b>  | 299     | 71,7% |
| <b>Kadın</b>  | 118     | 28,3% |
| <b>TOPLAM</b> | 417     | 100%  |

Tablo 4-7 incelendiğinde örneklemdeki 417 katılımcının %28,3'ü kadın, %71,7'sinin erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4-8 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı**

| Yaş                    | Frekans | Yüzde |
|------------------------|---------|-------|
| <b>18- 20 Arası</b>    | 1       | 0,2%  |
| <b>21- 30 Arası</b>    | 79      | 18,9% |
| <b>31- 40 Arası</b>    | 150     | 36,0% |
| <b>41- 50 Arası</b>    | 124     | 29,7% |
| <b>51 Yaş ve Üzeri</b> | 63      | 15,1% |
| <b>TOPLAM</b>          | 417     | 100%  |

Tablo 4-8' e göre, katılımcıların, %36'sı 31-40 yaş aralığında iken, %29,7'i 41-50 yaş arasındadır. 18-20 yaş arası çalışanlar örneklemde oldukça az iken 21-30 yaş arası çalışanlar örneklemin %18,9'unu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşlarına ait son grup olan, 51 yaş ve üzeri çalışanlar örneklemin %15,1'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4-9 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı**

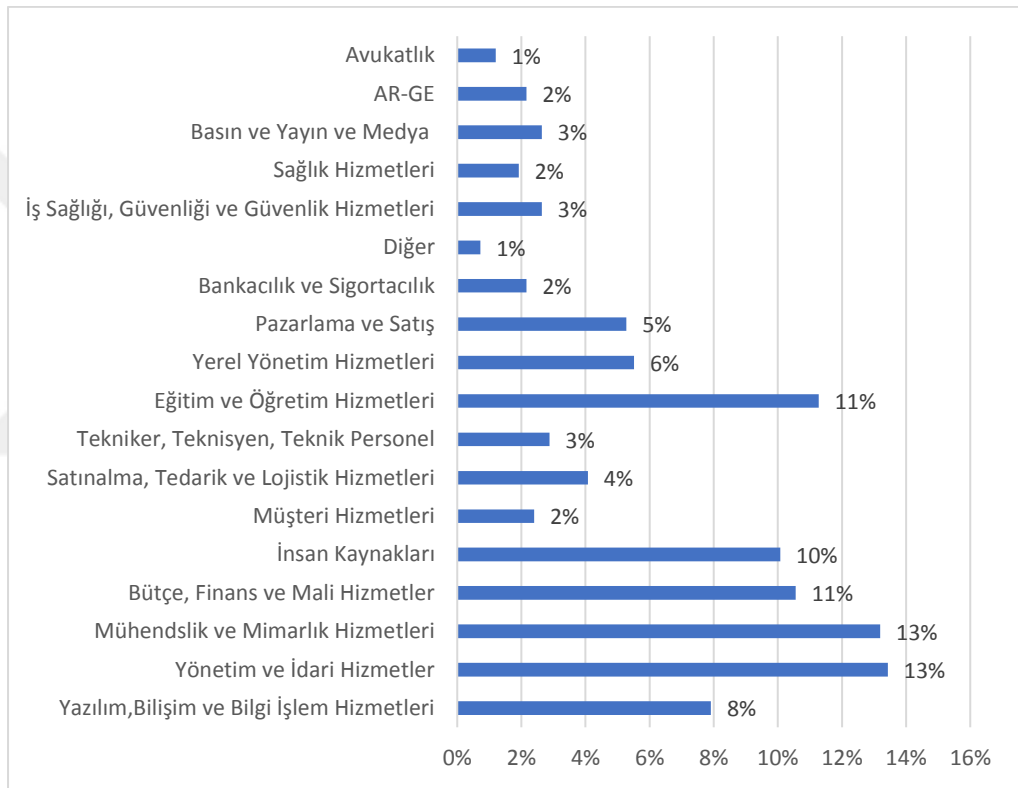
| Medeni Hal    | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| <b>Bekar</b>  | 103     | 24,7% |
| <b>Evli</b>   | 314     | 75,3% |
| <b>TOPLAM</b> | 417     | 100%  |

Tablo 4-9 incelendiğinde örneklemdeki katılımcıların büyük çoğunluğunun (%75,3) evli olduğu görülmektedir. Bekar katılımcılar ise örneklemin %24,7'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4-10 Katılımcıların öğrenim düzeyine göre dağılımı**

| Öğrenim Düzeyi       | Frekans | Yüzde |
|----------------------|---------|-------|
| <b>Lise ve Altı</b>  | 28      | 6,7%  |
| <b>Ön Lisans</b>     | 34      | 8,2%  |
| <b>Lisans</b>        | 243     | 58,3% |
| <b>Yüksek Lisans</b> | 96      | 23,0% |
| <b>Doktora</b>       | 16      | 3,8%  |
| <b>TOPLAM</b>        | 417     | 100%  |

Tablo 4-10' a göre örneklemdaki katılımcıların büyük çoğunluğu (%58,3) Lisans mezunu, ikinci sırada (%23) ise Yüksek lisans mezunları bulunmaktadır.



**Şekil 4-2 Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımı**

Grafik incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun Mühendislik ve Mimarlık Hizmetleri (%13) ile Yönetim ve İdari Hizmetlere mensup çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

İkinci sırada aynı oranlarla Eğitim-Öğretim (%11) ile Bütçe Finans ve Mali Hizmetler çalışanlarından (%11) meydana geldiği söylenebilir. 3. Sırada (%10) İnsan kaynakları ve 4. Sırada ise (%8) Yazılım, Bilişim Bilgi İşlem Hizmetlerinde çalışanlar yer almaktadır.

**Tablo 4-11 Katılımcıların birimde çalışma sürelerine göre dağılımı**

| <b>Yıl</b>             | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------------|----------------|--------------|
| <b>0 -2 Yıl Arası</b>  | 111            | 27%          |
| <b>3-7 Yıl Arası</b>   | 125            | 30%          |
| <b>8-14 Yıl Arası</b>  | 93             | 22%          |
| <b>15-24 Yıl Arası</b> | 51             | 12%          |
| <b>25 Yıl ve Üzeri</b> | 37             | 9%           |
| <b>TOPLAM</b>          | <b>417</b>     | <b>100%</b>  |

Tablo 4-11 incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların %30'unun 3-7 yıldır aynı birimde çalıştığı, %27'sinin ise 0-2 yıldır aynı birimde çalıştığı söylenebilir. %22 Oranında ise 8-14 yıl arası aynı birimde çalışanlar görülmektedir.

**Tablo 4-12 Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı**

| <b>Yıl</b>             | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------------|----------------|--------------|
| <b>0 -2 Yıl Arası</b>  | 107            | 26%          |
| <b>3-7 Yıl Arası</b>   | 122            | 29%          |
| <b>8-14 Yıl Arası</b>  | 88             | 21%          |
| <b>15-24 Yıl Arası</b> | 57             | 14%          |
| <b>25 Yıl ve Üzeri</b> | 43             | 10%          |
| <b>TOPLAM</b>          | <b>417</b>     | <b>100%</b>  |

Tablo 4-12 incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların %29'unun 3-7 yıldır aynı işletmede çalıştığı, %26'sının ise 0-2 yıldır aynı işletmede çalıştığı söylenebilir.

Üçüncü sırada ise %21' ile 8-14 yıldır aynı işletmede çalışanlar görülmektedir.

**Tablo 4-13 Katılımcıların meslekte toplam çalışma sürelerine göre dağılımı**

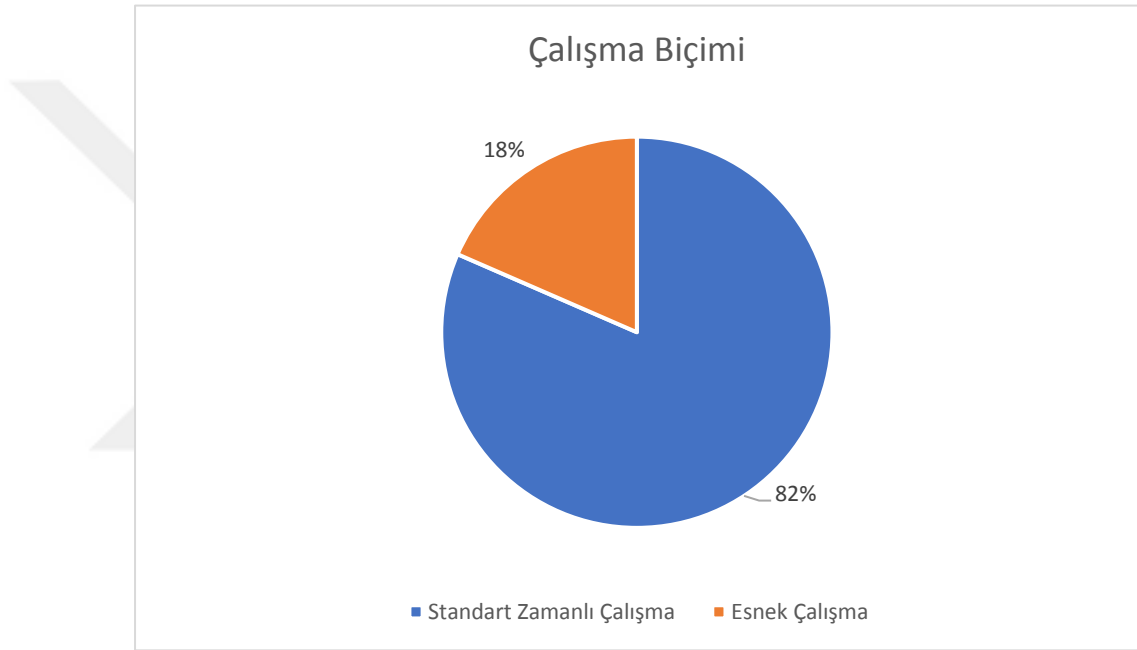
| <b>Yıl</b>             | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------------|----------------|--------------|
| <b>0 -2 Yıl Arası</b>  | 34             | 8%           |
| <b>3-7 Yıl Arası</b>   | 76             | 18%          |
| <b>8-14 Yıl Arası</b>  | 107            | 26%          |
| <b>15-24 Yıl Arası</b> | 114            | 27%          |
| <b>25 Yıl ve Üzeri</b> | 86             | 21%          |
| <b>TOPLAM</b>          | <b>417</b>     | <b>100%</b>  |

Tablo 4-13 incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların %27'sinin 15-24 yıldır aynı meslekte çalıştığı, %26'sının ise 8-14 yıldır aynı meslekte çalıştığı söylenebilir. %21 Oranındaki katılımcı ise 25 yıl ve daha fazla sürede aynı meslekte çalışmaktadır.

**Tablo 4-14 Katılımcıların üye oldukları sosyal güvenlik kurumlarına göre dağılımı**

| SG Türü             | Frekans    | Yüzde       |
|---------------------|------------|-------------|
| Bağ-Kur (4b)        | 17         | 4%          |
| Diğer Sandıklar     | 3          | 1%          |
| Emekli Sandığı (4c) | 67         | 16%         |
| Sözleşmeli (4c)     | 15         | 3,5%        |
| SSK (4a)            | 315        | 75,5%       |
| <b>TOPLAM</b>       | <b>417</b> | <b>100%</b> |

Tablo 4-14 incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%75,5) SSK (4a)'ya bağlı çalıştığı görülmektedir. İkinci sırada ise (%16) Emekli Sandığına tabi çalışanlar bulunmaktadır.



**Şekil 4-3 Katılımcıların çalışma biçimine göre dağılımı**

Grafik incelendiğinde katılımcıların %82'sinin Standart Zamanlı çalıştığı, geriye kalan %18 katılımcının ise Esnek biçimde çalıştığı görülmektedir. Buradan katılımcıların çoğunluğunun SZÇ yaptığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### **4.11.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

ÖVD ve İT değişkenleri için kullanılan ölçeklerin ayrı ayrı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4-15 ve Tablo 4-16'da verilmiştir.



**Tablo 4-15 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

| Soru No                                                                                              | İçerik                                                                                                          | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| ÖVD1                                                                                                 | 1- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.                                           | 4,38     | 0,67       |
| ÖVD2                                                                                                 | 2- İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.                                       | 4,40     | 0,69       |
| ÖVD3*                                                                                                | 3- Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.       | 3,59     | 1,42       |
| ÖVD4                                                                                                 | 4- Çalışma arkadaşlarım için problem çıkarmaktan kaçınırım.                                                     | 4,44     | 0,83       |
| ÖVD5                                                                                                 | 5- Kurumdaki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.                                                        | 4,34     | 0,7        |
| ÖVD6                                                                                                 | 6- Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.                                                         | 4,45     | 0,68       |
| ÖVD7                                                                                                 | 7- Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.                                                         | 4,73     | 0,56       |
| ÖVD8*                                                                                                | 8- Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.                                                | 4,06     | 1,06       |
| ÖVD9                                                                                                 | 9- Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.                                 | 4,31     | 0,68       |
| ÖVD10                                                                                                | 10- Zorunlu olmadığı halde önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılırım.                                   | 3,95     | 0,89       |
| ÖVD11                                                                                                | 11- Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardımcı olurum. | 3,99     | 0,85       |
| ÖVD12                                                                                                | 12- İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım.                                    | 4,24     | 0,87       |
| ÖVD13*                                                                                               | 13- İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.                                                    | 4,01     | 0,95       |
| ÖVD14                                                                                                | 14- Çalışma arkadaşlarıma haklarını çiğnemem.                                                                   | 4,64     | 0,67       |
| ÖVD15                                                                                                | 15- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.                       | 4,29     | 0,73       |
| ÖVD16                                                                                                | 16- İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.                          | 4,32     | 0,66       |
| ÖVD17                                                                                                | 17- İşime, belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.                                                        | 3,88     | 1,03       |
| ÖVD18*                                                                                               | 18- Olumlu yönler odaklanmak yerine, her zaman hata ararım.                                                     | 4,08     | 0,99       |
| ÖVD19                                                                                                | 19- Çalışma arkadaşlarımla aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım.                                        | 4,21     | 0,67       |
| ÖVD20                                                                                                | 20- Örgüt ilanları, bildirileri ve benzerlerini okur ve takip ederim.                                           | 3,59     | 1,09       |
| ÖVD21                                                                                                | 21- İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.                | 4,29     | 0,63       |
| ÖVD22                                                                                                | 22- Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım.                                        | 4,36     | 0,66       |
| ÖVD23*                                                                                               | 23- Örgütün yaptıklarında her zaman kusur bulurum.                                                              | 3,80     | 0,9        |
| ÖVD24                                                                                                | 24- Davranışlarımın, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim.                               | 4,31     | 0,64       |
| <p><i>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.</i><br/> <i>*Ters Kodlanmıştır.</i></p> |                                                                                                                 |          |            |

Tablo 4-15’ de ÖVD ölçeğinde en düşük ortalama (3,59) “Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.” ifadesi ile “Örgüt ilanları, bildirileri ve benzerlerini okur ve takip ederim.” ifadesi, en yüksek ortalama (4,73) ise “Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4-16 İş tatmini ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

| Soru No                                                | İçerik                                                                              | Ortalama | Std. Sapma |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| İT1                                                    | 1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.                                         | 3,65     | 0,844      |
| İT2                                                    | 2- Kendi görev alanımda, tek başıma çalışma olanağının olması bakımından.           | 3,81     | 0,868      |
| İT3                                                    | 3- Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.                 | 3,96     | 0,833      |
| İT4                                                    | 4- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.                 | 4,16     | 0,772      |
| İT5                                                    | 5- Amirim, emrindeki kişileri idare tarzı açısından.                                | 3,75     | 0,981      |
| İT6                                                    | 6- Amirim, karar vermedeki yeteneği bakımından.                                     | 3,71     | 0,991      |
| İT7                                                    | 7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.             | 3,91     | 0,914      |
| İT8                                                    | 8- Bana, sabit bir iş sağlaması bakımından.                                         | 4,03     | 0,749      |
| İT9                                                    | 9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.            | 4,21     | 0,697      |
| İT10                                                   | 10- Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.              | 3,94     | 0,778      |
| İT11                                                   | 11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | 4,15     | 0,786      |
| İT12                                                   | 12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.                 | 3,91     | 0,83       |
| İT13                                                   | 13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.                           | 3,27     | 1,188      |
| İT14                                                   | 14- Bana, işimde terfi olanağı sağlaması bakımından.                                | 3,30     | 1,137      |
| İT15                                                   | 15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.               | 3,75     | 0,928      |
| İT16                                                   | 16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından. | 3,94     | 0,84       |
| İT17                                                   | 17- Çalışma şartları bakımından.                                                    | 3,82     | 0,972      |
| İT18                                                   | 18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları Bakımından.                   | 3,93     | 0,816      |
| İT19                                                   | 19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında, takdir edilmem bakımından.                    | 3,74     | 0,995      |
| İT20                                                   | 20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.                             | 4,17     | 0,789      |
| 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum. |                                                                                     |          |            |

Tablo 4-16’da, İT ölçeğinde en düşük ortalama (3,27) “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından...” ifadesi, en yüksek ortalama (4,21) ise

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.11.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach's Alpha Katsayısının elde edildiği güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının (0,70)'ten büyük olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilir (Nunnally, J. C. (1978).

**Tablo 4-17 Güvenilirlik analizi sonuçları**

| Ölçekler                       | Cronbach's Alpha | Soru Sayısı |
|--------------------------------|------------------|-------------|
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0,867            | 24          |
| İş Tatmini                     | 0,918            | 20          |

Tablo 4-17’de görüldüğü üzere; ÖVD ölçeği, 24 ifaden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri (0,867)'dir. Güvenilirlik analizinde, (0,867) Cronbach's Alfa değerinin yüksek bir değer olması sebebiyle ÖVD ölçeğinin oldukça güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir.

İT ölçeği, 20 ifaden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri (0,918)'dir. Güvenilirlik analizinde, (0,918) oldukça güvenilir bir değer olması sebebiyle İT ölçeğinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir.

#### 4.11.4 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler (Faktör Analizi Sonuçları)

Bu bölümde araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel düzeyde anlamlı olup olmadıkları ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan analiz sonuçları bulunmaktadır.

İstatistiki düzeyde anlamlı olmayan değişkenler tespit edilerek, tekrarlanan test sonuçları itibariyle değişkenler arasındaki ilişkiler ve etki büyüklükleri ortaya konulmuştur.

Birçok değişkenin arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla kullanılan istatistiksel yaklaşıma Faktör Analizi denilmektedir (Gegez, 2007:378). Bu analiz aynı zamanda birçok değişkenden elde edilen bilgileri toplandıktan sonra minimum bilgi kaybıyla maksimum sayıda faktör oluşturmaktadır (Hair ve diğerleri. 2010:98).

Araştırmada kullanılan her bir ölçek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilmesi amacıyla KMO testinin sonuçları incelenerek, veri setinin boyutu ve özelliklerinin bu analiz için uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir.

KMO-Bartlett's testi sonucunda p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğunda ölçekteki ifadeler faktör analizine uygun olmaktadır. KMO değeri ise 0 ile 1 arasında değişebilmektedir. Bu değer 1'e yaklaştıkça ölçekteki ifadelerin, hatasız bir şekilde tahmin etme gücü yükselmektedir (Durmuş, 2013: 78).

Tablo 4-18'de ÖVD ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla uygulanan KMO-Bartlett's Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4-18 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi sonuçları**

| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Testi</b> |         | 0,900   |
|---------------------------------|---------|---------|
| <b>Bartlett's Testi</b>         | Ki Kare | 3151,43 |
|                                 | df      | 276     |
|                                 | Sig.    | 0,000   |

Tablo 4-18'de ÖVD ölçeğinin p değerinin (0,000), KMO değerinin ise (0,900) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4-19' da ÖVD ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve güvenilirlik değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4-19 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör yükleri**

| Boyut        | İfadeler                                                                                                        | Faktör Yükleri | Varyans Açıklama Oranı (%) | Güvenilirlik |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|--------------|
| Özgecilik    | 1- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.                                           | 0,42           | 4,569                      | 0,745        |
|              | 6- Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.                                                         | 0,51           |                            |              |
|              | 11- Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardımcı olurum. | 0,44           |                            |              |
|              | 16- İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.                          | 0,47           |                            |              |
|              | 21- İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.                | 0,27           |                            |              |
| Vicdanlılık  | 5- Kurumdaki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.                                                        | 0,42           | 4,82                       | 0,589        |
|              | 10- Zorunlu olmadığı halde önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılırım.                                   | 0,51           |                            |              |
|              | 15- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.                       | 0,61           |                            |              |
|              | 20- Örgüt ilanları, bildirileri ve benzerlerini okur ve takip ederim.                                           | 0,26           |                            |              |
| Centilmenlik | 3- Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.       | 0,44           | 5,123                      | 0,688        |
|              | 8- Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.                                                | 0,69           |                            |              |
|              | 13- İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.                                                    | 0,76           |                            |              |
|              | 18- Olumlu yönlere odaklanmak yerine, her zaman hata ararım.                                                    | 0,72           |                            |              |
|              | 23- Örgütün yaptıklarında her zaman kusur bulurum.                                                              | 0,64           |                            |              |
| Nezaket      | 4- Çalışma arkadaşlarıma için problem çıkarmaktan kaçınırım.                                                    | 0,42           | 11,399                     | 0,716        |
|              | 9- Davranışlarıma iş arkadaşlarıma üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.                                 | 0,67           |                            |              |
|              | 14- Çalışma arkadaşlarıma haklarını çiğnemem.                                                                   | 0,26           |                            |              |
|              | 19- Çalışma arkadaşlarıma aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım.                                         | 0,64           |                            |              |
|              | 24- Davranışlarıma, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim.                                | 0,62           |                            |              |
| Sivil Erdem  | 2- İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.                                       | 0,60           | 27,693                     | 0,7          |
|              | 7- Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.                                                         | 0,70           |                            |              |
|              | 12- İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım.                                    | 0,37           |                            |              |
|              | 17- İşime, belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.                                                        | 0,36           |                            |              |
|              | 22- Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım.                                        | 0,47           |                            |              |
| TOPLAM       |                                                                                                                 |                | 53,604                     |              |

Yapılan faktör analizi sonucunda, ÖVD ölçeğindeki ifadeler 5 faktörde toplanmıştır. Bu faktörler içerdikleri ifadeler doğrultusunda “Özgecilik”, “Vicdanlılık”, “Centilmenlik”, “Nezaket” ve “Sivil Erdem” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörler ölçekteki ifadelerin varyansının %53,604’ünü açıklamaktadır.

Faktörler bazında açıklanan varyanslara bakıldığında; Sivil Erdem faktörünün %27,693, Nezaket faktörünün %11,399, Centilmenlik faktörünün %5,123, Vicdanlılık faktörünün %4,82 ve son olarak Özgecilik faktörünün açıklanan varyansı %4,569 olduğu görülmektedir. Bu faktörlere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Özgecilik, Nezaket ve Sivil Erdem faktörleri Cronbach’s Alfa değerinin (0,7)’ten büyük olması sebebiyle güvenilirlerdir.

Diğer iki faktörden, Centilmenlik faktörünün Cronbach’s Alfa değeri (0,688) ise (0,7)’e oldukça yakın olduğundan güvenilirlerdir. Vicdanlılık faktörünün ise Cronbach’s Alfa değerinin (0,60)’a yakın olması sebebiyle kabul edilebilir sonuçlar vermektedir (Kılıç, 2016).

Tablo 4-20’ de İT ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için uygulanan KMO-Bartlett’s Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4-20 İş tatmini faktör analizi sonuçları**

| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Testi</b> |         | 0,916   |
|---------------------------------|---------|---------|
| <b>Bartlett's Testi</b>         | Ki Kare | 3151,43 |
|                                 | Df      | 276     |
|                                 | Sig.    | 0,000   |

Tablo 4-20’de İT ölçeğinin p değerinin (0,000), KMO değerinin ise (0,916) olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-21’de İT ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve güvenilirlik değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 4-21 İş tatmini ölçeği faktör yükleri**

| Boyut  | İfadeler                                                                            | Faktör Yükleri | Varyans Açıklama Oranı (%) | Güvenilirlik |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|--------------|
| İçsel  | 1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.                                         | 0,42           | 25,533                     | 0,871        |
|        | 2- Kendi görev alanımda, tek başıma çalışma olanağının olması bakımından.           | 0,52           |                            |              |
|        | 3- Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.                 | 0,61           |                            |              |
|        | 4- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.                 | 0,64           |                            |              |
|        | 7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.             | 0,49           |                            |              |
|        | 8- Bana, sabit bir iş sağlaması bakımından.                                         | 0,51           |                            |              |
|        | 9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.            | 0,75           |                            |              |
|        | 10- Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.              | 0,69           |                            |              |
|        | 11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | 0,77           |                            |              |
|        | 15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.               | 0,52           |                            |              |
|        | 16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından. | 0,54           |                            |              |
|        | 20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.                             | 0,59           |                            |              |
| Dışsal | 5- Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından.                              | 0,75           | 22,898                     | 0,865        |
|        | 6- Amirimin, karar vermedeki yeteneği bakımından.                                   | 0,73           |                            |              |
|        | 12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.                 | 0,35           |                            |              |
|        | 13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.                           | 0,71           |                            |              |
|        | 14- Bana, işimde terfi olanağı sağlaması bakımından.                                | 0,71           |                            |              |
|        | 17- Çalışma şartları bakımından.                                                    | 0,67           |                            |              |
|        | 18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından.                   | 0,54           |                            |              |
|        | 19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında, takdir edilmem bakımından.                    | 0,76           |                            |              |
| TOPLAM |                                                                                     |                | 48,431                     |              |

Yapılan faktör analizi sonucunda, İT ölçeğindeki ifadeler 2 faktörde toplanmıştır. Bu faktörler içerdikleri ifadeler doğrultusunda “İçsel” ve “Dışsal” İT olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörler ölçekteki ifadelerin varyansın %48,431’ünü açıklamaktadır. Faktörler bazında açıklanan varyanslara bakıldığında; İçsel İT faktörünün %25,533, Dışsal İT faktörünün açıklanan varyansı %22,898’dir. Faktörlere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre İçsel İT ve Dışsal İT faktörleri Cronbach’s Alfa değerinin (0,7)’ten büyük olması sebebiyle güvenilirdir (Kılıç, 2016).

#### 4.11.5 Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, değişkenler arası ilişkinin araştırılmasında en sık kullanılan analiz yöntemlerindendir. Regresyon veriyi en iyi şekilde açıklayan bir model oluşturmayı amaçlamaktadır (Gegez, 2007:347). Araştırmada öncelikle ortaya çıkarılan temel hipotezler için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılabilmesi için, her bir değişkeni oluşturan ifadelerin ortalaması alınmış ve bu ortalamalara regresyon analizi uygulanmıştır. Hatırlanacağı temel hipotezlerimiz;

- *H1: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.*
- *H2: Çalışma Biçiminin İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.*
- *H3: İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.*
- *H4: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rolü vardır.*

Şeklinde oluşturulmuştur. Temel hipotezlerin bağımlı ve aracı değişkenlerinin alt boyutlar bağlamında önerilen alt hipotezleri ise aşağıda verilmiştir.

- *H1a: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H1b: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H1c: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H1d: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H1e: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H2a: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin İçsel boyutu üzerinde etkisi vardır.*
- *H2b: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin Dışsal boyutu üzerinde etkisi vardır.*

İlk temel hipotez olan ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi uygulanmıştır. ÇB’ nin EÇ ve SZÇ biçiminde iki alt kategoriye sahip



olması nedeniyle, bu aşamada uygulanacak regresyon modelinde ifade edebilmek amacıyla “kukla” (dummy) değişken olarak kodlaması gerekmektedir. Bunun için bir (1) adet kukla değişken oluşturulmuştur. Buna göre, çalışmada ÇB olarak ifade ettiğimiz değişken aslında EÇ biçiminde çalışanları ifade etmektedir. Analizde bağımlı değişken olarak ÖVD, bağımsız değişken olarak ise ÇB (EÇ) ele alınmıştır.

**Tablo 4-22 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu**

| Model | R    | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata Oranı |
|-------|------|--------|--------------------|---------------------|
| 1     | 0,13 | 0,019  | 0,025              | 0,34226             |

Tablo 4-22’de görüldüğü üzere, ÇB (EÇ) değişkeni, ÖVD değişkeninin %1,9’unu açıklayabilmektedir. Bununla beraber model tek değişkenli bir regresyon modeli olduğundan dolayı,

**Tablo 4-23 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu**

| Model |           | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anlamlılık |
|-------|-----------|-------------------|-----|---------------|-------|------------|
| 1     | Regresyon | 0,825             | 1   | 0,825         | 7,431 | 0,007      |
|       | Kalıntı   | 43,533            | 415 | 0,111         |       |            |
|       | Toplam    | 44,370            | 416 |               |       |            |

Tablo 4-23’ deki Anova tablosunda görüldüğü üzere F değeri (7,431) ve anlamlılık değeri (0,007) olduğundan elde edilen regresyon modelinin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4-24 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu**

|       |       | Standardize Olmayan Katsayılar |           | Standardize Olmuş Katsayılar |          |              |
|-------|-------|--------------------------------|-----------|------------------------------|----------|--------------|
| Model |       | B                              | Std. Hata | Beta                         | T Değeri | Sig.         |
| 1     | Sabit | 4,236                          | 0,019     |                              | 226,123  | 0,000        |
|       | EÇ    | -0.119                         | 0,044     | -0,136                       | -2,726   | <u>0,007</u> |

Tablo 4-24’ de bağımsız değişken olan EÇ’ nin t değeri ve anlamlılık seviyesine bakıldığında EÇ değişkeninin (0,007) anlamlılık değeri (0,05)’in altında olduğundan EÇ (ÇB) ÖVD üzerinde etkilidir.

EÇ durumu 0 olduğunda, yani SZÇ durumunda ÖVD 4,23 derecesinde bulunuyor. Tablodaki standardize olmayan B değeri de EÇ ve SZÇ arasındaki farkı ifade ediyor. Bu fark ise -0,119. Yani Esnek çalışanlar ÖVD konusunda Standart zamanlı çalışanlardan 0,119 daha az ortalamaya sahiptirler. Bununla beraber, Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir) EÇ ÖVD üzerinde %95 güven düzeyinde negatif yönde (0,13) gücünde etkilidir.

Farklı bir anlatımla, SZÇ yapıldığında ÖVD bilinci yükselmektedir. Aksi durumda, EÇ’ da ise ÖVD bilinci azalmaktadır. *Böylelikle H1 hipotezi reddedilemez.* Açıklama gücü ne kadar az da olsa ÇB (EÇ)’ nin ÖVD üzerinde etkisi vardır.

H1 hipotezi reddedilemeyeceğinden dolayı H1 hipotezine ait alt hipotezler incelenmelidir. İlk temel hipotezin alt hipotezlerinin her biri için ayrı regresyon modelleri oluşturulmuş, sonuçları birer tabloda birleştirilmiştir.

Analizlerde bağımlı değişken olarak ÖVD’ nin alt faktörleri olan “Özgecilik”, “Vicdanlılık”, “Centilmenlik”, “Nezaket” ve “Sivil Erdem”, bağımsız değişken olarak ise EÇ (ÇB) ele alınmıştır.

**Tablo 4-25 Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu**

| Model*                                                                                                                                                                                                     | R    | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata Oranı |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------------------|---------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                          | 0,01 | 0,000  | -0,002             | 0,447               |
| 2                                                                                                                                                                                                          | 0,14 | 0,018  | 0,016              | 0,549               |
| 3                                                                                                                                                                                                          | 0,03 | 0,001  | -0,002             | 0,772               |
| 4                                                                                                                                                                                                          | 0,11 | 0,012  | 0,010              | 0,436               |
| 5                                                                                                                                                                                                          | 0,08 | 0,007  | 0,004              | 0,471               |
| *Model 1: Bağımsız değişken Özgecilik<br>Model 2: Bağımsız değişken Vicdanlılık<br>Model 3: Bağımsız değişken Centilmenlik<br>Model 4: Bağımsız değişken Nezaket<br>Model 5: Bağımsız değişken Sivil Erdem |      |        |                    |                     |

Tablo 4-25 modeller bağlamında değerlendirildiğinde sırasıyla; EÇ (ÇB) değişkeni “Özgecilik” faktörünü açıklayamamaktadır. EÇ (ÇB) değişkeni “Vicdanlılık” faktörünün yaklaşık %1,8’ini açıklayabilmektedir. EÇ (ÇB) değişkeni “Centilmenlik” faktörünü ise neredeyse açıklayamayacak düzeydedir %0,001. EÇ (ÇB) değişkeni “Nezaket” faktörünün %1,2’sini açıklayabilirken “Sivil Erdem” faktörünü %0,7 gibi oldukça düşük bir değerle açıklayabilmektedir.

**Tablo 4-26 Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu**

| Model*                                                                                                                                                                                                     |           | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Kare | F    | Anlamlılık   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----|---------------|------|--------------|
| 1                                                                                                                                                                                                          | Regresyon | 0,0               | 1   | 0,00          | 0,01 | 0,912        |
|                                                                                                                                                                                                            | Kalıntı   | 82,0              | 415 | 0,20          |      |              |
|                                                                                                                                                                                                            | Toplam    | 82,0              | 416 |               |      |              |
| 2                                                                                                                                                                                                          | Regresyon | 2,3               | 1   | 2,31          | 7,64 | <u>0,006</u> |
|                                                                                                                                                                                                            | Kalıntı   | 123,7             | 415 | 0,30          |      |              |
|                                                                                                                                                                                                            | Toplam    | 126,0             | 416 |               |      |              |
| 3                                                                                                                                                                                                          | Regresyon | 0,2               | 1   | 0,17          | 0,29 | 0,593        |
|                                                                                                                                                                                                            | Kalıntı   | 244,5             | 415 | 0,60          |      |              |
|                                                                                                                                                                                                            | Toplam    | 244,7             | 416 |               |      |              |
| 4                                                                                                                                                                                                          | Regresyon | 1,0               | 1   | 0,98          | 5,17 | <u>0,023</u> |
|                                                                                                                                                                                                            | Kalıntı   | 77,8              | 415 | 0,19          |      |              |
|                                                                                                                                                                                                            | Toplam    | 78,8              | 416 |               |      |              |
| 5                                                                                                                                                                                                          | Regresyon | 0,6               | 1   | 0,61          | 2,74 | 0,098        |
|                                                                                                                                                                                                            | Kalıntı   | 91,1              | 415 | 0,22          |      |              |
|                                                                                                                                                                                                            | Toplam    | 91,7              | 416 |               |      |              |
| *Model 1: Bağımsız değişken Özgecilik<br>Model 2: Bağımsız değişken Vicdanlılık<br>Model 3: Bağımsız değişken Centilmenlik<br>Model 4: Bağımsız değişken Nezaket<br>Model 5: Bağımsız değişken Sivil Erdem |           |                   |     |               |      |              |

Tablo 4-26’daki Anova sonuçları modeller bağlamında incelendiğinde; Özgecilik alt boyutu ve EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan modelden görüldüğü üzere F değeri (0,01) ve anlamlılık değeri (0,912) olduğundan elde edilen regresyon modelinin %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı söylenebilir. Benzer şekilde Model 3 ve Model 5’te yer alan Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutları ile EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan modellerde anlamlı değildir.

Bu modellerin sırasıyla anlamlılık değerleri (0,593) ve (0,098)’dir. Vicdanlılık alt boyutu ve EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan regresyon modelinde F değeri

(7,64) ve anlamlılık değeri (0,006)'dır. Buradan Model 2'nin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, Nezaket alt boyutu ve EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan regresyon modelinde F değeri (5,17) ve anlamlılık değeri (0,023)'tür. Buradan Model 4'ün de %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4-27 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu**

|                                                                                                                                                                                                            |       | Standardize Olmayan Katsayılar |           | Standardize Olmuş Katsayılar |          |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------|-----------|------------------------------|----------|--------------|
| Model                                                                                                                                                                                                      |       | B                              | Std. Hata | Beta                         | T Değeri | Sig.         |
| 1                                                                                                                                                                                                          | Sabit | 4,3                            | 0,024     |                              | 176,31   | 0,000        |
|                                                                                                                                                                                                            | EÇ    | 0,0                            | 0,057     | 0,01                         | 0,11     | 0,912        |
| 2                                                                                                                                                                                                          | Sabit | 4,1                            | 0,030     |                              | 136,52   | 0,000        |
|                                                                                                                                                                                                            | EÇ    | -0,2                           | 0,069     | -0,14                        | -2,76    | <u>0,006</u> |
| 3                                                                                                                                                                                                          | Sabit | 3,9                            | 0,042     |                              | 92,96    | 0,000        |
|                                                                                                                                                                                                            | EÇ    | -0,1                           | 0,098     | -0,03                        | -0,54    | 0,593        |
| 4                                                                                                                                                                                                          | Sabit | 4,4                            | 0,024     |                              | 185,90   | 0,000        |
|                                                                                                                                                                                                            | EÇ    | -0,1                           | 0,055     | -0,11                        | -2,27    | <u>0,023</u> |
| 5                                                                                                                                                                                                          | Sabit | 4,4                            | 0,026     |                              | 169,46   | 0,000        |
|                                                                                                                                                                                                            | EÇ    | -0,1                           | 0,060     | -0,08                        | -1,66    | 0,098        |
| *Model 1: Bağımsız değişken Özgecilik<br>Model 2: Bağımsız değişken Vicdanlılık<br>Model 3: Bağımsız değişken Centilmenlik<br>Model 4: Bağımsız değişken Nezaket<br>Model 5: Bağımsız değişken Sivil Erdem |       |                                |           |                              |          |              |

Tablo 4-27' de Bağımsız değişken olan EÇ (ÇB)' nin modeller bağlamında t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında EÇ (ÇB) değişkeni Özgecilik, Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutlarında %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir.

Bu sonuçlara göre, EÇ (ÇB)' nin ÖVD' nin Özgecilik, Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutlarını açıklama gücünün bulunmadığı ve bu alt boyutlar üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. *Böylelikle H1a, H1c ve H1e hipotezleri reddedilir.*

Öte yandan, Vicdanlılık ve Nezaket alt boyutlarından oluşan Model 2 ve Model 4'e ait t değerleri ve anlamlılık seviyeleri incelendiğinde Vicdanlılık alt boyutu için t değeri (136,52) ve anlamlılık değeri (0,000) olduğundan EÇ (ÇB) ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu üzerinde etkilidir. Vicdanlılık alt boyutunun ait olduğu Model 2'deki Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (*bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir*), EÇ (ÇB) ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu üzerinde negatif yönde (0,14) gücünde etkilidir.

Farklı bir anlatımla, SZÇ durumunda ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu yükselmektedir. Aksi durumda, Esnek çalışma durumunda ise ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu azalmaktadır. *Böylelikle H1b hipotezi reddedilemez.*

Açıklama gücü az da olsa EÇ (ÇB)' nin ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır. Aynı şekilde Nezaket alt boyutu için t değeri (185,9) ve anlamlılık değeri (0,023) olduğundan EÇ (ÇB) ÖVD' nin Nezaket boyutu üzerinde etkilidir.

Nezaket alt boyutunun ait olduğu Model 4'teki Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (*bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir*). EÇ (ÇB) ÖVD' nin Nezaket boyutu üzerinde %95 güven düzeyinde negatif yönde (0,11) gücünde etkilidir. Diğer bir anlatımla, SZÇ durumunda ÖVD' nin Nezaket boyutu yükselmektedir. Aksi durumda, Esnek çalışma durumunda ise ÖVD' nin Nezaket boyutu azalmaktadır. *Böylelikle H1d hipotezi reddedilemez.* Açıklama gücü az da olsa EÇ (ÇB)' nin ÖVD' nin Nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.

Çalışmadaki ikinci temel hipotez olan EÇ (ÇB)' nin İT üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde bağımlı değişken olarak İT, bağımsız değişken olarak ise EÇ (ÇB) ele alınmıştır.

**Tablo 4-28 İş tatmini ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu**

| Model | R   | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata Oranı |
|-------|-----|--------|--------------------|---------------------|
| 1     | 0,1 | 0,01   | 0,008              | 0,53245             |

Tablo 4-28’de görüldüğü üzere, EÇ (ÇB) değişkeni, İT değişkeninin %1’ini açıklayabilmektedir.

**Tablo 4-29 İş tatmini ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu**

| Model |           | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anlamlılık |
|-------|-----------|-------------------|-----|---------------|-------|------------|
| 1     | Regresyon | 1,207             | 1   | 1,207         | 4,256 | 0,040      |
|       | Kalıntı   | 115,955           | 415 | 0,284         |       |            |
|       | Toplam    | 117,162           | 416 |               |       |            |

Tablo 4-29’ da ki Anova tablosunda görüldüğü üzere F değeri (4,256) ve anlamlılık değeri (0,040) olduğundan elde edilen regresyon modelinin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4-30 Çalışma biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu**

|       |       | Standardize Olmayan Katsayılar |           | Standardize Olmuş Katsayılar |          |              |
|-------|-------|--------------------------------|-----------|------------------------------|----------|--------------|
| Model |       | B                              | Std. Hata | Beta                         | T Değeri | Sig.         |
| 1     | Sabit | 3,897                          | 0,029     |                              | 133,769  | 0,000        |
|       | EÇ    | -0.139                         | 0,067     | -0,101                       | -2,063   | <u>0,040</u> |

Tablo 4-30’ daki Bağımsız değişken olan EÇ (ÇB) nin t değeri ve anlamlılık seviyesine bakıldığında EÇ (ÇB) değişkeninin (0,040) anlamlılık değeri (0,05)’in altında olduğundan EÇ (ÇB) İT üzerinde etkilidir.

Bununla beraber Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir), EÇ (ÇB), İT üzerinde %95 güven düzeyinde negatif yönde (0,101) gücünde etkilidir. Şöyle ki, SZÇ durumunda İT yükselmektedir. Aksi durumda, yani Esnek çalışma durumunda ise İT azalmaktadır. *Böylelikle H2 hipotezi reddedilemez.* Açıklama gücü az da olsa EÇ (ÇB)’ nin İT üzerinde etkisi vardır.

H2 hipotezi reddedilemeyeceğinden H2 hipotezine ait alt hipotezler incelenmiştir. İkinci temel hipotezin alt hipotezlerinin her biri için ayrı regresyon modelleri oluşturulmuş, sonuçları birer tabloda birleştirilmiştir. Analizlerde bağımlı

değişken olarak İT’ nin alt faktörleri olan “İçsel” ve “Dışsal” İT, bağımsız değişken olarak ise EÇ (ÇB) ele alınmıştır.

**Tablo 4-31 İş tatmini alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi sonucu özet tablosu**

| Model                                                                                        | R    | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata Oranı |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------------------|---------------------|
| 1                                                                                            | 0,11 | 0,012  | 0,009              | 0,352               |
| 2                                                                                            | 0,02 | 0,001  | 0,002              | 0,615               |
| *Model 1: Bağımsız değişken İçsel İş Tatmini<br>Model 2: Bağımsız değişken Dışsal İş Tatmini |      |        |                    |                     |

Tablo 4-31 modeller bağlamında değerlendirildiğinde sırasıyla; EÇ (ÇB) değişkeni “İçsel” İT faktörünün %1,2’sini açıklayabilirken “Dışsal” İT faktörünü neredeyse açıklayamayacak düzeydedir.

**Tablo 4-32 İş tatmini alt boyutları ve çalışma biçimi regresyon analizi anova tablosu**

| Model* |           | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Kare | F    | Anlamlılık   |
|--------|-----------|-------------------|-----|---------------|------|--------------|
| 1      | Regresyon | 0,57              | 1   | 0,36          | 2,66 | <u>0,033</u> |
|        | Kalıntı   | 48,61             | 415 | 0,12          |      |              |
|        | Toplam    | 49,81             | 416 |               |      |              |
| 2      | Regresyon | 0,1               | 1   | 0,08          | 2,10 | 0,647        |
|        | Kalıntı   | 148,4             | 415 | 0,38          |      |              |
|        | Toplam    | 148,4             | 416 |               |      |              |

\*Model 1: Bağımsız değişken İçsel İş Tatmini  
Model 2: Bağımsız değişken Dışsal İş Tatmini

Tablo 4-32’ deki Anova sonuçları modeller bağlamında incelendiğinde; İçsel İT boyutu ve EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan regresyon modelinde F değeri (2,66) ve anlamlılık değeri (0,033)’tür. Buradan Model 1’in %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

Dışsal İT alt boyutu ve EÇ (ÇB) değişkeni arasında oluşturulan modelden görüldüğü üzere F değeri (2,10) ve anlamlılık değeri (0,647) olduğundan elde edilen regresyon modelinin %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4-33 Çalışma biçiminin iş tatmini alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu**

|       |       | Standardize Olmayan Katsayılar |           | Standardize Olmuş Katsayılar |          |              |
|-------|-------|--------------------------------|-----------|------------------------------|----------|--------------|
| Model |       | B                              | Std. Hata | Beta                         | T Değeri | Sig.         |
| 1     | Sabit | 4,21                           | 0,020     |                              | 214,87   | 0,000        |
|       | EÇ    | -0,099                         | 0,046     | -0,11                        | -2,14    | <u>0,033</u> |
| 2     | Sabit | 3,8                            | 0,034     |                              | 110,12   | 0,000        |
|       | EÇ    | 0,0                            | 0,081     | -0,02                        | -0,46    | 0,647        |

\*Model 1: Bağımsız değişken İçsel İş Tatmini  
Model 2: Bağımsız değişken Dışsal İş Tatmini

Tablo 4-33’ te Bağımsız değişken olan EÇ (ÇB)’ nin modeller bağlamında t değerleri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında İçsel İT alt boyutundan oluşan Model 1’e ait t değeri ve anlamlılık seviyesi incelendiğinde İçsel İT alt boyutu için t değeri (214,87) ve anlamlılık değeri (0,033) olduğundan EÇ (ÇB) İçsel İT boyutu üzerinde etkilidir.

İçsel İT alt boyutunun ait olduğu Model 1’deki Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (*bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir*), EÇ (ÇB) İçsel İT boyutu üzerinde negatif yönde (-0,11) gücünde etkilidir. Farklı bir anlatımla, SZÇ durumuna İçsel İT yükselmektedir. Aksi durumda, yani Esnek çalışma durumunda ise İçsel İT azalmaktadır. *Böylelikle H2a hipotezi reddedilemez.* Açıklama gücü az da olsa EÇ (ÇB)’ nin İçsel İT üzerinde etkisi vardır.

Öte tarafta, EÇ (ÇB) değişkeni Dışsal İT boyutunda %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir. Buna göre, EÇ (ÇB)’ nin Dışsal İT üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. *Böylelikle H2b hipotezi reddedilir.*

Çalışmanın üçüncü temel hipotezi olan İT’ nin ÖVD üzerinde etkisini keşfetmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde bağımlı değişken olarak ÖVD, bağımsız değişken olarak ise İT ele alınmıştır.



**Tablo 4-34 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini regresyon analizi sonucu özet tablosu**

| Model | R     | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata Oranı |
|-------|-------|--------|--------------------|---------------------|
| 1     | 0,399 | 0,159  | 0,157              | 0,30851             |

Tablo 4-34’ te görüldüğü üzere, İT değişkeni, ÖVD değişkeninin %15,9’unu açıklayabilmektedir.

**Tablo 4-35 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini regresyon analizi anova tablosu**

| Model |           | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık |
|-------|-----------|-------------------|-----|---------------|--------|------------|
| 1     | Regresyon | 7,060             | 1   | 7,060         | 74,171 | 0,000      |
|       | Kalıntı   | 37,310            | 415 | 0,095         |        |            |
|       | Toplam    | 44,370            | 416 |               |        |            |

Anova tablosunda (Tablo 4-35) görüldüğü üzere F değeri (74,171) ve anlamlılık değeri (0,000) olduğundan elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4-36 İş Tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları tablosu**

|       |       | Standardize Olmayan Katsayılar |           | Standardize Olmuş Katsayılar |          |              |
|-------|-------|--------------------------------|-----------|------------------------------|----------|--------------|
| Model |       | B                              | Std. Hata | Beta                         | T Değeri | Sig.         |
| 1     | Sabit | 3,116                          | 0,129     |                              | 24,243   | 0,000        |
|       | İT    | 0.281                          | 0,033     | 0,399                        | 8,612    | <u>0,000</u> |

Tablo 4-36’ da Bağımsız değişken olan İT’ nin t değeri ve anlamlılık seviyesine bakıldığında İT değişkeninin (0,000) anlamlılık değeri (0,05)’in altında olduğundan İT ÖVD üzerinde etkilidir.

Bununla beraber Standardize olmuş Beta katsayısı yorumlandığında (*bu değer basit regresyon modellerinde aynı zamanda korelasyon katsayısını ifade etmektedir*) İT, ÖVD üzerinde %95 güven düzeyinde pozitif yönde (0,399) gücünde etkilidir. Farklı bir anlatımla, İT yükseldiğinde ÖVD da yükselmektedir. Benzer bir şekilde İT

azaldığında ÖVD’ da azalmaktadır. *Böylelikle H3 hipotezi reddedilemez.* İT’ nin ÖVD üzerinde etkisi vardır.

Çalışmanın son temel hipotez olan ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT’ nin aracı rolünü keşfetmek için Sobel Aracılık testi ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

**Tablo 4-37 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık-Sobel testi sonuçları**

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | Regresyon Katsayısı | Standart Hata | Sobel İstatistiği | p     |
|-------------------|------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------|
| ÇB                | İT               | -0,139              | 0,062         | -2,166            | 0,015 |
| İT                | ÖVD              | 0,281               | 0,033         |                   |       |

Tablo 4-37’ deki Sobel Testi sonucunun anlamlılık seviyesine bakıldığında (0,015) anlamlılık değeri (0,05)’in altında olduğundan ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT’ nin aracı rolünün olduğu söylenebilir.

Bu aracılığın etkisini ve türünü görmek için her bir model için kurulan regresyon analizleri incelenmelidir.

**Tablo 4-38 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık regresyon analizi sonuçları**

|                | Bağımsız | Bağımlı  | Regresyon Katsayıları | t                        | Anlamlılık   | LLCI   | ULCI   |
|----------------|----------|----------|-----------------------|--------------------------|--------------|--------|--------|
| <b>Model 1</b> | ÇB       | -> ÖVD   | <b>-0,119</b>         | 226,12                   | <b>0,007</b> | -0,033 | -0,136 |
|                |          | R/F      |                       | 0,01/4,159               |              |        |        |
| <b>Model 2</b> | ÇB       | -> İT    | <b>-0,139</b>         | 133,77                   | <b>0,040</b> | -0,185 | -0,062 |
|                |          | R /F     |                       | 0,01/4,256               |              |        |        |
| <b>Model 3</b> | ÇB       | -> ÖVD   | ÇB <b>-0,102</b>      | -2,54                    | <b>0,012</b> | -0,181 | -0,023 |
|                | İT       |          | ÖVD <b>0,276</b>      | 8,54                     | <b>0,000</b> | 0,213  | 0,340  |
|                |          | R/F/VIFs |                       | 0,169/40,822/1,002-1,002 |              |        |        |
| <b>Model 4</b> | İT       | -> ÖVD   | <b>0,281</b>          | 24,24                    | <b>0,000</b> | 0,216  | 0,345  |
|                |          | R/F      |                       | 0.159/74,171             |              |        |        |

Tablo 4-38’ de ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT’ nin aracı rolünün daha ayrıntılı bir değerlendirilmesi yapılması için Model 3’ten elde edilen regresyon analizi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre, ÇB ve ÖVD ilişkisine İT dahil edildiğinde ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinin azaldığı, bir başka deyişle geçerliliğinin azaldığı görülmektedir

ÇB ve ÖVD arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri 0,05’ten ( $p=0,012$ ) küçüktür yani ilişkili anlamlıdır. Fakat bu değişkenlerin tek başlarına oluşturduğu regresyon denkleminin anlamlılığında daha az anlamlıdır. Bununla beraber, İT ve ÖVD arasındaki ilişki anlamlıdır. 0,05’ten küçük ( $p=0,000$ ) ve güven aralıkları 0’ ı içermemektedir. Buradan İT’ nin ÇB ve ÖVD ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, ÇB’ nin ÖVD’ na etkisinde İT’ in %95 güven düzeyinde anlamlı kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Tüm bu bulgularla elde edilen etki değerleri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

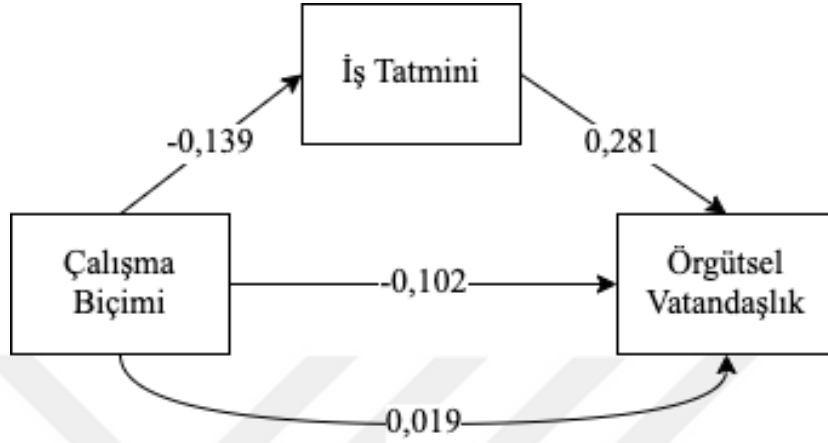
**Tablo 4-39 Çalışma biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolündeki etki değerleri**

|                                  | Direkt Etki | Dolaylı Etki | Toplam Etki |
|----------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| ÇB --> İT                        | -0,139*     | 0.000        | -0,139*     |
| İT --> ÖVD                       | 0,281*      | 0.000        | 0,281*      |
| ÇB--> ÖVD                        | -0,102*     | 0,019        | -0,088*     |
| *%95 güven düzeyinde anlamlıdır. |             |              |             |

Tablo 4-39’ da Aracı model sonuçlarına göre, daha önce temel modelde görülen ÇB ile ÖVD arasındaki istatistiksel anlamlılık azalmıştır.

Sonuçlar, ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinin doğrudan değil dolaylı olduğunu göstermektedir. ÇB’ nin ÖVD üzerindeki toplam etkisi “-0,088”,  $p<0,05$ ” iken, bu etkinin bir kısmı dolaylı bir etkidir. Regresyon katsayısı=-0.019,  $p<0,05$ ” şeklindeki bu sonuç, İT, ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkide kısmi aracı bir değişken olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre, *ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT’ nin aracı rolü vardır* hipotezi reddedilemez.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya ait “temel hipotezlerden üç tanesi doğrulanırken aracı etkiye ait hipotez kısmen doğrulanmıştır”. Araştırmanın “yedi adet alt hipotezinden üç tanesi doğrulanırken, dört adet alt hipotez reddedilmiştir”. Böylelikle araştırma modelinin grafiği aşağıdaki gibi oluşmuştur.



Şekil 4-4 Araştırma modelinin grafiksel görünümü

Araştırma hipotezlerine ait yapılan analizler ile bu analizler sonucunda hipotezlerin kabul veya reddedildiğine dair elde edilen sonuçların toplu olarak görülmesi amacıyla hazırlanan “Araştırma modeli hipotez test sonuçları tablosu” aşağıda Tablo 4-40’ ta görülmektedir.

Tablo 4-40 Araştırma modeli hipotez test sonuçları tablosu

| KOD | HİPOTEZ                                                                                         | SONUÇ      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| H1  | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.                        | DOĞRULANDI |
| H1a | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgencilik Boyutu üzerinde etkisi vardır.   | REDDEDİLDİ |
| H1b | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu üzerinde etkisi vardır.  | DOĞRULANDI |
| H1c | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu üzerinde etkisi vardır. | REDDEDİLDİ |
| H1d | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutu üzerinde etkisi vardır.      | DOĞRULANDI |
| H1e | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu üzerinde etkisi vardır.  | REDDEDİLDİ |

**Tablo 4-40’ ın devamıdır.**

|     |                                                                                                      |                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| H2  | Çalışma Biçiminin İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.                                                 | DOĞRULANDI        |
| H2a | <i>Çalışma Biçiminin İş Tatmininin İçsel Boyutu üzerinde etkisi vardır.</i>                          | DOĞRULANDI        |
| H2b | <i>Çalışma Biçiminin İş Tatmininin Dışsal Boyutu üzerinde etkisi vardır.</i>                         | REDDEDİLDİ        |
| H3  | İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi vardır.                                 | DOĞRULANDI        |
| H4  | Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatminin aracı rolü vardır. | KISMEN DOĞRULANDI |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### **4.11.6 Analiz Bulguları ve Sonuçların Tartışılması**

Araştırma, İstanbul’ da faaliyet gösteren Kamu, Yerel Yönetim, Özel ve Karma sermayeli işletmelerde yapılmıştır. Örneklem üzerinde analiz için değerlendirmeye alınan farklı sosyo-demografik özelliklere sahip 417 katılımcı 50’ ye yakın farklı mesleğe mensuptur. Analizlerin daha sade ve anlaşılır olabilmesi için bu meslekler değerlendirme öncesinde 18 ana grupta toplanmıştır.

Toplamda 100’ e yakın işletmede görev yapan katılımcılara ait veriler değerlendirilmiştir. Bu işletmelerin 28’ inde 10 ile 3000 arasında değişen sayıda işgören çalışmaktadır. Meslek, çalışma süresi, çalışma biçimi, eğitim düzeyi gibi özellikleri bakımından birbirinden farklılık gösteren çalışanların araştırmaya dahil edilmesine önem verilmiştir. İşletmeler, sektörel çeşitlilik bakımından heterojen bir özellik gösterirken, katılımcıların oluşturduğu meslek grupları ve demografik özellikler daha homojen bir dağılıma sahiptir.

Yapılan araştırma için tespit edilen örneklem kapsamında, değerlendirmeye alınan “417 Beyaz Yakalı Çalışandan” elde edilen veriler doğrultusunda; İşletme, İş ve Kişisel özelliklere ait bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- a. Örneklemdeki 417 katılımcının %37,4'ü Kamu, %36,9'u Özel, %19,7'si Yerel Yönetim ve %6'sı Karma sermayeli işletmelerde çalışmaktadır. Oranlar itibariyle değerlendirildiğinde, sermaye yapısı bakımından genel olarak *Türkiye' deki dağılıma uygun bir durum söz konusudur.*
- b. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%59 oranında) 31 yaş ve üzeri işletmelerde çalıştığı görülmektedir. İşletme yaşı azaldıkça katılımcı frekansları da azalmaktadır. Genç işletmelerde çalışanların katılımcı sayısı daha azdır. *Bu sonuca göre, işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.*
- c. Örneklemdeki 417 katılımcının %28,3'ü kadınlar, %71,7'si erkeklerden meydana gelmektedir. *Bu oranlar, resmi kayıtlı çalışanlar bağlamında ülke gerçekleri ile benzerlik göstermektedir.*
- d. Katılımcıların, %36'sı 31-40 yaş aralığında iken, %29,7'i 41-50 yaş arasındadır. 18-20 yaş arası çalışanlar örneklemde oldukça az iken 21-30 yaş arası çalışanlar örneklem %18,9'unu oluşturmaktadır. Son olarak 51 yaş ve üzeri çalışanlar örneklem %15,1'ini oluşturmaktadır. *Kuşaklar boyutunda incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu (229 kişi) Y Kuşağına mensuptur. X Kuşağına mensup katılımcılar ise 187 kişi olarak ikinci sırada yer almaktadır. Değerlendirmeye alınan Z kuşağına mensup katılımcı 1 kişidir. Günümüzde Z Kuşağı mensuplarının büyük bir çoğunluğu üniversite veya lise eğitime devam etmektedir. Lise ve altı eğitim seviyesinde olup iş hayatına atılanlar ise genellikle mavi yakalı olarak çalışmaktadırlar. Beyaz yakalı olarak çalışan az bir kesim Z kuşağı mensubu ise iş hayatına yeni girmiş olmaları nedeniyle sorulara yanıt verme hususunda henüz yeterli bir fikre sahip olmamalarından yada ifşa olarak işlerinden olma korkusu yüzünden katılımcı olmaktan imtina ettiğinden dolayı bu sayı düşük çıkmıştır.*
- e. Örneklemdeki katılımcıların büyük çoğunluğunun (%75,3) evli olduğu görülmektedir. Bekar katılımcılar ise örneklem %24,7'sinin oluşturmaktadır. *Bu sonuca göre, çoğunlukla aile sorumluluğu bulunan katılımcıların özellikle ÖVD konusundaki hassasiyetleri dikkate alınmalıdır.*
- f. Örneklemdeki katılımcıların büyük çoğunluğu (%58,3) lisans mezunlarından oluşmaktadır. İkinci sırada (%23) ise Yüksek lisans mezunları bulunmaktadır. Üçüncü sırada (% 8,2) Ön Lisans, dördüncü sırada Lise ve daha altı (% 6,7) ve en son sırada ise Doktora seviyesindekiler (%3,8) bulunmaktadır. *Bu sonuçlara göre katılımcıların sorulan soruları çok net anlayabilme ve yanıtlayabilme yetkinliğine sahip, birikim ve özgüvene sahip olduğu görülmektedir.*

- g. Katılımcıların çoğunluğunu Mühendis ve Mimarlar (%13) ile Yönetim ve İdari Hizmetlere mensup çalışanlar (%13) oluşturmaktadır. İkinci sırayı ise Eğitim-Öğretim (%11) ile Bütçe Finans ve Mali Hizmetler çalışanları (%11) paylaşmaktadır. 3. sırada (%10) İnsan kaynakları birimi çalışanları ve 4. sırada ise (%8) Yazılım, Bilişim ve Bilgi İşlem Hizmetlerinde çalışanlar yer almaktadır. Arta kalan diğer (%36) meslek mensupları ise (en büyük %6 Yerel Yönetim hizmetleri ile en küçük %1 diğer meslekler) 12 grupta toplanmıştır. *Bu sonuçlara göre de katılımcıların oldukça büyük bir çoğunluğu analitik düşünebilen, soruları net anlayabilerek ona göre yanıtlayabilme yetkinliğine sahip ve ülke genelindeki beyaz yakalıları ait meslekleri temsil edebilecek özelliklere sahiptirler.*
- h. Örneklemdeki katılımcıların %30'unun 3-7 yıl arası aynı birimde çalıştığı, %27'sinin ise 0-2 yıldır aynı birimde çalıştığı görülmektedir. %22 Oranında ise 8-14 yıl arası aynı birimde çalışanlar görülmektedir. %12 Oranını oluşturan çalışanlar 15-25 yıl arası ve 25 Yıl üzeri çalışanlar ise toplamın %9' unu oluşturmaktadır. Genel olarak birimde çalışma süresi azaldıkça katılımcı frekansları artmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların büyük bir çoğunluğu 3 yıl ile 25 yıl arasında aynı birimlerinde çalışmaktadır. *Katılımcıların şimdiki birimde çalışma süreleri göz önüne alındığında, sorulan sorulara verdikleri yanıtların genel olarak mevcut durumu gerçekçi olarak yansıtabildiği kabul edilebilir.*
- i. Örneklemdeki katılımcıların %29'u 3-7 yıldır, %26'sı ise 0-2 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. Üçüncü sırada ise %21' ile 8-14 yıl arasında çalışanlar bulunmaktadır. Dördüncü sırada %14 ile 15-24 yıl arası ve son olarak ta %10 oranında 25 yıl ve daha fazla süreden beri aynı işletmede çalışanlardan meydana gelmektedir. Bu sonuca göre çalışanların büyük bir çoğunluğu 3 yıl ile 25 yıl arasında aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. *Katılımcıların mevcut işletmede çalışma süreleri göz önüne alındığında, sorulan sorulara verdikleri yanıtların genel olarak mevcut durumu gerçekçi olarak yansıtabildiği kabul edilebilir.*
- j. Katılımcıların %27'si 15-24 yıllan süredir aynı meslekte çalışmaktadır. %26'sı ise 8-14 yıldır aynı meslekte çalışıyor. %21 Oranındaki katılımcı 25 yıl ve daha fazla sürede aynı meslekte çalışmaktadır. Dördüncü sırada %18 oranla, çalışanlar 3-7 yıl arasında aynı meslekte çalışmakta iken son olarak %8 oranında çalışan ise 0-2 yıllık süreler içerisinde aynı meslekte çalışanlardan oluşmaktadır. *Katılımcıların aynı meslekte çalışma süreleri göz önüne alındığında, sorulan sorulara verdikleri*

*yanıtların genel olarak mevcut durumu gerçekçi olarak yansıtabildiği kabul edilebilir.*

- k. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%75,5) SSK (4a) sigortalısıdır. İkinci sırada ise (%16) Emekli Sandığına tabi katılımcılardan oluşmaktadır. %4 Oranındaki katılımcı Bağ-kur sigortalısı olup, %3,5 ise Sözleşmeli katılımcılardan meydana gelmektedir. %1 Oranındaki katılımcı ise Diğer Sandıklara üyedir. *Bu sonuçlara göre, katılımcıların sosyal güvenlik kurum aidiyetlerinin ülkedeki genel dağılım ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilir.*
- l. Katılımcıların %82'sini Standart Zamanlı Çalışanlar, geriye kalan %18' ini ise Esnek ÇB' ndekiler oluşturmaktadır. *EÇ uygulamalarının her geçen gün daha da artıyor olmasına rağmen, elde edilen bulgular şu an için ülke genelindeki ÇB uygulamaları ile benzerlik göstermektedir.*

Değişkenlere ait analizler kapsamında; bağımlı değişken olan ÖVD ile aracı İT değişkeninin analizlerinde kullanılan ölçekler için ayrı ayrı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Buna göre çıkan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- a. ÖVD ölçeğinde en düşük ortalama (3,59) “Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.” ifadesi ile “Örgüt ilanları, bildirileri ve benzerlerini okur ve takip ederim.” ifadelerine aittir. En yüksek ortalamaya ise (4,73) “Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.” ifadesi sahiptir. *Bu veriler alan yazındaki diğer araştırma bulguları ile de benzeşmektedir.* Kaplan ( 2011) tarafından yapılan araştırmada bu ifadenin ortalama değeri (4,49) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre, katılımcıların genel ortalama ÖVD değerinin (4,19) ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sayan' ın (2018) araştırmasında ÖVD genel ve alt boyutların aritmetik ortalaması (3,98) olarak saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, ÖVD' nin alt boyutlarında en yüksek aritmetik ortalama puanı “Nezaket” (21,91/5:4,38), ikinci sırada “Vicdanlılık” (21,61/5:4,32), üçüncü sırada “Özgecilik” (21,43/5:4,29), dördüncü olarak “Sivil Erdem” (16,17/4:4,04) ve en düşük ise “Centilmenlik” (19,54/5:3,90) biçiminde gerçekleşmektedir. *Bu sonuca göre, katılımcıların bireysel kazanımları ve kişisel özellikleri doğrultusunda Nezaket ve Vicdanlılık davranışı ön plana çıkmaktadır. Bu*



*durum, katılımcıların örgüt kurallarını içselleştirdiğini, denetime ve dış kontrole gerek kalmadan işlerini gerektiği şekilde yerine getirdiklerini göstermektedir. İşletmedeki yönetim tarzı ile çevresel etkilere bağlı olarak ortaya çıkan Sivil Erdem ve Centilmenlik son sıralarda görülmektedir.* Daha önce yapılan benzer bir çalışmada ise, ÖVD boyutları; nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve özgecilik biçiminde bir sıralama sergilemiştir (Kalkan 2013). Çölgeçen' in (2012) aile hekimlerinin ÖVD üzerine yaptığı araştırmada da yüksek bulguları olan boyutlar benzerlik göstermektedir. Araştırmalarda en düşük ortalamanın centilmenlik olarak saptanmasının sebebi, ağır iş yükü, yoğun stres ve ilişkilerdeki olumsuzluklardan kaynaklandığı ifade edilmiştir (Geçer, 2008: 49).

- b. İT Ölçeğinde en düşük ortalama (3,27) “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından...” ifadesi şeklinde sonuçlanmıştır. Benzer şekilde Toker (2007) tarafından yapılan bir araştırmada da en düşük ortalama (2,28) ile ücret hakkında tespit edilmiştir (Toker, 2007b). *Bur sonuca göre, katılımcıların aldığı ücretlerini yeterli görmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.* Ölçekte en yüksek ortalama ise (4,21) “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.” ifadelerine aittir. Bulgular doğrultusunda katılımcıların genel ortalama İT değerinin (3,85) ile “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Literatürde görülen benzer bir araştırmada da çalışanların genel İT düzeyleri (3,29) olarak sonuçlanmıştı (Toker, 2007b). *Bu bağlamda, ücretin İT üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, Herzberg’in iki etken kuramını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.* Herzberg’e göre, işgören ücretlerinde yapılan artış doğrudan İT sağlamamakla birlikte, mevcut durumu koruyucu bir faktör olarak tatminsizliği de önlemektedir. Öte yandan bu sonuç, Maslow’un ihtiyaçlar kuramını da destekler görünmektedir. Şöyle ki, gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması nedeniyle, bu ihtiyaçların üstünde olanları arzu etmektedir. Ancak, Türkiye gibi iş alanlarının kısıtlı, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde, güvenlik, sosyal ihtiyaç ve hatta fizyolojik ihtiyaçların bile tatmin edilememesi nedeniyle ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt düzeyindeki ihtiyaçları doyurma ihtiyacı sebebiyle ücretin en düşük ortalamaya sahip olması doğru bir sonucu ortaya koymaktadır.

İT' nin alt boyutlarında en yüksek katılımcı aritmetik ortalaması İçsel İT (47,68/12:3,97) ve ikinci olarak ta Dışsal İT (29,43/8:3,68) biçiminde sonuçlanmıştır. *Yani, sonuçta katılımcıların İçsel İş Tatminlerinin daha fazla dikkate alınması gereği ön plana çıkmıştır.* Denizli' de aile hekimliği hizmeti sunan sağlık çalışanları üzerinde araştırma yapan Kaymakçı' nın (2013) elde ettiği sonuca göre “işimin başkaları için bir şeyler yapabilme imkânını bana sağlamasından” ifadesi 4,20 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu da içsel kaynaklı tatmin boyutlarından olup, içsel kaynaklı tatmin unsurlarının dışsal kaynaklı iş tatmin boyutlarından daha fazla öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Gürbüz (2009) tarafından askeri personel üzerinde yapılan çalışma ile de uyumlu olan bu sonuçlar, işin kendisi ile ilgili sonuçların çalışanların İT' nde daha önemli olduğunu göstermektedir (Kaymakçı, 2013).

*Beyaz yakalı çalışanların ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkilerini incelemek ve İT' nin aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada; ÖVD düzeylerinin yüksek seviyede, İT düzeylerinin orta seviyede olduğu saptanmıştır.* Alioğulları (2012)'nın sağlık sektöründe yaptığı çalışmada da çalışanların ÖVD düzeyleri yüksek olarak bulunurken, İT düzeyleri ise düşük olarak sonuçlanmıştır. Şantaş ve diğerleri (2016)'nin yine sağlık çalışanları üzerinde yaptığı farklı bir çalışmada ise çalışanların ÖVD düzeyleri orta olarak sonuçlanmıştır.

*Araştırmada, katılımcıların İT düzeylerinin orta düzeyde olmasına rağmen, ÖVD düzeylerinin yüksek olması dikkate değer bir sonuçtur. Bunu şu şekilde de açıklamak mümkün olabilir. Katılımcılar halen çalıştıkları işletmede İT seviyeleri düşük olsa bile, herhangi farklı bir işletmede görev yapsalar bile çalıştıkları kurum ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışlarında ÖVD sergileyebilecek özelliklere sahiptirler. Bu durum, kişisel özellikler ve kültürün etkisi ile olabileceği gibi, Türkiye' deki genel istihdam imkanlarının kısıtlılıklardan da kaynaklanıyor olabilir.* Literatürde bu sonucu destekler nitelikte görüşler bulunmaktadır. Ünüvar' a (2006) göre, Türkiye'deki işsizlik oranları dikkate alındığında, çalışanlar için ekstra bir rol davranışı olarak ÖVD' nin önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışma koşulları ne olursa olsun çalışmak zorunda olduğunu kabul eden işgörenler için ÖVD devamlılık için kaçınılmaz bir zorunluluktur (Ünüvar, 2006).

*Katılımcıların ÇB' nin hem doğrudan hem de İT aracılığıyla ÖVD' ni etkilemesi ÇB ile İT arasında da bir sebep sonuç ilişkisinin göstergesi olabileceğinden dolayı, İT arttırılması ÖVD' nin artmasını sağlayabilir.*

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri için, Cronbach's Alpha katsayısının elde edildiği güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Bilindiği gibi, sosyal bilimlere ait araştırmalarda Cronbach's Alpha katsayısının (0,70)'ten büyük olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilir (Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.).

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeği, 24 ifaden meydana gelmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri (0,867) olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinde, (0,867) Cronbach's Alfa değerinin yüksek bir değer olması sebebiyle ÖVD ölçeğinin oldukça güvenilir sonuçlar vereceği kabul edilmiştir.

20 İfaden oluşan İT ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri (0,918) olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinde, (0,918) oldukça güvenilir bir değer olması sebebiyle İT ölçeğinin de güvenilir sonuçlar vereceği görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılıkları ve hipotezlerin doğrulanması veya yanlışlanmasına dair sonuçların çıkarılması için yapılan analizler sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

- a. Hipotez 1 kapsamında, ÇB' nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisinin bulunduğu varsayımı öne sürülmüş olup, yapılan analizler sonucunda (H1) hipotezimiz doğrulanmıştır.

Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda, ÇB' nin ÖVD üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, *SZÇ biçiminde ÖVD bilinci yükselmekte, EÇ Biçiminde ise ÖVD bilinci azalmaktadır*. Sonuç olarak, açıklama gücü ne kadar az da olsa ÇB' nin ÖVD üzerinde etkisi bulunmaktadır. Literatürde bu konuda benzer sonuçları olan çalışmalar bulunmaktadır. Bulgular literatür sonuçları ile uyum göstermektedir (Bellou ve diğerleri 2005; Dick ve diğerleri, 2006; Tokgöz ve Seymen Aytemiz, 2013).

Bu temel hipotezin doğrulanmasını müteakip, alt hipotezler için yapılan regresyon analizi sonucunda; 1- “H1a: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgencilik boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi, 2- “H1c: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi ve 3- “H1e: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Yapılan analize göre, ÇB değişkeni “Özgencilik” faktörünü açıklayamamakta, Vicdanlılık faktörünün ise yaklaşık %1,8’ini açıklayabilmektedir. ÇB değişkeni Centilmenlik faktörünü ise neredeyse açıklayamayacak (%0,01) düzeydedir. ÇB değişkeni “Nezaket” faktörünün %1,2’sini açıklayabilirken “Sivil Erdem” faktörünü %0,7 gibi oldukça düşük bir değerle açıklayabilmektedir. *Bu sonuçlara göre, ÇB’ nin ÖVD’ nin Özgencilik, Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutlarını açıklama gücünün bulunmadığı ve bu alt boyutlar üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.*

Öte taraftan, yapılan regresyon analiziyle ulaşılan sonuca göre; 1- “H1b: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi ve 2- “H1d: Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri doğrulanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ÇB Standart Zamanlı olduğunda ÖVD’ nin Vicdanlılık boyutu yükselmektedir. Esnek ÇB’ nde ise ÖVD’ nin Vicdanlılık boyutu azalmaktadır. Açıklama gücü az da olsa ÇB’ nin ÖVD’ nin Vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde, ÇB Standart Zamanlı olduğunda ÖVD’ nin Nezaket boyutu yükselmektedir. Esnek ÇB’ nde ise ÖVD’ nin Nezaket boyutu azalmaktadır. Açıklama gücü az da olsa ÇB’ nin ÖVD’ nin Nezaket boyutu üzerinde etkisi bulunmaktadır.

b. Hipotez 2 kapsamında, Çalışma Biçiminin İş Tatmini üzerinde etkisi olduğu varsayımı öne sürülmüş olup, yapılan analizler sonucunda (H2) hipotezimiz doğrulanmıştır.

ÇB’ nin İT üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere yaptığımız regresyon analizi bulguları ÇB’ nin çalışanların İT’ ni olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Elde edilen sonuca göre, *ÇB Standart Zamanlı olduğunda İT yükselmektedir. Aksi durumda, yani Esnek ÇB' nde ise İT azalmaktadır.* Açıklama gücü az da olsa ÇB' nin İT üzerinde etkisi vardır.

ÇB' nin alt boyutları olan EÇ' lar ile SZÇ' ların İT arasındaki farkı araştıran bir araştırmada ise EÇ biçiminde çalışanların İT' nin önemli ölçüde diğerlerinde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, EÇ düzenlemelerini savunanları iddialarını güçlendirmektedir (Mattis, 1990). Yine benzer bir çalışmada Almer ve Kaplan (2002), EÇ düzenlemelerinin işletme için değeri olan çalışanların İT ile elde tutulmasını sağlanabileceğini ifade etmektedirler (Almer and Kaplan, 2002). Konya Emniyet Teşkilatı üyelerinin İT düzeylerinde yapılan araştırmada da, çalışanların İT' ni, ÇB' lerine göre istatistiki manada anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir (Kaplan, 2011). Çeşitli örgütlerden seçilen toplam 160 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, verilerinden elde edilen bulgulara göre, EÇ uygulamalarının örgütlerde özellikle İT ile örgütsel uyuma olumlu yönde etki yaptığı ifade edilmektedir (Scandura ve Lankau, 1997)

Tam zamanlı ve yarı zamanlı perakende çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, işsizlik ve alternatif çalışma imkanları nedeniyle stres yaşamayan gönüllü yarı zamanlı çalışanlar işlerinden daha memnun bulunmuştur. Öte yandan, işletmede haftada 40 saatten fazla bulunan tam zamanlı çalışanların, iş arkadaşları ile arasında yerleşik, dostane bir iklime ve ücret düzeyine ve terfi fırsatlarına önem verdiğini göstermektedir. Yarı zamanlı çalışanlar ise daha iyi iş pozisyonları için bir basamak oluşturan ödüllere önem vermektedirler. Sonuçta, çalışanların iş durumlarına göre iş tatminlerinde önemli farklılıklar meydana gelmektedir (Giannikis and Mihail, 2011).

H2 Temel hipotezinin doğrulanması üzerine, alt hipotezlerin incelenmesi için her biri için ayrı regresyon modelleri oluşturulmuş ve bağımlı değişken olarak İT' nin alt boyutları olan “İçsel” ve “Dışsal” İT, bağımsız değişken olarak ise ÇB ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda; 1- “*H2a: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin İçsel boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi için ÇB değişkeni “İçsel” İş Tatmini faktörünün %1,2'sini açıklayabilirken, 2- “*H2b: Çalışma Biçiminin İş Tatmininin Dışsal boyutu üzerinde etkisi vardır*” ÇB değişkeni “Dışsal” İT faktörünü neredeyse açıklayamayacak düzeydedir.

Elde edilen bulgulara göre, *ÇB Standart Zamanlı olduğunda İçsel İT yükselmektedir. Aksi durumda, yani Esnek ÇB' nde ise İçsel İT azalmaktadır. Açıklama gücü az da olsa ÇB' nin İçsel İT üzerinde etkisi vardır. Öte tarafta, ÇB değişkeni Dışsal İT boyutunda %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir. Buna göre, ÇB' nin Dışsal İT üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.*

- c. Hipotez 3 kapsamında; “*H3: İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkisi olduğu varsayımı öne sürülmüş olup, yapılan analizler sonucunda (H3) hipotezimiz doğrulanmıştır.*

Bunun için, İT' nin ÖVD üzerinde etkisini keşfetmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış, bağımlı değişken olarak ÖVD ve bağımsız değişken olarak ise İT ele alınmıştır. Araştırma bulguları İT' nin ÖVD' ni olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular *İT yükseldiğinde ÖVD' nin da yükseldiğini, İT azaldığında ise ÖVD' nin da azaldığını ortaya koymaktadır.* Literatürde de benzer şekilde İT ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulunan çalışmalar bulunmaktadır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014; Alioğulları 2012; Yıldız, 2014; Demirel ve Özçınar, 2009; Gürbüz, 2007; Bateman and Organ 1983; Tsai ve Wu 2010; Mehboob ve Bhutto 1992; Foote ve Tang 2008; Rençber, 2019; Kaymakçı 2013).

Buna göre, işine yönelik pozitif tutum geliştiren işgörenler, gönüllülük temelli olarak yardımseverlik, kişisel gelişim için çabalama, sorunları büyütmemeye, iş arkadaşları koruma ve kollama gibi ÖVD' ni daha fazla sergileme eğilimindedir (Büyükyılmaz ve Yeğin, 2017).

Yapılan bu analiz sonuçlarına göre daha önceden yapılmış çalışmalara aykırı bulgulara rastlanılmamıştır. Ancak, farklı sektörlerde yapılmış olan bazı çalışmalarda, İT seviyesine orantılı biçimde ÖVD sergileme miktarının da değişiklik gösterdiği görülmektedir. Örneğin; Örucü ve Kaçan (2019: 167-189) ın eczane çalışanları üzerindeki araştırmasında İT' nin en yüksek ‘‘sivil erdem boyutu’’, en düşük ‘‘vicdanlılık boyutu’’ ile ilişki içinde olduğu görülürken, Kaplan (2011)’ın tarafından Konya emniyet teşkilatında yapılmış olan araştırma sonucuna göre İT' nin en yüksek ‘‘nezaket boyutu’’ ve en düşük ‘‘centilmenlik boyutu’ ile ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Örucü ve Kaçan’ ın İT ile ÖVD ilişkisinde demografik değişkenlerin

etkisini inceleyen Çingi (2015)' den aktardığına göre sonuçlar demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Farklı bir çalışmada elde edilen bulgulara göre de dışsal İT' nde pozitif bir artışın olması, içsel İT' ne göre ÖVD' nı daha çok etkilemektedir (Akt. Örücü ve Kaçan, 2019).

İT alt boyutları bağlamında ele alındığında içsel İT' nin ÖVD üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Schnake & Cochran, 1995). İçsel İT, çalışanı olumlu iş davranışları sergilemeye yöneltmektedir (Organ, 1990). İçsel İT ÖVD' nin sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği, centilmenlik boyutunu ise anlamlı düzeyde açıklamadığı, herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Dışsal iş tatmini de ÖVD' nin centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını negatif yönde etkilemekte, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve sivil erdem boyutlarına ise herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur (Kaplan, 2011).

Ünüvar' a (2006) göre memnuniyet ve ÖVD bağlantısı, bir sosyal değişim görüşüne dayanmaktadır (Organ ve diğerleri, 2006). Bu görüşün arkasında yatan temel fikir ise karşılıklıdır (Ünüvar, 2006). Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal değişim teorisine göre, taraflardan biri diğer tarafa herhangi bir kaynak sağladığında durumda, aynı şekilde diğer taraftan şekilde cevap vermesini beklemektedir.

Eşitlik, Bekleyiş ve İhtiyaç temelli kuramlara göre, İT yüksek olan işgörenlerin motivasyonu ile iş performansının da yüksek olabileceği ve bununda ÖVD' ye yönelteceği ifade edilmektedir.

Sonuç olarak, *işinde tatmine ulaşan işgörenler örgüte gönüllü ekstra katkılar sağlama eğiliminde olduğu saptanmıştır*. Bu bağlamda, araştırma ile elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlarla karşılaştırıldığında; Organ' ın, İT ve ÖVD arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yönelik yaptığı saha çalışmasında çıkan ( $r= 0,300$ ) değere karşın, bu çalışmada elde edilen değer ( $r= 0,399$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu veriler, kavramı literatüre kazandıran Organ'ın sonuçları ile yakın ve benzerlik göstermektedir.

d. Son temel Hipotezimiz (H4) kapsamında; “*Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rolü olduğu*

varsayımı öne sürülmüş olup, yapılan analizler sonucunda (H4) hipotezimiz doğrulanmıştır.

ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT' nin aracı rolünü keşfetmek için Sobel Aracılık testi ve regresyon analizleri uygulanmış, Sobel Testi sonucunun anlamlılık seviyesine bakıldığında (0,015) anlamlılık değeri (0,05)'in altında olduğundan ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT' nin aracı rolünün olduğu görülmektedir.

ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT' nin aracı rolünün incelenmesinde daha ayrıntılı bir değerlendirilme yapılması için Model 3'ten elde edilen regresyon analizi sonuçlar incelendiğinde, *ÇB ve ÖVD ilişkisine İT dahil edildiğinde ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinin/geçerliliğinin azaldığı görülmüştür*. ÇB ve ÖVD arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri 0,05'ten ( $p=0,012$ ) küçük ve ilişkinin anlamlı çıkmasına karşın, bu değişkenlerin tek başlarına oluşturduğu regresyon denkleminin anlamlılığında daha az anlamlıdır. *Aracı model bulgularına göre, daha önce temel modelde görülen ÇB ile ÖVD arasındaki istatistiksel anlamlılık düzeyin azalma meydana gelmiştir*.

İT ve ÖVD arasındaki ilişki de değerler 0,05'ten küçük ( $p=0.000$ ) ve güven aralıkları 0' ı içermektedir. Buradan, *İT' nin ÇB ve ÖVD ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır*. Dolayısıyla, ÇB' nin ÖVD' na etkisinde İT' nin %95 güven düzeyinde anlamlı kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuçlar *ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinin doğrudan değil, dolaylı olduğunu göstermektedir*. ÇB' nin ÖVD üzerindeki toplam etkisi “-0,088”,  $p<0.05$  iken, bu etkinin bir kısmı dolaylı bir etkidir. “Regresyon katsayısı=-0.019,  $p<0.05$ ” şeklindeki bu sonuç, *İT' nin, ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkide kısmi aracı bir değişken olduğunu göstermektedir*. Araştırmanın temel amaçlarından olan ve bu kapsamda oluşturulan hipotez kısmi olarak desteklenmektedir. *ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinin önemli olmasıyla birlikte, İT' nin de bu etkide önemli bir rolünün olduğu ortaya çıkmıştır*.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarında çalışanların ÇB, ÖVD ve İT ilişkisini açıklama oranının yüksek çıkmaması çeşitli sebeplerden kaynaklanabilir. Bu sonuçların alınmasında kullanılan ölçekler önemli bir faktör olarak ele alınabilir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve içerdikleri ifadeler bu şekilde geniş yelpazedeki



Çalışanlar için uygun olmayabilir. Bir diğerk sebep ise seçilen kurumlardan kaynaklanmış olabilir. Araştırma farklı sektörlerde uygulandığı durumlarda daha anlamlı ve farklı sonuçlar verebilmektedir (Ertürk, 2014).

*Yapılan Sobel Testi sonucunda B, ÖVD ve İT değışkenlerinin arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğı ve bu doğrultuda İT' in belirtilen değışkenler arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğı saptanmıştır. Araştırma bulguları genel olarak değışlendirildiğinde B ve İT alışanların ÖVD' nı etkileyen önemli değışkenler olduğı, B ile ÖVD arasındaki ilişkide İT' nin aracı rolünün bulunduğı görölmektedir.*



## 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan çalışmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlar özet olarak verilerek, uygulamacı ve yöneticilere yönelik öneriler sunulmaktadır. Ayrıca, araştırmanın kısıtları ışığında, gelecekte yapılabilecek araştırmalar için araştırmacılara öneriler sıralanmıştır. Elde edilen bulguların çalışanlar, yöneticiler ve araştırmacılar tarafından yararlanılacak bir çalışma olacağı umulmaktadır.

### 5.1 Sonuç

Metaforik bir bakışla ifade etmek istersek, örgütler de canlı organizmalar gibi yaşamlarını sürdürebilmek için beslenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu manada örgütlerin en önemli besin kaynağı insandır. Ulaşılmak istenen amaçlar için önemli bir yeri olan insanın davranışları uzun yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında incelenmeye devam etmektedir.

İnsanın sosyo-psikolojik yapısını göz ardı ederek onu bir makine gibi gören “*Klasik Yönetim Anlayışı, Neoklasik Yönetim Anlayışıyla*” birlikte terkedilmeye başlamış, insanın verimini etkilemede fiziki ve maddi etkenlerin dışında maddi olmayan başka etkenlerin de olduğu tespit edilmiştir. Olaya daha geniş bir perspektiften bakan “*Modern ve Post Modern Yönetim Anlayışı*” ise insanın örgüte uyumu ile örgütün farklı bireylerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden dizaynı üzerine yoğunlaşmıştır.

Alan yazında yapılan araştırma ve incelemeler sonunda, genelde tüm örgütler ve özellikle de kar amaçlı olan işletme örgütlerinin sürekli ve kalıcı başarısı için çalışanlarının İT seviyelerinin yüksek olması ve ÖVD göstermelerinin artık bir zorunluluk haline geldiği anlaşılmaktadır.

Bilgi, teknoloji ve iletişim çağında değişim ve gelişmenin her geçen gün daha da artan bir hızla devam ettiği, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında işletme örgütlerinin rekabette başarıyı yakalayarak hayatta kalabilmesi için, uygun stratejilerle elindeki kaynaklarını etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler için en önemli kaynak olarak bilgili, yetenekli, sadık ve özverili insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. Özellikle görev tanımlarının üzerinde, işletme lehine

gönüllü olarak extra çaba gösteren ve ÖVD gösteren insan kaynakları ile ancak başarı sağlanabilecektir.

ÖVD' yla örgüt içindeki deneyimli işgörenler örgüte yeni katılan işgörelere gönüllü olarak yardımda bulunarak onların da süratle verimli birer çalışan olmasına katkı sağlamış olurlar. Buna bağılı olarak örgütlerin etkinliğinin artması sağlanır. Takım, çalışma grubu ve/veya bölüm içinde bu davranışların yayılmasıyla da zamanla örgütsel kültür haline gelebilir. İşgörelerin, işletmeye faydalı olacak öneriler sunması veya önemsiz konularda problem çıkarmaktan kaçınarak şikayetten vazgeçmeleri nedeniyle yöneticilerine yardım etmiş olmaları da dolaylı olarak verimliliğe katkı sağlayacaktır (MacKenzie ve diğlerleri, 1993; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997). İşle ilgili sorunu olan arkadaşlarına yardım eden işgörelenler yöneticilerin zamanını daha verimli kullanmasına da yardımcı olmaktadır (Acar, 2006).

ÖVD, işgörelenin yaşı, cinsiyeti, ihtiyaçları, motivasyonu, bireysel özellikleri, örgütüne olan bağılılığı, adalet algısı, güveni, kıdem ve hiyerarşik seviyesi, yaptığı işin özellikleri, liderin tarzı, örgütün vizyonu, kültür iklimi, kararlara katılım ve performans gibi kavramlarla güçlü yada zayıf olarak sürekli bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bu kavramlarla olan ilişki, işgörelenin ÖVD sergilemesine etki etmektedir (Kaya, 2013). Sosyal değişim kuramı çerçevesinde ddia edildiğı şekliye, bireysel beklentilerinin karşılanması durumunda, örgütsel ilişkilerin de aynı şekilde sağlıklı olarak süreceğini ve sonuçta maddi ve manevi tatmine ulaşacağına inanan işgörelenin ÖVD gösterme eğilimi artacaktır (Ertürk, 2014).

İşgörelenin performanslarının zirvesi olarak ta tanımlanabilen ÖVD, örgütün verimliliğı ve karı üzerinde etkili olur. Ağır rekabet şartlarında faaliyetine devam etmek isteyen işletmeler elindeki diğler kaynaklardan daha çok insan kaynağını verimli kullanmak zorundadır. İşgörelenin moral ve motivasyonlarına pozitif katkı sağlayan, işgöreleninin kararlara katılmasını teşvik eden, inisiyatif kullanmalarını ve inovatif denemelerini destekleyen, açık iletişim sayesinde toplum tarafından da saygıyla takip edilen işletmelerdeki çalışanlar gönüllü olarak performanslarını yükselteceklerdir.

Çalışanların ÖVD sergilemesinde en önemli etkenlerin başında ise İT gelmektedir. İT' nin bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. İT aynı zamanda, içinde bulunduğu toplumda fiziksel ve zihinsel

anlamda sağlıklı bireylerin çoğalmasına da etki eder. İT işgörenin işe ve işyerine olan bağlılığını artırmakta, işgücü devir oranının düşmesine, bireysel ve örgütsel toplam performansın artmasına da katkı yapmaktadır (Akıncı, 2002).

İT seviyesi düşük olan işgörenlerde işe devamsızlık, terk etme ve yaşamdan zevk alamama gibi problemler yaşamaktadır. Bu tür problemler işletmeler için doğrudan veya dolaylı olarak büyük maddi kayıplara neden olabilir. Bu sebeple, yöneticiler İT seviyelerini artırmak için işgörenlerle fikir birliği ve uyum sağlamalı, takım çalışması, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerini cesaretlendirmelidir.

İT hakkında literatürde çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Çünkü, tatmin olmuş bir çalışan, örgütün verimliliği ve karlılığının anahtarı durumundadır. İşgörenin işini sevmesi, değerli bulması, bilgi ve kişisel gelişimini artırması İT' nin önemli unsurlarındandır. İşinde tatmin bulan birey, genel olarak yaşamdan zevk alır ve mutlu olur. Bir işgören işini yaparken ne derece özgürse, İT seviyesi de derecede yüksek olur.

İşin yapılış yeri ve zamanı gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren çalışma biçimleri ile ilişkiler konusunda da literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşletmelerinin başarılı olmasını isteyen yöneticiler, işgörenleri ÖVD sergilemeye teşvik için, insan kaynağının nitelik ve isteklerine uygun çalışma biçimlerini uygulamaya önem vermelidirler. Çalışma biçimleri genel olarak "EÇ ve SZÇ" şeklinde iki alt grupta toplanabilmektedir. İşletmeler, insan kaynakları stratejisini ihtiyaçlar, imkanlar ve mevcut insan kaynağı özelliklerini dikkate almak yoluyla belirleyerek, buna uygun ÇB' leri ile iş süreçlerini ve çalışanları uyumlaştırmak yoluyla genel başarıya katkı sağlayabilirler.

Yazın taramasında, yukarıda bahsedilen değişkenlerin tümünün bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Genellikle İT ile ÖVD, İT ile EÇ veya EÇ ile ÖVD gibi örgütsel tutum ve davranışların incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin başarısı açısından ÇB, ÖVD ve İT kavramlarının önemi bu çalışma ile bir kez daha ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmada; ÇB, ÖVD ve İT kavramları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hipotezler oluşturularak, öncelikle ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisi

incelenmiştir. İkinci olarak ÇB' nin İT üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha sonra İT' nin ÖVD üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son olarak ise ÇB' nin ÖVD üzerindeki etkisinde İT' nin aracı rolü incelenmiştir. Yapılan çalışma genel olarak değerlendirildiğinde, ÇB ve İT' nin çalışanların ÖVD' nı etkileyen önemli değişkenler olduğu, ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkide İT' nin aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, bu tez konusu ile birebir örtüşen bir çalışma bulunmaması nedeniyle, araştırma sonucunda elde edilen bulgular hem teorik bilgi birikimine katkı sağlaması ve hem de uygulama alanına sunduğu sonuçlar açısından önemlidir. Çalışma ile hem çalışanlara hem işletmelere hem topluma ve hem de literatüre katkı sağlayacak sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir.

Yapılan saha çalışması ile İstanbul' da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanların ÇB ile ÖVD' leri arasında ilişkinin varlığı kanıtlanmış ve bu ilişkide İT' nin aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmanın amacına ulaştığı görülmektedir.

Buna göre; çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- a. ÇB' nin ÖVD üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. *Elde edilen bulgulara göre; SZÇ biçiminde ÖVD bilinci yükselmekte, EÇ Biçiminde ise ÖVD bilinci azalmaktadır. Öte taraftan ÇB, ÖVD' nin Özgecilik, Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. ÇB' nin, ÖVD' nin Vicdanlılık ve Nezaket alt boyutları üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Buna göre; ÇB SZÇ olduğunda ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu yükselmektedir. ÇB EÇ olduğunda ise ÖVD' nin Vicdanlılık boyutu azalmaktadır. Benzer şekilde, ÇB SZÇ olduğunda ÖVD' nin Nezaket boyutu yükselmektedir. ÇB EÇ olduğunda ise ÖVD' nin Nezaket boyutu azalmaktadır.*
- b. ÇB ile İT arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. *ÇB hem doğrudan hem de İT aracılığıyla ÖVD' ni etkilemektedir. Çalışma Biçimi SZÇ olduğunda İT yükselmektedir. Aksi durumda, ÇB EÇ olduğunda ise İT azalmaktadır. Öte yandan Çalışma Biçimi SZÇ olduğunda İçsel İT yükselmektedir. Aksi durumda, yani ÇB EÇ olduğunda ise İçsel İT azalmaktadır. Ayrıca, ÇB' nin Dışsal İT üzerinde*

*etkisinin olmadığı saptanmıştır. Çalışanlar gerek kişilik ve gerekse kültürel özellikleri nedeniyle, her türlü olumsuz şartlara rağmen bir şeyler yapabilmek, topluma faydalı olabilmek için içsel tatmin sağlayıcı motivasyona sahiptirler. Bu durumda çalışanların “İçsel İş Tatminlerinin” daha fazla dikkate alınması gereğini ön plana çıkarmaktadır.*

c. *Bu çalışma ile İT’ nin ÖVD’ nı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Elde edilen bulgular İT yükseldiğinde ÖVD’ nin de yükseldiğini, İT azaldığında ise ÖVD’ nin da azaldığını ortaya koymaktadır. İçsel İT, çalışanı olumlu iş davranışları sergilemeye yöneltmektedir. Sonuç olarak; işinde tatmine ulaşan işgörenlerin örgüte gönüllü ekstra katkılar sağlama eğiliminde olduğu saptanmıştır.*

d. *Bu çalışma sonucunda; ÇB ile ÖVD arasındaki ilişkide İT’ nin aracı rolü tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ÇB ve ÖVD ilişkisine İT dahil edildiğinde ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür. Böylece, İT’ nin ÇB ve ÖVD ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinin doğrudan değil dolaylı olduğunu göstermektedir.*

*ÇB’ nin ÖVD üzerindeki etkisinin önemli olmasıyla birlikte, İT’ nin de bu etkide önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. ÇB, ÖVD ve İT ilişkisini açıklama oranının “yüksek çıkmaması” ise “kullanılan ölçekler ve seçilen kurumlardan” kaynaklanmış olabilir. Elde edilen diğer önemli sonuçları ise aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz.*

e. *Çalışanlar kendi görevlerini gerektiği biçimde yapmakta ve diğer çalışanlara yük olmaktan kaçınmaktadırlar.*

f. *Çalışanlar, örgüt faaliyetleri hususunda yayınlanan ilan ve duyurulara yeterince ilgi göstermemektedirler. Bu durum, çalışanların kararlara katılımı hususunda yeterli özenin gösterilmediğini ve özdeşleşme sorununu işaret etmektedir.*

g. *Çalışanlar almış oldukları ücretin karşılığında, onu hak edecek çalışmayı önemli bir borç olarak kabul etmektedirler. Bu sonuç, ücretlerin çalışanların tatminine katkı sağlayacak biçimde belirlenmesi gerektiğine işaret etmektedir.*

- h. Araştırmada, çalışanların “İT düzeyleri orta, ÖVD düzeyleri yüksek” çıkmaktadır. Bu ise işgörenlerin İT seviyeleri düşük olsa bile, çalıştıkları işletme ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışlarında ÖVD sergileyebilecek özelliklere sahip oldukları sonucunu vermektedir. *Bu durum, “kişisel özellikler ve kültürün etkisi ile olabileceği gibi, Türkiye’deki genel istihdam imkanlarının kısıtlılıklardan da kaynaklanıyor olabilir.* Yani, Türkiye’deki işsizlik oranları dikkate alındığında, çalışanlar için ekstra bir rol davranışı olarak ÖVD’ nin önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışma koşulları ne olursa olsun çalışmak zorunda olduğunu kabul eden işgörenler için ÖVD devamlılık için kaçınılmaz bir zorunluluktur.
- i. Çalışanların aldığı ücretlerini “yeterli görmedikleri” tespit edilmiştir. Bununla birlikte, genel ortalama İT değerinin “orta” düzeyde bulunması “*ücretin İT üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını*” göstermektedir. Bu durum ise, Herzberg’in iki etken kuramını destekler niteliktedir
- j. Çalışanların bireysel kazanımları ve kişisel özellikleri doğrultusunda ÖVD’ nin “*Nezakat ve Vicdanlılık*” davranışı ön plana çıkmaktadır. *Bu durum, çalışanların örgüt kurallarını içselleştirdiğini, denetime ve dış kontrole gerek kalmadan işlerini gerektiği şekilde yerine getirdiklerini göstermektedir.*
- k. İşletmedeki yönetim tarzı ile çevresel etkilere bağlı olarak ortaya çıkan ÖVD’ nin “*Sivil Erdem ve Centilmenlik*” davranışları çok az sergilenmektedir. Araştırmada “*en düşük*” ortalamanın “*Centilmenlik*” olarak saptanmasının sebebi, *ağır iş yükü, yoğun stres ve ilişkilerdeki olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır.*

Sonuç olarak; işletmeler rekabet gücünü koruyabilmek için verimliliklerini artırmak ve maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. Bu sürecin işlerlik kazanması ise büyük ölçüde insan kaynaklarına bağlıdır.

Yazında bu konu ile birebir örtüşen çalışmalar bulunmaması nedeniyle bu durum aynı zamanda araştırmanın önemini de arttırmaktadır. Bu nedenle yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve dolayısıyla daha sonra bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, çalışmanın amacına uygun olarak ortaya çıkan sonuçların kuramsal ve uygulama yönünden katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın kuramsal katkıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. ÇB alt boyutları düzeyinde ÖVD ile ilişkileri bakımından ilgili literatürde öncü araştırmalar içerisinde olması,
- b. Araştırma modelinde, ÇB ve ÖVD arasında aracı bir değişken olarak İT değişkeninin konumlandırılmış olması,
- c. Daha önce yapılmış olan ve kısmi benzerlik taşıyan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçların “*aksine*”, genel olarak SZÇ’ nın ÖVD üzerinde EÇ’ dan daha fazla etkisinin bulunduğu ortaya konulması.

Bu çalışmanın uygulamaya yönelik yapabileceği katkılar da aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a. İnsan kaynaklarından elde edilecek verimi artırmak, günümüz modern işletmelerinin en önemli amaçlarından biridir. Bu çalışmada bu amaca katkı sağlayacak bir model test edilmiştir. Bulgular, işletmelerde uygulanan ÇB’ nin ÖVD sergileme düzeylerine etkisi bakımından ipucu sunmaktadır.
- b. İT ile ÖVD arasındaki pozitif yönlü ilişki bu çalışma ile bir kez daha ortaya konulmaktadır. Buna göre, çalışanlara İT sağlayacak olan uygulamaları devreye sokmaları hususunda işletmelere yol göstermektedir.
- c. ÇB’ nin ÖVD üzerinde etkisi İT aracılığıyla birlikte dikkate alınması durumunda, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında, amaca uygun olarak daha doğru planlama ve uygulama yapmasına katkı sağlayacaktır.

## 5.2 Öneriler

### 5.2.1 İşletmeler ve Uygulamacılar İçin Öneriler

ÖVD, işgörenlerin karşılık beklemelessizin işletme yararına sergilediği davranışlar olmakla beraber, aynı zamanda örgütsel başarı için çok önemlidir. İşgörenlerin işinde ve sosyal hayatta mutlu ve başarılı olmasını önemseyen yönetimler çalışanlarına değer vermelidir (Erdal, 2020).



Örgütlerin başarısında maddi kaynakların niceliğinden daha fazla insan kaynaklarının niteliği öne çıkmaktadır. İşgörenlerin, resmi görev tanımlarının üzerinde, gönüllülük temelinde örgütsel performansa katkı yapmaları, zorunlu olmadıkları halde diğer çalışanlara yardım etmeleri veya görevin gerektirdiğinden daha fazla çaba göstermeleri örgütün başarısı için önemlidir. Ancak, ÖVD' nin sergilenebilmesi için, çalışanları teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemsendiği bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği bakımından ÖVD' nin önemi göz önüne alındığında, büyük bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında ayakta kalmak isteyen işletmelerin, öncelikle çalışanlarının ÖVD' ni arttırmasını sağlayacak araçları devreye sokmak zorundadırlar. Aynı durum İT için de geçerlidir. İT düşük olan bir işgören kitlesiyle işletmelerin uzun vadede ayakta kalması olanaklı değildir. Çalışanları İT düzeylerinin arttırılmasına dönük önlemler alınmalıdır.

Dış müşteri memnuniyetini ve bağlılığını sürdürmek isteyen işletmeler bu kapsamda, öncelikle iç müşteriye önem vermeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle, iç müşteri motive edilmeden dış müşteri memnun edilemez. Bu nedenle öncelikle iç müşterilere önem verilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve dolayısıyla motivasyon için içsel pazarlama faaliyetleri olarak ödüllendirme ve iletişime daha fazla önem verilmesi ÖVD' ni arttırmaktadır (Alper Ay, 2018).

Araştırmada elde edilen bulgular öngörülen teorik modeli desteklemektedir. Sonuçta, ÇB ile ÖVD ve İT arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar göstermektedir ki, uygulamacılar örgüt içinde ÖVD ve İT' ni artırıcı politikalar geliştirme kapsamında işgörenlerin nitelik ve isteklerine uygun ÇB' ni kullanmalıdır.

Yöneticiler, işletmelerin başarısı için maliyetleri düşürme ve örgütsel yeniden yapılanmalar için ÖVD sergileyen çalışanların yardımını almaya ve elde tutmaya önem vermelidirler. İşletmelerde ÖVD' leri teşvik etmeye katkıda bulunabilmek amacıyla, çalışanların işbirliğini artıran ve ekip çalışması gibi meslektaş etkileşimlerine fırsat veren düzenlemeler de dikkate alınmalıdır (Somech and Ron. 2007).

Araştırma sonuçları kapsamında, çalışanların ÖVD' nı ve İT ' ni artırmada yöneticilerin büyük rolü ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bu kapsamda, yöneticiler için önemli görülen bazı öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- a. İşgörenlerle olumlu yönlü ve sağlıklı iletişim kurulmalı, onları dinlemeli, değer verilmeli ve anlayışlı davranmalıdır.
- b. Karar alma süreçlerine işgörenleri de dahil etmeli, onların fikirleri ve önerileri dikkate alınmalıdır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarına fırsat verilmelidir.
- c. İşgörenler meslekleriyle ilgili cesaretlendirmeli, motivasyona önem verilmeli, örgütsel faaliyetlerde görev ve sorumluluklar verilmelidir.
- d. ÇB' nin ÖVD ve İT üzerindeki etkileri dikkate alınmak suretiyle işin durumuna ve insan kaynağının nitelik ve isteklerine uygun olarak, işgörenlerle birlikte çalışma planları yapılmalıdır. İşgörenin mutluluğu ve işletmenin başarısına en fazla katkı sağlayacak ÇB' nin seçilmesinde bilimsel veri ve analizlerden yararlanılmalıdır.
- e. İşe uygun işgören alınmasına özen gösterilmelidir. Böylece, ÇB seçimi ve uygulanmasında kolaylık sağlanacak, işgörenin psikolojik ve fiziksel sağlığı korunacak ve kendini geliştirmesine katkı yapılacaktır.
- f. Çalışma biçimlerinde rasyonel düzenleme ve İT düzeyinin yükseltilmesi ile çalışanların zamanla ÖVD' nı bir örgüt kültürü haline getirmesi sağlanacaktır. Buna bağlı olarak, işbirliği, karşılıklı saygı, hoşgörü, disiplin, özveri ve örgüte bağlılıklarında artış sağlanacak ve sonuçta bu işletme başarısına yansıtacaktır.

### **5.2.2 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler**

Araştırmada kullanılan örneklemin birtakım sınırlılıkları bulunduğu daha önce de ifade edilmiştir. Bu bölümde, tekrar edilmesinde yarar görülen önemli sınırlılıklar ile bu alanda daha sonra yapılacak araştırmalar için ortaya konulan öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- a. Araştırmada elde edilen bulgular tek kaynaktan elde edilmiştir. Araştırmalarda kendi kendini değerlendirme ve tek yöntem kullanılması yapılan ölçümün geçerliliğini etkileyebilmektedir (Grant-Vallone and Donaldson, 2002). Bunun yerine, çoklu dönüt sistemi olarak da bilinen ve performans değerlendirmelerde de kullanılan çoklu veri kaynağı yöntemi tercih edilebilir.

Her değerlendirme yapanın vereceği bilgilerde daha zen göstermesi durumunda, çoklu değerlendirmelerin bireysel kaynaktan alınan verilere göre geçerliliğinin yüksek olma ihtimali nedeniyle elde edilen veriler daha güvenilir olabilmektedir.

b. Araştırmada elde edilen bulgular gözleme değil, katılımcılardan alınan bireysel/öz değerlendirmelerine dayanmaktadır. VD düzeylerini belirlemede bireysel değerlendirme durumunda, katılımcıların değerleri olduğundan daha farklı gösterdiğine dair bulgular mevcuttur (Organ and Ryan, 1995). Bunu önlemek için katılımcıların hem kendi değerlendirmelerinin hem de yöneticilerinin değerlendirmelerinin dikkate alınması daha ideal bir yöntem gibi görülmektedir. Ayrıca bireysel değerlendirme ile elde edilen sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği unutulmamalıdır. Sosyal beğenirlik; kişilerin özde kendi tutum, düşünce ve fikirlerinden çok, toplum, sosyal evre veya ortalama bir kişi nasıl cevap verebilecekse onu referans alarak yanıtlar verme eğilimi olarak tanımlanabilir (Crowne and Marlowe, 1960). Başka bir ifadeyle, kişilerin anket sorularına kültürel, toplumsal, sosyal vb. erevrede uygun yanıtlar vermesi, olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada sosyal beğenirlik ilkesi, göz ardı edilmiştir. Ayrıca, bireysel değerlendirme yönteminin uygulaması nedeniyle “ortak yöntem varyansı” da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, katılımcıların objektif, tarafsız ve gerçekçi cevap vermemesi gibi nedenlerle değişkenler arasındaki ilişkilerin gerçek durumundan daha yüksek veya düşük çıkma olasılığı vardır. Bu nedenle, bu alanda ileride yapılacak çalışmalarda bu tür analizlerin gözleme dayandırılması veya veriler çoklu kaynaklardan alınması sayesinde elde edilecek bulgularla konunun daha derinlemesine incelenmesi sağlanabilecektir.

c. Çalışmada, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden “elverişlilik rneklemesi” kullanılmıştır. Bu nedenle, örnekleme almada ancak ulaşılabilen katılımcılarla çalışma yapılmış olup, evrenin oldukça büyük bir kısmı analiz dışında kalmıştır. Yalnızca İştanbul’ da faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen bu araştırmada, ulaşım zorlukları, zaman kısıtı ve Covid-19 gibi nedenlerle araştırma sınırlı sayıda işletmede ve katılımcı ile yapılabilmıştir. Bu noksanlıklar dikkate alınmak suretiyle, daha fazla sayıdaki

katılımcıyla yapılacak bir araştırma ile daha güçlü ve genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir.

- d. Alan araştırmasının yapıldığı dönemde yoğun bir şekilde devam eden genel ekonomik kriz ve Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışma koşullarında yaşanan olumsuzluklar katılımcıların psikolojik ve sosyal durumlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu sebeple, sonuçların daha gerçekçi ve güvenilir olması bakımından bu tür ağır ve olağandışı şartların yaşanmadığı zamanlarda bu araştırmanın yapılması önerilmektedir.
- e. Bu çalışmada ÖVD' nin alt boyutları olarak D. Organ' ın belirlediği beş boyut dikkate alınmış, literatürde adı geçen diğer ÖVD boyutları araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu alanda yapılacak bir çalışmada diğer alt boyutların da dikkate alınabileceği daha geniş kapsamlı çalışmalar alan yazına katkı sağlayacaktır.
- f. Bu çalışmada üç değişken kullanılmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmada oluşturulmuş model temel alınarak başka değişkenlerde eklenebilir ve model geliştirilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ÇB' nin alt boyutları, farklı demografik değişkenler çerçevesinde ÖVD, İT ve diğer örgütsel davranış faktörleri ile ilişkileri araştırılabilir.
- g. Bu çalışmada kullanılan değişkenler ile daha spesifik olarak, kamu-özel ayrımında belli sektörlerde, farklı meslek gruplarında, yaş-cinsiyet vb. demografik yapılar üzerinde, farklı illerde veya bölgelerde, farklı işletmelerde, X- Y- Z kuşakları boyutunda vs. çalışmalar yapılabilir.
- h. Bu araştırma yalnızca Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. gelecekte yapılacak araştırmalar Mavi yakalı, Altın yakalı vb. insan kaynakları üzerinde de yapılarak yazına ve uygulamacılara katkı sağlanabilir.
- i. Bu çalışmada verileri toplamak için sadece e-anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu yöntemin yanı sıra görüşme, gözlem gibi farklı yöntemlerde kullanılarak sonuçların doğruluğu kontrol edilebilir.

Yada görüşme yönteminde olduğu gibi elde edilen verilerle sonuçlar daha ayrıntılı bir şekilde açıklanabilir.

- j. Orijinalliğine sadık kalarak kullandığımız ölçekler demografik bilgiler dahil toplamda 60 sorudan oluşmasına rağmen yanıtlama sürecinde bazı olumsuz durumlar yaşanmıştır. Örneğin; bazı katılımcıların anketi uzun bulması. İş yükü fazla olan, vardiyalı veya nöbet sisteminde çalışanların anketi yanıtlama sırasında bazı bölümlerinde dikkatlerinin dağılması. Bazı katılımcıların ters ölçekli sorularda tereddüt yaşamaları. Bazı katılımcıların anketin bir kısmından sonra sıkılması nedeniyle, kalan sorularda rastgele işaretleme yapması gibi. Gelecek araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin olanaklar çerçevesinde daha kısa, sade ve anlaşılır olmasına daha fazla özen gösterilebilir.
- k. Verilerin elde edilmesi sürecinde tek seferlik, kesitsel ölçüm yapılmıştır. ÖVD sergileme ve İT' nin etkisi zamana bağlı olup, değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, daha güçlü ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için çalışmanın yalnızca tek seferde yapılması yerine, farklı aralıklarla boylamsal ölçümler yapılarak elde edilen verilerden hareketle çıkarımların yapılması daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Türkiye' de ve İstanbul il sınırları içinde yapılan bu doktora çalışması, örgütsel faaliyetler kapsamında ÇB, ÖVD ve İT' ni meydana getiren çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenmiştir. Türkiye' nin ve dünyanın farklı bölgelerinde belirli bir zaman kesitini kapsayacak şekilde tekrarlanması, çıkacak sonuçların evrenselliği açısından önemlidir. Son olarak, ÖVD ve İT' nin bireysel, örgütsel, toplumsal ve ulusal yararları bulunması bakımından araştırmacıların bu konuda yoğunlaşmaları önerilmektedir.

## 6 KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Girişimcilik ve İş Kurma*. 2. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi.

Akdemir, A. H, Demirkaya (Ed.). (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitabevi.

Apak, S. Taşçıyan, K.H. Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. 1. Baskı. İstanbul: Fatih Matbaası.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Baş, T. (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayınları.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Budd J. W. (2016). *Çalışma Düşüncesi*. F. Man (çev). İstanbul: Ayrıntı Yayınları (orijinal baskı tarihi 2011).

Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal kitabevi.

DeCenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (2010). *Human Resource Management*. Tenth Edition, International Student Version, John Wiley&Sons. Inc. Hoboken, NJ.

Deniz, N.D. (1999). *Global Eğitim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Drucker, P.F. (2010). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim (Managing in Turbulent Times)*. B. Toksöz (çev.). İstanbul Kitabevi (orijinal baskı tarihi 1980).

Durmuş, B. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS' le veri analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. 5. Baskı. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Erdoğan, P., İraz, R. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Eren, E. (1996). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim*. 7. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. H.B. Akın (çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1916).
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Hair, Joseph F. ve diğerleri. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *İnsan ve İnsanlar*. 9. Baskı. İstanbul: Evrim Basım Yayın.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keser, N. (2014). *Teknoloji ve Çalışma Yaşamı*. Sungur, Z. (Ed.). *Çalışma Sosyolojisi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.100.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (hızl). (2014). *Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Marx, K. ( 2003 ). *1844 El Yazmaları*. M. Belge (çev.). İstanbul: Birikim Yayınları.

Mattis, M.C. (1990). Flexible work arrangements for managers and professionals. New York: Catalyst.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. G. Bulut (çev.). İstanbul: Mess Yayın No:280. (orijinal baskı tarihi 1977).

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Oluç, M. (1963). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Sermet Matbaası.

Öngöre, Ö. (2016). *Kişilik ve İşle Bütünleşme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016) *Örgütsel Davranış*. 7. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özler, E.N.D. (Ed.). (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. 3. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Pettinger, R. (2002). *Managing the Flexible Workforce*, Psychology Press, Great Britain, Capstone: 12.

Pogorzelski S. Harriot, J. Hardy. D. (2010). *Yetenekleri Bulmak*. Ü. Şensoy (çev). İstanbul: Tor Monster Recruitment İK Danışmanlık Ltd.

Robbins, S.P. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev.). 14. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (orijinal baskı tarihi 2011).

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.V. (2016). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti.

Sadullah, Ö. Uyargil, C. Acar, A.C. Özçelik, O. Dünder, G. Ataay, İ.D. Adal,

Z. Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sargut, A.S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 4. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Taylor, F.W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. H.B. Akın (çev.). Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1911).

Telman, N. Aşkun Çelik, D. (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. (1994). *Çalışma Hayatında Esneklik. TİSK inceleme Yayınları*. No: 10. Ankara: 9.



Uyargil, C. (2013). *İş Analizi ve İş Dizaynı, İK Yönetimi*. 6. Baskı. İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ülgen, H. (1989). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ülgen, M. ve Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Weber, M. (2011). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*. G. Solmaz (çev.). 3. Baskı. Ankara: Alter Yayınları (orijinal baskı tarihi 1905).

Weber, M. (2012). *Bürokrasi ve Otorite (Wirtschaft und Gesellschaft)*. H.B. Akın (çev.). 5. Baskı. Ankara: Adres Yayınları (orijinal baskı tarihi 1921).

Yalçıntaş, M. (2015). *Stratejik Yönetim ve Kobiler*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Yalsızuçanlar, S. (2009). *Siyasetname (Nizamülmülk)*. İstanbul: Antik Yayınları.

Yaşlıoğlu, M. (2016). *Rekabet Avantajı ve Strateji / Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

#### SÜRELİ YAYINLAR, BİLDİRİLER

Abouraia, M.K. Othman, S.M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*.7, 404-423. <http://www.scirp.org/journal/ajibm>. ISSN Online: 2164-5175. ISSN Print: 2164-5167.

Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1), 1-14. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/Orgutsel\_Yurttaslik\_Davranisi\_Kavramsal\_Gelisimi\_I.pdf.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı. Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2), 12-42.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 4, 1-25.

Allison, B. J., Voss, R. S. And Dwyer, S. (2001). . Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*. 76(5). May/June, 282-288. doi:10.1080/08832320109599650.

Alkan, S. E. ve Turgut, T. (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and the Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior. *Research Journal of Business and Management*. Vol 2(2), 185-203.

Almer, E. D. and Kaplan, S.E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*. 14(1), 30-34. <https://www.thefreelibrary.com/>

Alper Ay, F. (2018). The Effects Of Internal Marketing Activities On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of International Health Sciences And Management*. Volume 4(7), 31-49.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/564748> 25.07.2022.

Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2007), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(28), 47-57. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/document%20(7).pdf

Arai, K. (1995). Organizational Loyalty: A Preliminary Study. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 36(1), 21-32. <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re>.

Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması. *Journal of Yasar University*. 8(32), 5556-5582. <https://www.researchgate.net/publication/291137169>

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2007/1, 261-286. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/71473/>.

Arvey, R. D. vd., (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*. 74(2), 187-192.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 15(2), 163-178.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt:6(1), 256-275.

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), 203-216.

Bacharach, S.B., Bamberger, P. And Conley, S. (1991). Work-Home Cocflct Among Nurses and Engineers:Mediating the impact of the Role stress on Burnout and Satisfaction ta Work. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 39-53 Researchgate.net/publication/227830341.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4 (7), 1-30.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.13(1), 29-56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/>

Bakay, M.E., Çoçan. E., Müftüoğlu, M., Nalbantoğlu, A. (4-5-6 Eylül 2019). Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Motivasyonları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Elektrik Motoru Fabrikası Örneği. *II. Business and Organization Research. International Conference. Abstrackt Book. Yaşar University*. İzmir:108-110. <https://www.researchgate.net/publication/359437581>.

Baltacıoğlu, N. (1993). Esnek Zaman. *Bilim ve Teknik*. Sayı:306. S.380-382.

Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S., and Wheeler, D. W. (December 12.2001). Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers. 28th Annual National Agricultural Education Research Conference. *University of Nebraska*. Lincoln: 539-553. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/Testing\_the\_underlying\_motives\_of\_or gani.pdf 20.07.2022.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 61(4), 83-101.

Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 20 Nisan Sayı:1, 291-317.

Bellou, V., Chitiris, L. and Bellou, A. (2005). The Impact of Organizational Identification and Self-Esteem on Organizational Citizenship Behavior: The Case of Greek Public Hospitals. *Operational Research. An International Journal*. 5(2), 305-318. <https://www.researchgate.net/publication/220635396>

Bitmiş, M.G. Vd. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(2), 1-14.

Bogler, R ve Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior In School: How Does It Relate To Participation In Decision Making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438. <https://www.researchgate.net/publication/241701116>

Bolino, M. C. (1999). Citizenship And Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors? *Academy of Management Review*. Vol 24(1), 82-98. <https://www.academia.edu/en/44132519/>.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. and Bloodgood J.M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*. C.27(4), 505-522.

Bolino, M.C. ve Turnley W.H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Workfamily Conflict. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90(4), 740-748.

Booyesen, F., Berg, S.V.D., Burger, R., Maltitz, M.V., Rand, G.D. (29-31 August 2008). Using an asset index to assess trends in poverty in seven Sub-Saharan African countries. *Paper presented at conference on Multidimensional Poverty hosted by the International Poverty Centre of the United Nations Development Programme (UNDP)*. Brazil. <https://www.ipcig.org/conference>.

Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9, 1-18.

Bozlağan, R. (2009). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 56, 262-285. file:///C:/Users/CASPER/Downloads.

Bölükbaşı, A.G. ve Yıldıztan, D. Ç. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt 27(2), 345-366. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3584>

Büyükyılmaz O. ve Yeğin, T. (2017). Banka Çalışanları Tarafından Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017/01. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/767893>

Büyükyılmaz, O. (2018). Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Job Satisfaction (Kişi-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: İş Tatmininin aracılık Rolü. *International Journal Of Management and Administration*. 2(4). <https://www.researchgate.net/publication/328290865>

Brief, A. P. And Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. Vol. 11(4), 710-725. doi:10.5465/AMR.1986.4283909.

Brown, B. L. (1998). Part-Time Work and Other Flexible Options. *ERIC Digest*. No. 192, 1-7.

Cano, J. and Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors, and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*. 33(3), 40-46. <https://www.jae-online.org/attachments/article/720/Cano>,

Caprara, G.V.-Barbaranelli, C., Steca, P.,-Malone, P.S., (2006). Teachers' Self-efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students Academic Achievement: A Study at the School Level. *Journal of School Psychology*. 44(6),.473-490.

Chaudhury, S. And Banerjee, A. (2004). Correlates of Job Satisfaction in Medical Officers. *MJAFI*, 60(4), 329-332. <https://www.researchgate.net/publication/257195373>.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 6( 11), 1-16 <https://tr.search.yahoo.com/search?fr=mcafee>

Clark, A.E. Oswald, A.J. ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69, 57-81. <https://www.researchgate.net/publication/4834487>.

Crowne, D. P. And Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent Of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*. 24(4), 349-354. [researchgate.net/publication/9754153](https://www.researchgate.net/publication/9754153)

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Malatya İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Doğu Anadolu Araştırmaları*. 9-18.

Çarıkçı, H. G. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(2), 157-172. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194963>.

Çarıkçı, H.İ. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*. 37(4), 83-95. <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/Dergiler>

Çelik, M. ve Cıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt. 13(1), 11 - 20.

Çetinkaya, M, Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü; Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt:12(23), 237-278.

Day, D.V. and Schleicher, D.J. (2006). Self-Monitoring at Work: A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality*. Vol 74(3), 685-714. <http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/>

Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 23 Ocak 2009 Sayı:1, 129-145.

Dick, R. V., vd., (2006). Identity And The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior. *British Journal of Management*, Vol. 17, 283-301. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x

Dik, B.J.and Duffy, R.D. (2009). Calling and Vocation at Work. *The Counseling Psychologist* Volume 37 Number 3. April 2009 424-450. <https://www.researchgate.net/publication/240280400>

Doğan, M.S. (2005). 21. Yüzyılda Esnek Çalışma Biçimleri ve Toplumların İş Hayatına Uygulanması. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*. Vol. 31, 93-98.

Donuk, B. (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21, 179-185. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1724273>.

Ekonomi, M. (27-31 Ekim 1993). Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği. Çalışma Hayatında Esneklik Semineri. *Yunus Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını*. İzmir:55-79.

Ellickson, M. C. (2001), Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *State and Local Government Review*. 33(3), 173-184. <https://www.academia.edu/69823459>

Erdoğan, F.B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 7(1), 244-264.

Ergeneli, A ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(2), 159-178.

Ertosun, A., Genç, N. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Ocak 2016, 2(1).

Foot, D. A. and Tang, T. L. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*. 46(6), 933-947. <https://www.researchgate.net/publication/234114240>.



Franklin, B., Quinn, K.L., Rappaport, A.J., Sims, W.R. (1993). New Working Practices Benchmarking Flexible Scheduling. *Staffing, and Work Location in an International Context*, Cornell University Of New York, 4.

Gardner, J. Oswald, A. (Thursday, June 6.2002). How Does Education Affect Mental Well- Being and Job Satisfaction? *A summary of a paper presented to a National Institute of Economic and Social Research conference*. University of Birmingham. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff>. (15.11.2015).

Gedik, T.- Akyüz, K. C.-Batu, C. (2009). Orman Endüstri işletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce ili Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*. 9(1), 1-11. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/159670>.

George, J. M. and Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity. *Relationship. Psychological Bulletin*, V.112(2), 310-339.

Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Business Review. Cambridge*. 11(2), 1-10.

Giannikis, S.K. and Mihail, D.M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees. *European Management Journal*. 29, 129-143. <https://www.researchgate.net/publication>.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25, 161-178.

Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 4(4), 249-270. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/An%20essay%20on%20organizational%20citizenship%20behavior.pdf.

Grant-Vallone, E. J. And Donaldson, S. I.(2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*. 17(2), 245-262. <https://www.researchgate.net/publication>.

Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın ÖVD’ na Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(2), 173-190.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 91-109.

Güğerçin, U. Ay, Ü. (2017). Etik Konumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Etik Konum Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz. *Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 19(32), 34-46, 2017 ISSN: 2147, 7833.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol 60(2),159-170. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/Hackman-Oldham.

Haşıloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın, O. (2015), “Pazarlama Araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*. 1, 19-28.

Haworth, C. L., and Levy, P. E. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 59. 64-75. <https://scihub.ru/10.1006/jvbe.2000.1784>, available online at <http://www.idealibrary.com>. doi:10.1006/jvbe.2000.1784.

Herzberg, F. (1987) “One More time: How You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. September-October 1987. <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management>.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M and Weitzman, M. (2001). Finding and extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, Vol. 50(1) (Jan., 2001), 49-58.

Hoş, C. Ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(4),1-24.

Ilies vd. (2006). The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*. 49(3), 561-575.

İrmiş, A ve Gök, E.E. (2008). Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu. *Akademik İncelemeler*. Cilt:3(1), 2008.

İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 119-135. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4), 195-216. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/108620/> 23.072022

Karaaslan, A. vd. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 135-160 / 137. (C.X I,S II, 2009).

Karanlık, B. ve Özafşarlıoğlu Sakallı.S. (2019). Sağlık Kurumlarında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansına Etkisi: Uşak İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(3), 1629-1643.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*. S.9, 131-146. <https://www.academia.edu/44002677/>.



Kaya, Ş.D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*. Sayı 476, 265-287. <http://www.tid.gov.tr/Makaleler.pdf> (29.12.2020 / 20:30).

Kerka, S., Kossek, E.E., Michel, J.S. (1990). Flexible Work Schedules, *Florida International University*. ERIC Resource Center. Page 1-6. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/ED321157.pdf.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48. <https://www.researchgate.net/publication>.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*. 54(1). 101-114. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087. <https://www.academia.edu/3434138/>. 09.07.2022.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003), Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tutuma ilişkin Faktörlerle ilişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 20. Ocak-Haziran, 1-19.

Kula, T- Taşdöğen, H.- Dönmez, M. (2015). Eğitimin, Mesleki Tecrübenin ve Terfi İmkânlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi. *International Journal of Human Science*. 12(1), 129-149. <https://www.researchgate.net/publication>.

Kurland N.B. and Bailey D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. *Organizational Dynamics*. Volume 28(2), Autumn 1999, pp. 53-68, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>.

Lam, S.S.K., Hui, C. and Law, K.S. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology* Vol. 84(4), 594-601. <https://psy482.cankaya.edu.tr/uploads/files/OCB>.

Lawler, E. E. and Porter, L. W. (1968). The Effect Of Performance On Job Satisfaction, *Industrial Relations*. Vol.7(1), October, 20-28, 9s. <https://www.academia.edu/1404855>. 24.07.2022

Leschkei, J. (2011). Flexible working lives and pension coverage in Europe with a focus on women: Lessons to be learned by Germany. *Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe*. (1) 1-27. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/REC-WP\_0111\_Leschke\_.pdf.

Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Icentives. *Organizational Behavior and Performance*, V.3, 157-189. <https://www.academia.edu/en/26293593/> 29.08.2022.

Maslow H. A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol 50(4), 370-396. (Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mc Allister, D.C. (1995). Affect and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*. Vol. 38(1), 24-59.

MacKenzie, S. B., Podsakof P. M. and Fetter R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance. *Journal of Marketing*. V.57,(January 1993), 70-80. <https://www.academia.edu/es/52216861>.

McNeely, B. L ve Meglino, B. M., (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents In Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79(6), 836-844.

Mehboob, F. and Bhutto, N.A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. 3(9), 1447-1455. <https://journal-archieves14.webs.com/1447-1455.pdf>.

Mohammad, J.-Farzana Q. H.-Mohmad A. A., (July 2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Bheviour: Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*. 16(2), 149-165. <https://www.researchgate.net/publication/266872655>

Moorman, R. H.-Niehoff, B. B.-Organ D W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the effects of job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Relationship and Right Journal*. 6(3), 209-225. <https://www.researchgate.net/publication>.

Moorman, R. H. And Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. V.16, 127-142. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/Individualism Collectivism as an Individual Differ.pdf 28.06.2022.

Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). 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 (1), 33-41. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/An\_investigation\_of\_the\_role\_of\_justice.pdf.

Nasra, M.A and Heilbrun, S. (2015). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership* 1–17 <https://www.researchgate.net/publication>.

Organ, D. W. And Bateman, T. S. And. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*. 2 Vol. 26(4), 587-595. doi:10.2307/255908.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. No 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI. doi: 10.1002/bs.3830090206.

Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 48(4). 775-802. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x 108. <https://www.academia.edu>.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10(2), 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002\_2. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/Organizational\_Citizenship\_Behavior\_I ts\_Construct.pdf

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1), 34-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84742>

Örücü, E. Kaçan, A. (2019). İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2(1), 167-189. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/747943>

Özaydın, M.M ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), 251-281.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, 117-135.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(2), 43-70.

Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik, *Sosyal Siyaset Konferansları*. Sayı 60, 1-60. <http://park.ulakbim.gov.tr/esosder>; <http://www.iudergi.com/tr>.

Podsakoff, P. vd. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. V.1(2), 107-142. [researchgate.net/publication](https://www.researchgate.net/publication).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3), 513-563.

Sawitri, D.R. and Creed, P.A. (2016). Collectivism and Perceived Congruence With Parents as Antecedents to Career Aspirations: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Career Development*. 1-14. <https://www.academia.edu>.

Scandura, T.A. ve Lankau, M., (1997), Relationships Of Gender, Family Responsibility And Flexible Work Hours To Organizational Commitment And Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*. 18(4), 378-387.

Schnake, M., Cochran, D. And Dumle, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: the effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*. 7(2), 209-221. <https://www.jstor.org/stable>.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*. *International Association of Applied Psychology*. 48(1), 23-47.

Serinkan ve Bardakçı (2009). Pamukkale Üniversitesi' ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 21, 115-132. <https://dergipark.org.tr>.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.

Sharafizad, F., Paull, M., Omari, M. (1998) Flexible Work Arrangements, Accessibility in a University Environment, Flexible Work Arrangements, *Australian Universities Review*. 53(2), 2011 43.

Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4), 653-668.

Solak, S.G. ve Erok, M.( 2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. 53(3), 1337-1356. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058.

Somech, A. And Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*. 43(1), 38-66. <https://www.researchgate.net/publication/249684600>.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Vol.10(1), 147-163. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/114649/> 13.07.2022.

Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*. 9(2). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/262279>.

Söyük, S. (2018). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründeki Önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*. Cilt 5(3), 435-442. ISSN 2148-7588 | e-ISSN 2148-7588 <http://dergipark.gov.tr/hsp>.

Spector, P. E and Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. V.12(2), 1-24. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/An\_emotion.pdf 02.07.2022.

Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 373-382. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/document%20(8).pdf.

Tokgöz, E. ve Seymen Aytemiz, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Ocak/2013, 61-76. <https://search.trdizin.gov.tr>.

Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(18),160-174.

Şenturan, Ş. ve Arkadaşları. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal Volume*. No 7(3), 171-182 ISSN: 1309-2448.

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 28(2), 195-220. <https://search.trdizin.gov.tr>. 05.07.2022.

Tang, T.L.P. and İbrahim, A.H.S. (1998). Importance of Human Needs During Retrospective Peacetime and the Persian Gulf War: Mideastern Employees. *International Journal of Stress Management*. 5(1).

Taşoğlu, J., Limoncuoğlu, S.A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2), 77-85. ISSN: 1309 -8012 (Online) <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue>. 10.04.2022

Teh, P.L., Sun, H. (2012). Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organisational Citizenship Behaviour. *Industrial Management & Data Systems*. 112(1), 64-82. <https://www.academia.edu>. 27.07.2022.

Titrek, O. Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 18, 55-73. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/119552/>.



Toker, B. (2007a). Konaklama İletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*. 2(6), 591-614. /<https://journal.yasar.edu.tr> 11.07.2022.

Toker, B. (2007b). Demografik değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1), 92-107. <https://www.researchgate.net/publication/>.

Tokol A. (1986). Esnek Çalışma Saatleri. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:7. Sayı:2.

Tsai, I.Y. ve Wu, S-W. (2010), The Relationships Between Organisational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction And Turnover Intention, *Journal of Clinical Nursing*. 19(23-24), 3564–3574. <https://tr.search.yahoo.com/search?> 24.07.2022.

Truckenbrodt, Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*. 233-243 <https://keev.pw/295.pdf>.

Turnipseed, D.L. and Murkison, E. (2000). A bi-cultural comparison of organization citizenship behavior: Does the OCB phenomenon transcend national culture? *International Journal of Organizational Analysis*. 8(2), 200-222. DOI:[10.1108/eb028917](https://doi.org/10.1108/eb028917).

Uluslararası İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Derneği (International Society for Labour Law and Social Security). (17-20 Eylül 1985). Atipik İstihdam İlişkilerinin Yeni Yönleri. *XI. Uluslararası Kongresi Raporu*. Karakas (Venazuela). (<https://islssl.org/world-congress>).

Van Dyne, L. vd. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy Of Management Journal*. Vol.37(4), 765-802. <https://www.researchgate.net/publication>.

Van Dyne, L., Cummings, L. and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity. In: L. Cummings and B. Staw, ed., Research in Organizational Behaviour, 1st ed. Greenwich, CT: JAI Press. Vol.17, 215-285. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/ROBVanDyneCummingsMcLeanParksERB1995.pdf.

Van Dyne, V. L. ve LePine, J.A., (1998). Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*. Vol. 41(1) 108-111. <https://sci-hub.se/10.5465/256902>.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 36(1), 77-93.

Wan, Z. ve Leightley, L.E. (2006). Job satisfaction and workforce demographics: A longitudinal study of the U.S. forest products industry. *Forest*

and Wildlife Research Center Research Bulletin, FP 362, Missisipi State University, s.7.

Warr, P. Vd. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology* 52(2), 129-148. DOI:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x. <https://www.researchgate.net/publication>.

Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M.K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.:9(3), 62-98.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*. 12(2), Nisan 2012, 171-182.

Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2), 303-324.

Yıldırım, N. ve Öztürk, T. (14-16 Mayıs 2015). Y Kuşağı Çalışanların İş Değerleri ve İşten Beklentileri ile Yöneticilerin Algısı Arasındaki Farklar: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Vaka Analizi. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Bildiri Kitabı*. Muğla:356-364.

Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:14(2), Nisan 2014, 199-210. file:///C:/Users/CASPER/Downloads.

Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Görüşleri. *Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1), 1-16.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Ekim 2010, V. 5(2), 236-250.

Yücel, C. ve Samancı, G.(2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Fırat Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:19(1), 113-132 <https://search.trdizin.gov.tr>. 11.07.2022.

Zeinabadi, H. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 5, 998-1003. [researchgate.net/publication](https://www.researchgate.net/publication). 23.07.202.

### TEZLER

Acar, D. (2014). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir

Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Yetkinlikleri Bağlamında Y Kuşağının Performansına Etkisinin Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Alioğulları, Z.D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Altay, M. (2018). Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü. Yayınlanmamış Doktora tezi. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Baştemur, (2006). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, B. (2018). Sosyal Adalet Liderliği ile Yöneticiye Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: T.C. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektörüne Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çelik, S. (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. Sosyal Güvenlik Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. 23-24.

Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Yayınlanmamış Doktora tezi. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



Niğde: T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

DeLoria, J.E. (2001). Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı. <http://www.psyc.vt.edu>. 21.07. 2022.

Demirci, U. (2018). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirezen, E.C. (2018). Çalışma Sürelerinde Esneklik. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durdu, T. (2010). Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Durmuşkaya, C. (2020). Çalışma Hayatı Kalitesi Ölçek Önerisi. Sakarya İli Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erben, G.S. (2008). Effects Of Perceived Employment Opportunities, Peer Support, Exhaustion And Work Alienation On The Relationship Between Perceived Job Charecteristic And Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean And Traditional Production Context. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.

Erdal, N. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora tezi. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetim Bilim Dalı.

Ersözlü, A. (2012). Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Güçlülük Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.

Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

Filiz, Y. (2011). Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması. Uzmanlık Tezi. Ankara: TC. Başbakanlık Kadının statüsü Genel müdürlüğü, 25.

Gratto, F. J.(2001). The Relationship Between Organizational Climate, and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants. Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service. [https://original-ufdc.ufliib.ufl.edu/AA00031507/00001\\_27.07.2022](https://original-ufdc.ufliib.ufl.edu/AA00031507/00001_27.07.2022)

Gülnar, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak  rg tsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve özel  niversite Karşılaştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin  rg tsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları  rg tsel Adalet ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürkanlar, E., (2010). Esnek  alışma Saatlerinin Kadın  alışanların Sosyal Roller ve  alışma Performansı  zerine Etkileri-Akdeniz  niversitesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güzelcik, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı. Yayınlanmamış Doktor Tezi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

İşbaşı, J. . (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve  rg tsel Adaletle ilişkin Algılamalarının  rg tsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm  rg t nde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı  zerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karakoyun, Y. (2007). Esnek  alışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 5.

Katı, Y. (2020). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: T.C. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kaymakçı, K. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, H.N. . (2006). İş Tatmininin  rg tsel Bağlılık  zerindeki Etkisine İlişkin İlaç  retim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köksal, O. (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora tezi. Kayseri: T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Kördeve, M. K. (2016). Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora tezi. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Oğuz, Ö. (2009). Türkiye'de çalışma hayatında esnek çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: T.C. Cumhuriyet Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı.

Özveren, M. (1986). İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pirali, J. (2007). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Perceptions Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Turkish Education Sector. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.

Rençber, İ. (2019). Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Sayan, İ. (2018). Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

Şengül, M. C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Tan, G. (2007). Atipik Çalışmalarında Evde Çalışma ve Tele Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı.

Tanış, A. (2017). İş Karakteristikleri, İşyeri Güvenliği, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri: Çok Kültürlü Ortamda Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı.

Tecimen, M. (2020). Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve ÖVD Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekbulut, G. (2017). Üniversitelerde Liderlik Stilleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Performans Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Topaloğlu, C. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş tatmininin Aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tunçer, E (2012). Esnek çalışmanın psikolojik sözleşmeye etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı.

Turan, H. (2017). Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Biçimlerinin Uygulanabilirliği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla: T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Türkkorkmaz, Ş.D. (2020). Türkiye’ de Endüstri 4.0 Deneyimi: Çalışma İlişkileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.

Uysal, B (2014). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Ünüvar, T.G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristic, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship. Unpublished PhD Thesis. Ankara: The Graduate School Of Social Sciens Of Middle East Technical University.

Yangın, D.D. (2016). Türk İş Hukukunda Evde Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı.

Yavuz, A. (1994). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri' ne Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 7(2), 19-36. (Online). [https://www.researchgate.net/publication/318883918\\_Organizasyonlarda\\_Yanlis\\_Uygulamalara\\_Karsi\\_Bir\\_Sivil\\_Erdem\\_Ahlaki\\_Tepki\\_ve\\_Vicdani\\_Red\\_Davranisi\\_WHISTLEBLOWING/link/598347a6aca2722c09fa6ea7/download](https://www.researchgate.net/publication/318883918_Organizasyonlarda_Yanlis_Uygulamalara_Karsi_Bir_Sivil_Erdem_Ahlaki_Tepki_ve_Vicdani_Red_Davranisi_WHISTLEBLOWING/link/598347a6aca2722c09fa6ea7/download) 26.08.2022.

60988 Sayılı Borçlar Kanunu. R. Gazete:04.02.2011. Sayı:27836, Kanun Numarası:6098, Kabul Tarihi: 11.01.2011, Yayımlandığı Düstur: Tertip:5, Cilt:50 <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/>. 27.05.2022

Demirel, Y. Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2012). İşletme Kültürü ile ÖVD Arasındaki İlişki. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi. *Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: 29. Mart-Nisan 2012. (Online). Celalabat-Kırgızistan. <http://www.akademikbakis.org>. 23.06.2022.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu. R. Gazete: 23 Temmuz 1965, Sayı: 12056. Kanun Numarası:657, Kabul Tarihi:14/7/1965, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 4, S.3044. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin.14.04.2022>.

Egitimyonetimi.Org. Örgütlenme Süreci. (2022). <https://egitimyonetimi.org/orgutleme-sureci/> 15.06.2022.

Ekşi Sözlük. (2022). İşgören ne demektir? <https://eksisozluk.com>. (17.07.2022)

Gadget.info.com. (2022). Teori X ve Teori Y Arasındaki Fark. Anonim. b.t. <https://tr.gadget-info.com/difference-between-theory-x> 20.04.2021

4857 Sayılı İş Kanunu. R. Gazete:10 Haziran 2003, Sayı: 25134. Kanun Numarası:4857, Kabul Tarihi:22/5/2003, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 42, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin.14.04.2022>

İş ve Sosyal Güvenlik.com. (2022). Kısmi Süreli Çalışma. <https://www.isvesosyalguvenlik.com/sigortalilik-acisindan-kismi-sureli-part-time-calisma-cagri-uzerine-calisma-ve-sgkya-bildirim/> 18.08.2022

Markoczy, L and Xin, K. (2004). The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior. Goldmark. <http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf> (01.05.2022). <https://vdocument.in/the-virtues-of-omission-in-organizational-citizenship-positive-contributions-when.html?page=1>. 02.05.2022.

Muhsebe Türk. (2022). İşgören ne demektir? <https://www.muhasebeturk.org>. 17.07.2022.

Pouramini, Z. & Fayyazi, M. (2015). The Relationship Between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement. *International Business Research*. 8(9). Published by Canadian Center of Science and Education. Online Published. August 25, 2015. file:///C:/Users/CASPER/Downloads/41100-181175-1-PB.pdf. 8.6.2022.

SGK Rehberi. (2022). Geçici İş İlişkisi Nedir? İşverenin Yükümlülükleri Nelerdir? <http://www.sgkrehberi.com>. 15.06.2022.

Sosyal Güvenlik Kurumu. (2022). Ekim/2021 Sigortalı İstatistikleri Tablosu <https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Aylik/42919466-593f-4600-937d-1f95c9e252e6/>. 18.11.2021.

T.C. Anayasası. R. Gazete:09.11.1982. Sayı:17863 (Mükerrer), Kanun Numarası:2709, Kabul Tarihi: 18.10.1982, Yayımlandığı Düstur: Tertip:5, Cilt:22, Sayfa:3, <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/>. 17.04.2022

Topcuk, Y. (2006). Yoğunlaştırılmış/Denkleştirilmiş Haftada Çalışan İşçilerin Sosyal Güvenliği, [http://www.turkhukusitesi.com/makale\\_378.htm](http://www.turkhukusitesi.com/makale_378.htm) adresinden alınmıştır. 19.05.2022

Türk Dil Kurumu/TDK. Güncel Türkçe Sözlük (2022). <https://sozluk.gov.tr/10.02.2022>

Türkiye İstatistik Kurumu/TÜİK. (2022). İşgücü İstatistikleri, IV. Çeyrek: Ekim-Aralık (2021). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Is-gucu-Istatistikleri-IV.-Ceyrek:-Ekim---Aralik,-2021-45643>, 18.08.2022

Vikipedia. (2022).Kayıp Nesil.

[https://tr.wikipedia.org/wiki/Kay%C4%B1p\\_Nesil](https://tr.wikipedia.org/wiki/Kay%C4%B1p_Nesil)

#### KUTSAL METİNLER / DİĞER KAYNAKLAR

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (United Nations Economic Commission for Europe-UNECE). (2015).Handbook on Measuring Quality of Employment A Statistical Framework. Prepared by the Expert Group on Measuring Quality of Employment. United Nations New York And Geneva. <https://unece.org/> 25.05.2022

*Kur'an*. Nisa Suresi, Ayet 32.

## 7 EKLER

### Ek – 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

# ESNEK VE STANDART ZAMANLI ÇALIŞMA BİÇİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜNE AİT ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Yönetimi Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan Doktora tez çalışmasında, yapılan araştırmanın önemli bir parçası olup, akademik çalışmaya veri sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde Esnek ve Standart Zamanlı çalışma biçimlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanların sergiledikleri “Örgütsel vatandaşlık davranışları” ile bu ilişkide “İş tatmininin” etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu anket yalnızca bir araştırma çalışması olup, tüm cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Hiçbir bireyin cevaplarının ayırt edilmesi, herhangi bir şekilde hukuki veya idari eyleme konu teşkil etmesi ve açık kimliğin ortaya çıkarılması söz konusu değildir. Araştırmanın başarısı için sorular üzerinde özenle durmanızı, iyi düşünerek ve içtenlikle cevap vermenizi arz/rica ediyoruz. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini” değil de “olanı” belirtmeniz, doğru sonuçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, bazı sorularda olumsuz ifadeler bulunduğundan dolayı, soruları dikkatle okumanızı ve tüm soruları cevaplamanızı hatırlatırız.

Bu çalışmanın, işletmelerde mevcut insan kaynakları yönetim sisteminin daha etkin hale gelmesine, tatmin edici bir çalışma ortamı kurulmasına ve işletmelerin genel başarısına katkı sağlayacağını ümit ediyoruz. Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR  
Tez Danışmanı

Kasım UÇTU  
İstanbul Arel Üniversitesi      Doktora  
Öğrencisi      \_\_\_\_\_

\* Gerekli



**BÖLÜM**  
**II:**  
**İşletme**  
**ve**  
**İşgörenle**  
**İlgili**  
**Bilgiler**

Bu bölümde; işletmenizle, işinizle ve sizinle ilgili genel bilgilerin edinilmesi amaçlanmaktadır. İlk üç (3) ifade İşletme ile ilgili, diğer on üç (13) ifade işelşiniz ve sizinle ilgilidir. Verilen ifadeleri yanıtlarken, altta "Çoklu" seçenek bulunan sorularda, sizin için uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğu (O) işaretleyiniz. Çoklu seçeneğin bulunmadığı ifadelerde ise, noktalı alanı "....." özenle doldurunuz.

**a) İşletmeye Ait Bilgiler**

**Genel Bilgiler**

**1. 1- İşletmenin Mülkiyeti ve Sermaye Türü \* *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.***

- ☐ Kamu
- ☐ Yerel Yönetim
- ☐ Özel
- ☐ Karma

**2. 2- Faaliyet Konusu \***

\_\_\_\_\_

**3. 3- İşletmenin Yaşı \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ 0 - 3 Yaş Arası
- ☐ 3 - 10 Yaş Arası
- ☐ 11 - 20 Yaş Arası
- ☐ 21 - 30 Yaş Arası
- ☐ 31 Yaş ve Üzeri

**b) Katılımcıya Ait Bilgiler**

**Mesleki ve Bireysel**



4.4- Çalıştığı Birim \* \_\_\_\_\_

5.5- İşi/Mesleği \* \_\_\_\_\_

6. 6- Cinsiyeti \*

*Yalnızca bir şıkkı  
işaretleyin.*

- ☐ Kadın  
☐ Erkek

7. 7- Medeni hali \*

*Yalnızca bir şıkkı  
işaretleyin.*

- ☐ Evli  
☐ Bekar

8. 8- Yaşı \*

*Yalnızca bir şıkkı  
işaretleyin.*

- ☐ 18 - 20 Arası  
☐ 21 - 30 Arası  
☐ 31 - 40 Arası  
☐ 41 - 50 Arası  
☐ 51 Yaş ve Üzeri

9. 9- Öğrenim Düzeyi \*  
*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ Lise ve Altı
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

10. 10- Birimdeki Çalışma Süresi \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ 0-2 Yıl Arası
- ☐ 3 - 7 Yıl Arası
- ☐ 8 - 14 Yıl Arası
- ☐ 15 - 24 Yıl Arası
- ☐ 25 Yıl ve Üzeri

11. 11- İşletmedeki Çalışma Süresi \* *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ 0-2 Yıl Arası
- ☐ 3 - 7 Yıl Arası
- ☐ 8 - 14 Yıl Arası
- ☐ 15 - 24 Yıl Arası
- ☐ 25 Yıl ve Üzeri

12. 12- Meslekteki Toplam Çalışma Süresi \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ 0-2 Yıl Arası
- ☐ 3 - 7 Yıl Arası
- ☐ 8 - 14 Yıl Arası
- ☐ 15 - 24 Yıl Arası
- ☐ 25 Yıl ve Üzeri

13. 13- Unvanı \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ İşgören / Memur
- ☐ Teknisyen / Tekniker
- ☐ Mühendis / Doktor / Öğretmen
- ☐ Amir / Şef
- ☐ Uzman / Danışman
- ☐ Diğer:

14. 14- Sosyal Güvenlik \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ Emekli Sandığı (4c)
- ☐ SSK (4a)
- ☐ Sözleşmeli (4c)
- ☐ Bağ-Kur (4b)
- ☐ Diğer:

15. 15- Çalışma Biçimi \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ Esnek Çalışma (Vardiyalı/Postalar Halinde, Denkleştirme/Yoğunlaştırılmış İş

Haftaları, Kısmi Süreli, Çağrı Üzerine, Evden Çalışma, Tele Çalışma, İş Paylaşımı, Diğer

Esnek Çalışmalar)

- ☐ Standart Zamanlı Çalışma (Hafta içi; (07:30-16:30), (08:00-17:00), (08:30-17:30),  
( 09:00-18:00), Diğer (...:00-...:...))

16. 16- Mevcut Çalışma Biçimi ile Çalışma Süresi \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- ☐ 0-2 Yıl Arası
- ☐ 3- 7 Yıl arası
- ☐ 18 - 14 Yıl Arası
- ☐ 15 - 24 Yıl Arası
- ☐ 25 Yıl ve Üzeri

**BÖLÜM III:**  
**Örgütsel**  
**Vatandaşlık**  
**Davranışı**  
**Ölçeği**

Bu bölümdeki ifadeleri yanıtlarken, altta belirtilen önermelerden sizin için en uygun olanı seçerek, altındaki kutucuğu işaretleyiniz. Önermelere ait sayısal değerler; Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) Kesinlikle Katılmıyorum (1),şeklindedir.

17. 1- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum \*

*Her satırda yalnızca birşıkkı işaretleyin.*

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

18. 2- İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir \*

*Her satırda yalnızca birşıkkı işaretleyin.*

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

19. 3- Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

20. 4- Çalışma arkadaşlarım için problem çıkarmaktan kaçınırım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

21. 5- Kurumdaki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

22. 6- Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

23. 7- Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

24. 8- Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

25. 9- Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

26. 10- Zorunlu olmadığı halde önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılımım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

27. 11- Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

28. 12- İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

29. 13- İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

30. 14- Çalışma arkadaşlarımlın haklarını çiğnemem \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

31. 15- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırim

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

32. 16- İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

33. 17- İşime, belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

34. 18- Olumlu yönlele odaklanmak yerine, her zaman hata ararım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

35. 19- Çalışma arkadaşlarımla aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

36. 20- Örgüt ilanları, bildirileri ve benzerlerini okur ve takip ederim \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

37. 21- İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

38. 22- Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

39. 23- Örgütün yaptıklarında her zaman kusur bulurum \*



Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

40. 24- Davranışlarımın, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim \*

Her satırda yalnızca birşikkı işaretleyin.

|       | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum           | Kararsızım            | Katılmıyorum          | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
|-------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

**BÖLÜM  
IV: İş  
Tatmini  
Ölçeği**

Bu bölümdeki ifadeleri yanıtlarken, alta belirtilen önermelerden sizin için en uygun olanı seçerek, altındaki kutucuğu işaretleyiniz. Önermelere ait sayısal değerler; Çok Memnunum (5), Memnunum (4), Kararsızım (3), Memnun Değilim (2), Hiç Memnun Değilim (1), şeklindedir.

41. 1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından \*

|       | Çok<br>Memnunum       | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun<br>Değilim     | Hiç Memnun<br>Değilim |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

42. 2- Kendi görev alanımda, tek başıma çalışma olanağının olması bakımından \*

|       | Çok<br>Memnunum       | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun<br>Değilim     | Hiç Memnun<br>Değilim |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

43. 3- Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından \*

|       | Çok<br>Memnunum       | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun<br>Değilim     | Hiç Memnun<br>Değilim |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

44. 4- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

45. 5- Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

46. 6- Amirimin, karar vermedeki yeteneği bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

47. 7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

48. 8- Bana, sabit bir iş sağlaması bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

49. 9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

50. 10- Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

51. 11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

52. 12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

53. 13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

54. 14- Bana, işimde terfi olanağı sağlaması bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

55. 15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

56. 16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

57. 17- Çalışma şartları bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

58. 18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları Bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

59. 19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında, takdir edilmem bakımından \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

60. 20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden \*

|       | Çok Memnunum          | Memnunum              | Kararsızım            | Memnun Değilim        | Hiç Memnun Değilim    |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Yanıt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Bize ayırdığınız değerli zamanınız için teşekkür eder, mesleki ve özel yaşamınızda başarı ve mutluluklar dileriz.

## Ek-2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.10.2021-188983



T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-69396709-050.06.04-188983  
Konu : Etik Kurul Kararı (Kasım UÇTU)

12.10.2021

Sayın Kasım UÇTU

Üniversitemiz Etik Kurulu'nun 06.10.2021 tarih ve 2021/13 sayılı toplantısında alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereğini ve bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ  
Rektör

Ek:Karar 02 (1 sayfa)



Adres:0 (850) 850 27 35  
Telefon:0 (850) 850 27 35 Faks:0 (212) 860 04 81  
Tel No: 0 (850) 850 27 35

Bilgi için: Kübra BATTAL  
Unvan: Yönetici Asistanı Kep Adresi: areluniv@hs01.kep.tr

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Etik Kurul 06/10/2021 tarih ve 2021/13 No’lu**  
**Kurul Karar Örneği**

**KARAR NO-02:** Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme doktora programı öğrencisi **Kasım Uçtu**’ya ait “**Esnek ve Standart Zamanlı Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma**” isimli çalışması görüşüldü. **Yapılan görüşmeler sonucunda;** öğrenci Kasım Uçtu’nun çalışmasının, raportörün görüşü doğrultusunda etik ilkelere uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

### Ek-3. Ölçek İzinleri

4 Nisan  
Pzt 17:32

Alıcı:

Sayın hocam merhabalar, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme-Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı kapsamında yürüttüğüm doktora tezi için sahadan aldığımız verilerin ölçümünde, sizin “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi ” adlı çalışmanız için Türkçe’ ye çevirisini yapmış olduğunuz ve Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiş olan, 24 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğini (Organizational Citizenship Behavior Scale) kullanmam hususundaki anlayışınız ve izninizden ötürü teşekkür ederim. Saygılar,



**Hakan Turgut**

8 Nisan  
Cum 19:16

Alıcı: ben

tabiki kullanabilirsiniz. kolay gelsin

**Prof. Dr. Hakan TURGUT.**  
**Başkent Üniversitesi**  
**Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi**  
**Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölüm Başkanı**  
**Türk Mutfak Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi Md.**

10 Nisan  
Paz 01:05

Alıcı: Hakan / **kasim uctu**

Tekrar teşekkür ederim. İyi çalışmalar hocam.

Hakan Turgut <

17 Haz  
2021 20:14

Alıcı: asli

Sayın hocam merhabalar,

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme-Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencisiyim. Sizin “An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Diffrent Occupational Groups” adlı çalışmanızda kullanmak üzere, Türkçe’ ye çevirisini yapmış olduğunuz Minnesota İş Doyum Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire), 24 maddelik kısa formunu, Doktora Tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum.

Kasım Uçtu



**Asli**

17 Haz 2021  
21:35

Kullanabilirsiniz.. iPhone’umdan gönderildi kasim uctu



29 Haz 2021 20:22  
(3 gün önce)

Alıcı: Asli

Hocam teşekkür ederim.

Asli Baycan <

>, 17 Haz 2021 Per, 21:35 tarihinde şunu





## 8 ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Kasım Uçtu

Doğum Yeri ve Tarihi :

Elektronik posta :

İletişim Adresi

ORCID Numarası : 0000-0002-9876-2585

### Öğrenim Durumu

1995–2001 Lisans: Anadolu Üniversitesi-İktisat Fakültesi-Kamu Yönetimi

2007- 2008 Yüksek Lisans: Marmara Üniversitesi – İşletme-İnsan-Kaynakları Yönetimi

### Yayın Listesi: