

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI:
HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TAYIN MERKEZİ

UMMUHAN ERDEM

132 110

Hacettepe Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin
Sağlık Kurumları Yönetimi Programı İçin Öngördüğü

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

132 110

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ

ANKARA

2003

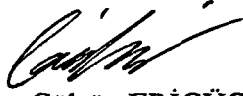
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TAYIN MERKEZİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Bu çalışma jürimiz tarafından Sağlık Kurumları Yönetimi Programında Bilim Uzmanlığı tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.



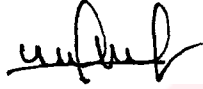
Başkan : Prof. Dr. Mehtap TATAR, Hacettepe Üniversitesi



Üye : Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ (Tez Danışmanı), Hacettepe Üniversitesi



Üye : Doç. Dr. İsmet ŞAHİN, Hacettepe Üniversitesi



Üye : Doç. Dr. Yusuf ÇELİK, Hacettepe Üniversitesi



Üye : Yrd. Doç. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU, Ankara Üniversitesi

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulu'nca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun kararı ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Sezgin İLGİ

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yazar, bu çalışmanın gerçekleşmesine katkılarından dolayı, aşağıda adı geçen kişi ve kuruluşlara içtenlikle teşekkür eder.

Sayın Doç.Dr.Gülsün Eriğüç, tez çalışmasında danışmanlık görevi yaparak tezi yönlendirmiştir.

Eşim Sayın Erhan Erdem, tez çalışmasının gerçekleşmesi için gerekli ortamı sağlamıştır.

Sayın Doç.Dr.Yusuf Çelik çalışmanın istatistiksel olarak planlanmasını yönlendirmiştir.

Dr.Zekai Tahir Burak Kadın Hastalıkları ve Doğum Eğitim ve Araştırma Hastanesi araştırmanın pilot uygulaması için gerekli imkanı tanımıştır.

Kocaeli Devlet Hastanesi araştırma verilerinin sağlanması için gerekli imkanı tanımıştır.



ÖZET

Erdem, U., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı her meslekten örgüt ve yönetici için önemlidir. Ancak insan sağlığı ile doğrudan ilişki içindeki hastane örgütleri ve yöneticileri için ayrı bir öneme sahiptir. Hastane örgütlerinde yöneticilerin bu tür davranışları anlaması, çalışanları bu davranışları gösterme yönünde nasıl teşvik edeceğini bilmesi ve gösterilmesini sağlaması hastanede verilen hizmetlerin kalitesini ve hastane verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, bir sağlık kuruluşunda çalışan personelin sergilediği vatandaşlık davranışının boyutlarını belirlemek ve gösterilen vatandaşlık davranışını çalışanın kişisel özelliklerine göre değerlendirmektir. Çalışana ait kişisel özellikler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve meslekleri ele alınmıştır. Araştırma evrenini bir kamu hastanesinde çalışan 520 personelin tamamı oluşturmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden 32 yöneticiye kendilerine bağlı toplam 301 çalışanı (evrenin %57.9) değerlendirmek üzere örgütsel vatandaşlık davranışı anketi dağıtılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışını gösteren boyutlar 5 faktör altında toplanmış ve bu faktörler özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket, erdemli olmak ve centilmen olmak şeklinde adlandırılmıştır. Son olarak da çalışana ait kişisel özellikler ve bu faktörler arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Hastane Yönetimi

ABSTRACT

Erdem U., Organizational Citizenship Behavior: Application to Hospital Employees, Hacettepe University, An Institute of Health Sciences An Administration of Health Institutes Programme, Postgraduate Thesis, Ankara, 2003.

Organizational Citizenship Behavior is defined as individual attitudes being ignored directly and completely; however helping organization to carry out its functions as a whole productively, and depending on willingness. Organizational Citizenship Behavior is important for organization and administrators of all occupations. However, that is a matter of separate important for hospital organizations and administrators which have relations with human health directly. It effects the quality of service in a hospital in a positive way that the administrators understand this kind of behavior, know how to encourage the employee to manifest this behavior and get this behavior manifested in hospital organizations.

The aim of this study is to define the dimensions of citizenship behavior exhibited by the staff who is working in a health organization and, to evaluate the citizenship behavior of the staff in accordance with his/her personal characteristics. As personal characteristics relating to the staff; age, sex, marital status, the level of education, working period and their professions were tackled. The research universe was formed by 520 personnels who are working in a public hospital and, 32 administrators were handed out Organizational Citizenship Behavior survey in order to evaluate a total of 301 workers (%57.9 of an universe).

As a conclusion of statistical analyses that were made, Organizational Citizenship Behavior was explained under 5 factors and these factors are named as being altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness and sportmanship. Finally, the personal characteristics relating to the worker and the relationship between this factors are examined in detail.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Hospital Management

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY SAYFASI	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER	x
TABLOLAR	xi
GİRİŞ	1
GENEL BİLGİLER	5
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	5
1.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	8
1.3. Farklı Ülkelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	11
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	13
1.4.1. Literatürde Yer Alan Boyutların Genel Değerlendirmesi	16
1.4.1.1. Yardımlaşma Davranışı	18

1.4.1.2. Centilmenlik	18
1.4.1.3. Örgütsel Sadakat	19
1.4.1.4. Örgütsel Uyum	19
1.4.1.5. Erdemlilik	19
1.4.1.6. Bireysel Girişim	20
1.4.1.7. Kendi Kendini Geliştirmek	21
1.4.2. Organ'ın Belirlediği Boyutlar	22
1.4.2.1. Özverili Olmak	22
1.4.2.2. Bilinçli Olmak	23
1.4.2.3. Nezaket	25
1.4.2.4. Centilmenlik	26
1.4.2.5. Erdemli Olmak	27
1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Teoriler ve Temel Oluşturan Kavramlar	28
1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi	28
1.5.2. Eşitlik Teorisi	28
1.5.3. Lider-Üye Değişim Teorisi	30
1.5.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	30

1.5.5. Roetlisberger ve Dickson'un Çalışmaları	31
1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Kavramlarla İlişkisi	33
1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansın Yönetsel Değerlendirilmesi Üzerine Olası Etkileri	39
1.8. Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Getirilen Bazı Eleştiriler	42
GEREÇ VE YÖNTEM	45
2.1. Amaç	45
2.2. Problem Cümlesi	45
2.3. Hipotezler	45
2.4. Kısıtlılıklar	46
2.5. Evren ve Örneklem	46
2.6. Veri Toplama Aracının Uygulanması	46
2.7. Verilerin Analizi	48
BULGULAR VE TARTIŞMA	50
3.1. Genel Bilgilere İlişkin Bulgular	50
3.2. Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	52
3.3. Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları Arasındaki İlişkiye ait Bulgular	58

SONUÇ VE ÖNERİLER	66
KAYNAKLAR	72
EKLER	
Ek 1: Anket Formu	81



SİMGELER VE KISALTMALAR

ÖD	Örgütsel Davranış
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
LSD	Least Signficiant Difference
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi



ŞEKİLLER

Şekil	Sayfa
1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	10
2. Lider Adaleti, Görev Alanı, Çalışan Tatmini, Özverili Olmak ve Uyum	36

Arasındaki İlişki



TABLOLAR

Tablo	Sayfa
1.1. Çalışanların Göstermiş Olduğu Rol ve Fazladan Rol Performansı	17
Boyutlarının Özeti	
2.1. Evreni Oluşturan Çalışanlar ve Bağlı Buldukları Yöneticiler	50
ile Değerlendirilen Çalışanlar ve Yöneticilerinin Dağılımı	
2.2. Hastane Çalışanlarının Çalışma Hayatı ve Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı	51
3.1. Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri (Rotasyon Öncesi)	53
3.2.. Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri (Rotasyon Sonrası)	53
3.3. Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Matrisi (Faktör Yükleri)	54
3.4. Faktör 1- Özverili Olmak	55
3.5. Faktör 2- Nezaket	56
3.6. Faktör 3- Bilinçli Olmak	56
3.7. Faktör 4- Erdemli Olmak	57
3.8. Faktör 5- Centilmenlik	57
4.1. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel	58

Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler	
4.2. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Mesleklerine Göre Örgütsel	60
Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler	
4.3. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Hastanede Çalışma Sürelerine	61
Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları	
Değerlendirmeler	
4.4. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Buldukları Görevde Çalışma	62
Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında	
Yaptıkları Değerlendirmeler	
4.5. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel	63
Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler	
4.6. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre	64
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında	
Yaptıkları Değerlendirmeler	
4.7. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre	65
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında	
Yaptıkları Değerlendirmeler	

GİRİŞ

İnsanlar, çalışma hayatının başlangıcından itibaren bilgi, yetenek, güç ve zamanlarının kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu anlamış ve her zaman işbirliği yapma ihtiyacı duymuşlardır. Bu sebeple, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı olarak bir araya gelmişlerdir. Böylelikle büyük ve küçük örgütler oluşmaya başlamıştır (Robbins, 1994; Dinçer, 1994).

Örgüt iki veya daha fazla kişiden oluşan, ortak amaçlar belirleyip, bu amaçlara ulaşmak için sürekli olarak çalışan, bilinçli olarak işbirliği yapan sosyal bir birim olarak tanımlanabilir (Robbins, 1994). Otorite ilişkileri ve belli bir derecede işbölümü bulunması örgütün başlıca özellikleridir. Üretim ve hizmet işletmeleri bu tanıma açık olarak uymaktadır. Hastaneler, okullar, askeri birimler, kiliseler, polis birimleri, yardım dernekleri, yerel ve bölgesel devlet kuruluşları örgüt tanımına örnek olarak gösterilebilir (Robbins, 1991; Robbins, 1994).

Örgüt yönetimi, günümüz insanı için her zaman olduğundan daha büyük öneme sahip, çok daha karmaşık boyutlar kazanmış bir sorundur. Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğinin artması gibi sebeplerle, örgütün başarısının artırılması kolay olmamaktadır. Artık örgütlerin sadece sahiplerinin (veya yöneticilerinin) ehil olması ve uygun bir örgüt yapısı yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde, yeni düşünce ve bakış açıları gerekmektedir (Dinçer, 1994).

Bu yeni düşünce ve bakış açılarından biri olarak Örgütsel Davranış (ÖD), örgüt yapısı içerisinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir (Koçel, 2001). Diğer bir tanıma göre ÖD, insanların örgüt içindeki hareketlerinin ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir. ÖD, örgütsel etkililiği artırarak belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Psikoloji ve sosyoloji, davranışları araştıran diğer disiplinlerdir, ancak sadece işe ilişkin konular üzerinde yoğunlaşmazlar. ÖD ise tam tersine özel olarak hem çalışan-çevre ilişkileri

hem de örgüt içinde yer alan davranışlarla ilgili olarak işler, görevler, devamsızlık, çalışan devri, üretkenliği, insan performansı ve yönetimi konuları ile ilgilenir (Robbins, 1991, Robbins, 1994). Ayrıca, ÖD performans ve verimlilik gibi geleneksel kavramlara ek olarak bireysel katkılar üzerine odaklanmıştır. Bu odaklanmaya bir örnek olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) (Organizational Citizenship Behavior) verilebilir (Organ, 1988).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araç, çalışan davranışlarıdır (Başaran, 1982). Çalışan davranışı, örgütün bütün yaşantısını kapsayan bir kavramdır (Eroğlu, 1996). Erdoğan (1994)'ın belirttiğine göre Leavitt örgüt için bu denli büyük öneme sahip insan davranışını tanımlarken, insan davranışlarının esas itibarıyla bir nedene dayandığını, bir hedefinin bulunduğunu ve belirli bir etki ve bireysel güdülerin sonucu oluştuğunu açıklamıştır. İnsan davranışının kendine özgü bir mantığı vardır ve diğer insan davranışları ile bütünleşirse sosyal yapının bütünlüğüne hizmet eder. Sözü edilen bütünleşmeyi kişinin içinde bulunduğu veya bulunacağı örgütler ve bu örgütlerin işleyişi belirleyecektir (Erdoğan, 1994).

Örgüt yapılarıyla ilgili çalışmalar daha çok örgütlerin formal yapıları ile ilgili iken, davranış esas alan çalışmalar örgütlerin informal yönlerinin işleyişi ile ilgilidir (Koçel, 2001). Bu bağlamda ÖD bakış açısına göre, çalışma hayatı, sadece çalışanın iş yerinde gerçekleştirdiği işlerden oluşmamakta, bunun ötesinde çalışanların kişilikleri, tutumları, değerleri, öncelikleri, inançları, sıkı sıkıya bağlı oldukları alışkanlıklarından etkilenmektedir. Çalışanlar işten bağımsız olarak bu dışsal varlıkları örgütlerine beraberlerinde getirerek iş, kariyer ve örgütteki kişiler arası ilişkilerine yansıtırlar. Ayrıca çalışanlar çalıştıkları iş yerine yaptıkları işten farklı olarak kendi gelecekleri ile ilgili istek ve vizyonlarını getirirler (Korac-Kakabadse ve Korac-Kakabadse, 1999). Çalışma hayatı içerisinde, çalışanların işlerini yerine getirmelerini etkileyen tüm bu faktörler ÖD alanı tarafından incelenmektedir.

ÖD literatürü içerisinde ÖVD'nin tarihçesi incelenerek kavramın gelişimi daha net olarak ortaya konulabilmektedir. Bu amaçla literatürün gözden geçirilmesi sonucunda ÖD çalışmalarının oldukça artan bir şekilde 1980'li yıllardan itibaren işteki çalışan katkıları arasındaki niteliksel ayrım üzerine ilgi göstermeye başladığı

görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1986; Puffer, 1987; Organ, 1988, Organ ve Konovsky, 1989; Organ, 1990; George, 1990). İlgili gösterilen konulardan bazıları, sözleşmede ödüllendirilmeyen ve de yönetici veya iş tanımları tarafından uygulamaların zorla kabul ettirilmediği katkılar veya ÖVD'dir (Konovsky ve Organ, 1996). ÖVD'nin bu kadar önem görmesinin bazı nedenleri vardır. Bu nedenler altında ÖVD kavramıyla ilgili tanımlamalarda doğrudan karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Organ (1990) ÖVD'nin örgüt yararına gösterilen davranışlar olduğunu belirtmiş ve bu davranış ve jestlerin formal rol gereklerini güçlendirdiği hem de sözleşmede belirtilen davranışların sergilenmesine neden olduğunu belirtmiştir (Barksdale ve Werner, 2001). Diğer yandan ÖVD özverililiktir; bu olayları kendinin değil başkasının refahı için gerçekleştirme anlamına gelmektedir (Sloat, 1999).

Bir davranış tipi olan ÖVD genel olarak prososyal davranışların bir alt takımı (subset) olarak literatür içerisinde yerini almıştır (Becker ve Vance, 1993). Bir çok çalışmada endüstriyel ve örgütsel psikologlar örgütteki gönüllülük davranışlarını incelemiştir (Bateman ve Organ, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1986; Puffer, 1987; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Organ, 1990; George, 1990). Psikologlar örgütsel hayatın bu alanında "ÖVD'ni" nitelendirmişlerdir ve yaptıkları çalışmalarda iyi bir vatandaş dendiğinde ne anlaşılması gerektiğini belirlemeye çalışmışlardır. İyi bir vatandaş komşularına yardım eden, oy kullanan, toplumsal faaliyetlere katılan ve benzeri tarzda olumlu faaliyetleri yerine getiren kişidir. Kısaca, kişinin gerekli olmamasına rağmen toplumsal refahın gerçekleşmesi için gerekli olan hareketleri yerine getirmesine "iyi bir vatandaş" denmektedir. İyi bir vatandaş işle ilgili gerekleri formal özendiriciler, promosyonlar olmadan yerine getirir (Sloat, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslar arası ticaret, liderlik gibi diğer yönetim dalları arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalardaki hızlı artışla birlikte bu konu literatürde önem kazanmaya başlamıştır (Podsakoff ve ark.,2000). Yöneticiler örgütsel etkililiğin sağlanması için astların bu tür davranışları yerine getirmesini zorunlu olmasa bile bekler hale gelmiştir. Organ (1997)'a göre, ÖVD'nin gelişmesinde "çalışanların birbirlerine yardım etmeye istekli

olması ve yönetimin belirlediği işleri yerine getirerek örgütsel yapının devamlılığını sağlamak üzere sıradan ve değişik ortaklıklara meyilli olması” eğilimi etkili olmuştur.

ÖVD bu alandaki bir çok güçlüğe rağmen pazarlama, hastane ve sağlık yönetimi, toplum psikolojisi, ekonomi ve askeri psikoloji gibi diğer disiplinlerle ilişkilendirildiği teorik ve ampirik çalışmalar artmış ve literatürle tamamen tutarlı bir şekilde kaynaşmıştır (Podsakoff ve ark., 2000).

ÖVD literatürü içerisinde Hastane ve Sağlık Yönetimi alanı üzerine yapılmış bir çok çalışma mevcuttur (Organ ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Organ, 1996; Bolon, 1997; Tang ve Kim, 1999). Bu çalışmalarda Hastane ve Sağlık Yönetimi disiplini açısından ÖVD’nin ücret, yönetici desteği, moral, iş doyumunu, adalet, örgütsel bağlılık, lider davranışı gibi diğer ÖD kavramlarıyla arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmanın amacı ÖVD’ni etkileyen bireysel faktörlerin ortaya konulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için öncelikle ÖVD kavramının tanımı, boyutları, gelişimi, diğer davranış konuları ile arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Daha sonra alt problemler, gereç ve yöntem, bulgular verildikten sonra, son bölümde sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

GENEL BİLGİLER

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Literatürde en kabul görmüş tanımlama Organ (1988,1990) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre ÖVD, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayanan birey davranışlarıdır. Gönüllülük kavramı ile, bu tür bir davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir. ÖVD olarak nitelendirilecek bir davranışın örgütün ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Yani ÖVD kişinin kendi iradesinde, çalışma sözleşmesinde açık olarak belirtilmemiş ve herhangi bir ödül veya ceza sistemine dayanmayan bir davranış olması gerekmektedir (Organ, 1988, Organ 1990).

Organ (1988) ÖVD'ni en az üç özelliği ile tanımlamaktadır:

- a) Davranışlar kişinin kendi takdir yetkisine bağlıdır,
- b) Davranışlar doğrudan veya dolaylı olarak formal ödül sistemlerinde tanımlanmamalıdır,
- c) Toplamda, bu davranışlar örgüt fonksiyonlarının etkili bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamalıdır.

Pond ve ark., (1997)'nin belirttiğine göre diğer araştırmacılarda bu tanımlamaya katılmışlardır.

ÖVD, bireyin bir bütün olarak örgütü geliştiren faaliyetlerini ifade eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir niteleyicidir. Pek çok davranış tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. ÖVD genellikle önemsiz görünmekle birlikte, örgütün fonksiyonlarının etkili ve verimli bir biçimde gerçekleşmesine bunun neticesinde de genel olarak örgüt sağlığına ve gelişimine

yardımcı olmaktadır. Bateman ve Organ (1983)'a göre, çalışma sözleşmelerinin bir gereği olmayan, yasal zorunlulukların üstünde ve ötesindeki bu davranışlar olmadan örgütler yaşamlarını sürdüremezler. Bu tür davranışlar kişinin takdir yetkisine bağlı olarak yapılmaktadır ve çok fazla dikkate alınmamakla ve takdir edilmemekle birlikte gerçekte örgüt için hayati öneme sahiptirler (Organ, 1988; Pond ve ark.,1997). Organ (1988), bu davranışları “örgütün sosyal sistemine katkıda bulunmak” şeklinde tanımlamaktadır.

ÖVD kavramı örgütün işleyişine katkı sağlayan, zorunlu rollere paralel olarak gelişen (zorunlu rollerin dışında) bazı faaliyetlerin çalışan tarafından yerine getirilmesidir. Bunlar, iş arkadaşlarıyla sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmaktır (Katz ve Kahn, 1966). Herhangi bir nedenle görevi başında bulunmayan iş arkadaşlarının işlerini devam ettirmek, çalışma arkadaşlarının sorumluluğunda olan işler konusunda yardımcı olmak, makinenin tamiri sırasında diğer arkadaşına yardım etmek veya iş alanının temiz kalmasını sağlamak, çalışma arkadaşlarına işle ilgili gerekli araç, gereç ve materyal konusunda yardımcı olmak, dakiklik, diğer çalışanlara yardım etmek, yapması zorunlu olmayan işler için gönüllü olmak, bölümün gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunmak, örgütün düzenlediği aktivitelere katılmak ve zamanı boşa harcamamak şeklindeki, formal olarak tanımlanmamış, fakat örgüt tarafından arzu edilen olumlu davranışlar ÖVD'na örnek verilebilir (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve ark., 1983; Organ, 1988; Pond ve ark.,1997, Yorges, 1999). Ayrıca ÖVD, “diğer çalışanların hatalarını bulmak, olumsuz yöndeki duygularını açıklamak, önemsiz sorunlar hakkında konuşmak, diğer çalışanlarla tartışmak” şeklindeki bir kişinin yapmaya hakkı bulunmasına rağmen yapmaktan kaçındığı davranışlardır (Bateman ve Organ, 1983; Organ 1988,1990; Bishop ve ark., 2000).

İşin genel yapısındaki vatandaşlık tipi davranışlarla örgütteki mevcut iş gruplarına bağlı üyelerin rolleri daha iyi benimsetilerek grup fonksiyonlarına katkıda bulunulur ve bu sayede yüksek grup uyumu sağlanır (George ve Battenhausen, 1990). Bu noktada sosyal sorumluluk ve ortaklaşmadan beklenen; üyelerin öz değerlerinin, algılamalarının azaldığı ve örgüte karşı olumsuz hislerinin arttığı zaman

uygulanamayan fakat öz değerlerinin, algılamaların ve örgüte karşı olumlu hislerin arttığı zaman uygulanabilen bir takım davranışların grup üyeleri tarafından benimsenmesi ve gösterilmesinin sağlanmasıdır. Örgüt üyeleri arasında ÖVD türündeki davranışların artması genel olarak potansiyel bir takım faydaları beraberinde getirmekte ve örgüt üyeleri bu davranışlarla birbirine karşılık verdikçe, bu davranışların görülme sıklığında artış meydana gelmektedir. Bazı durumlarda, üyeler arasında uygun şekillerde ÖVD tarzındaki davranışlar gösterilmesi diğer üyelere model olabilmektedir (Schnake, 1991). Buradan çıkarılacak mantıkla, ÖVD gibi takdire bağlı olarak yapılan davranışların içerdiği “dürüst kişisel ilişkiler normunun” uyumsuz gruplar tarafından gösterilmesi sağlanırsa daha yüksek seviyede uyumlu gruplar meydana gelmesi sağlanır (Podsakoff ve ark, 2000).

Yöneticiler ÖVD’ni çalışan performansının yönetsel değerlendirmesi sırasında, ödüllendirme ve ücret arttırma dönemlerinde değerlendirme kriteri olarak sıkça kullanılmaktadırlar. Organ (1988) fazladan rol davranışı olarak ÖVD’nin hem yöneticiler açısından hem de örgüt açısından olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Örneğin, deneyimli bir çalışan tarafından gösterilen işini daha iyi nasıl yerine getirebileceği yönündeki özverili olmak boyutuna uyan bir davranış sayesinde, örgütün ve yöneticilerin departmanlarının daha etkili hale gelmesi sağlanır (Smith ve ark., 1983; Brief ve Motowidlo 1986; MacKenzie ve ark., 1991; Paine ve Organ, 2000).

ÖVD işle ilgili diğer kavramlar gibi bu araştırmada da bir tutum olarak ele alınmaktadır. Kağıtçıbaşı (1985)’nin belirttiğine göre Smith tutumu, bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlanmaktadır. En basit haliyle tutumu kişinin çevresinden algıladıkları doğrultusunda oluşturduğu düşünce, his ve inançların toplamıdır şeklinde de tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996). Tutumlar nesnelere, insanlar yada olaylar hakkında olumlu yada olumsuz değerlendirme ifadeleridir. Tutumlar, insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder. Örneğin “işimi seviyorum” dendiğinde, işe karşı tutum ifade edilmektedir.

Tutumlar değerlerden farklıdır. Değer daha geniş ve daha kapsamlı bir kavramdır. Tutumlar değerlerden daha spesifiktir. Değerler; doğruluğu, arzulanırlığı

ya da ahlaki bir boyutu çağrışırlar. “Ayrımcılık kötüdür” cümlesi bir insanın değerlerini yansıtır. “Örgütümüzdeki yönetsel pozisyonlar için kadınların işe alınmasını ve geliştirilmesini sağlayacak bir faaliyet planının uygulanmasına olumlu bakıyorum” cümlesi ise bir tutumdur.

Bir insanın binlerce tutumu olabilir, ancak ÖD işle ilgili olan sınırlı sayıda tutumla ilgilenir. Bunlar iş doyumunu, işe ilgi, örgüte bağlılık (Robbins, 1991) ve son yıllarda ilgi görmeye başlayan yeni bir kavram olarak ÖVD’dir.

1.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Prososyal Örgütsel Davranışlar, çalışanların örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları diğer çalışanlar, grup veya örgütün uyumunu sağlamaya yönelik sergiledikleri olumlu sosyal davranışlardır. Bu tür davranışlar sayesinde çalışan, etrafındaki diğer çalışanlarla uyumlu bir birliktelik sağlar ve bunu korur (Brief ve Motowidlo, 1986).

ÖVD’na temel oluşturan kavramlardan biri olan prososyal örgütsel davranışlar (toplum yanlısı-sosyal içerikli- olumlu-olumsuz sosyal davranışlar), “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Fazladan rol davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Schnake (1991)’e göre ÖVD, örgütün ve/veya grupların, bireylerin yöneltildiği işlevsel, prososyal davranışlar kapsamında fazladan bir rol davranışdır.

Fazladan rol davranışlarının hepsi kişinin örgütün yararına yaptığı işler sonucunda elde ettiği ek faydalar ile ilgilidir ancak bu işlerin yapılması için bireylere emir verilmemektedir. Örneğin çalışanlar günün başından sonuna kadar çalışma arkadaşlarına verimli ve kolaylaştırıcı bir şekilde yardım edip etmeyeceğine ve örgüt yararına neyin yapılması gerektiğine kendisi karar vermektedir (George ve Brief, 1992). Birçok araştırmacı fazladan rol davranışının özellikle karşılıklılık normu için uygun materyal olduğunu tartışmaktadır çünkü çalışanlar bunu yerine getirmede son derece sağduyuludur. Fazladan rol davranışları sonucu oluşan verimlilik her şeyden

önce çalışan yetenekleri ve iş sürecinin bir sonucudur (Katz ve Kahn, 1978; Organ, 1988; Moorman, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994).

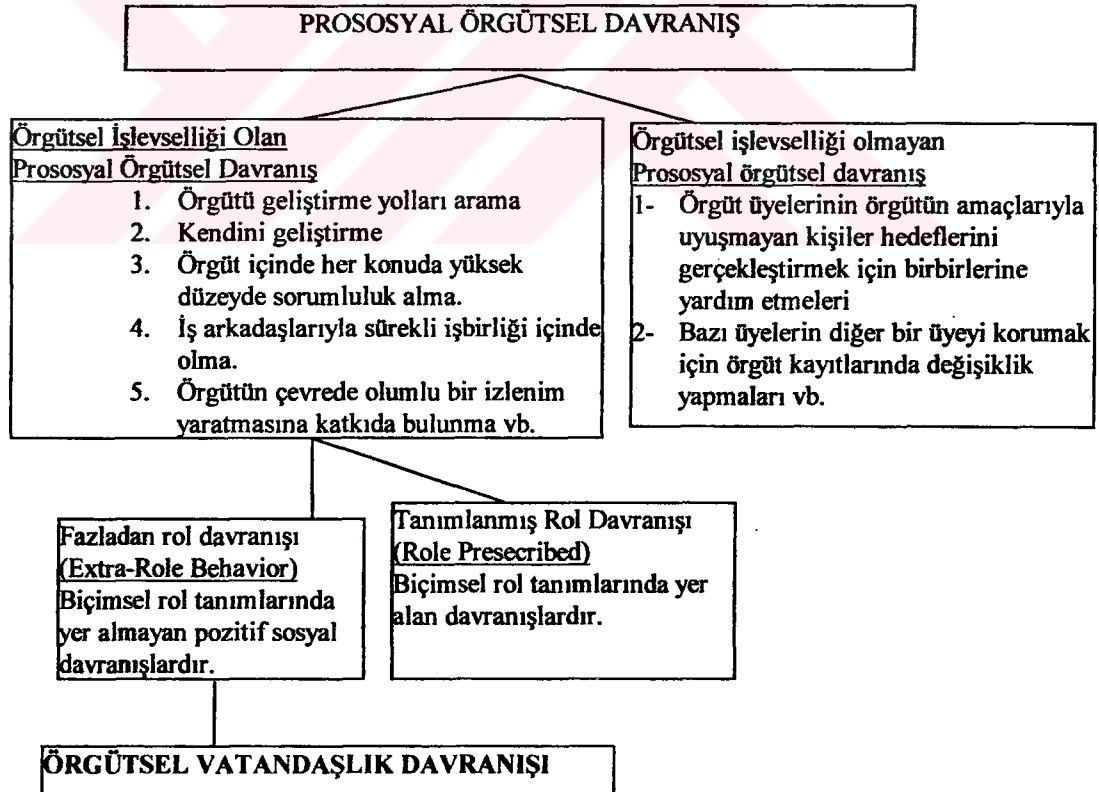
Tanımlanmış rol davranışları ise fazladan rol davranışlarının tersine iş tanımında ayrıntılı bir biçimde belirtilen davranışlardır. Bu tür prososyal davranışlarda yardımlaşma, paylaşma ve işbirliği gibi eğilimler iş performansının olağan boyutları olarak kabul edilir (Smith ve ark., 1983).

Prososyal davranışlar ile ilgili bazı çalışmalar ÖVD kavramına yön vermiştir. Yöneticiler prososyal davranışların düzenli gösterilmesini sağlayarak kurallar ve prosedürlerin eksiksiz izlenmesi yoluyla yüksek iş performansının gerçekleşmesini de sağlamış olurlar. Katz ve Kahn (1966) bu tip davranışları “örgütün hayatta kalması ve etkinliği için hayati öneme sahip” olarak tanımlamaktadır. Çalışanların prososyal davranışlar kapsamındaki fazladan rol davranışlarını göstermeyip sadece örgütsel protokol ve iş tanımlamalarının gerektirdiği davranışları göstermesi, örgütte yenilik yapma ve gelişme yönünde yapıcı fikir ve düşünceler sunamamaya neden olmaktadır (Katz ve Kahn, 1966; Organ, 1977; Schnake, 1991).

Brief ve Motowidlo (1986)'nın belirttiği prososyal davranış tipleri şunlardır (İşbaşı, 2000):

- 1- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- 2- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- 3- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak,
- 4- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat örgüte zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak,
- 5- Müşterilere, örgüte zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak,
- 6- Müşterilerin, örgütün ürün veya hizmetleriyle ilgili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,

- 7- Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
 - 8- Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
 - 9- Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek,
 - 10- İş ile ilgili fazladan yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba sarf etmek,
 - 11- Ek görevler için gönüllü olmak,
 - 12- Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen örgütte kalmak ve örgüte destek olmak,
 - 13- Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak,
- İşbaşı (2000)'nin belirttiğine göre Brief ve Motowidlo'nun belirledikleri prososyal davranış şekilleri incelendiğinde, bu davranışlardan bazılarının ÖVD ile benzerlik gösterdiği açıkça fark edilmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Brief ve Motowidlo, 1986)

Brief ve Motowidlo (1986)'ya göre, ÖVD, örgüte yönelik prososyal davranışlarla ilişkilidir. Ancak, bu iki kavram arasındaki ayırımı belirtmek gerektiğinde, prososyal davranışlar, örgütsel çevre içerisinde bir veya birden çok kişinin çıkarını gözetmek suretiyle sergilenen tüm davranışları içine alan ve bu yönüyle ÖVD'den daha kapsamlı bir kavramdır.

1.3. Farklı Ülkelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Küreselleşme, yöneticilerin dünyanın dört bir yanındaki farklı kültürleri ve etnik grupları daha yakından incelemelerine neden olmaktadır. Bir çok Amerikan firması yönettikleri diğer ülkelerdeki kültürel yönetim şekilleri ile insan kaynakları uygulamalarını yakından takip etmektedir. Yabancı ülkelere yerleşen yöneticiler bu ülkenin kültürünü ve değerini anlamaya artan bir şekilde önem vermekte ve bu sayede hangi uygulamaların ya da fikirlerin daha uygun hangilerinin uygun olmadığını daha iyi anlamaktadır. Örneğin grup ödüllendirme sistemleri ve üst düzey değerlendirme sistemleri farklı kültürlerde değişiklikler göstermektedir. Bu bağlamda, ÖD ve batılı iş hayatı literatürü içerisinde ÖVD önemli bir konu haline gelmiştir. Yöneticiler farklı kültürlerde veya ülkelerde davranışın bir tipi olan ÖVD'nin ne olduğunu anlayarak örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi çalışmalarına katkı sağlamaya çalışmaktadır.

ÖVD'nin ne olduğu ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde "vatandaşlık davranışı" denildiğinde ne anlaşıldığının ölçülmesi amacıyla Paine ve Organ (2000) tarafından, bu ülkelerde çalışan kişiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada İngilizce olarak elektronik posta yoluyla farklı bir ülkede en az 6 ay çalışmış bireylerle görüşmeler yapılmış ve sonuç olarak bu ülkelerde ÖVD'nin ne anlama geldiği tespit edilmiştir. Buna göre ülkeler ve bu ülkelerde ÖVD'nin alternatif anlamları (Paine ve Organ, 2000):

Avustralya: Avustralya'da ÖVD'nin yerine kullanılan kavram "Tall Poppy/Crawler" olarak adlandırılır. Bu kavram Avustralya'da çalışan bireylere göre sivrilmeyi istememek, diğerlerinden üstün ve ileride olmaktan kaçınmak ve eşitlikçi olmayan her şeyden kaçınmak anlamındadır. Çalışanların arkadaşlarına olan sadakati

güçlüdür. Davranışlar “gerekli olmasa bile şirket faaliyetlerine katılmak”, “şirket imajına katkıda bulunmak”, “şirkette yapılan duyuruları izlemek”, “örgütte hatalı giden işlerin neler olduğunu bulup bunları düzeltmeye çalışmak” şeklinde kendisinden beklenenin üzerinde ve ötesinde davranmak şeklindedir.

İsrail: ÖVD genellikle herkesten beklenir. Çalışanlar bu davranışları örgüt yararı gözetmeksizin yalnızca çalışma arkadaşlarının yararına gösterir.

Japonya: Japonya da ÖVD'nın yerine kullanılan kavram Japonca Chusein-sin (sadakat) ya da Aisha-seisin (örgütü sevmek) anlamlarına gelen Borantee olarak adlandırılır. Süreli işçiler örgüte düşük sadakat duymasına karşın performans, etkinlik ve doğruluk için çaba harcarlar. İş grupları birbirinden farklı cemiyetlerdir ve birbirlerinden farklı sorumlulukları vardır. ÖVD'na bu örnekte olduğu gibi bakıldığında herkesten beklenebilir mi? “Fazlasıyla” Bu toplum ve iş arasındaki ayrımı ortaya koyan net bir sorudur. Yazarlara göre ankette yer alan sorular Japonya da farklı şirketlerde çalışanlara yöneltildiğinde, bu şirketlerin Japon, Avrupa veya Amerikan sahipliğinde oluşuna göre çalışanlardan farklı cevaplar alınmaktadır. Hatta şirketin büyüklüğü sorulardan bazıları ile ilişkili olabilmektedir. Fujitsu için çalışan bir işçinin cevapları, Japonya'daki Dell bilgisayarda çalışanın cevaplarından farklıdır. Cevaplar büyüklük, sahiplik ve işin tipine göre değişmektedir.

Finlandiya: İş yeri içerisinde kimse bencil olamaz, güvenilir, emin ve birbirine destek olmaktadır. Ücretler sabittir, bu yüzden fazla mesai için ikramiye verilmemektedir. Bu nedenle ÖVD gösterilmesi olağanüstü bir durum değildir. Ağır çalışan işçiler tarafından diğerleri bencil olarak görülebilir. Bu nezaket açısından önemli bir konudur. Çalışanlar birbirlerine yardım etmekten kaçınmaz çünkü sorumluluklarından biri olarak görürler. Dışarıda firma imajını olumsuz etkileyecek konuşmalar yapmamakta fakat içerde hatalı olan işler konusunda eleştiriden kaçınmamaktadırlar. Çalışma arkadaşlarını neşelendirme, bir kültürel farklılıktır çünkü Finlandiya da çalışanlar birbirlerinin hayatından ayrılmak zorunda kalırsa kötü hatırlanmak istemezler. Çalışan “kötü örgütsel vatandaş” olmak istemez çünkü bir patronun kuralı “iyi örgütsel vatandaş”tır.

İtalya: Örgütte ÖVD ile ilgili birçok davranış ödüle bağlıdır. Özel sektör çalışanın gösterdiği vatandaşlık davranışlarını ödüllendirir, kamu sektöründe ise herhangi bir ödüllendirme yapılmaz.

Küba: Küba'da kültürel eğilim 2000'li yıllarda değişmiştir. Açlık tehdidiyle karşı karşıya bulunan insanların sayılarındaki artışa rağmen devrimin yardımıyla firmalar ÖVD'na hala inanmaktadır. Fakat açlık tehdidiyle karşı karşıya bulunan insanlar ya da gruplar olaya firmalarla aynı doğrultuda değil kendi açılarından yaklaşmaktadır.

Romanya: Gelişen/endüstrileşmiş bir toplum olmaması nedeniyle Amerika'da uygulanan ÖVD ölçeğine Romanya'da yapılan uygulama sırasında bazı değişiklikler yapılmıştır. Romanya'da yapılan uygulama ölçeğine bu kategoriyi belirleyecek bazı kültürel özellikler eklenmiştir. İşyerinde bireyin seçiminde etkili olan duygu (örneğin; kişinin kendisi ayrılmak istemediği sürece işyerinde çalışması) çalışanın bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Kültürel farklılıklar örneğin gelir durumu ve ekonomik sistemin tipi (Romanya hala merkeze bağlı yönetilmektedir) iş konusunda çalışan seçiminin sınırlarını çizmektedir (Paine ve Organ, 2000).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Vatandaşlık benzeri davranışlara olan ilginin büyümesine karşın, bu alandaki literatür gözden geçirildiğinde kavramın boyutları hakkında tam bir birliğe varılamadığı görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda 1980'den beri ÖVD'nın boyutları ile ilgili bir çok tanımlama bulunmaktadır.

ÖVD'nın boyutlarının belirlenmesi ile ilgili en temel çalışma Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılmıştır. Smith ve arkadaşları genel kabul görmüş ancak ÖVD'nın ölçümünü olduğundan daha da basitleştirmiş ve boyutların ölçümünde kesin olarak temel sayılmayan bir anket geliştirmişlerdir. Hatta ÖVD çalışmaları içerisindeki kavramsal ve metodolojik gelişmelere rağmen Smith ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçek önemli bir ÖVD ölçeği olarak sıklıkla kullanılmaya devam edilmiştir

(Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Organ, 1990, George, 1990; MacKenzie ve ark., 1991; Moorman, 1991). Smith ve arkadaşları (1983)'nın, ÖVD'm ölçmek amacıyla oluşturduğu bu ölçek 16 soru içermekte ve çalışan tarafından gösterilen jest niteliğindeki davranışları ölçme amacıyla kullanılmış olup, bunu içeren faktörlerden oluşmaktadır (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989). Bu ölçekte ÖVD **özverili olmak (altruism)** ve **genel uyum (general compliance)** olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. **Genel uyum** Organ (1988) tarafından **bilinçli olmak (conscientiousness)** olarak yeniden adlandırılmıştır. **Özverili olmak**, belli bir kişiye (süpervayzır, çalışma arkadaşı, veya müşteriler) yardım etme şeklindeki davranışlar olarak nitelendirilmiştir (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989). Smith ve arkadaşlarına göre özverili olmak iş yükü ağır olan birine yardım etmek şeklindeki yüz yüze durumlarda belirli bir kişiye doğrudan ve istekli olarak yardım etmeyi amaçlamak şeklindeki davranışlardır (Organ, 1988; Mac Kenzie ve ark., 1991). **Genel uyum** örgüte katılım, iş zamanının kullanımı, kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışları yerine getirme olarak tanımlanmaktadır (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989). Ayrıca, bilinçli olmanın daha kişisel olmayan yani belli bir kimseyi hedef almayan bir tipi olarak tanımlanmaktadır ve örgütteki belli bir kişiye doğrudan yardım etmekten daha çok gönüllü olarak toplantılara katılmak şeklindeki dolaylı olarak yardım etme davranışdır (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989). ÖVD'nin boyutları ile ilgili bu ayrıma göre, davranışlar direkt olarak örgütteki bireylere odaklı (ÖVD birey) ve bir bütün olarak daha çok örgüte yardım etmekle ilgili (ÖVD örgüt) olmak üzere iki grupta nitelendirilmiştir. Buna rağmen sorular ölçüleceği söylenen faktörlerle ilgili olarak birçok belirsizliğe sahip olmasından dolayı yetersizdir (Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson, 1991).

Konovsky ve Organ (1996)'nın belirttiğine göre McCrae ve Costa (1987) ÖVD'nin boyutları ile ilgili bir model geliştirmiş ve bunu "beş büyük" olarak adlandırmıştır. Bu modelde yer alan faktörler **isteklilik (agreeableness)**, **özverili olmak (altruism)**, **nezaket (courtesy)**, **centilmenlik (spormanship)** ve **bilinçli olmak (conscientiousness)** olarak belirtilmiştir. **İsteklilik**, dengeli ilişkiler yumağı içerisinde cana yakın bir ilişki içerisinde geçinmek için yetenek, sevimlilik ve dostluğun açık seçik bir şekilde dengede olması olarak tanımlanmaktadır. **İsteklilik** ÖVD'nin

özellikle üç şekliyle ilişkide görülmektedir: Bunlar **özverili olmak** veya işteki yüz yüze ilişkiler içinde bireylerin belirgin olarak birbiriyle yardımlaşması; **nezaket** yani diğerleri için işteki problemleri önlemede sergilenen jestler ve **centilmenlik** yani küçük sıkıntıları kabullenme eğilimi ve aşırı isteklerde bulunmaksızın veya şikayetçi olmaksızın işle ilgili konularda yardım ve düzeltmelerde bulunmaktır.

Beş Büyük'teki bir diğer faktör olan **bilinçli olmak**, güvenilirlik, planlılık ve azim gibi kişisel nitelikleri ifade etmektedir. Bu faktör ÖVD'nin diğer faktörlerine göre daha kişisel olmayan yani doğrudan belli bir kimseyi hedef almayan övgüye değer örgütsel çabaları içerir.

ÖVD'nin boyutları ile ilgili genel kabul görmüş değerlendirmeye göre boyutlar;

1- Bilinçli olmak,

2- Centilmen olmak,

3- Erdemli olmak,

4- Nezaket,

5- Özverili olmak

şeklinde 5 boyutla açıklanmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff, ve ark., 1990). Boyutlar içerisinde **nezaket** ve **özverili olmak** çalışma arkadaşlarının yararına bir davranış olarak görülürken, **bilinçli olmak**, **centilmenlik** ve **erdemli olmak** direkt olarak örgütün yararına görülmektedir (Williams ve Anderson, 1991, Kidwell ve ark., 1997; Podsakoff ve ark., 2000). Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ÖVD'nin boyutları olarak **özverili olmak (altruism)**, **bilinçli olmak (conscientiousness)**, **erdemli olmak (civic virtue)**, **nezaket (courtesy)**, **centilmen olmak (sportsmanship)** kavramlarına ek olarak **takım ortaklığı (team cooperation)** kavramının da eklendiği görülmektedir (Organ, 1988; Mac Kenzie ve ark., 1991).

1.4.1. Literatürde Yer Alan Boyutların Genel Değerlendirmesi

Literatürün incelenmesi sonucu ÖVD'nin boyutları ile ilgili bir diğer yaklaşıma göre ÖVD yedi boyut olarak belirlenmiştir. Bu boyutlar birbirini izleyen kategoriler olarak görülmekte ve şöyle ifade edilmektedir (Podsakoff ve ark., 2000):

- 1- Yardımlaşma davranışı (Helping Behavior),
- 2- Centilmenlik (Sportsmanship),
- 3- Örgütsel sadakat (Organizational Loyalty),
- 4- Örgütsel uyum (Organizational Compliance),
- 5- Bireysel girişim (Individual Initiative),
- 6- Erdemlilik (Civic Virtue),
- 7- Kendi Kendini geliştirmedir (Self Development).

Bu boyutların tarihsel süreç içindeki gelişimi Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.1. Çalışanların Göstermiş Olduğu Rol ve Fazladan Rol Performansı Boyutlarının Özeti (Podsakoff ve ark., 2000)

Vatandaşlık Davranışı Boyutu	YARDIMLAŞMA DAVRANIŞI (HELPING BEHAVIOR)	CENTİLMEN OLMAK (SPORTSMANSHIP)	ÖRGÜTSEL SADAKAT (ORGANIZATIONAL LOYALTY)	ÖRGÜTSEL UYUM (ORGANIZATIONAL COMPLIANCE)	BİREYSEL GİRİŞİM	ERDEMLİ OLMAK (CIVIC VIRTUE)	KENDİ KENDİNİ GELİŞTİRMEK (SELF DEVELOPMENT)
Smith ve Ark., 1983	Özverili Olmak (Altruism)			Genel Uyum (Generalized Compliance)			
Organ, 1988, 1990	Özverili Olmak (Altruism) Nezaket (Courtesy) Uzlaşmacı Olmak (Peacemaking) Ön Ayak Olmak (Cheerleading)	Centilmen olmak (Sportsmanship)			Bilinçli Olmak (Conscientiousness)	Erdemli Olmak (Civic Virtue)	
Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Kişiler Arası Yardımlaşma Davranışı (Interpersonal Helping)		Örgüt İmajını Dışarıda da Katkı Sağlayacak Derecede Sadakat Duyamak (Loyalty Boosterism)		Personel Çalışkanlığı (Personal Industry) Bireysel Girişim (Individual Initiative)		
Graham, 1991			Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)	Örgütsel İtaat (Organizational Obedience)		Örgütsel Katılım (Organizational Participation)	
Williams ve Anderson, 1991	ÖVD- Birey (OCB-I)			ÖVD- Örgüt (OCB-O)			
George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997	Çalışma Arkadaşlarına Yardım Davranışı (Helping Coworkers)		İyi Niyeti Sürdürmek (Spreading Goodwill)		Yapıcı Önerilerde Bulunma (Making Constructive Suggestions)	Örgütü Korumak (Protecting The Organization)	
Borman ve Motowidlo, 1993, 1997	Diğerleriyle Ortaklaşma ve Yardımlaşma (Helping and Cooperating With Others)		Örgütsel Amaçları Açıkça Onaylamak, Onaylamak Ve Savunmak (Endorsing, Supporting, And Defending Organizational Objectives)	Örgütsel Kurallara Ve Prosedürlere Uymak (Following Organizational Rules And Procedures)	Fazladan Çaba Harcamaya İstekli Olma Ve Bunu Sürdürme (Persisting with Enthusiasm and Extra Effort) Görev Gereklilerini Yerine Getirmede Gönüllü Olmak (Volunteering to Carry out Task Activities)		
Van Scotter ve Motowidlo, 1996	Kişiler Arası Yardımlaşma Davranışı (Interpersonal Helping)			İşe Kendini Adanmak (Job Dedication)	İşe Kendini Adanmak (Job Dedication)		

1.4.1.1. Yardımlaşma Davranışı

ÖVD alanında çalışan hemen hemen herkes tarafından ÖVD'nin önemli bir biçimi olarak tanımlanmıştır. **Yardımlaşma davranışı**, diğerlerine işle ilgili olarak gönüllü yardım etmeyi veya ortaya çıkan sorunları önlemeyi içerir. Tanımlamanın birinci bölümü; Organ'ın **özverili olmak, uzlaşmacı olmak (peacemaking) ve ön ayak olmak (cheerleading)** boyutlarını (Organ, 1988, 1990); Graham'ın **kişiler arası yardım boyutunu**; Williams ve Anderson'un **ÖVD Birey'ini** (Williams ve Anderson, 1991); Van Scotter ve Motowidlo'nun **kişiler arası yardımlaşma (interpersonal facilitation)**; ve George ve Brief gibi diğer yazarlarının ele aldığı diğer yardım boyutlarını içermektedir. Tanımlamanın ikinci boyutunu ise Organ'ın çalışma arkadaşları için problem yaratacak durumları önlemek için tedbir almak yoluyla diğerlerine yardım etmeyi içeren nezaket kavramını içermektedir.

1.4.1.2. Centilmenlik

Literatür içerisinde ÖVD'nin boyutlarından centilmenlik boyutuna daha az ilgi gösterilmiştir. Organ (1988), centilmenliği "işle ilgili güçlülere ve kaçınılmaz sıkıntılara şikayet etmeksizin dayanmaya duyulan isteklilik" şeklinde tanımlamıştır. Organ'ın yaptığı tanımlama kavramın ne olduğunu dolaylı bir şekilde anlatarak daraltmaktadır. Podsakoff ve ark., (2000)'na göre, "iyi centilmenler" diğerleri tarafından rahatsız edildiklerinde yalnızca şikayet etmemle kalmazlar, hatta mevcut durumla ilgili olumlu tutumlarda geliştirmeye çalışırlar, onların önerileri diğerleri tarafından izlenmediği zaman güvenmezler, iş gruplarının iyiliği için kendileriyle ilgili kişisel öncelikleri feda etmeye isteklidirler ve kendi kişisel fikirlerini uygulamayı reddederler. Bu kavram üzerine MacKenzie ve ark., 1991 tarafından yapılan araştırma diğerlerinden farklı olarak ÖVD'nin bu biçimindeki bağlamları ve gelişimindeki farklılıkları göstermektedir.

1.4.1.3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel Sadakat; körü körüne bağlılık, örgüte karşı iyi niyet ve koruma (George ve Brief, 1992) ve örgütsel amaçları açıkça destekleme, katkıda bulunma ve savunma şeklinde tanımlanan bir kavramdır (Borman ve Motowidlo, 1993). Hatta, örgütsel sadakat örgütte yabancılara destek olmak, dış tehditlere karşı örgütü koruma ve savunma ve olumsuz koşullarda bile örgüte bağlı kalmaya çalışmaktır. Moorman ve Blakely (1995) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel sadakat boyutu ile ÖVD'nin diğer şekillerini birbirinden ayırmıştır. Ancak Moorman ve ark., (1998) tarafından yapılan çalışmalar bu ayrımı doğrulamamıştır.

1.4.1.4. Örgütsel Uyum

ÖVD alanı içerisinde uzun dönemli araştırmalar sonucu ortaya konan bir diğer boyut örgütsel uyumdur. Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılan araştırmada uyumun boyutları genelleştirilmiştir. Örgütsel uyum; Williams ve Anderson (1991)'un ÖVD Örgüt, Borman ve Motowidlo (1993)'nun örgütsel kurallara ve prosedürlerin izlenmesi, Van Scotter ve Motowidlo (1996)'nun işe kendini adama gibi kavramlarını içermektedir. Bu boyut yöneticiler tarafından izlenmese ya da fark edilmese bile örgütsel kural, yönetmelik ve prosedürlerin kişi tarafından kabul edilmesi, uyulması ve uygulanması sonucunda bunlara dürüst bir şekilde bağlanılması şeklindeki davranışları ifade etmektedir. Bu davranış her zaman şirket kurallarına ve prosedürlerine uyma şeklinde çalışanların sadece kendisinin yapmakla kalmayıp diğer çalışanlardan da beklediği bir davranış olmasından dolayı ÖVD'nin bir boyutu olarak kabul edilmiştir.

1.4.1.5. Erdemlilik

Diğer bir boyut, örgütün bir "vatandaşı" olarak çalışanların verdiği cevaplar üzerine Graham (1991) tarafından yapılan tartışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Erdemlilik, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılık veya üst seviyede ilgilenme sunar. Erdemlilik boyutuyla çalışan;

- Örgütteki toplantılara katılmak,
- Örgüt politikalarıyla ilgili tartışmalara katılmak,
- İzlenmesi gerekli örgüt stratejilerinin ne olması gerektiği hakkında düşüncelerini açıklamak,
- Örgütü etkilemesi mümkün olabilecek olan endüstriyel değişikliklere ayak uydurmak,
- Olası fırsatlar ve tehlikeler için çevreyi izlemek,
- Şüpheli faaliyetler veya yangın tehlikelerini rapor etmek,
- Olası tehlikelere karşı hazırlıklı olmak,
- Çok büyük miktardaki personel maliyetlerini önlemenin yollarını aramak

yollarıyla örgüt yönetimine aktif olarak katılır. Bu davranışlar bir kişinin vatandaş sorumluluklarını kabul etmesi ve ülkenin bir üyesi olması yoluyla çok büyük bir bütünün parçası olarak tanınması için gereklidir. Bu boyut Organ tarafından erdemli olmak, Graham tarafından örgütsel katılım (organizational participation) ve George ve Brief (1992) tarafından da örgütü koruma (protecting the organization) olarak bilinmektedir (Podsakoff ve ark., 2000).

1.4.1.6. Bireysel Girişim:

Yapılan bir çok araştırma sonucunda ortaya konan ÖVD'nin bir diğer şekli bireysel girişim olarak adlandırılmıştır. Bireysel girişim fazladan rol davranışdır ve yapılmakta olan işlerle ilgili davranışların seviyesini yani minimum olması gereken ve genellikle beklenen gönüllü davranışların seviyesini içermektedir. ÖVD'nin bu şekli; çalışanın görevini yerine getirmesinde, örgüt performansının arttırılmasında, çalışanın işini sürdürmesinde ve tamamlamasında, işiyle ilgili fazladan çaba ve gayret göstermesinde, gönüllü olarak fazladan sorumluluk almasında, örgütteki diğer çalışanları cesaretlendirmek için yaptığı faaliyetlerde, yaratıcılık ve tasarım

geliştirmede gönüllü olmasını içermektedir. Bu davranışların hepsinde paylaşılan fikir, çalışanların görevinin üstünde ve ötesinde çalışmasıdır. Bu boyut Organ'ın bilinçli olmak yapısı, Graham'ın ve Moorman ve Blakely'nin personel çalışkanlığı (personel industry) ve bireysel girişim yapıları, George'un yapıcı önerilerde bulunma yapısı (making constructive suggestions constructs), Borman ve Motowidlo'nun tutkuyla devam etme ve görevle ilgili yapılması gerekenleri yapmada gönüllü olma yapısı (persisting with enthusiasm), Morrison ve Phelps'in işte sorumluluk alma yapısı (taking charge at work construct), ve Van Scotter ve Motowidlo'nun işe kendini adama yapısının (job dedication construct) bazı konularına benzemektedir. Organ, davranışın bu formunu rol davranışından ayırt etmenin daha zor olduğunu belirtmiştir, çünkü bu diğerlerinden daha farklı bir seviyededir. Öte yandan ÖVD ile ilgili bazı araştırmalar bu boyutu içermemektedir. Bu boyutu görev performansı veya rol performansından ampirik olarak ayırmak oldukça zordur (Podsakoff ve ark., 2000).

1.4.1.7. Kendi Kendini Geliştirmek:

ÖVD'nda son boyut kendi kendini geliştirmedir. Katz (1964), George ve Brief (1992) yaptıkları çalışmalarda ÖVD'nin anahtar boyutunu kendi kendini geliştirme olarak belirlemişlerdir. Kendi kendini geliştirmek boyutuyla ifade edilmek istenen çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme yönündeki gönüllü davranışlarıdır. George ve Brief (1992) bunu "yararlı eğitim kurslarına katılmak ve faydalanmak, bir alanda veya konudaki son gelişmeleri günü gününe takip etmek veya çalışanın yeni beceriler ve bilgiler edinme yoluyla örgüte yaptığı olumlu katkının derecesidir" şeklinde ifade etmişlerdir. Kendi kendini geliştirme, ÖVD literatürü içerisinde henüz herhangi bir ampirik doğrulamaya ulaşmamıştır ve diğer ÖVD boyutlarından kavramsal olarak ayrılmıştır. Bu ayrımın nedeni kendi kendini geliştirmede örgütsel etkinliğin geliştirilmesine yönelik mekanizmaların ÖVD'nin diğer boyutlarından farklı kullanılmasıdır.

Literatürün incelenmesi sonucu varılan nokta, ÖVD araştırmalarının tümünde Katz'ın (1964) makalesinde yer alan "yaratıcı ve anlık" davranışlar boyutu ile yukarıda

ele alınan boyutların güçlü benzerlikler göstermesidir. Katz'ın makalesinde ele alınan konular:

- 1- Diğer çalışanlarla ortaklık,
- 2- Örgütü koruma,
- 3- Yapıcı fikirlere gönüllü olmak,
- 4- Kendini eğitime,
- 5- Şirkete karşı olumlu tutumları sürdürme

kavramlarını içermektedir. Örneğin, diğer çalışanlarla ortaklık yardımseverlik ve centilmenlik boyutlarını; örgütü koruma erdemli olma ve örgütsel sadakat boyutlarını; yapıcı fikirlere gönüllü olma bireysel girişim boyutunu; kendini eğitime kendi kendini geliştirme boyutunu ve şirkete karşı olumlu tutumları sürdürmede örgütsel sadakat ve belki centilmenlik boyutunu yansıtmaktadır. ÖVD'nin her bir şeklinin kökeni Katz'ın (1964) geçmiş çalışmalarında bulunabilmektedir.

1.4.2. Organ'ın Belirlediği Boyutlar

1.4.2.1. Özverili olmak

Özverili olmak örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda belli bir kişiye veya diğer örgüt üyelerine yardım etmek şeklindeki gönüllü olarak ortaya konulan tüm davranışları ifade eder. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardım etmesi en sık rastlanılan özverili olma davranışıdır (Organ, 1988). Bu boyuta örnek olarak işe yeni başlayanların işe uyum sağlamasına yardımcı olmak, iş yükü ağır olan insanlara yardım etmek, işle ilgili sorunlarında diğer insanlara yardım etmek, yeni alınan malzemelerin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi vermek, birikmiş işlerini yetiştirmelerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve sağlayamadığı malzemeleri getirmek şeklindeki davranışlar verilebilir (Podsakoff ve ark., 2000).

Özverili olmak; belli bir kişiye (yönetici, çalışma arkadaşı, veya müşteriler) yardım etme şeklindeki davranışlar olarak nitelendirilmiştir. Yardım etmeye neden olan davranışın direkt olarak örgütü ilgilendiren ve örgütle ilgili bir konu olmaması davranışın özverili olma boyutunda ele alınmasında en önemli nedendir (Organ, 1988; Organ, 1990; Podsakoff, 2000).

Özverili olmak yönündeki davranışlar örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışlarının gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece kişiler birbirine yardım etmekte, birbiriyle yakın iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Özverili olmak, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin (efficiency) nasıl arttırılabileceğini açıkça göstermektedir. Bunların yanında örgütteki kaynaklar örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara yönlendirilmesinden ziyade örgütün üretimini arttıracak amaçlar için kullanılmaktadır (Organ, 1988).

1.4.2.2. Bilinçli Olmak

Bilinçli olmak, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının dışında ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve minimum standartlardaki davranışları yerine getirmeleri (örneğin; örgüte katılım, iş zamanının kullanımı, kurallara uyma) olarak tanımlanmaktadır. İşe devamlılık bilinçli olma davranışına verilebilecek en iyi örnek olmakla beraber; personelin kötü hava koşullarında bile işe gelmeye çalışmaları, örgüt içi toplantılara düzenli katılımları, dakiklik, çay, kahve ve yemek aralarını uzatmamaları, örgüt içinde örgüt yararına toplantılara düzenli olarak katılmaları, örgütün ve bölümün koyduğu kurallara her zaman uymaları bilinçli olmak davranışına verilebilecek diğer davranış özellikleridir.

ÖVD'nin bilinçli olmak boyutunun örgütsel etkililiğe (effectiveness) katkısı oldukça fazladır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının %3'ten %2'ye düşürülmesi örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttıracaktır. Dahası, mesai saatleri içerisindeki devamsızlık

nedeniyle oluşan kayıpların azalması yönetsel zamanın çalışanların işlerini yeniden düzenleyip üretimde sürekliliği sağlamaktan ziyade daha farklı işlere ayrılabilmesini sağlayacaktır. Benzer bir şekilde, kişilerin su, elektrik, büro malzemeleri, yakıt, para gibi kıt kaynakları gereksiz tüketmesi veya harcamasının önüne geçilerek sistemin marjinal olarak daha etkili hale getirilmesi sağlanacaktır (Organ, 1988).

Bilinçli olmak, yalnızca mevcut kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün ulaşmak istediği girdi maliyetlerinin azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesini sağlayan faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır (Örneğin; planlama, problem çözümü, yeni metotlar geliştirme) (Organ, 1988).

Bir çok çalışmada özverili olmak ve bilinçli olmak arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu iki boyut arasındaki birinci ve en önemli fark, özverili olmak ampirik analizler sonucunda belli bir kişiye gönüllü olarak yardım etmek olarak ifade edilmekte, öte yandan bilinçli olmak ise, daha kişisel olan, diğerlerini daha az etkileyen eylemler olarak ifade edilmektedir yani davranışlar belli bir kişiyi direkt olarak etkilememektedir. Kişi “fazladan bir şeyler yapmaktadır”, fakat bunu belli bir diğer kişiye gerekli olduğu için yapmamaktadır (Organ, 1988; Schnake, 1991).

Özverili olmak davranışı ve bilinçli olma davranışı “yardım etme” anlamında yardım edilen nesnedeki (örneğin; birey, bölüm, grup, örgüt) farklılığa rağmen birbirine benzemektedir. Ancak bu noktada özverili olmak davranışını sergileyen kişinin aynı zamanda bilinçli olmak davranışını sergileyeceğini beklemek pek mümkün değildir. Çünkü özverili olma davranışının oluşmasına neden olan faktörler, her zaman bilinçli olmak davranışının oluşumuna neden olmamaktadır (Smith ve ark., 1983).

Bu boyutun tanımlanmasının yapıldığı yayında (Smith ve ark., 1983) bilinçli olmak kurallara bağlılığın bir biçimini ifade eden genel uyum olarak ifade edilmiş, daha sonraki diğer yayınlarda bu terminoloji kullanılmaya devam edilmiştir. Organ (1988) bilinçli olmak kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Çünkü bilinçli olmak otoriteye köle gibi bağlı olma anlamına gelen genel uyuma göre daha kişisel bir gücü ifade etmektedir (Organ, 1988).

Bilinçli olmakla ilgili ÖVD sorularına örnek olarak: “Bu kişi, çalışan ortalamasından daha sık işe gelmektedir.” “ Bu çalışan fazladan çay-kahve arası almamaktadır”, “Bu çalışan eşit işe eşit ücret ödendiğine inanmaktadır.” şeklindeki sorular örnek verilebilir.

1.4.2.3. Nezaket

Örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı personelin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Yeni bir siparişin, yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğini biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak üretimde çalışan kişilere bildiren satış temsilcisinin veya herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alan, örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışan örgüt üyesinin bu davranışları nezaket boyutuna örnek verilebilmektedir (Organ, 1988; Organ, 1990).

Diğer bir ifadeye göre, bir problemin önlenmesinde başka birine yardım etme şeklinde jest niteliğindeki tüm davranışları içine almaktadır. Örneğin, herhangi bir olaydan etkilenecek olan kişileri önceden korumaya çalışmak, iş programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilmesini sağlamak bu tür davranışa verilebilecek bir diğer örnektir (Podsakoff ve ark., 2000).

Literatüre ilk kez Organ’ın (1988) yayınladığı kitapla giren nezaket kavramı ile bir diğer kavram olan özverili olmayı birbirinden ayırt etmek oldukça güçtür. İki kavram arasındaki en belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamanla ilgilidir. Özverili olmakta çalışanlar birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulabilmek amacı ile yardım etmektedir. Öte yandan, nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya bu sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden belli bazı adımlar atmaya gerektirmektedir (Organ, 1988).

Nezaketle ilgili ÖVD sorularına örnek olarak: “Bu çalışan çalışma arkadaşlarının problemlerini önlemek için çaba harcamaktadır”, “Bu çalışan diğerlerinin sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermektedir” ve “bu çalışan hareketlerinin çalışma arkadaşları üzerinde yaratacağı etkiyi göz önünde bulundurmaktadır” şeklindeki sorular verilebilmektedir (Kidwell ve ark., 1997)

1.4.2.4. Centilmenlik

Örgüt içerisinde örgüt üyelerinin gerginliğe sebep olacak herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olacak olumsuz davranışlardan kaçınması şeklindeki davranışlardır (Podsakoff ve ark., 2000). Centilmenlik davranışları sayesinde çalışanlar sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini gösterir ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerinin artması nedeniyle örgütün etkinliğine katkı sağlar (Organ, 1988).

Organ 1988’de yayınlanan kitabında Bateman ve Organ’ın (1983) elde ettiği verileri tekrar değerlendirerek centilmenlik adını verdiği bu boyutu tanımlamıştır. Centilmenlik davranışına göre çalışan sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan ve benzeri davranışlardan kaçınmakta kısaca centilmence davranışlar sergilemektedir (Organ, 1988, Organ, 1990).

Örgütler ne kadar ustaca ve iyi niyetli yönetilirse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin, örgütün bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı çekmek nedeniyle arabalarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler ya da yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliklerine neden olabilir. Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz bir durum veya gerginliğin etkileri örgüt içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavrıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki

durumunun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih eden ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedir.

1.4.2.5. Erdemli olmak

1980'lerin ortasında erdemli olmak boyutu ÖVD çalışmaları içerisinde yer almaya başlamıştır. ÖVD'nin sağlanması ile ilgili yapılan çalışmalarla birlikte vatandaşlığın konularıyla ilgili olan politik bilimler ve politik psikoloji içerisindeki literatürde erdemli olma kavramı derinlemesine incelenip sağlam bir temel üzerine oturtulmaya çalışılmıştır. Organ (1988), vatandaşlığın babası, örgütsel vatandaşlığın bir boyutu olarak erdemli olmayı güçlendirmiş ve konu ile ilgili etkili kitabında bu konunun belirginleşmesini sağlamıştır.

Erdemli olmanın tanımlanması ile ilgili olarak yapılan çalışmaların merkezi “örgütün politik hayatına sorumluluk alarak katılma” şeklindedir. Erdemli olmak kavramıyla ilgili açıklamalarda yer alan “sorumluluk” kelimesi bu kavramın tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir. Diğer bir ifadeyle erdemli olmak, “örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı” ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki toplantılara düzenli olarak katılmak, örgüt yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olmak şeklindeki davranışlar bu boyuta örnek verilebilmektedir. Erdemli olmanın önemi anlamak insan kaynakları yönetimi çalışmalarına verilen desteği güçlendirilecektir (Podsakoff ve ark., 2000).

Erdemli olmak boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmelerini gerektirmektedir. “Örgütün vatandaşı olmak” bilinciyle sergilenen ve çalışanların örgütün politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışların pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bu gibi durumlar çalışanın kısa vadede karşılaşacağı engellerdir. Ancak, bu davranışlar uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt iç politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak

bir bakış açısı geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için erdemli olma davranışları, en zor sergilenen ÖVD türü olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988).

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Teoriler ve Çalışmalar

1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki etkileşimin kayıpların minimize edilmesini sağlamak için ödüller yoluyla artırılması biçimindeki insan davranışlarının bir ekonomik modele dayandırılmasıdır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği, kazanç getireceği beklentisi vardır. Ancak sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ve/veya belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilemez. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani, elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür (Blau, 1964). Dahası, statü, sadakat, ve beğeniyi içeren maddi faydalar ve psikolojik ödüllerin her ikisi için bu sosyal işlemler ortaktır. Örneğin, çalışma alanı içerisinde, değişim için yöneticinin bir asta sağladığı maddi ödüller ve destekle astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlanır. ÖVD, örgütsel süreç teorilerinden lider-üye değişimi, eşitlik teorisi kavramlarını içeren ve kişiler arası ilişkileri açıklayan sosyal değişim yaklaşımı daha iyi anlaşılabilir (Deluga, 1994).

1.5.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik teorisi süreç teorilerinden birisidir. Teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arası ilişkilerde bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır (Eroğlu, 1996). Teoriye göre, çalışanlar iş ilişkilerinde eşit bir muamele görmek

arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. (Koçel, 2001) Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya denkserlik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Teoriyi çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen ve geliştiren J. Stack Adams (1965) olmuştur. Eroğlu (1996)'nın belirttiğine göre Adams, General Elektrik Şirketinde yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Adams'a göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb.) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakati, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımlar) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir kişinin elde ettiği oran ile katkuları arasındaki orandır. Çalışanlar, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Eşitlik teorisinde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husus, ödüller ve katkıların subjektif bir değer taşımasıdır. Birisinin eşit algıladığını, bir başkası adil bulmayabilir. Aksine, birisinin de adil bulmadığını, diğeri eşit olarak algılayabilir. Zaten, eşitlik teorisinin varlığı da bu konudaki belirsizlik ve izafiyettir.

Deluga (1994)'nın belirttiğine göre Adams eşitlik teorisinde, astlar ve yöneticiler kendilerinin yaptığı katkılar ve elde ettiği faydaların oranı ile çalışma arkadaşlarının elde ettiği oranı karşılaştırırlar. Çalışanlar bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan benzerlikten dolayı daha fazla tatmin sağlamayı sürdürürler. Eşitlik teorisinin anlaşılmasında adaletin algılanması önemli bir noktadır. Adaletsizliğin var olduğuna inanıldığında, eşitlik teorisine göre, astların beklenen ek ödüller ve/veya katkılarda ortaya çıkan eşitsizlik durumunu ortadan kaldırmak için karşılık vereceği beklenir.

1.5.3. Lider-Üye Değişim Teorisi

Lider-üye değişim teorisi sosyal değişim teorisinin içerisinde anlaşılabilir. Yaklaşım Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkililiği (Contingency Theory of Leader Effectiveness) teorisinin bir parçasıdır. Bu yaklaşım yöneticilerin astlarla ilgili bireysel farklılıkları görmesi amacıyla liderler için işlemsel bir çatı kullanmaktadır. Bu nedenle, düşükten yüksek-kalitede değişim derecesine doğru ve oldukça sürekli değişen bir oranlama yaparlar. Düşük kalitede değişimler formal örgüt otoritesinin uygulamalarınca tanımlanmaktadır. Yöneticiler ast performansını sağlamak için alışılmış sürekli çalışma yöntemleri ile düşük kalitede değişim sağlayarak standart örgütsel faydalara ulaşma yönünde astları harekete geçirirler.

Karşılaştırma yapılacak olursa, yüksek kalitede değişimlere en tipik örnek olarak karşılıklı güven ve destek, kişiler arası cazibe (attraction), sadakat ve yönetimde sözünün geçmesi (bidirectional influence) şeklindeki arkadaşça çalışma ilişkiler verilebilir. Yüksek kalitede değişimde yöneticiler ve astlar avantaj sağlayan ödüllerden yararlanabilir. Örneğin, yüksek kalitede değişimde astlar tatmin edici pozisyonlar, ödüller ve olumlu performansa değer biçilmesi şeklinde kazançlar elde ederler. Ters olarak da, yöneticiler kendini adanmış, yetenekli, bilinçli astlar elde ederler. Yüksek kalitede değişimlerdeki avantajlardan dolayı, astlar düşük kalitede değişimdeki adaletsizlikleri hissettiklerinde (örneğin ikinci sınıf vatandaşlık) uygun bir şekilde harekete geçerler (Deluga, 1994).

1.5.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Katz (1964) örgüt fonksiyonları için gerekli davranışları üç kategoride belirlemiştir:

- 1- Kişiler sisteme katılmaya ve sistemde kalmaya teşvik edilmeli,
- 2- Güvenilir tarzdaki spesifik rol gereklerine yerine getirmeli,

3- Emredilen rollere uygun olarak yaratıcı ve anlık (innovative and spontaneous) aktivitelerde bulunmalıdırlar.

Bu üçüncü kategoriye göre, Smith ve ark., (1983)'nin belirttiğine göre Katz "emredilen davranışların yalnızca yazılı emirlere bağlı olarak gerçekleştiği bir örgütün çok uzun sürmeyeceği benzeyen sosyal bir sistem" olduğunu eklemiştir. Fabrika, ofis, veya büroda çalışan kişiler arasında günlük olarak gerçekleştirilen işbirliğinde bulunma, yardımlaşma, önerilerde bulunma, iyi niyetli jestler, özverili olmak ve diğer örnek bazı davranışları ÖVD olarak tanımlamaktadır.

Katz ve Kahn (1966) çalışmalarında örgütsel fonksiyonların bağlı olduğu pek çok önemli alt-rol davranışın olduğunu ve bu davranışların verilen bir iş için gerekli olduğu veya emredilerek yapılması önceden söylenmemiş davranışlar olduğunu belirtmişler. Buna göre çalışanlar, zorunlu rollerine paralel olarak gelişen ve bu zorunlu rollerin dışında örgütün işleyişine katkı sağlayan bazı faaliyetlerin içine girmektedir. Bunlar, iş arkadaşlarıyla sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmaktır. Bu davranışların birçoğu sıklıkla gerçek değeri bilinmeyen jestler niteliğindedir, bunlar örgütün sosyal yönünü güçlendirir fakat görev performansının genel kavramları içerisinde direkt olarak yer almazlar. Telaş yaratmaksızın verilen emirleri kabullenmek, iş ünitesinde yapıcı durumlar yaratma ve ünite şefi dışarıda olduğunda bile zamanı etkin kullanma, devamlı rahatsızlık yaratan kişiler arası çatışmaları ortadan kaldırmaya çalışmak veya en aza indirmek ve örgütsel kaynakları korumak ve devamlılığını sağlamak yollarıyla iş iklimini geliştirmek şeklindeki davranışlar bu tip davranışlara örnek gösterilebilir. Yazarlar tarafından bu tür davranışlara genel olarak "vatandaşlık" davranışları adı verilmektedir (Katz ve Kahn, 1966; Bateman ve Organ, 1983).

1.5.5. Roetlisberger F.J. ve Dickson W.J.'in Çalışmaları

Hicks ve Gullet (1981)'e göre Roetlisberger ve Dickson "Management and the Worker" adlı kitaplarında biçimsel olmayan örgütler üzerinde durmuşlardır. Biçimsel

olmayan örgütler, tıpkı bir toplum gibi genel olarak nelerin doğru, nelerin hatalı olduğu konusunda birtakım kurallar geliştirirler. Gruplardaki kişiler benzer şekilde hareket etme ve düşünme eğilimi gösterirler ve sürekli ilişkiler kişileri ortak değerler ve normlara doğru yöneltir. “Norm” grup tarafından oluşturulmuş olan beklenen davranışlar standardıdır. Bu davranış standartları yazılı değildir, genellikle sözlü olarak ifade edilirler. Grup çalışma normları her zaman olumsuz yönde değildir. Aksine, norm, üstün düzeyde produktivite, iyi işçilik ve üstün kalite olabilir. Böyle olduğu takdirde yöneticilerin işleri büyük ölçüde kolaylaşmış olur. Biçimsel olmayan grupların oluşma nedenlerinden biri, biçimsel örgütlerin belli özelliklerinden dolayı karşılayamadığı çalışanların beşeri gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu gereksinimlerin karşılanması için çalışanlar işbirliği içerisinde biçimsel olmayan örgütler oluştururlar .

Yazarlar Management and the Worker adlı kitapta ayrıca yönetim ve örgüt teorisinde beşeri ilişkiler okulunun başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmalarını değerlendirmişler (Organ, 1988). 1924’te başlayan ve sonuçları 1932’de alınan Hawthorne Araştırmalarında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel yerleşim düzeni iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilikte artar” hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişler. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, doyumu, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur.

Hawthorne Araştırmalarından elde edilen bulgular, gerek yazılı gerekse sözlü olarak aktarılmaya çalışılmıştır, ancak bu tür raporlar genellikle eksiktir ve hatta bir bütün olarak düşünüldüğünde araştırmalarla ilgili yeterli açıklamayı içermediği görülmektedir. Management and the Worker adlı kitap, araştırmalara kronolojik ve tutarlı bir açıklama getirme ve bulguları ciddi yorumlarla destekleme çabasıyla kaleme alınmıştır. Organ’ın (1988) belirttiğine göre Roethlisberger ve Dickson (1939)

çalışmalarında verileri yorumlarken, antropoloji, sosyoloji ve klinik psikolojiye ait kavramları yaygın olarak kullandıkları için örgüt analizinde “davranışsal” veya “insan ilişkileri”ne dayanan bir çatıyı ret etmiştir.

Barnard gibi Roetlisberger ve Dickson'da (1939) biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt ayrımını ortaya koymuşlardır. Onlara göre, biçimsel örgüt “kişilerin teknik üretime ilişkin görevlerini verimli biçimde yerine getirebilmek için birbirleriyle kurdukları ilişkilerin ne olduğunu ifade eden sistemleri, politikaları, kuralları ve işyeri düzenlemelerini” içerir ve ekonomik amaçların örgüt üyelerinin etkin katkılarıyla gerçekleştirilebilmesi için şirketin açıkça ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar.

Pek çok firmanın biçimsel örgüt yapısında, sosyal örgütte bulunan çok sayıdaki sosyal ayrıma yer verilmemiştir. İşletmenin biçimsel planları, iş birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiyi gösterir, ancak bu planlarda sosyal mesafe veya sosyal denge ayrımları bulunmaz. Erkeklerin çalışmalarını kadınların çalışmalarından, satıştan sorumlu kişinin çalışmalarını üretim hattındaki kişinin çalışmalarından daha çok önem verilmesi gibi sonuçlara neden olan, kişilere hiyerarşi prestijlerine göre değer verilmesi eğilimi, biçimsel örgüt planlarında ifade edilmez. Başka değişle, Hawthorne Araştırmalarının çeşitli aşamalarında da ispatlandığı gibi, “biçimsel örgüt, bireylerin veya birey gruplarının biçimsel olmayan şekilde farklılaşmalarında veya bütünleşmelerinde önemli etkisi olan duygu ve değerleri göz önünde bulundurmaz” (Roetlisberger ve Dickson, 1939).

Roetlisberger ve Dickson'ın (1939) çalışmalarında geçen biçimsel olmayan örgütler ve işbirliği kavramları ÖVD kavramına zemin hazırlamaktadır.

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Kavramlarla İlişkisi

Literatürde ÖVD ve diğer kavramlarla ilişkisi üzerine yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda diğer kavramların ÖVD'na olası etkileri incelenmiş, ÖVD bu kavramlar göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir.

ÖVD ve performansın geleneksel olmayan yönü üzerine yapılan araştırmalarda iyi örgütsel uyum gösterme ve fazladan bir takım faydalar elde etme düşüncesi arasında ilişki bulunmuş olup, literatür içerisinde ÖVD'nin (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Schnake, 1991), fazladan prososyal davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986; Puffer, 1987, George, 1991) ve anlık ÖD'ler (Spontaneous organizational behavior) (Katz, 1964; George ve Brief, 1992) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. ÖVD'nin performans üzerinde çalışanın ustalığı ve iş tasarımı gibi tutumsal olmayan faktörler tarafından zorlanmaktan daha yüksek seviyede bir etkiye sahip olduğu bulunan bir diğer sonuçtur (Organ ve Lingl, 1995).

Performansın geleneksel olmayan yönünün karşılıklı normunda geçerliliği olduğu bununda çalışanların işyeri-doyum, eşitliğin algılanışı, bağlılık ve verimlilik ile zayıf ilişkide olduğu araştırma sonuçları ile desteklenmektedir (Lambert, 2000). ÖVD ve çalışanın gösterdiği performans arasındaki ilişkiyle ilgili bir diğer nokta, çalışanların yüksek performans gösterdiğinde durumsal olarak ödüllendirileceğini bilmeleridir. Ödülün ifade ettiği değer, çalışanın gösterdiği ÖVD'ni etkilemektedir (Moorman ve ark., 1998).

Ayrıca, ÖVD, yapısal performans ile ilgili davranış biçimleri, insan kaynakları uygulamalarının içerdiği iş analizi, iş gerekleri, personel seçme, eğitim, geliştirme, performans yaklaşımı, yarışma, ve hatta işçi ve çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerine kuram ve uygulamalarda bir çok önemli anlama sahiptir (Motowidlo, 2000).

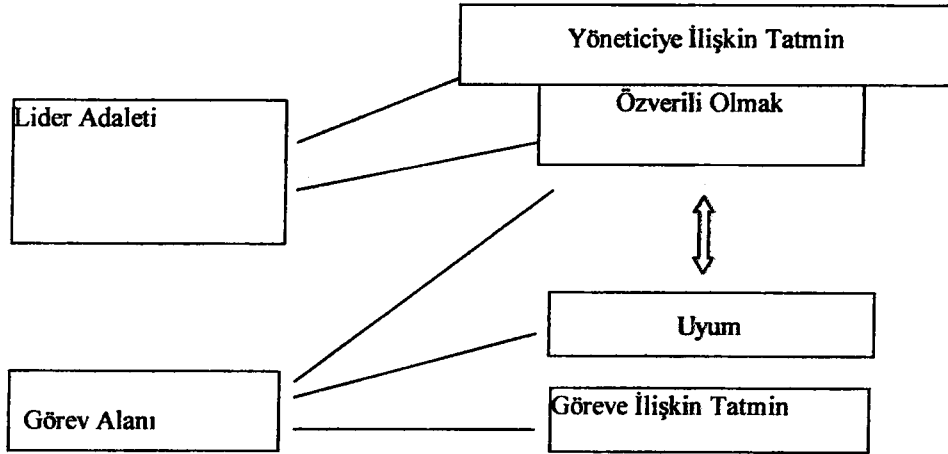
Örgütsel adalet, ÖVD için bir anahtar belirleyici gibi görünmektedir ve iş doyumunu ve örgüte bağlılık gibi çıktılarla da ilişki içerisindedir (Folger ve Konovsky, 1989; Moorman, 1991, Farh ve ark., 1997). Çalışanın adaletle ilişkin algulamaları ÖVD'nin güdüleyici temellerinin tanımlandığı çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel belirleyicidir. Özverili olmak tarzındaki davranışlar adalet algulamalarını temel alan bu bilişsel süreçle belirlenmekte ve desteklenmektedir (Organ ve Konovsky, 1989). ÖVD literatürü çalışan tarafından elde edilen faydanın adaleti (örneğin ücret) ve bu sonuçların elde edilmesini belirleyen kurallar üzerine odaklıdır (Moorman, 1991; Farh ve ark., 1997). Bu bulgulara dayalı olarak iş doyumunu ve örgütsel adaletin ÖVD'nin gösterilmesini sağladığı söylenebilir. Buna rağmen adaletin ÖVD'na etkisi tam olarak

bilinmemekte, güven önemli bir arabulucu değişken olarak görünmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Farh ve ark., 1997). Örgütsel adalet çalışan güvenini arttırmakta, bununla da ÖVD'nin gösterilmesini teşvik etmektedir (Farh ve ark., 1997). Bu bağlamda, ÖVD için motivasyonel temel ile ilgili tartışmalarda Organ (1990) adaletin algılanışının ÖVD'nin oluşmasına veya gelişmesine yardımcı olma anlamında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Organ, (1988, 1990) çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin örgüt tarafından adil bir şekilde ödüllendirilerek örgütte sosyal değişimin sağlanacağını belirtmiştir. Çeşitli araştırmalar (Farh ve ark., 1990; Moorman, 1991; Moorman ve ark., 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994, Moorman ve ark., 1998) adalet ve ÖVD arasında güçlü ilişkiler olduğunu desteklemektedir.

Bir başka kavram olan çalışan davranışı ve nezaketin algılanışı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar sonucunda bu iki kavramın iş davranışının geleneksel olmayan şekilleri olduğu bulunmuştur. Bu geleneksel olmayan davranışlar işle ilgili davranışlar olmakla beraber geleneksel iş tanımlarında yer almazlar ve kişinin kontrolü altındadırlar. Geleneksel olmayan iş tanımlarından biri ÖVD'dir (Organ, 1988, Moorman, 1991).

Podsakoff ve ark., (2000) tarafından ÖVD'nin oluşmasına etki eden kavramlarla ilgili literatür çalışması sonucunda ÖVD'nin oluşmasına etki eden faktörleri dört ana kategori üzerinde odakladığını belirtilmiştir. Bunlar çalışan özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler, ve lider davranışlarıdır (Şekil 2). Bu alandaki önceki araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve ark., 1983; Organ, 1988) öncelikle çalışan tutumları, yapı, ve lider destekleyiciliği üzerinde durmuşlardır. Liderlik davranışı, ÖVD'ni etkileyen anahtar bir değişken olarak bulunmuştur. Tüm lider davranış biçimleri ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Liderin sergilediği destekleyici davranışlar ÖVD ile güçlü ilişkidir ve örgütsel desteğin algılanması ÖVD'ni etkilemektedir. Transformasyonel lider davranışı ÖVD'nin her bir formu üzerinde etkili bulunmuştur. Transformasyonel liderlik davranışı çalışanların beklenenin üzerinde ve ötesinde performans göstermelerini sağlamaktadır. Lider-üye değişimi davranışı ÖVD ile güçlü ilişkidir. Bu karşılıklı sosyal değişim süreci hipotezi içindeki ÖVD'nin oynadığı bir rol olarak görülmektedir. Liderlik alanındaki

sonraki araştırmalar ise transformasyonel ve transaksyonel lider davranışlarının çeşitli turleri içeren lider davranışı alanıyla ilgilenmişlerdir. Görev ve örgütsel özelliklerin etkisi liderlik literatürü için öncelikli bulunanlar içindedir yani bu iki etken liderlikte öncelikli öneme sahiptir (Podsakoff ve ark., 1995).



şekil 2: Lider Adaleti, Görev Alanı, alışan Tatmini, zverili Olmak ve Uyum Arasındaki İlişkisi (Farh ve ark., 1990)

Liderlik davranışının geçmişiyle ilgili bir çalışmaya göre, transformasyonel lider davranışlarına "kadro" vizyonuyla ilgili düşüncelerini rahat anlatabilen, uygun bir model sağlayabilme, grup hedeflerinin kabulünün gelişmesine yardımcı olma, yüksek performans beklentileri ve zihinsel teşviklerde bulunabilme örnek verilebilir. Transaksyonel rol davranışlarına ise durumsal ödül davranışı, durumsal ceza davranışı, durumsal olmayan ödül davranışı ve durumsal olmayan ceza davranışları ile liderin amaç-yol teorisinde belirlenmiş her bir davranış biçimini örnek verilebilir. Genel konuşma (generally speaking) ve transformasyonel lider davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde özverili olmak, nezaket, bilinçli olmak, centilmenlik ve erdemli olmak boyutları açısından aralarında tutarlı pozitif ilişki bulunmuştur. Öte yandan transaksyonel lider davranışının durumsal ödül davranışı ve durumsal olmayan ödül davranışı formları özverili olmak, nezaket, bilinçli olmak, centilmenlik ve erdemli olmak ile gtl ilişkidedir. Bu ilişki durumsal ödül davranışında pozitif ve diğerlerinde ise negatif yöndedir. Amaç-yol teorisindeki destekleyici lider davranışı boyutu ÖVD'nin her formu ile pozitif ilişkide bulunmuş ve özellikle lider rol tanımlaması

boyutu özverili olmak, nezaket, bilinçli olmak ve centilmenlik ile pozitif yönde ilişkide bulunmuştur. Son olarak lider-üye değişimi başta özverili olmak üzere ÖVD'nin her bir boyutu ile pozitif ilişkide bulunmuştur (Moorman ve ark., 1998).

ÖVD'nin tutumsal (Smith ve ark., 1983; Organ, 1994) ve durumsal (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993) geçmişiyile (antecedent) ilgili var olan oldukça çok araştırmaya rağmen yalnızca bir çalışmada liderlerin eğitiminin bu liderlere bağlı üyelerin gösterdiği ÖVD'ni arttırdığı bulunmuştur. Özellikle örgütsel adalet prensipleri içinde sendika liderlerinin eğitiminin sendika üyelerinin gösterdiği ÖVD'ni doğrudan etkilemektedir. Üyeler bir örgütte olduğu gibi sendikaya karşı hizmet etmeye gönüllü olmakta ve yeni üyelerin örgüte uyum göstermesine yardım etme şeklinde bireysel katkılarda bulunmaktadır (Skarlicki ve Latham (1997).

Liderlik davranışı içerisindeki görev değişkenleri ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda görev özellikleri ve ÖVD arasında ilişki bulunmuştur. Görev özelliklerinin üç şekli olan görev geribildirimi, Görev rutinliği, gerçekten tatminkar görevler ile özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket centilmenlik ve erdemlilik arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Görev geribildirimi ve gerçekten tatminkar görevler ÖVD ile pozitif ilişkide iken görev rutinliği ÖVD ile negatif ilişki içerisinde. Yapılan araştırmalar sonucunda görev özelliklerinin ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olarak bulunması gelecek araştırmalar açısından daha da önemli bir hale gelmektedir.

Kişisel farklılıkların örgütteki iş özelliklerine, örgütsel programların uygulanmasına ve kalite çemberi içerisinde örgüt kültürünün algılanışına etkisinin nasıl olduğunu açıklamaya yönelik araştırma sonuçlarına göre büyüme ihtiyaçları şiddeti (growth need strength) ve eşitlik duyarlılığı (equity sensitivity) arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca büyüme ihtiyacı şiddeti ve ÖVD kalite çemberi içinde bir araya getirildiğinde iş çeşitlerinin zenginleştirilmesine olumlu katkı sağlandığı ve bu farklı üç kişisel özellikle örgütsel kültüre katılımın algılanışının ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların toplam kalite yönetimi programına oryantasyonu ile örgüt hakkındaki algılamaları ve örgütsel kültüre katılımları arasında pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Fok ve ark., 1999).

Örgüt özellikleri ve ÖVD arasındaki ilişki biraz karışıktır. Örgütsel şekillendirme, örgütsel esneklik, yönetici/çalışan desteği ve konumsal uzaklık ÖVD arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bunun yanında grup uyumu özverili olmak, nezaket, bilinçli olmak, centilmenlik, erdemlilik üzerinde güçlü pozitif ilişkiye sahiptir ve amaçlanan örgütsel destek ile çalışan özverisi arasında ilişki anlamlı bulunmuştur.

Çalışan özellikleri ve ÖVD arasındaki ilişki üzerine yapılan önceki çalışmalarda (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve ark., 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986) ÖVD üzerinde iki faktörün etkili olduğu üzerinde odaklaşmışlardır. Birinci ve genel olarak etkili olan "moral" faktördür. Organ ve Ryan (1995)'a göre moral çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, adaleti algılama ve lider destekleyiciliğini algılama ve ÖVD üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışan özelliklerinden yetenek, bilgi, profesyonel oryantasyon ve bağımsızlık ihtiyacı ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Kidder ve McLean Parks, 1993).

Diğer bir faktör olan rol algılama ÖVD'nin bazı boyutlarıyla zayıf, bazılarıyla da güçlü ilişkide bulunmuştur ancak bu ilişkilerin derecesi çok önemli değildir. Rol belirsizliği ve rol çatışması özverili olmayı, nezaketi ve centilmen olmayı olumsuz etkilemekte ama bilinçli olmayı ve erdemli olmayı etkilememektedir. Hatta, rol belirsizliği ve rol çatışması çalışan doyumunu ve doyum ile ilişkili olarak ta ÖVD'ni etkilemektedir. Doyum; çatışma, belirsizlik ve ÖVD arasında arabuluculuk yapmakta ve aralarındaki ilişkinin derecesini belirlemektedir.

Organ ve Lingl (1995) tarafından yapılan çalışmada ÖVD ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak güvenilir ilişki bulunmuştur. Yapılan uzun dönemli ampirik çalışmaların sonuçlarına göre doyumun performans üzerinde etkili olduğu ve doyum ile bireyin takdire bağlı katkıları arasında güçlü ilişki olduğu öne sürülmüştür (Organ, 1988).

Literatür içerisinde çalışan özelliklerinin tartışılması sırasında ödüllendirmede farklılıklar ÖVD ile ilişkili bulunmuştur. Yöneticiler örgütte olumlu davranışları neticesinde çalışanları ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar liderin kontrolündeki ödülü almak için çaba harcayarak yüksek performans sergilemekte, dolayısıyla durumsal olarak yapılan bu ödüllendirme sayesinde ÖVD artmaktadır. Ödüllendirmede

farklılıklar özverili olmak, nezaket, bilinçli olmak, centilmenlik, erdemlilik üzerinde negatif etkiye sahip bulunmuştur (Kidder ve McLean Parks, 1993).

Özet olarak iş tutumları, görev değişkenleri, liderlik davranışının çeşitli tipleri ÖVD ile güçlü ilişkide bulunmuştur. Organ ve arkadaşları (1995) iş doyumu, adaleti algılama ve örgütsel bağlılık ile ÖVD'nin pozitif ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Görev değişkenleri ÖVD'yla geniş ölçüde ilişkili bulunmasına rağmen ÖVD literatüründe buna çok fazla önem verilmemiştir (Podsakoff ve ark., 2000).

ÖVD, verimlilik açısından hayati öneme sahip olarak bulunmuştur. Örgütler amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyacakları ast davranışlarının tümünü kapsayacak iş tanımlamasını önceden tahmin edemeyebilir (Organ, 1988). ÖVD iş tanımlamasında belirtilmeyen taktire bağlı gönüllülük davranışları olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunur. ÖVD'nin 5 kategorisi kamu ve özel örgütlerin her ikisi için etkililiği ve verimliliği sağlamaktadır (Organ, 1988; Deluga, 1994; Tang ve ark., 1998).

Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye çalışmak (Ingratiation) kavramı ve ÖVD büyük ölçüde ortak gözükebilir. Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye çalışmak genellikle çalışanların kendi kişisel çıkarlarını korumak için yöneticilere karşı gösterdikleri yapay davranışlardır. Çalışanlar aslında bu davranışları gönüllü olarak ve diğer çalışanlar ya da örgüt yararı gözeterek yapmaz. Sadece kendi çıkarlarını düşünürler. Yöneticiye işlerinde yardımcı olmaya çalışmak, yöneticiyle sürekli uyum içinde olmaya çalışmak şeklindeki davranışlar yağcılık davranışına örnek gösterilebilir. Bu davranışlarla çalışanlar kişisel çıkarlarının gözetirken örgüt zararına bir takım politik taktikleri kullanabilmektedir.

1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansın Yönetmel Değerlendirilmesi Üzerine Olası Etkileri

Önceki araştırmaların büyük bir kısmı ÖVD'nin geçmişi ile ilgilenmesine rağmen, günümüzdeki çoğu araştırmada artan bir şekilde ÖVD'nin performans üzerine olası etkileri ile ilgilenmektedir. ÖVD ile ilgili yapılan pek çok araştırmada

(Smith ve ark., 1983; Organ, 1988, 1990, 1994, 1997; Organ ve Konovsky, 1989; MacKenzie ve ark., 1991; Moorman, 1991; Van Dyne ve ark., 1994) ÖVD, “performansın bir kategorisi” olarak sunulmuştur (Smith ve ark., 1983). Vatandaşlık davranışları iş performansı tanımlamasının içinde gösterilmektedir. Bu davranışlar “yardımlaşma ve girişimde bulunma, görevin üstünde ve ötesinde hareket etme, birlikte ortak çaba sarf ederek hiç ayrılmama” olarak gösterilip ünite seviyesinde bir performans ölçüm aracı olarak görülmekte ve işyeri kalitesinin artırılması çabalarında önemli olduğu belirtilmekte dolayısıyla da çalışanın gösterdiği performans üzerinde etkili olmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001). Bu yönüyle ÖVD, araştırmacılar ve yöneticiler açısından önemli bir değişkendir (Schnake, 1991). Podsakoff ve ark., (2000)’nın belirttiğine göre, MacKenzie ve ark., (1991,1993) ile Podsakoff ve ark., (1993) tarafından yapılan araştırmalarda çalışan performansının yönetsel değerlendirilmesi sırasında yöneticilerin ÖVD kriterlerini göz önünde bulundurmalarının gerekli olduğuna dair bir çok neden öne sürmüştür. Günümüzdeki araştırmalar iki anahtar nokta üzerinde odaklanmıştır:

- 1- ÖVD’nin performans, adil ücret oranları ve promosyon vb. yönetsel değerlendirmeler üzerindeki etkileri,
- 2- ÖVD’nin örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkisi

ÖVD’nin performansın yönetsel değerlendirmesi üzerinde olası bir takım etkilere sahiptir. Bu etkilerin nedenleri (Podsakoff ve ark., 2000):

Potansiyel Nedenler:

Karşılık Verme/Adaletlilik Normu (Norm of Reciprocity/Fairness): Bu nedene göre, insanlar kendilerine yardım edildiğinde karşılık vermeye, onlara karşı anlayışlı olmaya ve kibar davranmaya çalışırlar. Öte yandan, eğer vatandaşlık davranışları hem yöneticiyi hem de örgütü pozitif yönde etkilerse, yöneticiler çalışanların yüksek performanslarını durumsal olarak ödüllendirmek suretiyle ÖVD türündeki davranışların düzenli olarak sergilemelerini sağlayabilir.

Kesin Performans Teorileri (Implicit Performance Theories): Bu teoriye göre davranışlar ve olayların meydana gelmesinde sıklıkla kesin performans teorileri etkili olmaktadır. Yönetici genel performans içinde ki dolaylı olarak anlaşılın bir takım performans değerlerini ortaya çıkarır ve çalışanı gösterdiği bu performansa göre değerlendirirse örgütte yüksek performans sağlayabilir.

Plan kurma- Harekete geçirme etkisi (Schema- Triggered Affect): Kişi tarafından bir amaç belirlenerek, bu amacın gerçekleşmesi için gerekli davranışlar tespit edilir ve daha sonra bu davranışların gösterilmesi teşvik edilir. Eğer yöneticiler yüksek seviyede görev performansının gerektirdiği “iyi çalışan davranışlarını” tanımlarsa, çalışanlar bu yönde davranışlar göstermeye başlar. Bu teori ile olması gereken davranış önceden tanımlanarak belirlenen amacın gerçekleştirilmesi sağlanır.

Farklı Davranışlar ve Ulaşılabilirlik (Behavioral Distinctiveness and Accessibility): Bu nedene göre, yöneticiler çalışanları değerlendirmek istedikleri zaman mevcut davranışlardan farklı bir takım kriterler arar. ÖVD örgütteki formal gereklerin yapılmasını zorunlu tutmadığı davranışlardır ve diğer davranışlardan farklılıklar gösterir. Bundan dolayı yöneticiler değerlendirme kriterinde ÖVD tarzı davranışları göz önünde bulundurmaktadır.

Niteliksel Süreç ve Ulaşılabilirlik (Attributional Processes (Stable/Internal and Accessibility): DeNisi ve ark., (1984) bu nedeni açıklarken yöneticilerin çalışan hakkında yaptıkları nihai değerlendirmede durağan, içsel nedenlerden daha çok hafızada kalan ve her zaman tekrarlanan tutumları göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir. ÖVD, çalışanın işin gerektirdiğinden fazlasını yapmasını içerir ve performans değerlendirmesinde yöneticilerin en çok ele aldığı davranışlardır.

Hayali ilişkiler (Illusory Correlations): Hayali ilişkiler kişinin herhangi bir olayın meydana gelişini oluşundan farklı bir şekilde görmesi eğilimi sonucunda meydana gelir. Ayrıca, hatalı ilişkilerin meydana gelmesinde görevlerin değerlendirmesi sonucunda,

- Değerlendirme yapmada rol veya ÖVD’na ilişkin örnek yetersizliğinin olması ,

- Davranışı değerlendirmede en önemli gösterge olarak tek bir davranışın büyük oranda etkili olması,
- Değerlendirme ölçeğinin özetlenmesi veya yetersiz tanımlanması,
- Değerlendirme yeterli motivasyon sağlanmaması ya da işin iyi yapılışı hakkında yeterli bilgi verilmemesi ve
- Değerlendirmelerde performans oranlarının saptırılması (örneğin kadın veya erkeğin değerlendirilmesinde ÖVD içinde olduğundan fazla ağırlık verilebilir).

1.8. Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Getirilen Bazı Eleştiriler

Literatür içerisinde ÖVD ve diğer kavramlarla ilişkisi üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. OVD ve iş doyumu (Bateman ve Organ, 1983), lider davranışı (Podsakoff ve ark., 1995), örgütsel adalet (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993), Örgütsel bağlılık (O'Reilly ve Chatman, 1986), çalışanın kişisel özellikleri (Organ, 1994; Organ ve Lingl, 1995), iş tutumları (Bateman ve Organ, 1983), eğilimsel faktörler (Konovsky ve Organ, 1996) gibi diğer ÖD kavramları arasındaki bağlantı üzerine yapılan bu araştırmalara dayanılarak her araştırmacı kavramı tanımlama, ölçme ve değerlendirmede farklı yaklaşımlar getirmiştir. Tüm bunların neticesinde araştırmacılar konuya kendi bakış açılarına göre bazı eleştiriler getirmiştir.

Bu eleştirilerden biri "ÖVD", "fazladan rol davranışı" ve "kurum içi rol davranışı" kavramlarının net sınırlarla ayrılabilen, tümüyle farklı yapılar olup olmadığına ilişkin tartışmalara ilişkindir. Fazladan rol davranışı ve kurum içi rol davranışı arasındaki ayrımın sorgulandığı araştırmaların genellikle yöneticilerin algılamaları dikkate alınarak yapıldığı ve çalışanların iş tanımlarına ilişkin algılamalarının göz ardı edildiği görüşüne dayandırılmıştır. Aynı işi yapan iki çalışanın işlerini tanımlama şekilleri farklılık gösterebilmektedir. Bir çalışanın algıladığı iş kapsamı ne kadar geniş olursa, o oranda örgüt içerisindeki faaliyetleri kurum içi rolünün gerekliliği olarak algılamaktadır. Örneğin algıladığı iş kapsamı geniş olan bir

kişi o oranda çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat göstererek yapma gibi bazı ÖVD türündeki davranışları kurum içi rolünün gerektirdiği davranışlar olarak düşünebilir.

Algılanan iş kapsamı, yalnızca iki çalışan arasında değil, bir çalışanla yöneticisi arasında da farklılık gösterebilmektedir. Çalışanın kurum içi rolünün parçası olduğunu düşünerek sergilediği bir davranış, yöneticisi tarafından bir fazladan rol davranışı olarak algılanabilir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algulamaları için de geçerlidir. İş kapsamı ile ilgili bu tür algılama farklılıkları, çalışanların sorumluluklarına ilişkin olarak çalışanların iş kapsamı tanımı ve yöneticilerin iş kapsamı tanımı olmak üzere iki farklı tanımlama çıkarmaktadır. Araştırmacıların ÖVD konusuna bu iki perspektiften hangisiyle yaklaşacaklarına karar vermeleri gerektiği düşünüldüğünde, algulamalardaki farklılığın, ÖVD'nin kavramlaştırılmasında ve daha da önemlisi fazladan rol davranışına ilişkin bulguların değerlendirilmesinde önemli etkileri bulunmaktadır (İşbaşı, 2000).

İşbaşı (2000)'nın belirttiğine göre Morrison (1994), kurum içi rol ve fazladan rol arasındaki en önemli farklılığın, ödüllendirme ve cezalandırmaya ilişkin olduğunu belirtmiştir. Kurum içi rolünün gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getiren kişi ödüllendirilmekte ancak tersi durumda da cezalandırılması söz konusu olabilmektedir. Kurum içi rol ve fazladan rol davranışlarının her ikisi de içsel olarak ödüllendirilebilmektedir. Ancak kurum içi rol davranışları, dışsal (extrinsic) ödül ve yaptırımlarla daha yakından ilişkilidir. Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan ÖVD'nin dışsal ödüllerden bağımsız olduğu açıktır. Bu nedenle, çalışanların kurum içi rol davranışı sergilemeye yönelik motivasyonlarından daha yüksektir. Pek çok araştırmannın bu görüş temel alınarak şekillendirildiği ve ÖVD'nin oluşumuna etki eden güdüleyicilerin neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir.

ÖVD literatürü içerisinde bir diğer tartışma konusu da ÖVD'nin hangi kaynaktan ölçülmesinin daha güvenilir sonuçlar vereceğidir. Pek çok araştırmada (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1991; Organ ve Konovsky, 1989) ÖVD

oranları tek bir yöneticiden elde edilen sonuçlara göre ölçülmeye çalışılmış, bazı yaklaşımlara göre bu önemli bir kısıtlılık olarak görülmüştür (Organ, 1988; 1990). Yöneticilerden elde edilen ÖVD oranını, yoksa kişilerin kendi kendilerini değerlendirmelerinden elde edilen oranın kullanılacağı uzun yıllar tartışılmıştır (Organ ve Ryan, 1995). ÖVD ile ilgili pek çok araştırmada yöneticilerden elde edilen oranı dikkate almıştır (Organ ve Konovsky, 1989). ÖVD'nı meydana getiren davranışların büyük bir bölümü yöneticilerin bakış açısı ile değerlendirilmektedir (Moorman, 1991). Gerçekte astların veya diğer çalışma arkadaşlarının sergilediği ÖVD türündeki pek çok davranış yöneticilerin gözü önünde meydana gelmektedir. Allen ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmada ÖVD ölçülmesinde başvurulan kaynağın, ölçüm sonuçlarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırmada, ÖVD kendi kendine, yöneticilerce ve astlarca olmak üzere üç kaynaktan ölçülmeye çalışılmıştır. Kaynaklara göre değerlendirmede farklılıklar bulunmuştur. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi ve yöneticilerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan oran, yöneticilerin astları değerlendirmeleri sonucunda çıkan orandan yüksektir (Allen ve ark,2000).

GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Amaç

Maliyetleri kontrol etmede sorunlarla karşılaşan hastanelerin birçoğu bu maliyetleri azaltıcı faaliyetlerin içine girmişlerdir. Çalışanlar ise, düşük ücretle daha çok iş yapma talebiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Böyle bir ortamda hastane yöneticilerinin örgütsel verimlilik ve etkililiğin bir göstergesi olarak kabul edilen ÖVD'nı anlaması, çalışanların kapasitesini bu bağlamda yükseltmeleri ve motive etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Kocaeli Devlet Hastanesi'nde çalışan personelin ÖVD'nı etkileyen bireysel faktörlerin ortaya konulmasıdır.

2.2. Problem Cümlesi

Sağlık Bakanlığı Kocaeli Devlet Hastanesinde çalışan personelin sergilediği ÖVD bireysel faktörlere göre farklılık göstermekte midir? Sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

2.3. Hipotezler

ÖVD'nın boyutları hastanede çalışan personelin;

- a. Yaş gruplarına,
- b. Cinsiyetine,
- c. Eğitim durumuna,
- d. Çalıştıkları bölüme,
- e. Meslek grubuna,

- f. Hastanede çalışma süresine,
- g. Medeni durumuna,
- h. Meslekte çalışma süresine

göre farklılık göstermektedir.

2.4. Kısıtlılıklar

Bu araştırma sadece belli bir hastanede çalışan personel üzerinde yapıldığı için sonuçlarının diğer hastanelerde çalışan personele genellenmesi olası değildir.

2.5. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada uygulama alanı olarak Sağlık Bakanlığı Kocaeli Devlet Hastanesi seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Ağustos-Kasım ayları içerisinde bu hastanede çalışan 520 personel oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem seçilmemiştir. Hastanede çalışan 520 personelin değerlendirilmesi için 49 yönetici ile görüşülmüş, bu yöneticilerden 17'si farklı nedenlerden dolayı araştırmaya katılmayı kabul etmemiş, bazı yöneticiler araştırmaya katılmayı kabul etmiş ancak çalışanın çok kısa bir süre önce hastanede görev yapmaya başlamasından ve kişi ile ilgili yeterli kanaat oluşmamasından dolayı anket sorularını cevaplayamamış, bu durum neticesinde 17 yöneticiye bağlı 219 çalışan değerlendirme dışında kalmıştır. Anket çalışmasına katılmayı kabul eden 32 yöneticiye kendilerine bağlı 301 çalışan (evrenin %57.9'u) değerlendirmeleri amacıyla anket formu dağıtılmış ve doldurulan tüm anketler analize tabi tutulmuştur.

2.6. Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Bu çalışma tanımlayıcı iki aşamalı bir araştırmadır. Birinci aşamada anket sorularının oluşturulması için genel bir literatür araştırması yapılmış ve literatürde

güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş bazı anketler bulunmuştur. Literatürde Smith ve ark., 1983; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Moorman ve Blakely, 1995; Konovsky ve Organ, 1996 gibi yazarlar tarafından geliştirilmiş ve güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş anketlerin mevcut olmasından dolayı yeniden bir anket oluşturmak yerine bu anketlerden, Konovsky ve Organ (1996) tarafından geliştirilen anketten yararlanma yoluna gidilmiştir. Bu anketin kullanımı için yazarlardan izin almak gerektiği düşünülmüş, bu amaçla da yazarlarla bağlantı kurularak kendilerinden gerekli yasal izin alınmıştır. Anket soruları önce İngilizce'den Türkçe'ye daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevrilme suretiyle aslına sadık kalınmaya çalışılmıştır. Daha sonra veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun son şeklini alabilmesi, anlaşılamayan soruların tespit edilmesi ve düzeltilmesi amacıyla ÖD alanında uzman akademik dört kişilik bir gruba mülakat yapılmıştır. Mülakat neticesinde ankete genel bir çerçeve verilmiştir. Bu çerçeve doğrultusunda oluşan anket pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anlaşılamayan soruların düzeltilmesi amacıyla uzman grup tarafından üzerinde bir takım değişikliklerin yapıldığı anket bu kez yöneticilerin görüşlerini belirleyebilmek ve varsa anlaşılamayan soruları tespit edip düzeltmek için yöneticilere sunulmuştur. Bu uygulama sonucunda 9 kişilik bir yönetici grubuna kendilerine bağlı 82 kişilik bir çalışan grubunu değerlendirmeleri için uygulama yaptırılmış elde edilen sonuçlara göre ankete son şekli verilmiş ve ikinci aşama olan kantitatif veri toplama aşamasına geçilmiştir.

Bu çalışmadaki tanımlayıcı sorular çalışanlarla ilgili çalışma hayatı ve kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler elde etmek üzere araştırmacı tarafından kayıt tarama yöntemi ile elde edilmiştir. Bu sorularla çalışanın adı soyadı, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, mesleği, hastanede yürütmekte olduğu görevi, hastanede çalışma süresine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. İkinci bölümde yöneticiler tarafından her bir çalışan için ayrı ayrı doldurulmak suretiyle, çalışanların gösterdikleri ÖVD'nin derecesi ve boyutlarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır (Ek 1).

Anket formu, araştırmacı nezaretinde yöneticiler tarafından her bir çalışan için (Tablo 2.1) ayrı ayrı doldurulmuştur. Anket uygulaması öncesinde yöneticilere araştırmanın amacı ve ankete verecekleri yanıtların çalışanlara ait gerçek durumu yansıtmasının çok önemli olduğu yönünde açıklamalar yapılmıştır.

Araştırma anketinde ÖVD'nı ölçmek amacıyla eşit aralıklı Likert yöntemi kullanılmıştır. Hastane yöneticilerinin sorularla ilgili grup ortalama skoru bağımsız değişkenlere göre elde edilirken, sorulara verilen yanıt değerleri toplanarak gruplardaki yönetici sayısına bölünerek ortalama alınmıştır. "5" algılanan en yüksek katılma durumunu (Kesinlikle Katılıyorum), "1" algılanan en düşük katılma durumunu (Kesinlikle Katılmıyorum) göstermektedir. Başka bir ifade ile skor 5'e yaklaştıkça çalışanın gösterdiği vatandaşlık derecesinin önem derecesi artmakta, 1'e yaklaştıkça önem derecesi azalmaktadır.

2.7. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan anketin ilk bölümünde yer alan hastane çalışanlarına ait bireysel özellikler, evrenin niteliğini açıklayabilmek amacıyla frekans ve yüzdelerle ifade edilmiştir. Daha sonraki aşama olarak hastane çalışanlarının göstermiş olduğu ÖVD'nı tespit edebilmek için çok değişkenli bir çözümleme yöntemi olan faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin analizinde ve analizin yorumlanmasında faktör analizi kullanılması ÖVD literatüründe yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff ve ark., 1991 vb.).

Faktör analizi birbiriyle ilişkili değişkenlerin bir araya getirilerek, az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar. Faktör analizi sonucunda değişken sayısı kadar faktör türetilmektedir. Ancak toplam varyansın açıklanmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi gereklidir. Bunun için uygulamada öz değeri 1'den büyük olan faktörler, varyansın önemli kısmının açıklanmasını sağlamaktadır. Bütün faktörler çözümlemede dikkate alınır, faktör analizi işlemi yapmanın fazlaca yararı olmaz. Öz değerler, bir faktörün açıkladığı varyans miktarının değişken sayısına bölümü, o faktörün açıklandığı varyans yüzdesini verir (Şahin, 1999)

Çalışanların göstermiş olduğu ÖVD'nın tespiti ve ÖVD boyutlarının tespiti amacıyla kullanılan faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler

belirlenmiş, yorumu kolaylaştırmak ve varyansı daha az boyutla açıklayabilmek için varimax rotasyonu uygulanmıştır.

Ayrıca ÖVD'nı betimleyen faktörlerin neler olduğunun belirlenebilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda grupların değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Anova testlerine tek yönlü varyans analizi testleri adı verilmektedir. Bu test birden fazla grubu, tek bir değişken yönünden karşılaştırmakta kullanılan bir yöntem olarak bilinmektedir. Fark yaratan grupları belirleyebilmek için en düşük anlamlı farklılık testi LSD testi (Least Significiant Difference) kullanılmıştır. LSD testi tüm gruplar arasında 0.05 alpha düzeyinde çok yönlü karşılaştırmalar yapılmasını sağlamakta ve hangi gruplar arasında fark bulunduğunu veya hangi grubun fark yarattığını belirlemektedir (Şahin, 1999)

ÖVD anketindeki olumsuz nitelikteki soruların (Örnek 9. soru: “Örgütün yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulur”, 18. soru: “Yönetimin getirdiği her türlü değişiklik hakkındaki hislerini, söylenerek ifade eder”, 27. soru: “Sadece kendi işiyle ilgili sorunları düşünür, başkalarının işle ilgili sorunlarını düşünmez”) skorları ters dönüşüme tabi tutularak hesaplanmıştır. ÖVD anketinde yer alan boyutların toplandığı toplam 5 faktör içinde yer alan sorulara verilen yanıt değerleri toplamının soru sayısına bölünmesi yoluyla her bir birey ve faktör için bir skor hesaplaması şeklinde elde edilmiştir. Bu istatistiksel işlemlerin ve testlerin yapılmasında Statistical Package for Social Science for Windows (SPSSWIN) paket programı kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Elde edilen veriler iki bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde personele ait tanımlayıcı bilgilere; ikinci bölümde ise araştırmanın alt problemlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

3.1.Genel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamındaki personelin çalışma hayatı ve kişisel özelliklerine ait bilgilere göre tanımlayan ve anketin ilk bölümünde yer alan sorulara yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Evreni Oluşturan Çalışanlar ve Başlı Buldukları Yöneticiler ile Değerlendirilen Çalışanlar ve Yöneticilerinin Dağılımı

Hastane Yöneticisi	Sayı	Araştırmaya Katılan Yönetici	Sayı	Hastane Çalışanı	Sayı	Değerlendirilen Hastane Çalışanı	Sayı
Başhekim	1	Başhekim	0	Başhekim	1	Başhekim	0
Başhekim Yardımcısı	5	Başhekim Yardımcısı	2	Başhekim Yardımcısı	5	Başhekim Yardımcısı	0
Hastane Müdürü	1	Hastane Müdürü	1	Hastane Müdürü ve Yardımcısı	6	Hastane Müdürü ve Yardımcısı	5
Müdür Yardımcısı	5	Müdür Yardımcısı	4	İdari Personel+Yardımcı Hizmetli	64	İdari personel+Yardımcı Hizmetli	26
Başhemşire	1	Başhemşire	1	Başhemşire+Yardımcısı	5	Başhemşire+Yardımcısı	4
Başhemşire Yardımcısı	4	Başhemşire Yardımcısı	4	Acil Servis Hekimi	57	Acil Servis Hekimi	16
Servis Sorumlu Hekimi	12	Servis Sorumlu Hekimi	5	Servis Hekimleri	61	Servis Hekimleri	25
Servis Sorumlu Hemşiresi	15	Servis Sorumlu Hemşiresi	10	Servis Hemşiresi	249	Servis Hemşiresi	153
Acil Servis Sorumlu Hekimi	1	Acil Servis Sorumlu Hekimi	1	Sağlık Memuru	12	Sağlık Memuru	12
Ameliyathane Sorumlu Hekimi	1	Ameliyathane Sorumlu Hekimi	1	Anestezi Teknisyeni	15	Anestezi Teknisyeni	15
Diş Ünitesi Sorumlu Hekimi	1	Diş Ünitesi Sorumlu Hekimi	1	Diş Teknisyeni	8	Diş Teknisyeni	8
Laboratuvar Sorumlu Hekimi	1	Laboratuvar Sorumlu Hekimi	1	Laboratuvar Teknisyeni	16	Laboratuvar Teknisyeni	16
Röntgen Sorumlu Hekimi	1	Röntgen Sorumlu Hekimi	1	Röntgen Teknisyeni	21	Röntgen Teknisyeni	21
TOPLAM	49	TOPLAM	32	TOPLAM	520	TOPLAM	301

Tablo 2.1.'de, 49 hastane yöneticisi ve bu yöneticilerden araştırmaya katılmayı kabul eden 32 yöneticinin dağılımı ile evreni oluşturan 520 hastane çalışanı ve 32 yönetici tarafından değerlendirilen 301 çalışanın dağılımı sunulmuştur. Değerlendirmede esas her astı bir yöneticinin değerlendirmesidir. Örneğin servis hemşiresini servis sorumlu hemşiresi, servis sorumlu hemşiresini başhemşire yardımcısı, başhemşire yardımcısını da başhemşire değerlendirmiştir. Aynı şekilde doktorlar açısından da değerlendirme aynı yöndedir. Servis Hekimini servis sorumlu hekimi, servis sorumlu hekimini de başhekim yardımcısı değerlendirmiştir. Bu şekilde araştırmada her bir çalışan yalnızca bir kere değerlendirilmiştir.

Hastane çalışanlarının çalışma hayatı ve kişisel özelliklerine göre dağılımı Tablo 2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Hastane Çalışanlarının Çalışma Hayatı ve Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Personelin Çalışma Hayatı ve Kimlik Özellikleri	N	%
Yaş Grupları		
<= 30 yaş	186	61,8
30-40 yaş	87	28,9
40 yaş ve üstü	28	9,3
Cinsiyet		
Kadın	217	72,1
Erkek	84	27,9
Medeni Durum		
Evli	114	37,9
Bekar	183	60,8
Dul veya Boşanmış	4	1,3
Meslek		
Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	23,9
Hemşire	157	52,2
Hekim	41	13,6
İdari personel	31	10,3
Eğitim		
Yüksek Öğretim	151	50,2
Lise ve Altı	150	49,8
Hastanedeki Çalışma Süresi		
<= 5 yıl	162	53,8
6-10 yıl	94	31,2
11 + yıl	45	15
Görevdeki Çalışma Süresi		
<= 5 yıl	98	32,6
6-10 yıl	106	35,2
11 + yıl	97	32,2
TOPLAM	301	100

Araştırma kapsamındaki toplam 301 kişiye uygulanan ve Tablo 2.2.'de sunulan anket sonuçlarına göre; çalışanların %72.1'i (n=217) kadın, %27.9'u (n=84) erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar meslekleri açısından incelendiğinde %23.9'u (n=72) sağlık memuru ve sağlık teknisyeni, %52.2'si (n=157) Hemşire, %13.6'sı (n=41) Hekim, %10.3'ü (n=31) İdari personeldir.

Ayrıca çalışanlar yaş grupları açısından incelendiğinde %61.8'i (n=186) 30 yaş veya altı, %28.9'u (n=87) 30-40 yaş arası, %9.3'ü (n=28) 40 yaş ve üzerindedir.

Medeni durumları açısından incelendiklerinde toplam 301 çalışandan %37.9'u (n=114) evli, %60.8'i (n=183) bekar, %1.3'ü (n=4) dul veya boşanmış olduğu görülmektedir.

Çalışanlar eğitim durumuna göre incelendiğinde %50.2'si (n=151) lise ve altı okul mezunu ve %49.8'i (n=150) üniversite mezunudur.

Hastanedeki çalışma süresine göre incelendiğinde %53.8'i (n=162) 5 yıldan az bir süredir, %31.2'si (n=94) 6-10 yıl arası bir süredir ve %15'i (n=45) 11 yıl ve üzeri bir süredir bu Hastanede görev yapmaktadır.

Görevdeki çalışma süresine göre incelendiğinde çalışanların %32.6'sı (n=98) 5 yıl ve daha az bir süredir, %35.2'si 6-10 yıl arası bir süredir ve %32.2'si (n=97) 11 yıl ve üzeri bir süredir buldukları görevde çalışmaktadırlar.

3.2.Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hastane çalışanlarının sergilediği ÖVD'nı gruplayarak adlandırmak amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör sayısı araştırmacı tarafından beş (5) ile sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni ise 5. faktörden sonraki faktörlerdeki değişkenlerin çok tekrarlanması ve her bir faktöre düşen değişkenlerin az olmasıdır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1.'de faktör analizi sonuçlarına göre ankette yer alan 32 soru beş (5) faktör altında toplanmıştır. Bu 5 faktör toplam varyansın %62.24'ünü açıklamaktadır. Tabloya göre OVD'm en çok %42.78 değeri ile faktör 1 açıklamaktadır. Açıklama yüzdesi daha sonra gittikçe azalmaktadır.

Tablo 3.1. Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri (Rotasyon Öncesi)

Faktörler	Karesi Alınmış Yüklerin Rotasyon / Dönüşüm Toplamları		
	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %
1	13.69	42.78	42.78
2	2.06	6.43	49.21
3	1.81	5.65	54.86
4	1.29	4.03	58.90
5	1.07	3.34	62.24

Tablo 3.2. Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri (Rotasyon Sonrası)

Faktörler	Karesi Alınmış Yüklerin Extraction / Çıkarım Toplamları		
	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %
1	6.13	19.16	19.16
2	5.00	15.61	34.77
3	3.78	11.81	46.58
4	2.77	8.65	55.22
5	2.24	7.01	62.24

Faktörler, Tablo 3.3'de rotasyona tabi tutulmuş faktör matrisindeki faktör yükleri dikkate alınarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.3. Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Matrisi (Faktör Yükleri)

DAVRANIŞLAR	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
Her zaman işini zamanında bitirir.	0,79				
İş yükü ağır olanlara yardım eder.	0,76				
Verilen işi bitirdiğinde yapacak başka bir iş arar.	0,76				
Diğer çalışanların üretkenliklerinin artmasına yardımcı olur.	0,74				
Görevi başında olmayanların işinin yapılmasına yardım eder.	0,70				
Zorunlu olmadığı halde kurumun olumlu imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlerde hazır bulunur.	0,7				
Kendisinden istenmemesine rağmen işe yeni başlayanların işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	0,69				
Bölümün gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunur.	0,59				
Ara sıra güçlükler meydana geldiğinde hoşgörü gösterebilir.		0,71			
Bir işi yaparken kararlarından veya davranışlarından etkilenebilecek kişilere ya da bana danışır.		0,70			
Önemli herhangi bir faaliyette bulunmadan önce beni bilgilendirir.		0,65			
Eğer işlerini yapmalarına yardımcı olacaksa kendisine ait malzemeleri vs. diğerleriyle paylaşır.		0,62			
Hareketlerinin çalışma arkadaşlarının üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundurur.		0,58			
Çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınır.		0,53			
Kendisine tanınan hak ve ayrıcalıkları asla suiistimal etmez.		0,52			
Kurumun mallarını özenle kullanır.		0,51			
Sorunlar olduğunda bile, yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır.		0,50			
Başkalarının haklarına ve görevleri nedeniyle sahip olduğu ayrıcalıklara saygı gösterir.		0,48			
Kendisinden yapması istenen işlerden şikayet etmez.		0,46			
İşe gelemeyeceği durumlarda önceden haber verir.			0,76		
Her zaman dakiktir.			0,75		
Her zaman yapması istenenden fazlasını yapar.			0,66		
Örgütün ve bölümün koyduğu kurallara her zaman uyar.			0,58		
İşe devamlılığı ortalamanın üzerindedir.			0,47		
Örgütteki gelişmeler hakkında her zaman bilgi sahibidir.				0,77	
Örgüt hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okur.				0,64	
İş yerinin temiz kalmasına özen gösterir.				0,56	
Kurumu ilgilendiren toplantılara katılır.				0,47	
Yönetimin getirdiği her türlü değişiklik hakkındaki hislerini söyleyerek ifade eder.					-0,83
Örgütün yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulur.					-0,67
Önemsiz konular hakkında çok fazla şikayet etmez.					0,47
Sadece kendi işiyle ilgili sorunları düşündür. Başkalarının işle ilgili sorunlarını düşünmez.					

Tablo 3.3'de rotasyona tabi tutulmuş faktör matrisi verilmektedir.

ÖVD'ni açıklayan bu 5 faktör, literatürde yer alan diğer çalışmalarda elde edilen sonuçlara (Organ, 1988; Organ, 1990; Podsakoff, MacKenzie ve ark., 1990; Moorman,1991; Konovsky ve Organ, 1996; Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Bolon, 1997 vb) benzer bir şekilde;

- 1- Özverili olmak,
- 2- Nezaket,
- 3- Bilinçli olmak,
- 4- Erdemli olmak,
- 5- Centilmenlik

olarak adlandırılmıştır. Bu boyutları ifade eden davranışlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.4. Faktör 1 - Özverili olmak

Faktör 1: Özverili Olmak
<p>Her zaman işini zamanında bitirir. İş yükü ağır olanlara yardım eder. Verilen işi bitirdiğinde yapacak başka bir iş arar. Diğer çalışanların üretkenliklerinin artmasına yardımcı olur. Görevi başında olmayanların işinin yapılmasına yardım eder. Zorunlu olmadığı halde kurumun olumlu imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlerde hazır bulunur. Kendisinden istenmemesine rağmen işe yeni başlayanların işe uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bölümün gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunur.</p>

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi, temel bileşenler (principal component) kullanılarak yapılan faktör analizi çalışmasında ÖVD'nin özverili olmak boyutunu ifade eden faktör 1'in altına 8 tane davranış girmiş olup, bu davranışın sergilenmesinde çalışanın örgüte veya bölüme ilişkin görev veya problemlerde diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar sergilemesini gerektirmektedir. Örneğin örgüt üyelerinin iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına yardım etmeleri, üretkenliklerinin artmasına yardımcı olması, ya da hastaneye yeni katılan

kişilerin işe uyum sağlamalarına yardım etmeleri şeklinde gönüllü davranışlar sergilemeleri özverili olmak şeklindeki davranışlar olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.5. Faktör 2 –Nezaket

Faktör 2. Nezaket
<p>Ara sıra güçlükler meydana geldiğinde hoşgörü gösterebilir.</p> <p>Bir işi yaparken kararlarından veya davranışlarından etkilenebilecek kişilere ya da bana danışır.</p> <p>Önemli herhangi bir faaliyette bulunmadan önce beni bilgilendirir.</p> <p>Eğer işlerini yapmalarına yardımcı olacaksa kendisine ait malzemeleri vs. diğerleriyle paylaşır.</p> <p>Hareketlerinin çalışma arkadaşlarının üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundurur.</p> <p>Çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınır.</p> <p>Kendisine tanınan hak ve ayrıcalıkları asla suiistimal etmez.</p> <p>Kurumun mallarını özenle kullanır.</p> <p>Sorunlar olduğunda bile, yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır.</p> <p>Başkalarının haklarına ve görevleri nedeniyle sahip olduğu ayrıcalıklara saygı gösterir.</p> <p>Kendisinden yapması istenen işlerden şikayet etmez.</p>

Tablo 3.5’de ÖVD’nin nezaket boyutunu ifade eden faktör 2’nin altına 11 davranış girmiştir. Nezaket boyutu örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı çalışanların sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaları şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Örneğin yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan etkilenebilecek kişi ya da yöneticiye danışmaları, önemli bir faaliyette bulunmadan önce yöneticiye bilgi vermeleri, birbirlerine hoşgörü ile yaklaşmaları, hareketlerinin çalışma arkadaşlarının üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundurmaları vb. davranışlar bu boyuta örnek verilebilir .

Tablo 3.6. Faktör 3 – Bilinçli olmak

Faktör 3: Bilinçli olmak
<p>İşe gelemeyeceği durumlarda önceden haber verir.</p> <p>Her zaman dakiktir.</p> <p>Her zaman yapması istenenden fazlasını yapar.</p> <p>Örgütün ve bölümün koyduğu kurallara her zaman uyar.</p> <p>İşe devamlılığı ortalamanın üzerindedir.</p>

Tablo 3.6'da sunulan ÖVD'nin **bilinçli olmak** boyutunu ifade eden faktör 3'ün altına 5 davranış girmiş olup, bu davranışlar çalışanların beklenen ROI davranışlarının ötesinde ekstra bir davranış sergilemeleri ve minimum seviyedeki davranışları yerine getirmeleri olarak değerlendirilebilecek türden davranışlardır. Örneğin işe devamlılık, dakiklik, örgütün ve bölümün koyduğu kurallara her zaman uyma şeklindeki olumlu davranışlar **bilinçli olmak** boyutuna verilebilecek örnek davranışlardır.

Tablo 3.7. Faktör 4: Erdemli Olmak

Faktör 4: Erdemli olmak
<p>Örgütteki gelişmeler hakkında her zaman bilgi sahibidir. Örgüt hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okur. İş yerinin temiz kalmasına özen gösterir. Kurumu ilgilendiren toplantılara katılır.</p>

Tablo 3.7'de ÖVD'nin **erdemli olmak** boyutunu ifade eden faktör 4'ün altına 4 davranış girmiş olup, bu davranışlar örgütün vatandaşı olma bilinciyle sergilenen davranışlardır. Örneğin örgütteki gelişmeler hakkında her zaman bilgi sahibi olmak, örgüt hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli okumak ve iş yerinin temiz kalmasına özen göstermek tarzındaki davranışlar **erdemli olmak** boyutunu ifade etmektedir.

Tablo 3.8. Faktör 5: Centilmenlik

Faktör 5: Centilmenlik
<p>Yönetimin getirdiği her türlü değişiklik hakkındaki hislerini söyleyerek ifade eder. Örgütün yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulur. Önemsiz konular hakkında çok fazla şikayet etmez.</p>

Tablo 3.8'de ÖVD'nin **centilmenlik** boyutunu ifade eden faktör 5'in altına 3 davranış girmiş olup, bu boyut örgüt içerisinde örgüt üyelerinin gerginliğe sebep olacak herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olacak olumsuz davranışlardan kaçınmasını ifade etmektedir. Örneğin, nedeni ne olursa olsun yönetimin getirdiği her türlü değişiklikte hislerini yapıcı ve olumlu ifade tarzı, örgütün yaptıklarına olumlu

bakış açısı veya örgütte meydana gelen herhangi bir değişiklikte ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginlikten şikayet etmeme tarzındaki davranışlar centilmenlik davranışına örnek verilebilecek türden davranışlardır.

3.3. Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Hastane yöneticilerinin çalışanların yaş gruplarına göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

FAKTÖRLER	Yaş Grupları	N	X	SS	SH	F	P
Faktör 1 Özverili olmak	<= 30 yas	186	3.75	0.97	0.07	5.71	0.00
	30-40 yas	87	3.37	1.10	0.12		
	40 ve üstü	28	3.25	1.18	0.22		
Faktör 2 Nezaket	<= 30 yas	186	4.06	0.84	0.06	3.03	0.05
	30-40 yas	87	3.92	0.97	0.10		
	40 ve üstü	28	3.63	1.11	0.21		
Faktör 3 Bilinçli olmak	<= 30 yas	186	4.34	0.86	0.06	4.65	0.01
	30-40 yas	87	4.13	0.92	0.10		
	40 ve üstü	28	3.81	1.22	0.23		
Faktör 4 Erdemli olmak	<= 30 yas	186	3.89	0.86	0.06	0.64	0.53
	30-40 yas	87	3.82	0.86	0.09		
	40 ve üstü	28	3.71	0.95	0.18		
Faktör 5 Centilmenlik	<= 30 yas	186	3.35	0.65	0.05	1.17	0.31
	30-40 yas	87	3.34	0.75	0.08		
	40 ve üstü	28	3.56	0.80	0.15		

$p < 0.05$

Hastane yöneticilerinin çalışanların yaş gruplarına göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde; varyans analizi sonuçlarına göre yaş grupları arasında gözlenen farkın faktör ortalaması açısından özverili olmak, nezaket ve bilinçli olmak boyutları açısından anlamlı olduğu ($p < 0.05$) görülmektedir.

ÖVD'nin boyutlarından özverili olmak, nezaket ve bilinçli olmak boyutları ile yaş grupları arasında gözlenen farkın hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin LSD

testi sonuçlarına göre, fark yaratan grubun özverili olmak boyutunda 30 yaş ve daha genç hastane çalışanları, nezaket ve bilinçli olmak boyutlarında ise 30 yaş ve altı çalışanlarla 40 yaş ve üstü çalışanlar olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.1.'deki varyans analizi sonuçlarına göre; erdemli olmak ve centilmenlik boyutları ile yaş grupları arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yapılan bazı araştırmalarda (Organ, 1988,1990) yaş, özverili olmak ve iş doyumunu arasındaki ilişkide en önemli belirleyici olarak kabul edilmesine rağmen diğer araştırmalarda (Smith ve ark., 1983; Organ ve Konovsky, 1989) elde edilen bulgular yaş ve özverili olmak boyutunun birbiriyle ilişkisi olmadığını göstermiştir. Bu da genç çalışanlarla yaşlı çalışanlar arasında ÖVD türündeki davranışların gösterilmesinde farklı nedenlerin etkili olduğunu göstermektedir. Wagner ve Rush (2000) tarafından yapılan araştırmada çalışan yaşı ile ÖVD boyutlarından özverili olmak boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir. Amerika'daki 96 hemşirelik bir örnek üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre genç hemşireler için ÖVD'nin özverili olmak boyutunun gösterilmesinde yönetim içinde güvenin, örgütsel bağlılığın ve iş doyumunu gibi yapısal değişkenlerin belirleyici olduğu bulunmuştur. Yaşlı hemşireler için yapısal değişkenlerden yalnızca moral yargısı ÖVD'nin özverili olmak boyutunun belirleyicisi olmuştur.

Hastane yöneticilerinin çalışanların meslek gruplarına göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Mesleklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

FAKTÖRLER	Meslek Grupları	N	X	SS	SH	F	P
Faktör 1 Özverili olmak	Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	3.78	0.99	0.12	7.70	0.00
	Hemşire	157	3.58	1.03	0.08		
	Hekim	41	3.89	0.95	0.15		
	İdari personel	31	2.84	1.05	0.19		
Faktör 2 Nezaket	Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	3.92	0.95	0.11	16.51	0.00
	Hemşire	157	4.13	0.79	0.06		
	Hekim	41	4.26	0.78	0.12		
	İdari personel	31	3.01	0.97	0.17		
Faktör 3 Bilinçli olmak	Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	4.19	0.82	0.10	25.42	0.00
	Hemşire	157	4.45	0.72	0.06		
	Hekim	41	4.37	0.75	0.12		
	İdari personel	31	3.03	1.37	0.25		
Faktör 4 Erdemli olmak	Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	3.84	0.79	0.09	6.31	0.00
	Hemşire	157	3.89	0.84	0.07		
	Hekim	41	4.15	0.80	0.13		
	İdari personel	31	3.29	1.03	0.19		
Faktör 5 Centilmenlik	Sağlık memuru ve teknisyenleri	72	3.31	0.80	0.09	10.23	0.00
	Hemşire	157	3.40	0.61	0.05		
	Hekim	41	3.72	0.58	0.09		
	İdari personel	31	2.86	0.67	0.12		

$p < 0.05$

Tablo 4.2.'ye göre, Hastane yöneticilerinin çalışanların meslek gruplarına göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde; varyans analizi sonuçlarına göre meslek grupları açısından özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket, erdemli olmak ve centilmen olmak boyutları arasında faktör ortalamaları açısından farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$)

Tüm boyutlar açısından meslek grupları arasında gözlenen farkın hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin LSD testi sonuçlarına göre, fark yaratan grup tüm boyutlar için idari personeldir. LSD testi sonucuna göre idari personel grubunun ortalaması diğer grup ortalamalarından daha düşük bulunmuştur.

Hastane yöneticilerinin çalışanların hastanede çalışma süresine göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

FAKTÖRLER	Hastanede Çalışma Süresi	N	X	SS	SH	F	P
Faktör 1 Özverili olmak	<= 5 yıl	98	3.62	1.04	0.11	7.81	0.00
	6-10 yıl	106	3.85	0.92	0.09		
	11 + yıl	97	3.28	1.10	0.11		
Faktör 2 Nezaket	<= 5 yıl	98	3.99	0.87	0.09	2.18	0.11
	6-10 yıl	106	4.11	0.83	0.08		
	11 + yıl	97	3.84	1.03	0.10		
Faktör 3 Bilinçli olmak	<= 5 yıl	98	4.22	0.99	0.10	5.11	0.01
	6-10 yıl	106	4.43	0.66	0.06		
	11 + yıl	97	4.02	1.07	0.11		
Faktör 4 Erdemli olmak	<= 5 yıl	98	3.85	0.89	0.09	2.72	0.07
	6-10 yıl	106	3.98	0.83	0.08		
	11 + yıl	97	3.70	0.86	0.09		
Faktör 5 Centilmenlik	<= 5 yıl	98	3.32	0.68	0.07	0.63	0.54
	6-10 yıl	106	3.42	0.65	0.06		
	11 + yıl	97	3.36	0.76	0.08		

$p < 0.05$

Tablo 4.3'e göre Hastane yöneticilerinin çalışanların hastanede çalışma süresine göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde, varyans analizi sonuçlarına göre özverili olmak ve bilinçli olmak boyutlarında gruplar arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Diğer boyutlar olan nezaket, erdemli olmak ve centilmenlik boyutlarında gruplar arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

LSD testi sonucuna göre hastanede çalışma süresine göre özverili olmak boyutunda farklılığı yaratan grup 11 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışan grup olup, özverili olmak boyutu en az bu grupta görülmektedir.

LSD testi sonucuna göre hastanede çalışma süresine göre bilinçli olmak boyutunda farklılığı yaratan grup 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışan gruptur. Bu iki grup ortalaması birbirinden farklı bulunmuştur.

Hastane yöneticilerinin çalışanların buldukları görevde çalışma süresine göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Buldukları Görevde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

FAKTÖRLER	Görevde Çalışma Süresi	N	X	SS	SH	F	P
Faktör 1 Özverili olmak	<= 5 yıl	162	3.59	1.04	0.08	2.28	0.10
	6-10 yıl	94	3.73	1.00	0.10		
	11 + yıl	45	3.33	1.11	0.16		
Faktör 2 Nezaket	<= 5 yıl	162	3.99	0.89	0.07	3.64	0.03
	6-10 yıl	94	4.12	0.84	0.09		
	11 + yıl	45	3.67	1.09	0.16		
Faktör 3 Bilinçli olmak	<= 5 yıl	162	4.24	0.93	0.07	3.81	0.02
	6-10 yıl	94	4.37	0.80	0.08		
	11 + yıl	45	3.91	1.10	0.16		
Faktör 4 Erdemli olmak	<= 5 yıl	162	3.86	0.86	0.07	2.93	0.06
	6-10 yıl	94	3.96	0.85	0.09		
	11 + yıl	45	3.58	0.88	0.13		
Faktör 5 Centilmenlik	<= 5 yıl	162	3.33	0.65	0.05	1.04	0.36
	6-10 yıl	94	3.45	0.66	0.07		
	11 + yıl	45	3.32	0.89	0.13		

$p < 0.05$

Tablo 4.4.'de Hastane yöneticilerinin çalışanların buldukları görevde çalışma süresine göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde varyans analizi sonucuna göre, nezaket ve bilinçli olmak boyutları arasında faktör ortalaması açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0.05$).

LSD testi sonucuna göre bulunduğu görevde çalışma süresi açısından nezaket ve bilinçli olmak boyutlarında farklılığı yaratan grup 11 yıl ve üzeri bir süredir bulunduğu görevde çalışan gruptur.

Podsakoff ve ark. (2000)'nin belirttiğine göre Davis (1983) ve Kidder ve McLeans (1993) tarafından yapılan araştırmada örgütsel kıdem ve ÖVD'nin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hastane yöneticilerinin çalışanların cinsiyetine göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.5.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

Faktörler	Cinsiyet	N	X	SS	SH	T	P
Özverili Olmak	Kadın	211	3,62	1,01	0,07	0,91	0,37
	Erkek	83	3,49	1,17	0,13		
Nezaket	Kadın	211	4,12	0,79	0,05	4,02	0,00
	Erkek	83	3,66	1,11	0,12		
Bilinçli Olmak	Kadın	211	4,41	0,72	0,05	5,47	0,00
	Erkek	83	3,78	1,23	0,14		
Erdemli Olmak	Kadın	211	3,90	0,82	0,06	1,65	0,10
	Erkek	83	0,15	1,11	0,12		
Centilmenlik	Kadın	211	3,41	0,67	0,05	1,25	0,21
	Erkek	83	3,29	0,76	0,08		

$p < 0.05$

Tablo 4.5'de ÖVD'nin boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişki istatistiksel olarak incelendiğinde; 2. faktör olan nezaket ve 3. faktör olan bilinçli olmak boyutunda faktör ortalaması açısından anlamlı fark görülmektedir ($p < 0.05$). Bilinçli olmak ve nezaket boyutunda kadın çalışanların ÖVD ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca kadın çalışanlar bilinçli olmak ve nezaket boyutlarının her ikisi içinde daha olumlu yönde davranışlar sergilemektedir.

Tabloya göre özverili olmak, erdemli olmak ve centilmenlik boyutları ile cinsiyet grupları arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Podsakoff ve ark. (2000)'nin belirttiğine göre Kidder ve McLean Parks (1993) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ve ÖVD'nin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır, ancak erkekler kadınlara göre daha bilinçli davranmaktadır. Kidder ve McLean Parks (1993) bunun niçin böyle olduğuna dair

akla yakın teorik nedenlerini tartışmışlardır. Öte yandan Lovell ve ark., (1999) tarafından yapılan araştırmada performans değerlendirme ve ÖVD arasındaki ilişkide cinsiyetin etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre her iki cins açısından ÖVD'nın boyutları ve performans değerlendirme arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca özellikle özverili olma davranışı açısından kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre ÖVD tarzındaki davranışları daha yüksek oranda göstermektedir. Ayrıca Lovell ve ark., (1999) belirttiğine göre Bridges (1989) ve Astin (1991) tarafından yapılan araştırmalarda kadınlar erkeklere oranla daha fazla çalışma arkadaşlarına yardım etmektedir. George ve ark., (1998) tarafından yapılan araştırmada kadınlar erkeklere oranla yüksek kalite ve yardımlaşma için daha fazla zaman harcamaktadırlar. Lovell ve ark., (1999) belirttiğine göre Eagly (1987) bunun nedenini kadınlar ve erkeklerin sosyal rollerindeki farklılığa bağlamaktadır. Kadınlar ve erkekler yaşlarına uygun olarak sosyal rollerine göre farklı beceriler kazanmaktadır (Lovell ve ark., 1999).

Hastane yöneticilerinin çalışanların medeni durumuna göre ÖVD'nın boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

Faktörler	Medeni Durum	N	X	SS	SH	T	P
Özverili Olmak	Evli	114	3,59	1,10	0,10	-0,02	0,98
	Bekar	182	3,59	1,02	0,08		
Nezaket	Evli	114	4,00	0,93	0,09	0,12	0,90
	Bekar	182	3,98	0,91	0,07		
Bilinçli Olmak	Evli	114	4,20	1,05	0,10	-0,51	0,61
	Bekar	182	4,25	0,85	0,06		
Erdemli Olmak	Evli	114	3,79	0,91	0,09	-1,08	0,28
	Bekar	182	3,90	0,84	0,06		
Centilmenlik	Evli	114	3,32	0,64	0,06	-0,91	0,37
	Bekar	182	3,40	0,73	0,05		

p>0.05

Tablo 4.6.'ya göre ÖVD'nin boyutları ve medeni durum arasındaki ilişki istatistiksel olarak incelendiğinde; özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket, centilmenlik ve erdemli olmak boyutları ile medeni durum arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Hastane yöneticilerinin çalışanların eğitim durumlarına göre ÖVD'nin boyutları hakkında yaptıkları değerlendirmeler Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Hastane Yöneticilerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları Hakkında Yaptıkları Değerlendirmeler

Faktörler	Eğitim Durumu	N	X	SS	SH	T	P
Özverili Olmak	Lise ve altı	151	3,58	1,10	0,09	-0,16	0,88
	Yüksek Öğrenim	150	3,60	0,99	0,08		
Nezaket	Lise ve altı	151	4,06	0,86	0,07	1,52	0,13
	Yüksek Öğrenim	150	3,90	0,97	0,08		
Bilinçli Olmak	Lise ve altı	151	4,31	0,75	0,06	1,59	0,11
	Yüksek Öğrenim	150	4,14	1,08	0,09		
Erdemli Olmak	Lise ve altı	151	3,94	0,79	0,06	1,78	0,08
	Yüksek Öğrenim	150	3,76	0,93	0,08		
Centilmenlik	Lise ve altı	151	3,44	0,69	0,06	1,89	0,06
	Yüksek Öğrenim	150	3,29	0,69	0,06		

$p>0.05$

ÖVD ve eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, özverili olmak, nezaket, erdemli olmak, centilmenlik boyutları ile eğitim durumu arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır.

Benzer bir şekilde Podsakoff ve ark. (2000)'nın belirttiğine göre Kidder ve McLean Parks (1993) tarafından yapılan araştırmada da bu araştırma sonuçlarında olduğu gibi eğitim durumu ve ÖVD'nin boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı ÖVD'ni etkileyen bireysel faktörlerin neler olduğunun ortaya konmasıdır. Bu amaçla öncelikle ÖVD'nin boyutları araştırılmış ve bu boyutların neler olduğu ortaya konulmuştur. Daha sonra ÖVD'nin boyutlarının çalışanın yaş grubuna, mesleğine, bu hastanede çalışma süresine, bu görevde çalışma süresine, cinsiyetine, eğitim durumuna ve medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu incelemenin yapılabilmesi amacıyla hastane yöneticileri tarafından çalışanlar hakkında doldurulan anket formlarındaki veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, ÖVD'nin boyutları ve bunu etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi çalışması sonucunda ÖVD 5 faktör altında toplanmıştır.

- 1- **Özverili olmak** boyutu, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda belli bir kişiye veya diğer örgüt üyelerine yardım etmek şeklindeki gönüllü olarak ortaya konulan tüm davranışları,
- 2- **Bilinçli olmak** boyutu, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının dışında ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve minimum standartlardaki davranışları göstermeleri,
- 3- **Nezaket** boyutu, örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı personelin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları,
- 4- **Centilmen olmak** boyutu, işle ilgili güçlüklerden ve kaçınılmaz sıkıntılardan şikayet etmeksizin dayanmaya duyulan isteklilik şeklindeki davranışları,

- 5- **Erdemli olmak** boyutu, örgütün vatandaşı olma bilinciyle sergilenen ve çalışanların örgütün politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran davranışları ifade etmektedir.

ÖVD'nin boyutları bu şekilde belirlendikten sonra çalışanlara ait demografik özellikler ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Demografik özellikler olarak çalışan yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği, hastanede çalışma süresi, bulunduğu görevde çalışma süresi ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ÖVD'nin boyutları ve yaş arasındaki ilişki incelendiğinde; özverili olmak, nezaket ve bilinçli olmak boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 30 yaş ve daha genç hastane çalışanları özverili olmak boyutuna uyan davranışları diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha fazla sergilemektedirler. Bu yaş grubundaki çalışanlar diğer yaş gruplarına göre hastane ile ilgili görevlerde veya hastane içinde karşılaşılan sorun veya işlerde diğer çalışanlara daha fazla gönüllü olarak yardım etmektedir. Ayrıca 30 yaş ve altı çalışanlar ile 40 yaş ve üstünde çalışanlar nezaket ve bilinçli olmak boyutlarına uyan davranışları diğer yaş gruplarında çalışanlara göre daha fazla sergilemektedir. Bu yaş gruplarındaki çalışanlar diğer gruplardaki çalışanlara göre kendilerinden beklenen rol davranışlarının dışında ekstra bir davranışı daha fazla gönüllü olarak sergilemekte ve iş zamanlarını doğru kullanmakta, çalışma kurallarına uymaktadır. Yaş grupları ile erdemli olmak ve centilmenlik boyutları arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre 30 yaş ve daha genç hastane çalışanlarında özverili olmak boyutuna uyan davranışların daha fazla sergilenmesinde bu yaş grubundaki çalışanların daha genç, dinamik ve çalışma hayatı ile ilgili ideallerinin olması etkili olmaktadır. Bu yaş grubundaki çalışanlar genç yaşta olmanın verdiği enerji ile örgütle ilgili görevlerde daha atak davranıp, kendi işlerinden arta kalan zamanlarını gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarının işlerine yardım etmeye ayırabilmektedir.

Ayrıca bu sonuca göre, nezaket ve bilinçli olmak boyutlarına uyan davranışların 30 yaş ve altı çalışanlar ile 40 yaş ve üstü çalışanlarda, 30-40 yaş arasında çalışan gruptan daha fazla görülmesinin nedeni 30-40 yaş arasındaki çalışanların mesleğe yeni başlamanın heyecanını kaybetmeleri, iş yoğunluğu ve monotonluğundan bunalmaları ve 40 yaş ve üstü döneme göre işle ilgili tutumlarının daha net yerleşmemesi olduğu söylenebilir. Bu dönemdeki çalışanlar örgütün koyduğu kurallara uymak, dakiklik, örgütteki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak gibi bir takım davranışlara diğerlerine göre daha az önem vermektedir.

ÖVD'nin boyutları ve meslek grupları arasındaki ilişki incelendiğinde; özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket ve erdemli olmak ve centilmen olmak boyutları ile meslek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Tüm boyutlar açısından meslek grupları arasında gözlenen fark idari personelden kaynaklanmaktadır.

Bu sonuca göre ÖVD'nin tüm boyutlarına uyan davranışların idari personelde daha az görülmesinin nedeni idari personelde çalışan personelin maaşlarının diğer meslek gruplarına göre daha az olması, hastanenin yaptığı ek ödemelerden daha az pay alması, bu gruptaki çalışanlara diğer gruptaki personele göre daha az önem verilmesi, çalışma şartlarının ağır olması olarak gösterilebilir.

ÖVD'nin boyutları ve hastanede çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde, özverili olmak ve bilinçli olmak boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlar olan nezaket, erdemli olmak ve centilmenlik boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, 11 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışanlar özverili olmak boyutuna uyan davranışları diğer gruptaki çalışanlara göre daha az sergilemektedir. Dolayısıyla bu gruptaki çalışanlar örgütle ilgili işlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer kişilere (yönetici, çalışma arkadaşı, hastalar) gönüllü olarak daha az yardım etmektedir. Bunun nedeni bu grupta çalışanların bu hastanede uzun yıllar çalışmaları sonucu enerjilerini ve ideallerini kaybetmeleridir. Bu grupta çalışanlar ilerleyen yaşlarının getirdiği bir takım sıkıntılardan dolayı işinin gerektirdiği

davranışların ötesinde, fazladan bazı davranışları diğer gruplara göre daha az sergilemektedir.

Ayrıca 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışanlar bilinçli olmak boyutuna uyan davranışları diğer gruplardaki çalışanlara göre daha fazla sergilemektedir. Bu iki grup ortalaması birbirinden farklı bulunmuştur.

Bu sonuca göre, bilinçli olmak boyutuna uyan davranışların 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışanlarda daha çok görülüp, 5 yıl ve üzeri bir süredir bu hastanede çalışanlarda daha az görülmesinin nedeni; işe yeni başlayan bu grupta örgütün vatandaşı olma bilincinin tam olarak yerleşmemesi ve örgüte yeni katılmalarından dolayı örgüt kurallarına tam olarak uyum gösterememeleridir.

ÖVD'nin boyutları ve hastane çalışanlarının buldukları görevde çalışma süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde, nezaket ve bilinçli olmak boyutları ile buldukları görevde çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda 11 yıl ve üzeri bir süredir bulunduğu görevde çalışan grup diğer gruplara göre nezaket ve bilinçli olmak boyutlarına uyan davranışları daha az sergilemektedir.

Bunun nedeni, 11 yıl ve üzeri bir süredir bulunduğu görevde çalışan kişiler uzun yıllar aynı görevde bulunmanın getirdiği monotonluktan ve rotasyona tabi tutulmamasından dolayı işle ilgili tutumları zayıflamış, örgüte ve işe karşı ideallerini kaybetmiştir. Bunun neticesinde de işle ve örgütle ilgili yapılması gereken minimum standartlardaki davranışları ve jestleri yerine getiremez hale gelmiştir. Bunu engellemek için 11 yıl ve üzeri bir süredir bulunduğu görevde çalışan kişiler için iş rotasyonu ve iş zenginleştirme programları uygulanmalı, bu kişilerin ihtiyaca ve örgütsel hedeflere göre farklı görevlere yönlendirilmelidir.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus, hastanelerde yapılan terfi ve yükseltmelerde bulunan görevde uzun yıllar çalışmış kişilere öncelik tanınmasıdır. Araştırma sonucu bu uygulama ile ilgili önemli bir tartışma yaratmıştır.

ÖVD'nin boyutları ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, nezaket ve bilinçli olmak boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı fark görülmektedir. Farklılığı yaratan grup bilinçli olmak ve nezaket boyutları açısından kadınlardır ve bilinçli olmak ve nezaket boyutunda kadın çalışanların ÖVD ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca kadın çalışanlar bilinçli olmak ve nezaket boyutlarının her ikisi içinde erkek çalışanlara göre daha olumlu yönde davranışlar sergilemektedir.

Özverili olmak, erdemli olmak ve centilmenlik boyutları ile cinsiyet grupları arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır.

ÖVD'nin nezaket ve bilinçli olmak boyutlarının kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha fazla gözlenmesinin nedeni kadın çalışanların toplum içindeki sosyal rollerindeki farklılıkla açıklanabilir. Toplum içinde kadınlar erkeklere oranla farklı sorumluluklar yüklenmekte, bu sorumluluklar neticesinde de farklı beceriler geliştirmektedir.

ÖVD ve medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde; özverili olmak, bilinçli olmak, nezaket, centilmenlik ve erdemli olmak boyutları ile medeni durum arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

ÖVD ve eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, özverili olmak, nezaket, erdemli olmak, centilmenlik boyutları ile eğitim durumu arasında faktör ortalaması açısından anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bu sonuca göre, ÖVD türündeki davranışların sergilenmesinde çalışanın eğitim düzeyi etkili olmamaktadır. Hastane içinde bu tür davranışların sergilenmesini sağlamak için yöneticilerin farklı yöntemlere başvurması gerekmektedir.

ÖVD kavramı günümüzde örgütsel yaşamın sağlığı açısından önemli bir etken olarak görülmeye başlanmıştır. Örgütler için hayati öneme sahip bireysel katkıların artırılması, çalışanların örgüt lehine davranışlar sergilemesinin sağlanabilmesi ve çalışanların işbirliği ve birlikte çaba sarf etme, örgüte katkı sağlama tarzındaki davranışları gösterme yönünde güdülenmesi modern yöneticiler açısından önemli bir

konudur. Yöneticiler örgütlerinde bu tür davranışların gösterilmesini sağlayarak minimum maliyetle marjinal fayda sağlayacaktır.

Bu bağlamda doğrudan insan sağlığı ile uğraşan ve çalışan davranışlarının verilen sağlık hizmetinin kalitesi üzerinde birebir etkili olduğu sağlık sektöründe bu tür davranışlar daha önemli hale gelmektedir. Ayrıca çalışan davranışları verimlilik ve etkililik üzerinde de doğrudan etkiye sahip olduğu için bu tür davranışlar sağlık örgütleri açısından büyük önem taşımaktadır.

ÖVD kavramı hastane yönetiminin hastane misyonu, hedefleri ve değerleri açısından personel seçmesinde ve bu personeli muhafaza edebilmesinde yöneticilere önemli ipuçları vermektedir.

ÖVD kavramı dünyada ÖD literatürü içerisinde oldukça önemli bir konu olmasına rağmen Türkiye’de bu konuda henüz yeterli araştırma yapılmamıştır. Özellikle sağlık sektörü içinde ÖVD kavramı ile ilgili bu çalışma bir ilktir ve daha çok tanımlayıcı bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışmada ÖVD’ni etkileyen bireysel faktörler üzerinde durulmuştur. ÖVD’ni etkilemesi muhtemel diğer faktörler kapsam dışında tutulmuştur. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu kavramın ÖD literatüründeki diğer kavramlarla ilişkilendirerek incelemesi bir sonraki aşamada yapılabilecek bir çalışma olarak önerilebilir.

KAYNAKLAR

- 1- Allen T.D., Barnard S., Rush M.C., and Russell J.E.A. (2000) "Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make a Difference?" **Human Resource Management Review**, Vol. 10, Number 1, 97-114
- 2- Barksdale K. and Werner J.M. (2001) "Managerial Ratings of in-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship" **Journal of Business Resource**, Vol. 51, 145-155
- 3- Başaran İ.E. (1982) ÖD, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları no. 108, Ankara
- 4- Barnard C.I. (1968) *The Functions of the Executive*, Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, First Published 1938
- 5- Bateman T.S. and Organ D.W. (1983) "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship" **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 4, 587-595
- 6- Becker T.E. and Vance R.J. (1993) "Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of The Direct Product Model with Refinements" **Journal of Management**, Vol. 19, No. 3, pp. 663-682
- 7- Bishop J.W., Scott K.D. and Burrughs S.M. (2000) "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment" **Journal of Management**, Vo. 26, No. 6, pp. 1113-1132
- 8- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Willey
- 9- Bolon D.S. (1997) "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job

- Satisfaction and Organizational Commitment” **Hospital & Health Services Administration**, Volume 42, No. 2, pp. 221-241, Summer
- 10- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986) “Prosocial Organizational Behaviors” **Academy of Management Review**, 11: 710-725
- 11- Deluga R.J. (1994) “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 67, No. 4, pp. 315 (12) December
- 12- Dinçer Ö. (1994) **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İz Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul
- 13- Erdoğan İ. (1994) **İşletmelerde Davranış Beta Yayınları**, Yayın No:498, İşletme Ekonomisi Dizisi 49, Dördüncü Basım, İstanbul
- 14- Erdoğan İ. (1996) **İşletme Yönetiminde ÖD**, İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İşletme İktisadi Enst. Yayın No:158, Avcıol Basım-Yayın, 1. Baskı, Haziran, İstanbul
- 15- Eroğlu F. (1996), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, Yayın No. 598, Eğitim Dizini 99, İstanbul
- 16- Farh J.L., Earley P., Christopher L. (1997) “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society” **Administrative Science Quarterly**, Vol 42, pp. 421-444
- 17- Farh J.L, Podsakoff P.M., Organ D.W. (1990) “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction” **Journal of Management**, Vol. 16, No:4, pp. 705-721
- 18- Fok L.Y., Hartman S.J., Patti A.L. and Razek J.R. (1999) “The Relationships Between Equity Sensivity, Growth Need Strenght,

- Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.15, No. 1, 99-120**
- 19- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989) “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay raise decisions” *Academy of Management Journal*, 32:115-130
- 20- George, J.M.(1990) “Personality, Affect, and Behavior in Groups” *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116
- 21- George J.M. (1991) “State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work” *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307
- 22- George, J.M., & Bettenhausen, K. (1990) “Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context” *Journal of Applied Psychology*, 75:698-709
- 23- 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*, 112, 310-329
- 24- Hicks H.G. and Gullett C.R. (1975) *Organizations: Theory and Behavior*, McGraw-Hill, Inc. Çeviren: Besim Baykal (1981), İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, Genel İşletme Dizisi No:1
- 25- İşbaşı J.Ö. (2000) *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi
- 26- Kağıtçıbaşı Ç. (1985) *İnsan ve İnsanlar*, Beta Basın Yayın ve Dağıtım, 6. Basım, İstanbul

- 27- Katz D., Kahn R.L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*.
New York: Willey
- 28- Katz, D. (1964) "The Motivational Basis of Organizational Behavior"
Behavioral Science, 9, 131-133
- 29- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W., Bennett, N. (1997) "Cohesiveness
and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using
Work Groups and Individuals", **Journal of Management**, 23, 6, 775-
793
- 30- Koçel T. (2001) *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon,
Organizasyonlarda davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel
Yaklaşımlar*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- 31- Konovsky M.A. and Organ D.W. (1996) "Dispositional and
Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior"
Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, pp.253-266
- 32- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994) "Citizenship Behavior and
Social Exchange", **Academy of Management Journal**, 37, 656-669
- 33- Korac-Kakabase N. And Korac-Kakabadse A. (1999)
"Dysfunctionality in "Citizenship" behaviour in Decentralized
Organizations" **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 7/8,
pp. 526-544)
- 34- Lambert S.J. (2000) "Added Benefits: The Link Between Work-Life
Benefits and Organizational Citizenship Behavior" **Academy of
Management Journal**, Vol.43, N.15, 801-823, Oct.
- 35- Lovell S.E., Kahn A.S., Anton J., Davidson A., Dowling E., Post D.,
Mason C., (1999) "Does Gender Affect the Link Between
Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?"
Sex Roles: A Journal of Research, Sept. P.469

- 36- MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. and Fetter R. (1991) "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons Performance" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, 123-150
- 37- Moorman R.H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, 845-855
- 38- Moorman R.H. (1993) "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior" **Human Relations**, Vol. 46, No. 6, pp. 759-777
- 39- Moorman R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998) "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" **Academy of Management Journal**, 41: 351-357
- 40- Motowidlo S. J. (2000) "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management" **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1 P.115-126
- 41- Niehoff B.P. and Moorman R.H. (1993) "Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 3, pp. 527-556
- 42- O'Reilly C.A. III & Chatman J. (1986) **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance,**

- Identification, and Internalization on Prosocial Behavior” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, pp. 492-499
- 43- Organ D.W. (1977) “A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis” **Academy of Management Review**, Vol. 2, pp.46-53
- 44- Organ D.W. (1988) **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books
- 45- Organ D.W. (1990) “The Motivational Basis Organizational Citizenship Behavior” **Res. Organizational Behavior** Vol. 12, 43-72
- 46- Organ D.W. (1994) “Personality and Organizational Citizenship Behavior” **Journal of Management**, Vol. 20, No. 2, 465 (14)
- 47- Organ D.W. (1997) “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-up Time” **Human Performance** , Vol. 10, pp.85-97
- 48- Organ D.W. and Konovsky M. (1989) “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 1, 157-164
- 49- Organ D.W. and Lingl A. (1995) “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior” **The Journal of Social Psychology**, Vol. 135, pp. 339-350, June
- 50- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995) “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior” **Personnel Psychology**, 48, 775-802
- 51- Paine J.B and Organ D.W. (2000) “The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations” **Human Resource Management Review**, Vol. 10, No. 1, pp. 45-59

- 52- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., (1990) "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior" **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142
- 53- Podsakoff P.M., & MacKenzie, S.B. (1995) "An Examination of Substitutes for Leadership within a levels of analysis framework" **Leadership Quarterly**, 6:289-328
- 54- Podsakoff P.M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997) "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.2, 262-270
- 55- 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**, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563
- 56- Pond S.B. et.,al (1997) "The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much?" **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 27, No. 17, pp.1527-1544
- 57- Puffer, S.M. (1987) "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople" **Journal of Applied Psychology**, 74, 615-621
- 58- Robbins S.P. (1991) *Essential of Organizational Behavior*, 1. Baskı Prentice Hall, Inc. Çeviren: Öztürk S.A, (1994)
- 59- Robbins S.P. (1994) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 4. Edition, New Jersey, Prentice Hall
- 60- Roethlisberger F.J and Dickson W.J. (1939) *Management and Worker*, Harvard, Cambridge, Mass

- 61- Schnake M. (1991) "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda", **Human Relations**, Vol.44, No.7
- 62- Sencer M. (1989) *Toplumbilimlerde Yöntem*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- 63- Skarlicki D.P., Latham G.P. (1997) "Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Replication" **Personnel Psychology**, Vol. 50, pp. 617-633
- 64- Sloat C.M. (1999) "Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees to be "Good Citizens"?" **Professional Safety**, Vol. 44, No. 4, p. 20-3, April
- 65- Smith C.A., Organ D.W. and Near J.P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 68, No. 4, 653-663
- 66- Şahin H. (1999) *Yönetmel Stres: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Genel Hastanelerdeki Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stresi Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- 67- Tang T. L., Ibrahim A. H. S. (Winter 1998) "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East" **Public Personnel Management**, V.27, No:4 p. 529-50
- 68- Tang T.L., Kim J.K., (Spring 1999) "The Meaning of Money Among Mental Health Workers: The Erdorsement of Money Ethic as Related to Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Commitment" **Public Personnel Management**, v. 28, no 1, pp. 15-26

- 69- Van Dyne L.W and Graham J.W. (1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement, and Validation" **Academy of Management Journal**, Vol. 37, pp. 765-802
- 70- Van Scotter, J., & Motowidlo, S. (1996) "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance" **Journal of Applied Psychology**, 81, 525-535
- 71- Yorges S.L. (1999) "The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors" **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 29, No. 7, pp. 1444-1471
- 72- Wagner S.L. and Rush M.C. (2000) "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age" **The Journal of Social Psychology**, Vol. 140, No. 3, 379-391
- 73- Williams, L.J. & Anderson S.E. (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors" **Journal of Management**, 17, 601-617

SAYIN YÖNETİCİ

Bu anket, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Çalışmada, yöneticiler tarafından her bir çalışan için ayrı bir anket doldurulması gerekmektedir. Sayın yönetici, *çalışanlar hakkında vereceğiniz cevaplar kesinlikle ve tamamıyla gizli tutulacaktır*. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup, çalışanın davranışlarını en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın sağlığının, vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olmasına bağlı olduğunu unutmayınız.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan ve işbirliğinizden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ummuhan ERDEM
H.Ü. Sağlık İdaresi Yüksek Okulu

ÇALIŞANLARA AİT GENEL BİLGİLER

Formu dolduran yöneticinin:

Adı Soyadı:.....
Görevi:.....
Birimi:.....

Çalışanın:

1. Adı Soyadı:.....
2. Mesleği:.....
3. Hastanede yürütmekte olduğu görevi:.....
4. Bu görevdeki çalışma süresi (yıl olarak):.....
5. Bu hastanedeki çalışma süresi (yıl olarak):.....
6. Yaşı (yıl olarak):.....
7. En son bitirdiği öğrenim kurumu:
 İlk Öğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora
1. Cinsiyeti:
 Kadın Erkek
2. Medeni Durumu:
 Evli Bekar Dul-Boşanmış

ÖVD'NİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK SORULAR

Aşağıdaki sorular ile “ÖVD” saptanmaya çalışılmaktadır. Lütfen bu soruları çalışanın davranışlarını en iyi ifade edecek biçimde işaretleyiniz.

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Biraz Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Pek Katılmıyorum (2)	Hiç Katılmıyorum (1)
Her zaman işini zamanında bitirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yükü ağır olanlara yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verilen işi bitirdiğinde yapacak başka bir iş arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer çalışanların üretkenliklerinin artmasına yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görevi başında olmayanların işinin yapılmasına yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zorunlu olmadığı halde kurumun olumlu imaj yaratmasına yardımcı olacak faaliyetlerde hazır bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendisinden istenmemesine rağmen işe yeni başlayanların işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bölümün gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önemsiz konular hakkında çok fazla şikayet etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun mallarını özenle kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe gelemeyeceği durumlarda önceden haber verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendisine tanınan hak ve ayrıcalıkları asla suiistimal etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her zaman dakiktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorunlar olduğunda bile yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğer işlerini yapmalarına yardımcı olacaksa kendisine ait malzemeleri vs. diğerleriyle paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütün ve bölümün koyduğu kurallara her zaman uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her zaman yapması istenenden fazlasını yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının haklarına ve görevleri nedeniyle sahip olduğu ayrıcalıklara saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hareketlerinin çalışma arkadaşlarının üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir işi yaparken kararlarından veya davranışlarından etkilenebilecek kişilere ya da bana danışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önemli herhangi bir faaliyette bulunmadan önce beni bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ara sıra güçlükler meydana geldiğinde hoşgörü gösterebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe devamlılığı ortalamanın üzerindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütteki gelişmeler hakkında her zaman bilgi sahibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Örgüt hakkında bilgi sağlayan duyuruları, mesajları ve yazılı materyalleri sürekli izler ve okur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yerinin temiz kalmasına özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumu ilgilendiren toplantılara katılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetimin getirdiği her türlü değişiklik hakkındaki hislerini söylenerek ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütün yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendisinden yapması istenen işlerden şikayet etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece kendi işiyle ilgili sorunları düşünür başkalarının işle ilgili sorunlarını düşünmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

