

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
AÇIKLANMASINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ, KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Doktora Tezi

Fatih ÇETİN

Ankara-2011

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
AÇIKLANMASINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ, KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Doktora Tezi

Fatih ÇETİN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA

Ankara-2011

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
AÇIKLANMASINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ, KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ali Fıkreroğlu

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Özlem Özkanlı

Nejdet B. ASLAN

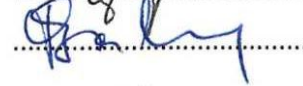
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Fıkreroğlu

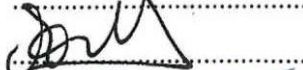
Hayat Ebru ERDOĞAN ÇOLAK

Doç. Dr. Fazıl Gökçör

İmzası











Tez Sınavı Tarihi 17.2.2011

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖN SÖZ.....	1
GİRİŞ	2

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI.....	4
1.1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI.....	4
1.2.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI....	19
1.3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	35
1.3.1. İş Tatmini	39
1.3.2. Adalet algısı	41
1.3.3. Örgütsel bağlılık.....	42
1.3.4. Lider desteği.....	43
1.3.5. Kişisel özellikler (Vicdanlılık, Uyumluluk)	43
1.3.6. Örgütsel ortam	46
1.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI	48

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	55
2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	55

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	57
2.2.1. Etzioni'nin sınıflandırması	57
2.2.2. Kanter'in sınıflandırması.....	58
2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	59
2.2.4. Allen ve Meyer'in sınıflandırması	60
2.2.5. Becker'in sınıflandırması.....	61
2.2.6. Argyris'in sınıflandırması.....	62
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	63
2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞ TATMİNİ	73
3.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	73
3.2.GÜDÜLENME TEORİLERİ.....	76
3.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	76
3.2.2. İki Faktör Kuramı.....	77
3.2.3. Başarı Gereksinimi Kuramı.....	78
3.2.4. Beklenti Kuramı.....	79
3.2.5. Eşitlik Kuramı.....	79
3.2.6. Amaç Kuramı	80
3.3.İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	81
3.3.1. Bireysel değişkenler.....	81
3.3.2. Örgütsel Değişkenler	83
3.4.İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.KİŞİLİK	90
4.1.KİŞİLİK KAVRAMI.....	90
4.2.KİŞİLİK YAKLAŞIMLARI	93
4.2.1. Psikoanalitik yaklaşım	93
4.2.2. Neoanalitik yaklaşım	93
4.2.3. Yapısal yaklaşım	94
4.2.4. Fenomonolojik yaklaşım	95
4.2.5. Davranışsal yaklaşım	97
4.2.6. Bilişsel sosyal yaklaşım.....	98
4.3.ÖZYETERLİLİK ALGISI.....	99

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	103
5.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	103
5.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI.....	105
5.2.1. Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı	105
5.2.2. Cameron ve Quinn'in yaklaşımı.....	105
5.2.3. Denison ve Mishra'nın yaklaşımı	107
5.2.4. Handy'nin yaklaşımı	108
5.2.5. Goffee ve Jones'un yaklaşımı.....	109
5.2.6. Danışman ve Özgen'in yaklaşımı.....	110
5.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ	114
5.4.GENEL DEĞERLENDİRME.....	118

ALTINCI BÖLÜM

6.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ AÇIKLANMASINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ, KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....122

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 122

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 122

6.3. Araştırmanın Yöntemi 123

6.3.1. Evren ve Örneklem 125

6.3.2. Veri Toplama Araçları.....126

6.3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği.....126

6.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....131

6.3.2.3. İş Tatmini Ölçeği 133

6.3.2.4. Kişilik Ölçeği.....136

6.3.2.5. Örgüt Kültürü Ölçeği 139

6.3.3. Veri Değerlendirme Tekniği 143

6.4. Araştırma Bulguları 146

6.4.1. Betimleyici İstatistikler 146

6.4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler 149

6.4.3. Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi ve Bulgular.....153

YEDİNCİ BÖLÜM

7.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....174

7.1. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri
arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler.....174

7.2. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler	176
7.3. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile öz yeterlilik değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler	178
7.4. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler.....	180
7.5. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler ...	182
7.6. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler	184
7.7. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, öz yeterlilik ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler	186
7.8. Betimleyici istatistiklere yönelik bulguların değerlendirilmesi.....	187
7.9. Gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler	189
SONUÇ.....	190
KAYNAKLAR.....	191
ÖZET.....	212
ABSTRACT	213
EKLER.....	214

TEŞEKKÜRLER

Çalışmanın bu sürece gelmesinde çok değerli katkıları, sürekli yapıcı yaklaşım ve değerlendirmeleri dolayısıyla tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Ali FIKIRKOCA'ya;

Çalışma süresince her açıdan büyük destekleri olan, kendisini akademik yaşamımda olduğu kadar, sosyal ve aile yaşamımda da örnek aldığım, çok kıymetli hayat ve akıl hocam Doç.Dr. H.Nejat BASIM'a;

Doktora eğitimimin tüm dönemlerinde her türlü desteğini ve güler yüzünü esirgemeyen bölüm başkanım Prof.Dr. Özlem ÖZKANLI'ya;

Tezimin savunmasına jüri olarak katılarak değerli zamanlarını ayıran kıymetli hocalarım, Doç. Dr. Fazıl GÖKGÖZ, ve Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK'a;

Kişisel eğitimimin bu aşamaya gelmesinde katkıları olan Mülkiye Mektebi İşletme Bölümü'nün diğer tüm saygıdeğer hocaları ve çalışanlarına;

En içten teşekkür ve minnet duygularımı sunarken;

Hep birlikte geçirebileceğimiz zamanlardan feragat ederek, bu çalışmanın ortaya çıkmasında sabır ve desteklerini esirgemeyen, biricik hayat arkadaşım Arzu ve canım oğlum Arda'ya bir yürek dolusu şükran ve sevgilerimi sunuyorum.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-1 Çalışanların Davranış Tipolojileri.....	8
Tablo-2 Vatandaşlık Performansının Kavramsal Modeli	15
Tablo-3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	25
Tablo-4 Vatandaşlık Davranışlarına Katkıda Bulunan Faktörler.....	38
Tablo-5 Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Etkililiği Artırma Nedenleri	49
Tablo-6 Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Öngörülen Sonuçları	68
Tablo-7 Örgütsel Kültür Sınıflaması.....	111
Tablo-8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Uyum İndeksleri-1	128
Tablo-9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Uyum İndeksleri-2	129
Tablo-10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri	132
Tablo-11 İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeksleri	135
Tablo-12 Özyeterlilik Ölçeği Uyum İndeksleri.....	137
Tablo-13 Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İndeksleri-1	140
Tablo-14 Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İndeksleri-2	141
Tablo-15 Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri.....	144
Tablo-16 Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	146
Tablo-17 Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	152
Tablo-18 Örgütsel Bağlılık ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	154
Tablo-19 İş tatmini ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri	155
Tablo-20 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri	157

Tablo-21 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	158
Tablo-22 Dört Boyutlu Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	160
Tablo-23 Kişilik ile Aracı Değişkenler Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	163
Tablo-24 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli Uyum İndeksleri.....	165
Tablo-25 Örgüt Kültürü ile Aracı Değişkenler Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	166
Tablo-26 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli Uyum İndeksleri.....	169
Tablo-27 Kişilik ve Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri.....	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Modeli.....	36
Şekil-2 Araştırmanın Modeli	124
Şekil-3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	130
Şekil-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı	132
Şekil-5 İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısı	134
Şekil-6 Özyeterlilik Ölçeğinin Faktör Yapısı	137
Şekil-7 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı	142
Şekil-8 Örneklemenin Cinsiyete Göre Yüzde Ayırımı	147
Şekil-9 Örneklemenin Yaşa Göre Yüzde Ayırımı.....	148
Şekil-10 Örneklemenin Tecrübeye Göre Yüzde Ayırımı	148
Şekil-11 Örgütsel Bağlılık ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	153
Şekil-12 İş Tatmini ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	154
Şekil-13 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli...	156
Şekil-14 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	157
Şekil-15 Dört Boyutlu Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	159
Şekil-16 Kişilik ile Aracı Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	162
Şekil-17 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli	164
Şekil-18 Örgüt Kültürü ile Aracı Değişkenler Arasındaki İlişkiler	166
Şekil-19 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli	167
Şekil-20 Kişilik ve Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Model	170

(Bu Sayfa Boş Bırakılmıştır)

ÖN SÖZ

Örgütsel bağlamda bireylerin ve grupların karmaşık davranışlarını açıklama ihtiyacı, farklı disiplinlerin bir arada değerlendirilmesini gerekli kılmış ve bu durum örgütsel davranış disiplininin günümüze kadar gelişmesine katkıda bulunmuştur. Örgütsel davranış disiplini, temelde psikolojiden esinlenen mikro boyutuyla, kişilerin algıları, ihtiyaçları, kişilikleri, değerleri ve tutumlarıyla ilişkili konuları; ekonomi, sosyoloji ve siyaset biliminden esinlenen makro boyutuyla ise, örgütsel bağlamın davranışlara olan etkilerini inceleyen geniş bir araştırma alanını kapsamaktadır.

Örgütsel davranış disiplini, bu farklı analiz düzeyleri ve disiplinler arası yapısıyla araştırmacılara zengin bir alan sunuyor olsa da aynı zamanda birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bir yandan mikro bakış açısı doğrultusunda çoklu değişkenlerle olguları analiz etme zorunluluğunu, diğer yandan makro bakış açısından elde edilen bilgiyi kimin için ürettiği gibi çeşitli temel tartışmaları beraberinde getirmektedir. Bu iki bakış açısı bilgi üretme şekilleri ve süreçleri üzerinde farklı anlayışların ortaya çıkmasına neden olarak, bir yanda güçlü pozitivist sosyal bilim geleneğini hâkim kılarken; diğer yanda sosyal dünyayı kavramanın çoklu paradigmalara ihtiyaç duyduğunu savunan yaklaşımları desteklemektedir.

Mevcut çalışmada örgütsel davranış disiplinine mikro açıdan yaklaşılmakta, konuyu günümüzün post-pozitivist bakış açısıyla ele alarak bu paradigmaya bütüncül bir model ortaya koyarak katkı sağlamak hedeflenmektedir.

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişen çevresel koşullar karşısında rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesinde örgütlerin; dinamik ve proaktif olmaları, çevreye hızlı cevap verebilmeleri, takım odaklı, etkili, yenilikçi ve öğrenen örgüt olmaları yönünde baskılar giderek artmaktadır. Artan bu baskılar karşısında örgütlerin performanslarını artırarak örgütsel başarıyı yakalayabilmeleri, örgütlerin fiziksel (arazi, fabrika, makine, stoklar vb.) ve finansal (nakit, yatırımlar, maddi kaynaklar vb.) sermayeleri yanında entelektüel sermayelerine gerekli önemi vermeleriyle mümkün olmaktadır.

Örgütlerin entelektüel sermayesi genel olarak birbirleriyle yakın ilişkili yapısal (örgütsel) sermaye, müşteri (ilişkiler) sermayesi ve insan sermayesi boyutlarını kapsamaktadır (Teece, 2002:75). Çalışanların bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan insan sermayesi, örgütlerin rekabet üstünlüğünü yakalamalarında önemli rol oynayarak, örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunan ve örgütleri başarıya götüren temel faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan sermayesi kapsamında entelektüel ve sosyal sermayelerin kullanılmasına ilişkin olarak, çalışanların biçimsel rol davranışlarına ilaveten kendi istekleriyle yaptıkları ve örgüt performansını artıran biçimsel olmayan rol dışı davranışlar örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmede giderek ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan günümüzde örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının

yakalanmasında giderek artan bir faktör çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Mevcut çalışmada bu davranışlar ele alınarak irdelenecek ve bu davranışların açıklanmasında rol oynayan kişisel, ortamsal ve tutumsal faktörler araştırılacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının neler olduğu, literatürde bu davranışların hangi yaklaşımlar sonucu ortaya konduğu, boyutları, bu davranışlara etki eden faktörler ve sonuçları ele alınacaktır. Çalışmanın ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerinde ise vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan sırasıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü değişkenleri ele alınarak açıklanacak ve bu davranışlarla olan ilişkileri ortaya çıkarılacaktır. Altıncı bölümde örgütsel vatandaşlık davranışları ile bu davranışların açıklanmasında rol oynayan değişkenlerin etkilerinin ortaya çıkarılması için bir araştırma yapılacaktır. Son olarak yedinci bölümde ise yapılan araştırmada elde edilen bulgular ortaya konacak ve literatürdeki çalışmalar ışığında değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Günümüzde örgütler bireyselleşmiş görevlerin ve katı hiyerarşik yapıların kullanılmasından giderek uzaklaşmaktadır. Bunun yerine otonom takıma dayalı görev yapılarının benimsendiği ve bu uygulamalar sonucunda ise bireysel inisiyatif ve koordinasyonun giderek arttığı görülmektedir. Bu eğilimin bir sonucu olarak örgütün sosyal sisteminin sürdürülmesinde dolaylı biçimde örgüt amaçlarına katkıda bulunan davranışlara olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilen bu davranışlar, örgütsel başarının elde edilmesinde özellikle grup performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde önemli rol oynayarak örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunmaktadır (Avey ve diğ., 2009).

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt işleyişi açısından önemli görülen ve örgüt çalışanlarının görev performansının artırmakla birlikte, örgütün sosyal ve psikolojik ortamının desteklenmesine katkı yapan bu davranışların neler olduğu, literatürde bu davranışların hangi yaklaşımlar sonucu ortaya konduğu, boyutları, bu davranışlara etki eden faktörler ve sonuçları ele alınarak irdelenecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı özellikle 1980’li yıllardan itibaren örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bu davranışların bir bakıma örgütlerin sosyal

çarklarını yağlayarak, örgütsel performans ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan dinamikler olarak görüldüğü ve örgütsel performans ile bireysel performansın artırılmasından önemli rolleri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Smith ve diğ., 1983; Koys, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından öneminin temellerinde, Barnard (1938)'in öne sürdüğü “bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu” düşüncesi yatmaktadır. Bu bakımdan belirlenmiş rollerin ötesine çıkan davranışlara olan gereklilik ilk olarak Barnard (1938) tarafından ortaya konmaktadır. Ayrıca Katz (1964) örgüt işleyişine olumlu yönde katkıda bulunan yardım etme ve koordinasyon davranışlarının önemini vurgulamaktadır. Katz (1964) yapmış olduğu çalışmada, örgütlerin fonksiyonlarını etkili biçimde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu davranışlardan ilki kişilerin örgüte girme ve örgütte kalma konularında teşvik edilmiş olmaları gerektiğidir. Diğer çalışanların iş kaybetme kaygısı olmadan güvenli biçimde belirli görev gereklerini yerine getirebilmeleridir. Son olarak ise belirli görev gereklerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin var olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, görevin gerektirdiği iş koşullarının daha ötesinde örgüte olumlu yönde katkı yaptığı öne sürülen ve çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gelişen üçüncü biçimde ortaya konan davranışlar kategorisine girmektedir. Bu doğrultuda Katz ve Kahn (1978) örgütsel etkililik ile sürekliliğin sağlanmasında, çalışanların yalnızca önceden tanımlanmış rol davranışlarında bulunmamaları, aynı zamanda önceden

tanımlanmış rollerinin ötesinde yenilikçi ve içten gelen davranışları yapma konusunda da istekli olmaları gerektiğini öne sürmektedir.

Smith, Organ ve Near (1983) ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışları kavramını ortaya çıkararak; bu davranışları çalışanların örgütte çalışan diğer kişilere yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi biçimsel rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışları olarak tanımlamaktadırlar. Aynı bakış açısıyla Borman ve arkadaşları (1983) ise başarılı performansın teknik yeterlilikten daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya çıkaran bir asker etkililiği modelini öne sürmektedirler. Bu model askeri çalışma ortamlarını referans alarak, örgütsel etkililiğe katkı yapmada takım çalışması, disiplin ve bağlılık ile ilişkili davranışların önemi üzerinde durmaktadır. Yine Brief ve Motowidlo (1986) yakından ilişkili bir kavram olan toplum yanlısı örgütsel davranış (prosocial organizational behavior) kavramını ortaya çıkarmakta ve kavramı, refahlarını artırma niyeti ile kişilere, gruplara veya örgütlere karşı sergilenen davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasında Organ (1988) bu davranışları ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirilmeye alınmayan davranışlar olarak kabul etmektedir. Bunun yanında Organ (1988) Katz (1964)'ın yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar sınıflamasından yola çıkarak, bu davranışları yalnızca ekstra rol davranışları biçiminde görmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tanımlarının dışına çıkan çalışanlar tarafından davranışların potansiyel sonuçları ve göstergelerini tanımlamak için rol ve ekstra rol davranışları konseptine dayanmaktadır (Kidder ve Parks, 2001). Bu bakış açısıyla, vatandaşlık

davranışlarının yalnızca gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak görülmesi, bu davranışları biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmaktan çıkarmaktadır. Örgüt içinde formel biçimde ödüllendirilen davranışlar, çalışanların iş anlaşmalarında yer aldığından formel davranışlar görev gerekleri arasında yer almaktadır. Bu bakış açısı, görev gereklerinden ayrı tutulan ve yalnızca örgütün işleyişine yönelik yapılan örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışanlar arasında oluşan bir yardım davranışları olarak görmektedir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ekstra rol davranışları kapsamında değerlendirilmektedir.

Çalışanların örgüte yönelik ve müşteriye yönelik veya rol içi ve ekstra rol davranışları olmak üzere birçok çeşit rol davranışlarına rastlamak mümkündür. Yapılan bir çalışmada bu tür davranışların genel olarak beş farklı biçimde ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo-1). Bu davranışlardan ekstra rol davranışları üç biçimde sergilenmektedir. Örgüte yönelik olarak sergilenen ekstra rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları ve vatandaşlık karşıtı davranışlar olmak üzere ikiye ayrılırken; müşteriye karşı sergilenen ekstra rol davranışları müşteri odaklı davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgüte yönelik sergilenen davranışlardan örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir bakıma tersi olan vatandaşlık karşıtı davranışlar; otoriteye karşı gelme ve direnme (kuralları bilerek uygulamamak, bilerek iş yaparken birisinin işine karışma, amirlere karşılık vermek vb.), öç veya intikam alma (rakiplere örgüt bilgilerini satma, basına bilgi sızdırma, örgütten malzeme çalma vb.) ve işten uzak durma (mümkün olduğu kadar az iş yapmak, hiçbir şey yapmadan meşgul görünmek vb.) davranışlarını

içermektedir (Fisher ve Locke, 1992; O'Brien ve Allen, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları ise genel olarak örgütün performansı ve etkililiğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarları üstünde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi yapıcı davranışları içermektedir.

Tablo-1 Çalışanların Davranış Tipolojileri

	Örgüt odaklı	Müşteri odaklı
Rol davranışları	İş odaklı davranışlar	Satış/Hizmet odaklı davranışlar
Ekstra rol davranışları	Örgütsel vatandaşlık davranışları Vatandaşlık karşıtı davranışlar	Müşteri odaklı davranışlar

Diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışların açıklanmasında araştırmacılar genel olarak iki kriter üzerine odaklanmaktadır. Bu kriterlerden birisi yukarıda da ifade edildiği gibi örgütteki rol gereklerinden daha farklı ve ötesinde davranışların sergilenmesidir. Diğeri ise örgüte katkı sağlama niyetleri sonucu ortaya çıkan örgütsel fonksiyonelliktir (Graham, 1991). Birinci kritere odaklanan araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını rol içi iş performansından ayrı olarak ele alınması ve vatandaşlık davranışlarının örgütsel açıdan fonksiyonel olan ve ekstra rol davranışı olarak görülen davranışlar olarak benimsenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Smith ve diğ., 1983; Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988).

Graham (1991) bu görüşe karşı çıkarak vatandaşlık davranışları ile klasik iş performansının kavramsallaştırılmasının birbirlerinden farklı yapılar olduğunu ortaya

koymaktadır. Graham (1991) çalışanlar, görevler ve örgüt bağlamında zaman ve durumlara bağlı olarak rol ve ekstra rol davranışlarının neler olduğu konusunda bir ayırım yapmanın araştırmacıları güç duruma soktuğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda Graham (1991) toplumsal vatandaşlık araştırmaları, politika ve sosyal tarihe dayanarak, bu zor durumun üstesinden gelmek için ikinci bir yaklaşım öne sürmektedir. Bu bakış açısıyla toplumsal vatandaşlık, bireysel vatandaşların toplumla ilişkili tüm olumlu davranışlarını içine alan bir yapı olarak görülmektedir. Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, olumlu yönde örgüte katkıda bulunan örgütün tüm üyelerinin bireysel davranışlarını içeren bütüncül bir kavram olarak ele almaktadır. Böylelikle vatandaşlık davranışlarına bu geniş bakış açısı, rol içi performans davranışlarını, örgüt açısından fonksiyonel ekstra rol davranışlarını ve örgütsel katılım gibi politik davranışlarını da içererek kavramı genişletmektedir.

Bu görüş örgütsel vatandaşlık davranışlarını politik teori bakış açısıyla ele almaktadır. Bu bağlamda vatandaşlık kavramı genel olarak bir yere ait olma durumu yanında, aynı zamanda sorumlulukları ve hakları da beraberinde getirmektedir (Graham, 1991). İlişkisel bağlar, haklar ve sorumluluklar olarak ifade edilen bu üç kavram birbirleriyle yakın ilişki içerisinde. Kişileri birbirlerine bağlayan bağların doğası ve güçlülüğü haklar ve sorumluluklardan etkilenmekle birlikte, haklar ve sorumluluklar da bu bağları etkileyebilmektedir. Bu aşamada bu üç kavramın daha ayrıntılı olarak açıklanması vatandaşlık kavramının daha iyi anlaşılması açısından önemli olarak görülmektedir.

İlişkisel bağlar, örgütsel bağlamda iki açıdan ele alınmaktadır (Rousseau, 1989). Bir tarafta görev odaklı faaliyetlerde olduğu gibi sözleşmeye dayalı, yazılı, biçimsel ve rasyonel durumları gösteren zorlayıcı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer tarafta ise aile ilişkilerine benzer şekilde sosyal faaliyetlerin rasyonel olmayan, duygusal ve geleneksel biçimlerini ifade eden güvenceye dayalı ilişkiler bulunmaktadır. Zorlayıcı ilişkiler başkaları tarafından ortaya konan şartlara kişilerin istemeyerek uymak zorunda kaldıkları ilişkilerdir. Bu tür ilişki biçiminin temelleri kölelik sistemine kadar uzanmaktadır. Genel anlamda bu durum, ilişkilerde bir tarafın haklarının kısıtlandığı, kendi görev ve sorumlulukları konusunda karar almada kendilerine inisiyatif tanınmadığı ilişkileri ifade etmektedir. Aynı zamanda biçimsel ve sözleşmelere dayalı bu ilişkiler örgütsel bağlamda görevlerin yapılmasına yönelik oluşan ilişkiler olarak değerlendirilebilir. Güvenceye dayalı ilişkiler ise, karşılıklı saygının, desteğin ve sorumluluğun olduğu ve bir pazarlık sonucu değil; bir taahhüdün verilmesi sonucunda ortaya çıkan ilişkiler olarak görülmektedir (Barber, 1983). Güvenceye dayalı ilişkiler karşılıklı ilişkilerin doğal bir ifadesi olarak beraberliği, saygınlığı ve istikrarı etkilemektedir. Aynı zamanda riske tahammül edebilme ve hataları bağışlayabilme konularında ön plana çıkarak, farklı kişi ve düşüncelere karşı ılımlı davranmaya da olanak sağlamaktadır. Güvenceye dayalı ilişkilerde karşılıklı güven, özellikle zor durumlar karşısında taraflar arasında gerekli enerjinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Politik vatandaşlık kavramı bu bağlamda sosyal bağların en güçlü biçimi olan güvenceye dayalı ilişkilerin özel bir durumu olarak görülmektedir (Graham, 1991).

Diğer bir kavram olan vatandaşlık hakları ise genel olarak adalet ile ilişkili bir kavram olup, kişilerin belirli bir topluluğun üyesi olması sonucunda elde ettiği haklardır. Bazı vatandaşların daha fazla veya daha az haklara sahip olması sonucunda ortaya çıkan farklılıklar vatandaşları birbirine bağlayan ilişkilerin doğasını etkileyebilmektedir (Rousseau ve Anton, 1988). Bunun yanında toplumda olduğu gibi örgütlerde de genel olarak üç tür haktan söz edilmektedir (Graham, 1991). Bunlar örgütsel sivil haklar, politik haklar ve sosyal haklardır. Örgütsel sivil haklar insan kaynakları konularındaki (işe alma, kariyer planlaması, değerlendirme vb.) adaletli uygulamaları içermektedir. Örgütsel politik haklar, mevcut işlerin yürütülmesinde ve örgütün hedefleri ile politikalarının oluşturulmasında karar alma süreçlerine katılabilmeyi içermektedir. Örgütsel sosyal haklar ise, sosyal statü sembollerini, ekonomik faydaları (düzenli maaş, tazminatlar, sigorta vb.) ve eğitim fırsatlarını içeren örgütsel haklardır.

Son kavram ise vatandaşlık sorumluluklarıdır. Modern politika teorisi doğrultusunda vatandaşlık davranışları üç biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ‘itaat’ olup, çalışanların örgütün prosedürlerinin, kurallarının ve yönetmeliklerinin yanında yer alma ve bunlara uyma isteği olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ‘bağlılık’ olarak tanımlanmakta ve kendi çıkarlarını örgütün çıkarları karşısında ikinci planda görerek, çalışanların örgütü koruma ve destekleme arzularını ifade etmektedir. Üçüncü ve son biçim ise, çalışanların tüm örgütsel faaliyetlere aktif biçimde katılma isteklerini ifade eden ‘katılımcılıktır’. Bu çerçevede Van Dyne ve arkadaşlarının (1994) yaptığı çalışmada ‘katılımcılık’ biçiminin üç biçimde ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ‘sosyal katılımcılık’ çalışanların örgüt işlerine (zorunlu olmayan

toplantılara katılma, örgüt işleyişe ayak uydurma vb.) ve sosyal faaliyetlere aktif katılımını göstermektedir. ‘Savunmacı katılımcılık’ çalışanların öneriler ve yenilikler yaparak veya diğer çalışanları bu yönde teşvik ederek örgütü geliştirme adına tartışabilme niyetlerini göstermektedir. Son olarak ‘fonksiyonel katılımcılık’ ise, çalışanların istenilen iş standartlarını geçen katkılarını (ekstra görevlendirmelerde gönüllü olma, önemli işleri tamamlamak için mesai dışı çalışma vb.) ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu bağlamda, çalışanların kendilerini örgütle bağdaştırarak kendilerini örgüte ait hissettikleri ve bu aidiyet duygusundan doğan bazı kişisel hakların yanında bazı sorumlulukların da beraberinde ortaya çıktığı isteğe bağlı çeşitli davranış biçimleri olarak değerlendirilmektedir.

Morrison (1994) ise, aynı bakış açısıyla rol davranışlarının ekstra rol davranışlardan keskin biçimde ayrılamayacağını, bu bakımdan çalışanların vatandaşlık davranışlarını rol gereklerinin birer parçası olarak görebileceklerini öne sürerek vatandaşlık bakış açısını desteklemektedir. Bu düşünceden hareketle sonraki çalışmalarda vatandaşlık davranışlarını yalnızca isteğe bağlı ödüllendirilmeyen davranışlar olarak kısıtlanmanın da doğru olmayacağı ortaya konmaktadır (Organ, 1997; Motowidlo, 2000).

Organ (1988) tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışları bakış açısına karşı performans odaklı bir görüş ise Borman ve Motowidlo (1993) tarafından ortaya konmaktadır. Vatandaşlık davranışları bu bakış açısıyla bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır. Birçok yönüyle benzer davranışsal durumları ifade eden bu iki kavram arasında temelde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Organ (1997)’a göre

örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkililik için önemli olarak düşünülen ve çalışanların yapmakta zorunlu olmadıkları davranışlar biçiminde iş tatmininin davranışsal sonuçları olarak görülmektedir. Buna karşın bağlamsal performans kavramında ise örgütsel etkililik açısından önemli görülen performansa odaklanılmaktadır. Bu açıdan örgütsel performansın görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel bileşeni olduğu öne sürülmektedir. Görev performansı resmi iş tanımlarında görülen ve örgütün teknik yönüne katkıda bulunan örgüt açısından önemli görülen faaliyetleri kapsamaktadır. Bunun yanında bağlamsal performans ise, gönüllü olma, yardım etme, kurallara uyma, örgütsel hedefleri takip etme gibi faaliyetleri içermektedir. Bağlamsal performans bu yönüyle, teknik temelin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için, örgütün sosyal ve psikolojik çevresini desteklemesi açısından farklı bir öneme sahip olmaktadır.

Temel olarak ortaya çıkan bu farklılıklarla birlikte her iki kavramın tanımlarının da birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, doğrudan resmi ödül sistemi olarak görülmeyen, toplu olarak örgütün etkili biçimde işleyişine katkıda bulunan ve isteğe bağlı olan bireysel davranış olarak tanımlamaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) ise bağlamsal performansı, görev performansını destekleyen psikolojik ve sosyal bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasındaki katkılar olarak tanımlamaktadır.

Motowidlo (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bağlamsal performansın ilk aşamada bazı önemli tanımlama farklılıklarının bulunmasında rağmen büyük oranda benzerlik gösterdiğini öne sürmektedir. Özellikle Organ (1988)

ilk başta vatandaşlık davranışlarını, bağlamsal performansta bulunmayan özellikler olan isteğe bağlı ve ödüllendirilmeyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Buna karşın Organ (1997) sonraki çalışmasında kavramsal karmaşıklığın farkına varmış (örneğin; hangi davranışın isteğe bağlı davranış olduğu, kişiden kişiye veya durumdan duruma göre farklılaşabilmektedir) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamin sürdürölmesi ve artırılmasına katkı yapan davranışlar olarak tekrar tanımlamıştır. Bu tanımlama Borman ve Motowidlo (1993, 1997)'nın yapmış olduğu bağlamsal performans tanımına benzerlik göstermektedir.

Tüm bu bakış açıları ve kavramsal tartışmalar araştırmacıların geleneksel iş performansının ötesinde, uzun dönemli örgütsel başarı için gerekli iş davranışlarına giderek daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Literatürde bu tür davranışlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Özellikle performans, rol davranışları veya kişiler arası ilişkiler odaklı bakış açılarının sonucu olarak bu davranışlar farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Bu tür davranışların çalışmalarda; 'örgütsel vatandaşlık davranışları' veya 'iyi asker sendromu' (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995), 'iş ortamındaki olumlu sosyal davranışlar' (George, 1991), 'örgütsel doğaçlama' (George ve Brief, 1992) 'ekstra-rol davranışları' (Van Dyne ve Lepine, 1998), 'bağlamsal performans' (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) gibi çeşitli biçimlerle adlandırıldığı görölmektedir.

Bu çalışma kapsamında ise bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılarak; Organ (1988)'ın çalışmasındaki bakış açısına paralel olarak; var olan

rol beklentilerinin ötesinde, örgütün işleyişine olumlu yönde katkıda bulunan veya olması niyetiyle ortaya konan, bir bütün olarak kişilere veya örgüte karşı sergilenen isteğe bağlı sergilenen bireysel davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tanımlama genel olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut bu davranışların görev tanımlarında yer almayan veya önceden tanımlanmış rol davranışlarından ayrı olarak yalnızca isteğe bağlı olarak sergilendiğidir. İkinci boyutu, bu davranışlar örgütsel bakış açısından bakıldığında örgüte faydası olan davranışlardır. Burada önemli olan vatandaşlık davranışlarının gelişigüzel sergilenmediği, özellikle örgüte bir katkı sağlaması maksadıyla sergilendiğidir. Üçüncüsü ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğudur.

Borman ve arkadaşları (2001) örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısına yönelik yaptıkları çalışmada üç temel faktörün ön plana çıktığını öne sürmektedirler. Tablo-2’de sunulan bu faktörler kişisel destek, örgütsel destek ve vicdani inisiyatif boyutlarını içermektedir.

Tablo-2 Vatandaşlık Performansının Kavramsal Modeli (Borman ve diğ., 2001)

Kişisel destek	• Öneriler sunarak başkalarına yardım etme • Başkalarına kullanışlı bilgi ve beceri öğretme • Yardım için başkalarının bir kısım görevlerini yerine getirme • Başkalarının kişisel problemleri için duygusal destek sağlama
	• Önerileri kabul ederek diğerleriyle koordine etme • Bilmeleri gereken olaylar hakkında kişileri bilgilendirme • Kişisel çıkarların önüne takım amaçları koyma

	• Diğerleriyle ilişkide bulunurken nezaket, incelik ve anlayış gösterme • Kişileri motive etme ve onlara güvenme
Örgütsel destek	• Örgütü savunarak ve destekleyerek olumlu gösterme • Geçici zorluklara karşın örgütün yanında kalarak bağlılık ve tatminkârlık gösterme
	• Örgütün amaç ve misyonunu destekleme • Örgütün kurallarına ve prosedürlerine uyma • Örgüte yenilikler önerme
Vicdani inisiyatif	• Zor durumlar karşısında ilave çaba ile ısrar etme
	• Kendi görevi olmasa bile amaçların başarılması için gerekli olan tüm inisiyatifi ele alma • Sorumlu olunan görevler tamamlanınca ilave yapıcı görevler bulma
	• Örgüt içi ve dışı fırsat avantajlarını almak için kendi bilgi ve becerilerini geliştirme • Gerektiğinde şahsi zaman ve kaynaklar kullanma

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişisel destek yapısı içinde çalışanların diğer kişilere karşı sergilediği yardım etme davranışlarının olduğu görülmektedir. Örneğin “Başkalarının kişisel problemleri için duygusal destek sağlama” veya “Diğerleriyle ilişkide bulunurken nezaket, incelik ve anlayış gösterme” gibi davranışlar kişilere yönelik yardım davranışlarını göstermektedir. Diğer bir yapısal boyut olan örgütsel destek ise genel olarak “Örgütü savunarak ve destekleyerek olumlu gösterme” veya “Örgüte yenilikler önerme” gibi davranışlarla örgüte olumlu yönde katkı sağlayan davranışlardan oluşmaktadır. Son olarak vicdani inisiyatif yapısı ise bireysel çaba ve kaynakların kullanıldığı “Zor durumlar karşısında ilave çaba ile ısrar etme” veya “Gerektiğinde şahsi zaman ve kaynaklar kullanma” gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Örgüt bağlamında bu davranışların ortaya çıkmasında ise çeşitli süreçlerin rol oynadığı görülmektedir. Bu süreçler sosyal değişim, özdeşleştirme, izlenim yönetimi ve olumlu ilişkiler olmak üzere dört biçimde sıralanabilir. Sosyal değişim örgütsel bağlamda yönetim ile çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkisi ve beklentiler doğrultusunda tarafların davranışlarını anlamaya çalışan bir bakış açısıdır. Morrison ve Robinson (1997) çalışanların örgütten beklentileri ile kendilerine verilenler arasında sürekli bir dengeleme yaptıklarını, bu dengenin bozulması durumunda yönetim ile çalışanlar arasındaki zihinsel sözleşmenin bozulacağını öne sürmektedirler. Sosyal değişim bakış açısı aynen karşılık verme mekanizmasına dayanmakta ve örgüt içinde uygun biçimde davranılan çalışanın örgüte bağlılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılıklı olarak artacağını öne sürmektedir. Buna karşın çalışana örgütte uygun biçimde davranılmadığı takdirde bağlılığının ve vatandaşlık davranışlarının azalacağı ifade edilmektedir (Liden ve diğ., 2003).

Özdeşleştirme bakış açısı örgütsel vatandaşlık davranışlarının özdeşleştirme mekanizmasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerindeki nedenin örgütü kendi sosyal kimliklerine dâhil etmelerinden ötürü olduğudur. Böylece örgüte karşı sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanın kendiliğine de olumlu yönde katkılar sağlayacağı öne sürülmektedir (Vegt ve diğ., 2003). Bu amaçla örgüt ile çalışanların özdeşleşmesi örgütün amaçlarının içselleştirilmesine yol açmakta ve sonuçta çalışanlar vatandaşlık davranışlarını da dâhil ederek rol içi performanslarını genişletmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında diğer bir yapı izlenim yönetimi bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre vatandaşlık davranışları stratejik sebeplerden dolayı çıkmaktadır. Bu durum özellikle örgütteki sürekli çalışanların örgütte gelecekteki konumlarının geliştirme amaçlı olarak kullanılmaktadır (Bolino, 1999). Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların performans değerlendirme ölçülerini ve özendirme fırsatlarını artıran, çevresindekilerin kendisi hakkındaki imajlarını etkilemek amacıyla sergilenen çabalar olmaktadır.

Son olarak olumlu ilişkiler kurma bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişilerin çeşitli nedenlerle sosyal ilişkilerini geliştirme amaçlı olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Çalışanlar örgüt içinde güç veya söz sahibi olabilme veya örgüt içi ilişkilerini geliştirme gibi sosyal amaçlı diğer kişilerle olumlu ilişkiler içerisinde olmak istemektedirler. Bu arayış ise çalışanları diğerlerine karşı yardım etme davranışlarına yönlendirmektedir.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının literatürde nasıl ortaya çıktığı ve kavramsallaştığı, bu davranışların temel yapısı ve örgütsel bağlamda ortaya çıkma süreçleri incelenerek davranışların kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte araştırmacılar bu davranışların çeşitli davranış boyutlarını da içerdiğini ortaya çıkarmışlardır. Çalışmada bu bölümden itibaren vatandaşlık davranışlarının hangi davranış boyutlarından oluştuğu ve bu boyutların özelliklerinin neler olduğu konusu ele alınarak, literatürde ortaya konan araştırmalar ışığında irdelenecektir.

1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının teorik açıdan bölümlendirilmesi ve boyutlandırılması genel olarak üç kaynak aracılığıyla ortaya çıkmıştır. Bu kaynaklardan birincisi vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında temel oluşturan ve Katz (1964) tarafından öne sürülen sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma iş arkadaşlarıyla işbirliği faaliyetleri, sistem veya alt sistemleri koruyucu faaliyetler, gelişme ve ilerleme için yaratıcı fikirler, artırılmış kişisel sorumluluk için kişisel eğitim, dış ve iç müşteriler için iyi bir örgütsel görünümü destekleyen hareketler olarak sıralanmaktadır.

İkinci kaynak Smith ve arkadaşları (1983) tarafından düşük seviyede yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar düşük seviye yöneticilerine sorular sorarak; astların yapmakta zorunda olmadıkları ve herhangi bir ödül karşılığı olmayan, fakat yerine getirildiğinde yöneticilerin memnuniyet duydukları faaliyetlerin neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu açıdan Smith ve arkadaşları (1983) resmi olarak ödüllendirilmeyen ve resmi rol beklentileri ve görev gerekleri bakımından örgüt tarafından zorlanmayan, örgütsel bağlamda faydalı davranışların açıklanmasına odaklanmışlardır. Yapmış oldukları faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak diğerkâmlık (özgecilik, fedakârlık) ve genel uyumluluk olarak ikiye ayırmışlardır. Diğerkâmlık yüz yüze olunan durumlarda isteğe bağlı olarak gelişen belirli bir kişiye doğrudan yardım etme davranışlarını kapsamaktadır (örneğin; işte bulunmayanlara yardım etme, zorunluluk olmadan yeni kişileri işe alıştırma, iş yükü fazla olanlara yardım

etme vb.). Genel uyumluluk ise daha çok şahsi olmayan; kurallar, yönetmelikler, işyeri yönetimi ve işte zaman kullanımı gibi hususlara kusursuz biçimde bağlılığı ifade eden, iyi bir çalışanı tanımlayan normlarla uyumlu olan kişilerarası davranışları ifade etmektedir (örneğin; zamana riayet etme, boş konuşmalarla zaman harcamamak vb.).

Daha sonradan Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda daha geniş bir bakış açısıyla; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılan üç farklı boyut kazandırarak toplam beş boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymaktadır. Organ (1988), Smith ve arkadaşlarının (1983) öne sürdüğü diğerkâmlık boyutuna ek olarak genel uyumluluk boyutunu vicdanlılık olarak adlandırmaktadır. Bununla birlikte nezaket çalışanlar için ortaya çıkan problemlerin önlenmesine yardımcı olan yapıcı davranışlardır (örneğin; kişileri etkileyebilecek konularda onları haberdar etmek). Centilmenlik örgütsel çabaların sürdürülme sürecinde çalışanların iyi ruh durumlarını sık sık karşılaştığı zorluklar ve kayıplara karşı sürdürebilmesidir (örneğin; küçük sıkıntılar konusunda şikâyet etmemek). Sivil erdem ise örgütün politik yaşamında yer alan yapıcı müdahaledir (örneğin; sorumlu biçimde yönetime katkı sağlamak). Daha sonra yapılan bir çalışmada Organ (1997) bu boyutları yardım etme (diğerkâmlık), nezaket ve vicdanlılık olarak üç boyuta indirgemıştır.

Son olarak üçüncü kaynak ise Graham (1991) ile Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından klasik Yunan felsefesindeki vatandaşlık kavramını takip eden bir bakış açısıyla öne sürülmektedir. Bu bakış açısı bağlılığın ve destekçiliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli biçimleri olduğunu ortaya koymaktadır. Van

Dyne ve arkadaşları (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarını dört boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlar; diğerkâmlık ve nezaket boyutlarını kapsayan sosyal katılım, centilmenlik ve sivil erdem boyutunun bir kısmını içine alan bağlılık, vicdanlılık ve sivil erdem boyutunun bir kısmını içeren itaat ve son boyut ise fonksiyonel katılım olarak adlandırılmaktadır.

Farklı bir bakış açısı ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının amacına odaklanarak iki genel kategori tanımlamaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Bu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışlarını, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak iki farklı biçimde ayırmaktadır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle belirli kişilerin doğrudan fayda sağladığı davranışlar olarak tanımlanırken; örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün bütününe fayda sağlayan davranışlar olarak görülmektedir. Kişiye yönelik vatandaşlık davranışları diğerkâmlık ve nezaket; örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ise centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık olarak ifade edilmektedir. Bu ayırım özellikle vatandaşlık davranışlarının açıklayıcılarının seviyesi açısından önem taşımaktadır. Yapılan bir çalışmada bağlamsal açıklayıcıların (ödül, eşitlik vb.) örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıkladığı görülürken; kişisel eğilimler (empati, özellikler vb.) bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamaktadır (McNeely ve Meglino, 1994).

Diğer yandan Borman ve Motowidlo (1993) ve Motowidlo (2000) gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile bağlamsal performansın benzer yapılara sahip olduğunu belirten araştırmalar ise bağlamsal performans için beş boyut öne sürmektedir. Bu

boyutlar gönüllü olma, ek çaba ile devam etme, yardım etme ve işbirliği yapma, örgütsel kurallar ve prosedürleri takip etme ve örgütsel hedefleri destekleme olarak sıralanmaktadır. Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise bağlamsal performansın iki boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Birinci boyut sosyal katılım, diğerkâmlık ve nezaket boyutlarıyla çakışan kişilerarası kolaylaştırma; ikinci boyut ise centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarıyla çakışan işe bağlılıktır.

Coleman ve Borman (2000) ise daha sistematik bir yol izleyerek bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ve ilave-rol davranışı gibi davranışsal kavramları entegre etmiştir. Sonuçta kişilerarası vatandaşlık performansı (yardım etme, diğerkâmlık), örgütsel vatandaşlık performansı (uyumluluk, bağlılık, örgütsel hedefleri destekleme, vicdanlılık, sivil erdem, kurallara uyma vb.) ve iş/görev vatandaşlık performansı (ilave çaba, devam etme) olarak üç boyutlu bir yapı ortaya çıkarmıştır.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) literatürde ele alınan 30 farklı biçimde ele alınmış örgütsel vatandaşlık davranışlarını gruplayarak davranış biçimlerine göre yedi genel kategoride toplamıştır. Bu davranışlar şunlardır:

- *Yardım etme davranışları:* Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir biçimi olarak görülmektedir. Kavramsal olarak diğerlerine gönüllü olarak yardım etme veya iş ile ilgili problemlerin oluşmasını engelleme biçimindeki davranışlar yardım etme davranışları olarak görülmektedir. Gönüllü olarak yardım etme davranışları literatürde çeşitli biçimlerde tanımlanan diğerkâmlık, arabuluculuk, amigoluk, kişilerarası yardım ve kişilerarası

kolaylaştırma gibi çeşitli boyutlarla benzerlik göstermektedir. Diğer yandan iş ile ilgili problemlerin oluşmasını engelleme biçimindeki davranışlar ise problemlerin ortaya çıkmasını önleyici önlemler almayı ifade eden nezaket davranışlarına benzerlik göstermektedir.

- *Centilmenlik*: Centilmenlik vatandaşlık davranışların bir biçimi olarak kaçınılmaz güçlüklerle ve zahmetli işlere şikâyet etmeden tahammül etme isteği biçiminde ortaya çıkan bir davranış olarak görülmektedir. Centilmen kişiler çeşitli güçlüklerle karşılaştığında şikâyet etmeyen; tam tersine işlerinin kendi istekleri doğrultusunda gitmese bile olumlu tutumunu devam ettiren, tavsiyeleri dinlenmediğinde gücenmeyen, iş grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakan ve fikirlerinin reddedilmesini kişisel olarak algılamayan kişiler olarak tanımlanmaktadır.
- *Örgütsel bağlılık*: Örgütsel bağlılık, örgütün korunmasını ve savunulması yanında örgütsel hedeflerin desteklenmesi ve takip edilmesini içermektedir. Bağlılık temelde dışarıya karşı örgütü desteklemeyi, dış tehditlere karşı örgütü koruma ve savunmayı, olumsuz durumlarda bile örgüte bağlılığı sürdürmeyi içeren bir tutumdur.
- *Örgütsel uyumluluk*: Bu boyut genel uyumluluk, örgütsel uyum, örgütsel kural ve prosedürleri takip etme gibi çeşitli şekillerde ortaya konan boyutları kapsamaktadır. Bu kavram kişinin örgütsel kural ve prosedürleri içselleştirmesi ve kabul etmesi sonucu, bunlara sıkı sıkıya bağlanmasını içermektedir.
- *Bireysel inisiyatif*: Minimum istenilen seviyede veya genel olarak beklenen bir seviyenin ötesinde, bir göreve ilişkin davranışlarla ilgili olmayı içeren bu boyut

genel olarak gönüllük esasına dayanmaktadır. Bu davranışla çalışanların gönüllü olarak yaratıcı ve yenilikçi olmaları sonucu örgütsel performans artmaktadır.

- *Sivil erdem*: Örgüte bir bütün olarak bağlılık ve makro seviyede bir ilgiyi ifade eden boyut, sonucunda muhtemel kişisel kayıpların olmasına karşın isteğe bağlı olarak; örgüt yönetimine aktif biçimde katılmayı (toplantılara katılma, politik konularla ilgilenme, örgüt stratejisi hakkında bazı fikirleri desteleme vb.), fırsat ve tehditlere karşı çevreyi izlemeyi (değişimlere ayak uydurma vb.), örgüt çıkarlarını gözetmeyi (yangın tehlikeleri gibi durumları bildirme vb.) ifade etmektedir. Bu boyut bir vatandaşın topluma karşı sorumlulukları olarak görülebilen ve kişilerin içinde yer aldığı topluma karşı algıladığı ve kendisini sorumlu hissettiği davranışlar biçimindeki vatandaşlık davranışları olarak da görülmektedir.
- *Şahsi gelişim*: Şahsi gelişim çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini gönüllü olarak artırma gayretleri olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlamak üzere yeni becerilerin öğrenilmesi, kendi uzmanlık alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, çeşitli gelişmiş eğitim kurslarına katılma gibi kişisel gelişim çabalarını içermektedir.

Tüm bu boyutlar incelendiğinde, temelde Katz (1964)'ın ortaya koyduğu yenilikçilik ve kendiliğinden olan davranış boyutuna benzerlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Yenilikçilik ve kendiliğinden olan davranışlar diğerleriyle yardımlaşmayı, örgütü korumayı, yapıcı fikirlere karşı gönüllü olmayı, şahsi eğitimi ve örgüte karşı uygun bir tutumu sürdürmeyi içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında diğer bir bakış açısı Farh ve arkadaşları (2004) tarafından ortaya konmaktadır. Literatürde Katz (1964), Smith ve arkadaşları (1983), Graham (1991) ve Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından öne sürülen temel bakış açılarının tümünü dikkate alarak ortaya konan bu görüş toplam dokuz boyut içermekle birlikte açıklamaları Tablo-3'te sunulmaktadır (Farh ve diğ., 2004).

Tablo-3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Boyut	Tanımı	Kaynak
Diğerkâmlık	Örgüte ilişkin görev veya problemle ilgili belirli bir kişiye yardım etme amaçlı isteğe bağlı davranışlardır.	• Smith ve diğ., 1983 • Organ, 1988 • Podsakoff ve diğ., 1990 • Van Dyne ve Lepine, 1998 (benzer boyut olarak “yardım etme”yi içermektedir) • Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak “kişilerarası yardım etme”yi içermektedir).
Vicdanlılık	Örgütün minimum rol gereklerinden daha fazlasının yapıldığı isteğe bağlı davranışlardır. Genelde katılım, kurallara ve yönetmeliklere uyma, molalar gibi alanlarda görülmektedir.	• Smith ve diğ., 1983; • Organ, 1988; • Podsakoff ve diğ., 1990; • Van Dyne ve diğ., 1994 ve Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyutlar olarak “itaat” ve “kişisel endüstri”yi içermektedir).
Centilmenlik	Şikâyet etmeden ideal durumlardan az müsamaha gösterme	• Organ, 1988; • Podsakoff ve diğ., 1990;

	isteğidir. Şikâyetten ve küçük yakınlardan kaçınmak.	
Nezaket	İş ile ilgili problemleri önleme amaçlı kişi tarafından isteğe bağlı yapılan davranıştır.	• Organ, 1988; • Podsakoff ve diğ., 1990;
Sivil erdem	Örgüte yönelik veya içinde bulunduğu kişilerin lehine yönelik sorumluluk anlayışıyla yapılan davranışlardır.	• Organ, 1988; • Podsakoff ve diğ., 1990;
Fonksiyonel katılım	Örgütteki diğerleri yerine kişilerin kendilerine odaklandıkları katılımcı katkılardır. Örneğin fazladan iş yapma veya belirli görevlerde gönüllü olmak vb. faaliyetlerdir.	• Van Dyne ve diğ., 1994
Savunmacı katılım	Tartışmalı olma isteğini gösteren ve örgütteki kişileri hedef alan davranışlardır. Örneğin sessiz kişilerin aktif olmalarına yardım etme veya çalışanların yalnız kendileri için düşünmelerine yardımcı olma vb. davranışlardır.	• Van Dyne ve diğ., 1994 • Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak “kişisel inisiyatif”i içermektedir).
İtaat (uyumluluk)	Örgüte sadakat gösterme ve örgüt çıkarlarını desteklemek	• Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995 (benzer boyut olarak “itaati abartma”yı içermektedir).
Dile getirme	Yalnızca eleştirme değil aynı zamanda geliştirme	• Van Dyne ve diğ., 1995

	amaçlı yapıcı sorgulamayı vurgulayan destekleyici davranıştır.	
--	--	--

Görüldüğü gibi literatürde çok farklı adlandırmalarla aynı yapıyı açıklayan ve farklı boyutlarda birçok çeşit vatandaşlık davranışlarının bulunduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın Organ (1988)'in yapmış olduğu boyutlandırma araştırmacılar tarafından geniş kabul görmektedir. Yapılan birçok çalışmada Organ (1988)'in öne sürdüğü beş boyutlu vatandaşlık davranışlarının yaygın olarak kullanılmasının genel olarak üç nedenden kaynaklandığı görülmektedir. Birincisi öne sürülen beş boyutlu yapının uzun zamandır araştırmacılar tarafından kullanılıyor olması ve bu boyutlandırmalarla birçok araştırmanın yapılmış olmasıdır. İkincisi özellikle bazı araştırmalar tarafından boyutlandırmaların değerlendirilmesi sonucu Organ (1988)'in ortaya çıkardığı beş boyutlu yapının vatandaşlık yapısını geniş bir çerçevede ele alarak açıklaması ve bu boyutlandırmanın psikometrik özelliklerinin güçlü olmasından dolayı daha iyi sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Podsakoff ve diğ., 1990). Son olarak çalışanların davranışlarına odaklanılarak oluşturulan bu yapının, uzun dönemde çeşitli örgütler ve birçok durumlar karşısında yapılan çalışmalarda daha geçerli sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Organ, 1997).

Bu bakımdan bu çalışmanın araştırma bölümü için benimsenen Organ (1988)'in ortaya çıkardığı beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının (vicdanlılık, nezaket, diğerkâmlık, centilmenlik ve sivil erdem) hangi bireysel davranışları kapsadığı, özellikleri birbirleriyle olan ilişkileri ve yapısının daha ayrıntılı olarak ele alınarak irdelenmesi gerekmektedir.

Vicdanlılık (Conscientiousness): Vatandaşlık davranışlarından birisi olan vicdanlılık işe gönüllü olarak katılma ve rol davranışlarının ötesinde açık bir çaba gösterme davranışlarını içermektedir (Organ, 1988). Bu bağlamda vicdanlı davranışlar örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade ederek, bir işin yapılmasında detaylara azami dikkat edilmesini gerektirmektedir (Organ, 1988). Vicdanlılık temel kişilik profillerinden birisi olarak da kullanılmakta ve özdisiplin kavramıyla açıklanmaktadır (Costa ve McCrea, 1992). Özdisiplin kişinin organize olma, güvenilir olma, başarmaya istekli olma ve disiplinli olma gibi davranış biçimlerini içermektedir. Bu doğrultuda vicdanlılık, çalışanların örgütün işleyişlerinin yürütülmesinde disiplinli olmaları, kural ve yönetmeliklere itaat etmeleri, yaptıkları işi içlerinden gelerek ve özümseyerek yapmaları gibi davranışlarla açıklanmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001). Bu tür davranışları çalışanların kendi istekleriyle kabul etmesi ve içselleştirmesi vicdanlılık davranışının temelini oluşturmaktadır. Örneğin çalışanların yapması gereken bir işi mesai saatlerinde bitirememesi durumunda herhangi bir zorlama olmadan mesaiye kalarak işi bitirme arzusu veya bir terslik olması durumunda bile işine gelme konusunda zamana riayet etmesi gibi davranış biçimleri vicdanlılık davranışları olarak değerlendirilebilir.

Bu davranışlar işin yapılması için gerekli rol davranışlarından daha fazlasını yapma niyetinin olduğu ve minimum rol gereklerinin ötesindeki çabaları kapsamaktadır. Bu bakımdan vicdanlılık davranışları çalışanların örgütün faydasına olacak tüm çabalar için kendi istekleri doğrultusunda özverili davranmalarını içermektedir.

Bazı çalışmalarda vicdanlılık ile diğerkâmlık davranışları birbirine benzer kavramlar olarak görülmekte ve aynı boyut altında incelenmektedir (Latham ve Skarlicki, 1995). İki kavram arasındaki benzerlik ilişkisi ikisinin de yardım etme davranışlarını içeriyor olmasıdır. Buna karşın bu iki kavram arasında farklılıkların temelinde yardım davranışlarının odaklandığı nokta bulunmaktadır. Diğerkâmlık boyutunda yardım etme davranışları bireylere karşı sergilenirken; vicdanlılık boyutunda yardım etme davranışları örgütün bütününe kapsamaktadır.

Diğerkâmlık (Altruism): Diğerkâmlık davranışları genel olarak iki temel boyut içermektedir. Bu boyutlardan birisi çalışanların gönüllü biçimde diğerlerine karşı yardım etme davranışları sergilemesidir. Diğeri ise çalışanların iş ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesi amacıyla çevresindekilere karşı gösterdikleri gönüllü davranışlardır. Diğerkâmlık tecrübeli olan çalışanların işe yeni başlayanlara yardım etme ve onların işle ilgili performanslarının artırılması amaçlı davranışlar olarak da görülmektedir (George ve Jones, 1997; Podsakoff ve diğ., 2000).

Diğerkâmlık örgütsel açıdan ilgili görev veya problem ile ilişkili diğer bir kişiye yardım etme etkisine sahip tüm isteğe bağlı davranışları içermektedir. Bu davranışlar örgüt içinden (iş arkadaşları, amirler vb.) veya dışından (müşteriler, tedarikçiler vb.) diğerlerine yönelik davranış boyutlarını içermektedir. Diğerkâmlık özellikle kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, yardım etme davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Çevreye duyarlılık sonucu oluşan bu “diğer odaklılık” genel olarak diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamakla ilişkilendirilmektedir (Becker ve Vance, 1993).

Örgütlerde kişiler arası ilişkiler ve etkileşim önemli rol oynamaktadır. Çalışanların karşılaştıkları görevleriyle ilişkili veya özel yaşamlarındaki sıkıntılar karşısında birbirlerine yardım etmeleri sosyal olarak birbirlerine dayanışma göstermeleri toplumsal yaşamın vazgeçilmez davranış örneklerinden birisidir. Örneğin iş yükü ağır bir çalışana işini zamanında bitirebilmesi için gönüllü olarak yardımcı olmak veya yeni katılan bir çalışana işlerin doğru ve zamanda yapılması için gönüllü olarak destek olmak diğerkâmlık davranışları arasında yer almaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000). Bu davranış biçiminin temelinde yardım etme davranışı yatmakta ve çalışanlar veya iş grupları arasındaki işbirliğinin gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütte yaşanabilen kişiler arası çalışmaların önlenmesi ve azalmasını da kolaylaştırarak, örgütsel koordinasyonun artmasını sağlamaktadır. Diğerkâmlık davranışları genel olarak kişilere yardım etme davranışları olarak ortaya çıksa da sonuçta örgütün menfaatine yönelik sergilenen davranışlardır.

Yapılan bazı çalışmalarda erkekler ve kadınlar arasındaki vatandaşlık davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar yardım etme davranışlarında cinsiyetten doğan bir farklılaşmanın ortaya çıktığı ve kadınların daha fazla diğerkâmlık davranışlarında bulundukları ortaya çıkmıştır (Anderson, 1993; George ve diğ., 1998).

Nezaket (Courtesy): Nezaket bir problemin oluşmasını önlemek için birisine yardım etmek veya bir problemin azaltılmasına yönelik adımlar atmak gibi davranış

biçimlerinden oluşmaktadır (Organ, 1988). Nezaket bir kişinin davranışının iş arkadaşları için problemler yaratmaktan kaçınma ve yapılan hareketlerin iş arkadaşları üzerindeki etkilerini değerlendirme gibi genel olarak diğer kişilerin görevlerini nasıl etkileyebileceği konusunda düşünceli olmaya yönelik davranışlar içermektedir.

Nezaket örgütlerde diğer çalışanların yaptıkları işleri etkileyebilecek çeşitli davranışları yapmadan veya buna yönelik kararlar almadan önce bilgi vermeye dayanan vatandaşlık davranışları olarak görülmektedir (Deluga, 1995). Bu açıdan nezaket davranışları örgüt içinde problemlerin önlenmesinde ve zamanın etkili değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan nezaket davranışları gelecek odaklı ve bir bakıma proaktif olmayı gerektiren yapıcı davranışlardır. Diğerkâmlık davranışları, biçimsel görevlerin ötesinde performans faaliyetleri ile ilişkili olarak görülürken; nezaket odaklı davranışlar doğru ve uygun gelecekte problemlerin oluşmasını engelleyen veya çözümünü kolaylaştıran davranışları kapsamaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000).

Örgüt içinde kararların alınmasında bu kararlardan etkilenme potansiyeline sahip tüm tarafları düşünerek bunların da düşüncelerini alma, çalışanların hakkını gözetme ve ortaya çıkabilecek problemlere yapıcı yaklaşma gibi davranışlar nezaket davranışları olarak görülmektedir. Örneğin örgüt içindeki departmanların yapılacak bir iş için birbirlerinin düşüncelerini almaları ve ortaya çıkabilecek problemlere ortak çözümler üretme çabaları nezaket davranışları arasında değerlendirilmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) nezaket davranışlarını, örgüt içinde gelecekte ortaya çıkacak

sorunları, iş arkadaşları ve yöneticilerle paylaşma ve bu sorunların çözümünde onlara yardım etme biçiminde ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Nezaket davranışları ve diğerkâmlık davranışları yardım etme temelinde birbirlerine benzemektedir. Buna karşın diğerkâmlık davranışlarında yardım etme süreci sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözüm aşamasında reaktif biçimde sergilenirken; nezaket davranışlarında yardım etme süreci proaktif biçimde sorunlar ortaya çıkmadan önce başlamaktadır. Bir bakıma nezaket davranışları gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi amacıyla sergilenen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Centilmenlik (Sportmanship): Centilmenlik kişilerin yapmaktan kaçındıkları faaliyetleri içermektedir (Organ, 1988). Centilmenlik davranışı örgüt içinde neyin yanlış olduğundan daha çok neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır. Organ (1988) centilmenlik davranışını “kişinin kaçınılmaz bir rahatsızlıkla ve bir faaliyeti icra ederken suistimale karşılaştığında şikâyet etmeme isteği” olarak açıklamıştır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) centilmenliğin, çalışanlara özellikle örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarların ertelenmesi ve özveri göstermeleri gerektiği durumlarda, örgütlerine karşı pozitif bir tutumu devam ettirmeye imkân verdiğini ifade etmektedir.

Çalışanların işine ilişkin kaçınılmaz sorunları ve zorlukları şikâyet etmeden kabul etme isteği olarak tanımlanan centilmenlik davranışları, örgütsel mutluluğun ve olumlu örgüt ikliminin yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000). Centilmenlik davranışları örgütteki olumsuzlukları bir kenara bırakarak,

olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı artırmaktadır. Çalışanların örgütteki sorunları büyütmemeleri, zamanlarını yakınmaktan daha çok iş ile ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, arkadaşlarına karşı bazen küçük hatalar karşısında hoşgörölü davranmaları gibi davranış biçimleri centilmenlik davranışlarına örnek olarak verilebilir.

Centilmenlik davranışları bu açıdan bir sakınma davranışlar biçimde göröllebilir ve örgüt içinde bir tartışma ve çatışmaya neden olabilecek olumsuzluklardan kaçınmayı öngörmektedir. Yapılan çalışmalarda centilmenlik davranışlarının sergilenmesi sonucu örgüt içinde sağlanan huzur ortamının müşterilerine de yansıdığı ortaya çıkmıştır (Yoon ve Suh, 2003). Centilmenlik davranışları, örgüt içi huzurun tesisinde ve çalışanların performansları üzerinde etkili olan hoşgörü temeline dayalı davranışlardır.

Sivil erdem (Civic virtue): Sivil erdem örgütün daha genel çevresine yönelik olarak çalışanların ilgi ve çıkarının derecesine işaret etmekte ve bu yöndeki hareketlerle karakterize edilmektedir. Örneğin, firma imajının desteklenmesi, örgüt ününün sağlamlaştırılması ve örgüt topluluğunun profili yönünde davranma gibi davranışları içermektedir.

Sivil erdem davranışları çalışanların örgüt politikalarına katıldıkları ve çeşitli konularda örgüte fayda sağlayan yardım etme davranışlarını içermektedir. Örgüt gelişimine destek verme davranışları olarak görölle bu davranışlar, çalışanların kendilerini örgütsel gelişme konusunda sorumlu gördükleri ve alınan kararlarda ve

toplantılarda söz sahibi olmaya dönük isteğe bağlı davranışlarıdır (Thompson ve Werner, 1997).

Çalışanların örgüt içinde kendi düşüncesini ifade etme davranışı olarak da görülen sivil erdem davranışları, örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren çeşitli davranışları kapsamaktadır (Kidder, 2002).

Graham (2000) tarafından örgütsel katılım olarak da ifade edilen sivil erdem davranışları çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmalarını ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu kendi inisiyatifleri sonucunda belirledikleri sorumluluklarını benimsemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sivil erdem davranışlarının oluşmasında kişisel inisiyatif sahibi olmak; şahsi düşüncenin açıklanması açısından önemli görülmekte ve ilgili yönetsel konulara katılma, düşünceyi rahatlıkla söyleme, iddialı fikirleri öne sürme ve bunları savunma gibi sivil erdem davranışlarının ortaya çıkmasında temel rol oynamaktadır.

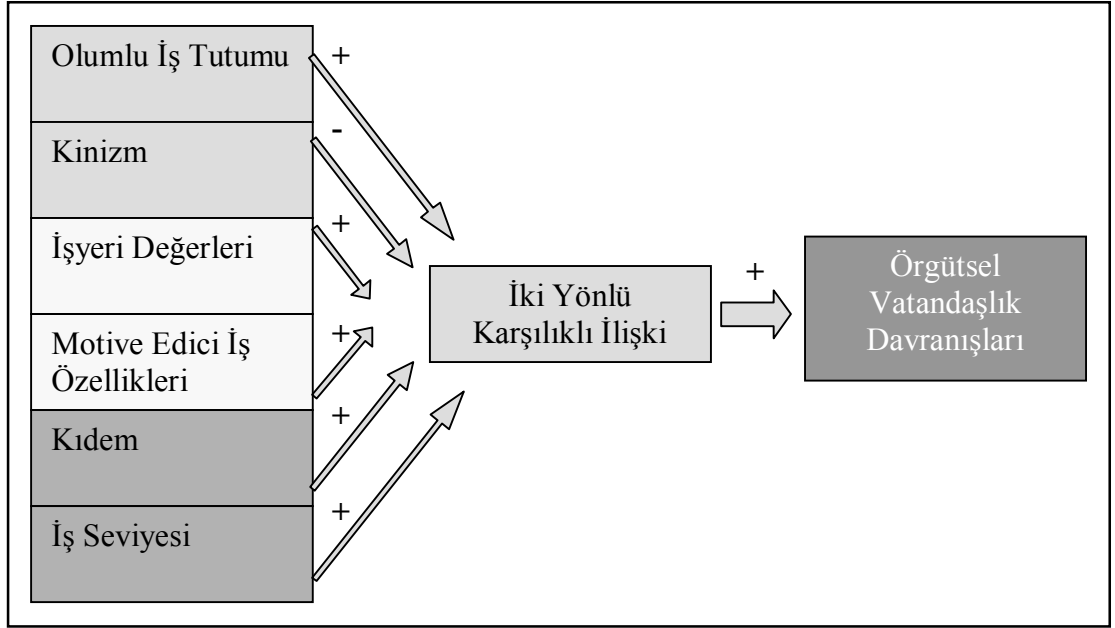
Çalışmanın bu bölümüne kadar örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının ne olduğu, hangi davranış boyutlarını içerdiği ele alınarak tartışılmıştır. Örgütsel bağlamda performansın artırılmasında büyük pay sahibi olan bu davranışların sergilenmesinde hangi faktörlerin rol oynadığı konusu ise çalışmanın bu kısmında ele alınacak ve incelenecektir. Bu bölümde, vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörlerin açıklanması ve literatürdeki çalışma bulguları ışığında bu davranışlarla

olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması, çalışmanın temel amacı olan vatandaşlık davranışlarının açıklanması açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına etki eden faktörlere yönelik bir model Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde vatandaşlık davranışlarını açıklayan kişisel faktörler, işyerindeki durumsal faktörler ve konumsal faktörler olmak üzere genel olarak üç faktörün belirleyici olduğu öne sürülmektedir (Şekil-1). Model içerisinde olumlu iş tutumları ve kinizmden oluşan kişisel faktörler, geniş anlamda işle ilgili boyutlarda çalışanların tatminsel açıdan hissi durumları ile belirli durumlar karşısındaki genel yatkınlık eğilimlerinden oluşmaktadır. İşyeri değerleri ve iş özelliklerinden oluşan işyerindeki durumsal faktörler, çalışanların algılamaları, genel olarak örgütün değerlerine olan bakış açıları ile çalışan işlerinin motive etme potansiyeline yönelik bakış açılarından oluşmaktadır. Konumsal faktörler ise çalışanların örgütteki pozisyonu veya üyeliği ile kıdemi ve hiyerarşik iş seviyesinden oluşmaktadır.

Şekil-1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Modeli (Van Dyne ve diğ., 1994)



Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan faktörleri genel olarak dört kategoride toplamaktadır. Bu kategoriler bireysel farklılıklar (bağlılık, kişilik vb.), görev özellikleri (rutinlik, geribildirim vb.), örgütsel özellikler (biçimsellik, algılanan örgütsel destek vb.) ve liderlik özellikleridir (dönüştürücü liderlik, yüksek performans beklentileri vb.).

Bireysel özellikler üzerine yapılan çalışmalarda vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde iki temel nedene odaklanılmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). Birinci neden, çalışan tatmininin, örgütsel bağlılığın, adalet algısının ve lider desteğinin algılanmasını içeren genel duygusal tutumdur. İkincisi ise çalışanların özdisiplin, uyumluluk, olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım gibi kişisel eğilimlerinin yer aldığı kişisel özelliklerdir. Bu kişisel özellikler kişilerin genel eğilimlerine yön vermekte ve belirli biçimdeki davranışların ortaya çıkmasında rol oynadıkları için vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında dolaylı etkilere sahiptir. Bu iki temel

nedenin yanında rol karmaşası ve rol çatışmasının yer aldığı rol bakış açıları da vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan diğer bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol bakış açıları ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkiler güçlü olduğundan, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol bakış açıları dolaylı etkilere sahiptir (Podsakoff ve diğ., 2000).

Vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan diğer değişken görev özellikleridir. Görev özellikleri genel olarak görev geri bildirimi, görev rutinliği ve içsel olarak tatmin edici görevler olmak üzere üç biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda görev geri bildirimi ve içsel olarak tatmin edici görevler vatandaşlık davranışlarıyla aynı yönlü ilişki içinde iken; görev rutinliği ters yönlü ilişki içindedir (Podsakoff ve diğ., 2000).

Örgütsel özellikler ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler ise yalnızca lider kontrolü dışındaki ödüller, algılanan örgütsel destek ve grup uyumu değişkenleri arasında ortaya çıkmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve grup uyumu değişkenleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler aynı yönlü iken; lider kontrolü dışındaki ödüller değişkeni ile olan ilişkiler ters yönlüdür (Podsakoff ve diğ., 2000).

Son değişken ise dönüşümcü (vizyon belirleme, uygun model geliştirme, grup hedeflerinin kabul edilmesini destekleme ve entelektüel simülasyon gibi temel dönüştürücü liderlik davranışları) ve etkileşimci (bağımlı ödül ve ceza davranışı ve bağımlı olmayan ödül ve ceza davranışı) liderlik davranışları ile liderliğin yol-amaç teorisi (rol açıklama davranışları, prosedürlerin belirlenmesi veya destekleyici

liderlik davranışları) ve lider-çalışan-değişim teorisinden ortaya çıkan davranışlardır. Tüm bu destekleyici liderlik davranışları vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır.

Diğer bir model Bolino ve Turney (2003) tarafından ortaya konmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmini, dönüştürücü ve destekleyici liderlik, ilgi çekici görev ve iş içerikleri, örgütsel destek, çalışan özellikleri ile güven, örgütsel adalet ve psikolojik memnuniyet faktörlerinden oluşan toplam altı faktöre odaklanmaktadır (Tablo-4).

Tablo-4 Vatandaşlık Davranışlarına Katkıda Bulunan Faktörler (Bolino ve Turney, 2003)

Faktör	Açıklama
İş tatmini	Mutlu çalışanlar örgütün iyi vatandaşlarıdır.
Dönüştürücü ve destekleyici liderlik	Destekleyici ve ilham verici yönetimin olması ekstra çalışmaları da beraberinde getirmektedir.
İlgi çekici görev ve iş içerikleri	Çalışanların kendilerini adayabileceği ilgi çekici iş görevlerinin olması görev aşkını beraberinde getirmektedir.
Örgütsel destek	Örgüt tarafından desteklenme ve önemsenme, çalışanların yüksek seviyede vatandaşlık davranışları sergilemesini sağlamaktadır.
Çalışan özellikleri	Özdisiplinli, olumlu bakış açısına sahip, dışadönük, empati kurabilen ve takım-odaklı kişilik özellikleri vatandaşlık davranışlarını desteklemektedir.

Güven, örgütsel adalet ve psikolojik memnuniyet	Yönetimin güvenilir ve adaletli olduğunda, örgütsel vatandaşlığın oluşmasında kritik önem taşımaktadır.
---	---

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörler arasından iş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık, lider desteği, kişisel özellikler ve örgütsel ortam faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Lepine, Erez ve Johnson, 2002; Aslan, 2008; Gürbüz, 2008). Bu bağlamda bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması, bu davranışların temel açıklayıcılarının belirlenebilmesi bağlamında önem taşımaktadır.

1.3.1.İş tatmini

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi destekleyen literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983; Puffer, 1987; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1993; Organ ve Lingl, 1995). Bateman ve Organ (1983) yapmış oldukları çalışmada genel iş tatmini ile amir değerlendirmeleriyle elde edilen örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Smith ve arkadaşları (1983) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını diğerkâmlık ve genel uyumluluk olmak üzere iki boyutta ele alarak yapmış olduklar yol analizi sonucunda; iş tatmininin yalnızca diğerkâmlık boyutunu açıkladığı genel uyumluluk boyutunun açıklanmasında ise bir rolünün olmadığı bulunmuştur. Puffer (1987) aynı biçimde prososyal davranışlar ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Willliams ve Anderson (1991) iş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi doğrulamakta ve iş tatminin yalnızca bilişsel yönünün (duygusal yönü ile bir ilişki kurulamamıştır) örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık ve genel uyumluluk ile olan ilişkisini ortaya çıkarmaktadırlar. Benzer şekilde Moorman (1993) iş tatminin bilişsel yönünün duygusal yönüne oranla örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklamada daha fazla öneme sahip olduğunu göstermiştir. Organ ve Lingl (1995) ise kişilik ile iş tatminini ele alarak, vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık boyutunu açıklamada (genel uyumluluk boyutuna yönelik bir bulgu elde edilememiştir) genel iş tatmininin kişiliğin açıkladığı varyansın ötesinde bir varyans açıkladığını ortaya koymuşlardır.

Örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, özellikle bilişsel iş tatmininin vatandaşlık davranışlarını açıklamada önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın iş tatminin diğer boyutu olan duygusal iş tatmini bu süreçte rol oynamamaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Yapılan diğer bir çalışmada kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmininin en güçlü açıklayıcı faktör olarak ortaya çıktığı görülmüştür (O'Brien ve Allen, 2008). Aynı çalışmada vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmininin kişisel farklılıklar ile isteğe bağlı davranışlar arasında bir aracılık rolünün olabileceği öne sürülmekte bu önermenin araştırılması gerektiği ifade edilmektedir.

1.3.2. Adalet algısı

Örgütsel vatandaşlık ile adalet algısı arasındaki ilişkiler çeşitli boyutlarda ele alınmaktadır. Biçimsel (işlemsel, prosedürel) adalet algısı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ele alan Moorman (1991) çalışmasında yapısal boyut (örneğin; biçimsel prosedürlerin özellikleri) ve kişilerarası boyut (örneğin; prosedürlerin yasalaştırılmasında kişiye nasıl davranıldığı) olarak açıklanan biçimsel adalet ile vatandaşlık davranışları arasındaki anlamlı ilişkileri araştırmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanan Moorman (1991) biçimsel adaletin kişilerarası bir boyutu olan etkileşimsel adalet ile vatandaşlık davranışlarının dört boyutu (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik) arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Buna karşın adalet algısının yapısal bir boyutu olan biçimsel adalet ile vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki kuramamıştır.

Niehoff ve Moorman (1993) ise tersine vatandaşlık davranışlarının biçimsel adalet ile daha iyi açıklandığını göstermiştir. Özellikle biçimsel adalet ile vatandaşlık davranışlarından nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler elde edilirken; etkileşimsel adalet ile yalnızca centilmenlik boyutu arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Moorman, Niehoff ve Organ (1993)'ın yapmış olduğu farklı bir çalışmada ise yine biçimsel adalet (bu çalışmada yapısal ve kişilerarası boyutlar birleştirilmiştir) ve vatandaşlık davranışlarından nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

1.3.3. Örgütsel bağlılık:

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için Scholl (1981) ve Weiner (1982) teorik açıdan bir model ortaya koymuşlardır. Scholl (1981) performans için örgütsel ödüller konusunda herhangi bir beklentinin olmadığı durumlarda, bağlılık davranışsal yönü devam ettirdiğinden, vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerinden birisi de bağlılık olmaktadır. Aynı biçimde Weiner (1982) bağlılığın, herhangi bir ceza veya pekiştireçlere dayanmayan davranışların sorumlusu olduğunu öne sürmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) yapmış oldukları bir çalışmada bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna yönelik bulgular elde etmişlerdir. Buna karşın Tansky (1993) ise yapmış olduğu çalışmada bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının hiçbir boyutu (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Organ ve Ryan (1995)'ın yapmış olduğu meta analiz çalışmasında duygusal örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışları boyutlarından diğerkâmlık ve genel uyumluluk ile anlamlı ilişkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Schappe (1998) tarafından yapılan diğer bir çalışmada örgütsel bağlılık vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık boyutunun (genel uyumluluk boyutu ile anlamlı ilişkisi elde edilememiştir) açıklanmasında iş tatmini ve adalet algılarının ötesinde varyans açıkladığı görülmüştür.

Feather ve Rauter (2004) sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerle yaptıkları çalışmada kadrolu öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

1.3.4. Lider desteği

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında diğer bir faktör de lider tutumu ve davranışlarıdır. Podsakoff ve arkadaşları (1996) ile Arslantaş (2007) dönüştürücü liderlik davranışları üzerine yapmış oldukları çalışmalarda, liderlik davranışlarından bireyselleştirilmiş destek davranışları karşısında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu açıdan liderlerinin bireysel olarak destek sağlayabileceğini düşünen çalışanların liderlerine daha çok güvenmeleri sonucu, daha üretken olmaları ve sonuçta daha fazla tatmin olmaları sonucu vatandaşlık davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Bunun yanında dönüştürücü liderlik davranışlarından bir vizyon geliştirme ile birlikte centilmenlik davranışlarının arttığı; yüksek performans beklentileri karşısında ise yalnızca nezaket davranışlarının arttığı görülmüştür.

1.3.5. Kişisel özellikler (Vicdanlılık, Uyumluluk)

George (1989) kişiliğin (olumlu duygulanım), isteğe bağlı davranışları bir derece etkileyebilecek olan genel hali veya ruhsal durumu (olumlu duygulanım durumunu) etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Yapmış olduğu çalışmada pozitif duygulanım (genel hal veya ruhsal durum) ile devamsızlık arasındaki kısmi korelasyonun anlamlı ve ters yönlü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer bir çalışmada ise olumlu ruhsal durumun

(duygulanım) bilişsel iş bakış açılarının (amir adaleti, yönetim adaleti, dağıtımsal adalet ve ücret adaleti) ötesinde hem diğerkâmlık boyutu (rol dışı prososyal davranış) için hem de müşteri hizmeti (rol içi prososyal davranış) için ilave varyans açıkladığı görülmüştür (George, 1991). Bu doğrultuda George (1990) kişilik özellikleri ve olumlu ve olumsuz duygulanımın ruh halini, olumlu ve olumsuz duygusal durumu hem birey boyutunda hem de grup boyutunda etkileyebileceğini, ayrıca grup seviyesindeki duygulanımın da prososyal davranışları etkileyebileceğini öne sürmüştür. Çalışmada elde ettiği bulgular kişilik özelliklerinin ve olumlu duygulanımın grubun olumlu ruhsal durumunu pozitif yönde; olumsuz duygulanımın ise grubun olumsuz durumunu aynı biçimde etkilediğini göstermiştir.

Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamadaki etkilerine yönelik bir araştırmada, iş tatmininin bu süreçteki rolü de ortaya çıkarılmaktadır. Lapierre ve Hackett (2007), yaptıkları çalışmada özdisiplin (vicdanlılık) kişilik özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yapmış oldukları yol analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmininin kişilik özelliklerine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır.

Yapılan bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişilik özelliklerinden uyumluluk, özdisiplin (vicdanlılık) ve dışadönüklük faktörleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Neuman ve Kickul, 1998). Elde edilen sonuçlar kişilik özelliklerinden uyumluluk ve özdisiplin faktörlerinin vatandaşlık davranışlarından tümünü (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) açıkladığını,

dışadönüklük kişilik özelliğinin ise bu süreçte bir rolünün olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular kişilik özellikleriyle vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkararak; kişisel eğilimsel özelliklerin bu süreçteki rolünün anlaşılması bağlamında önem taşımaktadır.

Diğer yandan yapılan bir çalışmada kişisel yatkınlıkların örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamasında doğrudan etkilerinden daha çok dolaylı etkilerinin olduğu öne sürülmektedir (George, 1991; Organ ve Ryne, 1995). Bu bulgu, kişisel özelliklerin vatandaşlık davranışlarını açıklamada doğrudan değil; dolaylı etkilerinin olduğunu ortaya koyan çalışmaları desteklemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişilik özelliklerinden özdisiplin arasında bir ilişki Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından kurulmaktadır. Yapılan bu çalışmada vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi özdisiplini yüksek kişilerde daha fazla görülmektedir. Borman ve arkadaşları (2001) yaptıkları meta analiz çalışmasında vatandaşlık davranışları ile özdisiplin kişilik özellikleri arasındaki bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Bununla birlikte Borman ve arkadaşları (2001) kişilerin yaşamlarındaki sonuçları (hem olumlu hem olumsuz) nelere atfettikleriyle ilişkili bir değişken olan kontrol odağı kişilik özelliği ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Buna göre iç kontrol odaklıların, dış kontrol odaklılara göre daha fazla vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür.

1.3.6. Örgütsel ortam

Örgütsel vatandaşlık davranışları kişiler tarafından sergilendiğinden bu davranışları kişilerin görülür aktiviteleri olarak anlamak uygun olacaktır. Bu süreçte kişiler kadar kişilerin içinde bulunduğu çevrenin de etkisi bulunmaktadır. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılması için bu davranışların sergilendiği örgüt, departman veya iş grubu vb. bağlamlarla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (George, 1990). Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklayıcıları için görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere üç bağlamsal kategori öne sürmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını bağlama ilişkin bir olgu olarak görme temel olarak iki teorik temele dayanmaktadır. Bunlardan birisi örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirli durumsal faktörlerin etkilediğini ortaya koyan çalışmaların bulunmasıdır (Eisenberg ve Fabes, 1988). Diğer ise örgütsel kültür alanındaki literatürdür. Belirli durumsal faktörler yaklaşımı vatandaşlık davranışların oluşup oluşmamasında belirli durumların rol oynadığını öne sürmektedir. Bu açıdan vatandaşlık davranışlarının belirli durumlarda oluştuğu ve kültürel, ekonomik veya politik birçok bağlamsal faktörler tarafından etkilendiği öngörülmektedir. Örneğin Podsakoff ve McKenzie (1995) daha az derecede biçimselleşmiş örgütlerin, vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için çalışanları cesaretlendiren uyumlu bir grup atmosferi yarattığı; buna karşın bürokratik yapılı örgütlerde ise vatandaşlık davranışlarının engellendiği çalışanlar arasında bir yabancılaşma ortamının oluştuğu belirlenmiştir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişisel

faktörler yanında özellikle ortamsal ve çevresel faktörlerin de rol oynadığı açıkça görülmektedir.

Vatandaşlık davranışlarını destekleyen ortama ilişkin bir olgu olan örgütsel kültüre yönelik Schein (1990)'in ortaya koyduğu model bu bağlamda ön plana çıkmaktadır. Modele göre örgütsel kültür örgüt, çalışanlarının nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarının biçimlendiren paylaşılan normatif bir değer ve inançlar sistemi olarak görülmektedir. Örgütsel kültür örgütsel yaşamın olması gerekenlerini ve yükümlülüklerini belirleyerek örgüt için önemli davranışları tanımlamaktadır (Veiga ve diğ., 2000). Böylelikle örgütsel kültürü meydana getiren bazı normlar ve değerler örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenip sergilenmeme olasılıklarının belirleyicileri olmaktadır. Örneğin bazı örgütler yardım etme davranışlarının desteklendiği işbirliğine önem verirken; bazıları yardım davranışlarını engelleyen rekabete önem vermektedir.

Bu bağlamda yapılan bir çalışmada örgüte yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının en güçlü açıklayıcısının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek olduğu ortaya çıkmıştır (O'Brien ve Allen, 2008). Elde edilen bu bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ortaya çıkararak bu yönde yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan faktörler yukarıda ele alınarak açıklanmış ve bu davranışlarla olan ilişkileri ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden bu kadar fazla önem verilmesi

gerektiği ve bu davranışların örgütsel ve kişisel sonuçları ise çalışmanın bu bölümünde ele alınacaktır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçlarında ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumlarla birlikte, örgüt açısından bu davranışlara verilmesi gereken önem ortaya çıkarılabilecektir.

1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sonuçları, çoğunlukla örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Vatandaşlık davranışları örgütsel performansın artırılmasında özellikle takım ve grup performansına katkıda bulunmaktadır. Sosyal değişim bakış açısına göre bireysel vatandaşlık davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bütünleşik vatandaşlık davranışları, özellikle kişilerin birlikte çalışmalarına katkıda bulunmakta ve grup performansını artırmaktadır (Podsakoff ve diğ., 1997). Vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyonun artırılmasına da katkıda bulunmakta ve böylelikle kişiler ve gruplar arasındaki faaliyetlerin daha etkili yapılması sağlanmaktadır. Yapılan bir meta analiz çalışması tüm bu bulguları desteklemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda, iş performansının, algılanan adaletin, örgütsel bağlılığın ve lider desteğinin artırıldığı ortaya çıkmaktadır (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda müşteri memnuniyetini de artırmaktadır. Bu bağlamda vicdanlılık davranışları yüksek çalışanların müşteri beklentilerinin ötesinde davrandığı, diğerkâmlılık davranışları yüksek çalışanların

hem iç hem de dış müşterilere yardım ettiği, sivil erdem davranışları sergileyen çalışanların kalite ve müşteri memnuniyetini artırmaya çalıştıkları ve son olarak centilmenlik ve nezaket davranışları yüksek kişiler ise çalışanlar arasında müşterilere de yansıyabilen olumlu bir atmosferin yaratılmasında önemli katkılar sağladıkları ortaya çıkarılmıştır (Morrison, 1995).

Bununla birlikte diğer bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarından sivil erdem, centilmenlik ve diğerkâmlık davranışlarının örgütün finansal sonuçlar (Koys, 2001) ve müşteri memnuniyeti ile aynı yönlü ilişki içinde olduğu elde edilmiştir (Walz ve Niehoff, 1996). Bu bulgular sivil erdem, centilmenlik ve diğerkâmlık davranışları yüksek kişilerin olduğu örgütlerde, artan örgütsel performansa ek olarak müşteri memnuniyetinin de arttığı ve tüm bu sonuçların örgütün finansal sonuçlarına da olumlu yönde yansıdığı belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel açıdan sonuçlarından birisi örgütsel etkililiğin artırılmasıdır. Vatandaşlık davranışları, örgüt içindeki sosyal çarkların sürtünmesini önleyerek ve verimlilik artışı sağlayarak, örgüt işleyişinin daha iyi çalışmasına katkıda bulunmakta, böylelikle örgütsel etkililiğin ve performansın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiği artırma nedenlerine yönelik bulgular Tablo-5'te görülen sekiz başlık altında toplanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Tablo-5 Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Etkililiği Artırma Nedenleri

Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performans ve Grup Performansını Etkilemesinin Potansiyel Nedenleri	Örnekler
Vatandaşlık davranışları iş arkadaşının üretkenliğini artırabilir.	Diğerlerine yardım eden çalışanlar onlara daha üretken ve hızlı olmaları yönünde yardımcı olabilecektir.
Vatandaşlık davranışları yönetime katılmayı artırarak üretime katkı sağlayabilir.	Eğer çalışanlar sivil erdem davranışı gösterirlerse, yönetici çalışanların birim etkililiğini artırıcı değerli fikirlerini alabilecektir.
Vatandaşlık davranışları daha verimli amaçlar için kaynakları serbest bırakabilmektedir.	Tecrübeli çalışanların yeni başlayanlara verecekleri oryantasyon ve eğitimdeki yardım davranışları arttıkça, örgütün bu tür faaliyetlere olan kaynak tahsisi azalabilecektir.
Vatandaşlık davranışları kıt kaynakların tamamen idame fonksiyonlar için tahsis edilme ihtiyacını azaltabilmektedir.	Diğerlerine karşı nezaket davranışları gösteren çalışanlar grup içi çatışmaları önleyerek, çatışma yönetme süreçleri için gerekli zaman böylelikle azalabilecektir.
Vatandaşlık davranışları takım çalışanları ve iş grupları arasında faaliyetleri koordine etmede etkili amaçlar sunabilmektedir.	Sivil erdem davranışı göstererek, iş grubu toplantılarına gönüllü olarak katılma ve aktif biçimde rol alma, takım üyeleri arasındaki çabanın koordine edilmesine yardımcı olabilecek ve böylelikle grup etkililiği ve verimliliği artabilecektir.
Vatandaşlık davranışları iş açısından örgütü daha çekici bir yer gibi göstererek ve örgütün cazibesini artırarak en iyi çalışanları içinde tutabilmektedir.	Yardım etme davranışları morali, grup uyumunu, bir takıma ait olma hissini artırmakta; böylelikle performansa olumlu etki ederek örgütün daha iyi

	çalışanları cezp etmesine ve içinde tutmasına yardım etmektedir.
Vatandaşlık davranışları örgütsel performansın sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir.	Özdisiplini yüksek çalışanlar sürekli olarak yüksek seviyede bir sonuç elde etmeyi sürdürmek isteyecekler, böylelikle iş birimindeki performansın değışkenliği azaltılabilecektir.
Vatandaşlık davranışları örgütün çevresel değışimlere ayak uydurabilmesine katkıda bulunabilmektedir.	Centilmenlik sergileyen çalışanlar, yeni sorumluluklar alma veya yeni beceriler öğrenme biçimindeki davranışlarıyla örgütün çevresel değışime olan uyumuna katkıda bulunabilecektir.

Vatandaşlık davranışlarının genel olarak örgütsel etkililiğē olan katkıları şunlardır; iş arkadaşlarının üretkenliği ve verimliliğini, yönetime katılma ve yönetsel verimliliğē, daha verimli amaçlar için kaynak tasarrufunu, etkili kaynak paylaşımını, çalışma grupları ile takım üyeleri arasındaki koordinasyonu, iş çevresini daha zevkli kılarak örgütsel cazibeyi, performansın sürekliliğini ve örgütün çevreye ve değışimlere ayak uydurabilmesini artırmaktadır. Tüm bu vatandaşlık davranışlarının örgüte olan olumlu katkıları ile örgütsel verimlilik ve etkililiğın artırılmasındaki etkileri yapılan birçok çalışmada ortaya konmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000; Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002).

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel verimlilik ve performansın artırılmasından müşteri memnuniyetine kadar ve sonuçta örgütsel finansal sonuçlara kadar uzanan etkileri ele alınmış ve vatandaşlık davranışlarının örgütsel bağlamdaki kritik önemi ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan alışmalar incelendiğinde; örgütsel açıdan kritik öneme sahip örgütsel vatandaşlık davranışlarının isteğe bağlı olarak gelişen, hem kişilere yönelik bir yardım etme davranışı hem de örgüte yönelik olumlu katkılar sağlayan davranışlar biçiminde karşımıza çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar bu doğrultuda vatandaşlık davranışlarını ikiye ayırarak, bireye yönelik ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarının farklılaştığını ortaya koymaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Vatandaşlık davranışları bu bağlamda, bireye karşı sergilenen ve karşılıklı etkileşimle birlikte bireyin içinde yer aldığı grup ve takım dinamiklerini etkileyerek, sonuçta örgütün performansının ve başarısının artırılmasına kadar uzanan etkilere sahip örgütsel sosyal sermayenin bir unsuru olarak görülebilir. Örgütsel sosyal sermayenin dinamik bir gücü olan bu davranışların etkileri, aynı zamanda hem örgüt çalışanlarını bireysel olarak etkilemekte, hem de genel olarak örgüte ve örgütsel başarıya da katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda bireye ve örgüte odaklanan bu bakış açısı, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynadığı düşünölen, özellikle dört temel faktörün bu süreçte ön plana çıktığını göstermektedir.

Bu faktörlerden ikisi kişi ile durumun etkileşiminin bir sonucu olan ve bireysel davranışların temel nedenini oluşturan kişi-durum etkileşim teorisinin (Borman ve diğ., 2001) ortaya çıkardığı faktörlerdir. Birinci faktör, davranışı sergileyen kişilere odaklanan ve kişilerin neden belirli biçimde davrandıklarının bir açıklayıcısı mekanizması olarak karşımıza çıkan çalışanların kişilik özellikleridir. Diğer faktör ise durumsal bakış açısıyla ortaya konan ve davranışın sergilenmesinde çeşitli durumsal faktörlerin rol oynadığını öne süren örgütsel ortamdır. Kişilik özellikleri bu

bağlamda mikro bakış açısıyla vatandaşlık davranışlarını etkilerken; örgütsel ortam makro bakış açısıyla kişilerin belirli biçimde davranmalarına şekil vermektedir.

Diğer iki faktör ise mikro ve makro bakış açıları arasında kişilerin vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetleri ile sergileme sonucu elde ettiği kazanımlarıyla ilişkili kavramlardır. Bu faktörlerden birisi olan iş tatmini, kişinin örgütsel bağlamda yaptığı işten memnun olması ve bu memnuniyet sonucu çeşitli biçimlerde vatandaşlık davranışlarını sergilemesi veya sürdürmesinin bir nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin kişisel özellikler ile vatandaşlık davranışları arasında bir aracı değişken olduğu bazı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmaktadır (Lies ve ark., 2009).

Diğer faktör ise makro bakış açısıyla ortaya konan örgütsel ortama karşı bir memnuniyetin sonucu olarak karşımıza çıkan örgütsel bağlılıktır. Çalışanlar çeşitli örgütsel ortamlarda farklı biçimlerde davranışlar sergilemektedir. Örneğin yapılan çalışmalarda destekleyici örgütsel kültürünün kişilerin vatandaşlık davranışlarını artıran bir etkiye sahip olduğu, bununla birlikte daha az biçimselleşmenin olduğu örgüt yapılarında vatandaşlık davranışlarında bir artış olduğu ortaya çıkmaktadır (George ve Bettenhausen, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1995). Elde edilen bu bulgular belirli örgütsel ortamların çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilecekleri, örgüte olan bakış açılarının olumlu olmasının bir sonucu olarak da vatandaşlık davranışlarının artabileceği değerlendirilmektedir. Bu açıdan makro bakış açısıyla örgütsel ortam, kişilerin örgüte olan bağlılıklarına etki edebilmekte ve

sonuçta bağılılığı yüksek kişiler ise daha fazla vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir.

Literatürde ortaya konan vatandaşlık davranışlarıyla bu faktörler arasındaki ilişkilere paralel olarak çalışmada vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu düşünülen ve kişiye yönelik ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ayırımından yola çıkarak; yukarıda ifade edilen örgütsel bağılılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü faktörlerinin tek tek ele alınarak tanımlanması, kavramsal olarak açıklanması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu örgüte karşı geliştirilen bir özdeşleşme ve bağlanma duygusudur. Bu duygu, örgütsel amaç ve misyonu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarların üstünde tutma ve örgütün bir üyesi olma ile ilişkili vatandaşlık davranışlarının açıklayıcı faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki olarak görülmektedir (Steers, 1981:327). Sheldon (1971:143) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşme olarak görmektedir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493; Mcdonald ve Makin, 2000:86)

Weiner (1982:418) bağıllığı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışanların içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade etmektedir. Becker (1960) farklı bir bakış açısıyla, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygular olarak kavramsal bazı inanç ve davranışları kapsamaktadır (Nijhof ve diğ., 1998). Bunlar, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme ve bunlara yönelik güçlü bir inanış, örgüte yönelik olarak beklenilenden daha fazla çaba ve azim sergileme ile örgütte kalma yönünde güçlü bir isteğin olması olarak sıralanabilir.

Davranışsal bir bakış açısı ise örgütsel bağıllığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağıllığı devam ettirme inancı olarak açıklamaktadır (Salanick, 1977:62). Bu bakış açısına göre bağıllığın oluşmasında davranışların üç özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar davranışların görülebilir ve değiştirilemez olmaları yanında davranışların kişisel iradeye dayanmasıdır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çeşitli bakış açılarıyla araştırmacıların kavrama ilişkin tam anlamıyla ortak bir tanım birliğine ulaşamadıkları görülmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanların

kendisini örgütün bir parçası olarak görerek, örgütte kalma isteği, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve bunlara bağlı olması şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik çeşitli bakış açılarının olması bu kavramın sınıflandırılması konusunu da etkilemekte ve literatürde ön plana çıkmış sınıflandırma çalışmalarının genel olarak beş kategori altında toplandığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bu sınıflandırmalar ele alınarak irdelenecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde araştırmacılar arasında farklı bakış açıları sonucunda çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda bazı araştırmacılar çalışanların tutumlarına odaklanırken; bazıları çalışanların davranışlarına odaklanmaktadır.

2.2.1. Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması Etzioni (1961)'nin yapmış olduğu çalışma ile birlikte başlamaktadır. Bu bakış açısıyla örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında odaklanılan görüş “örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine uyumu” düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt çalışanları üzerindeki örgütün gücü ve otoritesi, bağlılığın kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç biçimde değerlendirilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık örgüte karşı yoğun biçimde

Çalışanların olumsuz eğilimlerini ifade etmektedir. Bu bağlılık genellikle çalışanların örgütü zararlı veya istemese de çalışmak zorunda kaldığı bir yer olarak gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yabancılaştırıcı bağlılık tutumlarında bir bakıma çalışanların örgütsel bağlılıkları bulunmamaktadır. ıkara dayalı bağlılık, çalışanların örgüte karşı düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz bağlılık geliştirmesidir. Bu açıdan çıkara dayalı bağlılık durumunda çalışanlar ile örgüt arasında bir alış veriş ilişkisi doğmaktadır. Örneğin alışanlar kendilerine verilen ücret oranında veya örgütte bulunduğu mevki oranında örgütsel bağlılıkları da değişmektedir. Ahlaki bağlılık ise, çalışanların örgüte karşı yoğun biçimde olumlu bağlılık hissetmeleri anlamı taşımaktadır. Ahlaki bağlılıkta örgüt kuralları ve değerleri çalışanlar tarafından içselleştirilmekte ve örgütün amacını ve örgütteki işini değerli olarak gören çalışanlar, yaptıkları işleri öncelikle değer verdikleri için yapmaktadırlar. Etzioni (1961) alışanların yukarıda ifade edilen üç bağlılık biçiminden yalnızca birisini benimsediklerini öne sürerek, bağlılık tutumlarını kategorize etmeye çalışmaktadır.

2.2.2. Kanter'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramını üçe ayıran Kanter (1968) ise farklı bir açıdan konuya yaklaşmaktadır. Kanter (1968) örgütsel bağlılık kavramını devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç biçimde ele almaktadır. Devamlılık bağlılığı çalışanların çeşitli örgütsel fedakârlık ve yaptırımlardan dolayı örgütten ayrılmanın zor olduğunu öne sürerek, örgütün sürekliliği için kendilerini adamaları olarak ifade edilmektedir. Kenetlenme bağlılığı ise örgütsel sosyal ilişkilere dayalı olarak gelişen ve çalışanlar ile örgüt çalışanları arasındaki

dayanışma, yardımlaşma ve bağlılık nedeniyle ortaya çıkan diğer bir bağlılık biçimidir. Son olarak kontrol bağlılığı, çalışanların örgüt kurallarına ve örgütsel normlara uyum sağlaması olarak görülmektedir. Kanter (1968)'in öne sürdüğü birbirleriyle ilişkili bu bağlılık sınıflandırmasının bir özelliği, çalışanların bu üç bağlılık biçiminden üçünü de aynı anda benimseyebilmesidir. Örneğin çalışanlar, örgüte kendilerini adayarak devamlılık bağlılığı gösterirken; aynı zamanda örgütsel sosyal ilişkilerinin güçlü olması çalışanların kenetlenme bağlılığını da göstermelerine neden olabilecektir.

2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme olarak görmekte ve kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bu bakış açısıyla uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç biçime ayrılmaktadır. Uyum bağlılığı, çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş belirli ödülleri kazanmak veya belirli cezalardan kaçınmak için bağlılık oluşturmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme bağlılığı, çalışanların örgüt içindeki diğerleriyle yakın ilişkiler kurması ve bir grubun üyesi olma ve üye olmaktan dolayı duyulan gururun bir sonucu olarak, örgüte karşı bir özdeşleşme sürecinin yaşanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Son olarak içselleştirme bağlılığı ise, örgütsel değerler ile çalışanın kişisel değerlerinin uyumlaşması sonucunda oluşmaktadır. İçselleştirme bağlılığında çalışanlar örgütten elde edecekleri getiriler karşılığında, diğerleri tarafından etkilenmeyi kabul etmekte ve örgüt üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

2.2.4. Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Literatürde yaygın olarak kabul gören bu sınıflandırma, iki araştırma kapsamında yapılan tanımlamalar ışığında örgütsel bağlılık kavramını ele almaktadır. Mowday, Steers ve Porter (1979) çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsedikleri oranda, örgüte karşı duygusal bir bağlılık duyacaklarını öne sürmektedir. Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla, örgüte yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1984) bu iki tanımlamadan yola çıkarak, ilk olarak ön sürdükleri modelde, örgütsel bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak ikiye ayırmaktadır. Daha sonra yaptıkları çalışmada ise, Weiner (1982)'in ön sürdüğü normatif bağlılık kavramını da modellerine eklemişler ve örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı yakın ilgili olmasını, kendisini örgütle özdeşleştirmesini ve örgüte duygusal açıdan bağlılık göstermesini içermektedir. Örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleştiklerinden örgüt üyeliklerini de sürekli devam ettirmek istemektedirler (Meyer ve diğ., 2002).

Devamlılık bağılılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşuna, başka bir alternatifin olmayışına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, devamlılık bağılılığı çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Çalışanlar örgüte yapılan yatırımlarla birlikte örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Meyer ve diğ., 2002).

Normatif bağılılık ise çalışanların sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “kendilerini zorunlu hissettikleri için” örgüte bağılılık duyduklarını göstermektedir. Normatif bağılılığa sahip kişiler, örgüte karşı sadakat normlarıyla hareket ederek, en uygun davranışları sergileme ve örgüt için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar (Meyer ve diğ., 2002).

2.2.5. Becker’in sınıflandırması

Örgütsel bağılılık kavramına ilişkin Becker (1960) bahis yanlı bir yaklaşım öne sürmekte ve çalışanların bazı bahis davranışlarına girerek, çıkarlarını dolaylı bahis davranışlarıyla ilişkilendirdiğini ifade etmektedir. Davranışsal bağılılık olarak da ifade edilebilen bu bağılılık biçiminde, kaybedeceği yatırımları değerlendiren çalışanların, belirli biçimde davranışlar sergilemelerine devam etmeleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte karşı bir duygusal bağılılık hissetmemekte fakat duygusal olarak bağlanmadığı zaman, kaybedeceklerini değerlendirerek bir bağılılık oluşturmakta ve davranışlarına bu biçimde yön vermektedir. Bu bağlamda bahis davranışları, çalışanların davranışları konusunda vermiş oldukları kararların, davranışlarıyla bir ilişkisi olmayan çıkarlarını etkilemesi temeline dayanmaktadır. Örgütsel bağılılık çalışanlar ile örgütün karşılıklı taraflar olarak bahse girdikleri bir

süreç olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar bir şeyler ortaya koyarak ve örgüte yatırımlar yaparak bahse girmektedir. Böylelikle ortaya konan şey veya yatırımlar ne kadar değerli ise çalışanların bağlılıkları da aynı derecede artmaktadır.

Becker (1960) çalışanların bahis kaynaklarını toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört biçimde tanımlamaktadır. Bu kaynaklardan toplumsal beklentiler, çalışanların bahislere girmesini sınırlayan çeşitli toplumsal yaptırımların olduğunu ifade etmektedir. Bürokratik düzenlemeler örgüt tarafından ortaya konan ve çalışanların bahse girerek belirli biçimde davranmalarını zorunlu kılan yaptırımlardır. Sosyal etkileşimler çalışanların örgüt ortamındaki kişilerarası etkileşimlerinin davranışlarına yön verdiğini belirtmektedir. Son olarak sosyal roller ise çalışanların örgütteki rollerinin bir gereği olarak belirli biçimde davranmak zorunda oldukları anlamında kullanılmaktadır. Tüm bu bahis kaynaklarının temellerinde çalışanların ekonomik, sosyal veya psikolojik çıkarları yer almakta ve çalışanlar, çıkarları doğrultusunda örgütteki konumları gereği bağlılık davranışları sergilemektedir (Becker ve diğ., 1996; Mayer ve Schoorman, 1992).

2.2.6. Argyris'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık için diğer sınıflandırmalardan farklı bir bakış açısı Argyris (1998) tarafından yapılmıştır. Bu bakış açısı bağlılığı, ekonomi, strateji, finansal yönetim gibi örgütsel uygulamaların temelini oluşturan bir faktör olarak açıklamaktadır. Bağlılık, örgüt için çalışanları harekete geçiren bir güç olarak değerlendirilmekte ve bağlılık olmadan örgütsel girişimin veya düşüncelerin uygulanamayacağı öne

sürülmektedir. Bağlılık Argyris (1998) tarafından içsel bağlılık ve dışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel bağlılık çalışanların örgüte yönelik çabalara kendi istekleriyle katılmalarıdır. Bir bakıma çalışanlara inisiyatif verme olarak da düşünülen bu tür bağlılık, örgütün beklentileri doğrultusunda, çalışanların arzu ve içsel motivasyonlarıyla hareket etmeleridir. Buna karşın dışsal bağlılık çalışanların kendi tutum ve davranışları konusunda çok az kontrole sahip olmasıdır. Yani inisiyatifin çalışandan yönetime geçtiği dışsal bağlılıkta çalışandan istenilen, yalnızca örgüt tarafından belirlenen görevlerin yapılmasıdır. Böylelikle tüm davranışlar örgüt tarafından belirlenmekte ve çalışanlar örgüte karşı dışsal olarak bir bağlılık geliştirmektedirler (Argyris, 1998).

Çalışmanın bu kısmına kadar örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması ve kavrama yönelik literatürde yapılan sınıflandırma çalışmaları incelenmiştir. Böylelikle örgütsel bağlılık çeşitli bakış açıları doğrultusunda ele alınmış ve kavramın ne olduğu, hangi yaklaşımlar sonucu ortaya çıkarıldığı açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu aşamasında ise, öncelikle örgütsel bağlılık kavramına etki eden faktörler ele alınarak, bağlılığı açıklayıcı mekanizmalar ortaya konacak daha sonra ise örgütsel bağlılığın sonuçları incelenerek örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkileri belirlenecektir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler genel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır.

Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikler ile kişilerin kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Örgütsel faktörler örgüt değerleri, örgütün çalışanlara bakış açısı, örgüt politikaları, yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi ortamsal etkileri içermektedir. Çevresel özellikler ise toplumsal ve kültürel değerler, sendikalar, iş fırsatları ile devlet tarafından konulan kanun ve yasalar olarak sıralanabilir (Gonzales ve Guillen, 2007).

Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu bulgu yaş arttıkça çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıklarını ortaya çıkarmaktadır (Meyer ve Allen, 1984; Yalçın ve İplik, 2005).

Colbert ve Kwon (2000) ise örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütteki çalışma süresi arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin olduğunu belirlemiştir. Buna göre çalışanların örgütte görev yapma süreleri arttıkça bağlılıkları da artmaktadır.

Cinsiyet konusunda yapılan çalışmalar ise, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin çok kuvvetli olmadığını göstermektedir (Matheu ve Zajac, 1990). Çalışmalarda düşük seviyelerde de olsa özellikle erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında dolaylı ilişkilerin olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgüte olan bağlılıkları kendilerine sunulan ödül veya ücrete bağlı

olarak artmaktadır. Bu durumun nedeni ise, daha yüksek düzeyde eğitim alanların daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Clifford, 1986).

Kişilik özellikleri ise örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlarıyla farklı ilişkiler içindedir. Dışadönüklük kişilik özelliği duygusal devamlılık ve normatif bağlılıkla aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler içindedir. Nevrotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklık kişilik özellikleri ise yalnızca devamlılık bağlılığı ile ilişki içindedir. Bu ilişkiler nevrotiklik özelliği ile ters yönlü iken özdisiplin ve gelişime açıklık özellikleriyle aynı yönlüdür. Son olarak uyumluluk kişilik özelliği ise normatif bağlılıkla aynı yönlü ilişki içindedir (Erdheim ve diğ., 2006).

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler ele alındığında, örgüt değerleri örgütün temel amaçlarını ve ideallerini yansıtan ve çalışanların eylemlerini nitelendirmeye yarayan ölçütlerdir. İş değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar özellikle bilişsel değerler ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Elizur ve Koslowsky, 2001).

Örgütlerin çalışanlarına örgütün sürekli elemanları gözüyle bakmaları çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu maksatla yapılan bir çalışmada örgütün çalışanlarına destek olması ve onları güçlendirmesi, çalışanların iş bırakma niyetlerini azalttığı gibi örgütsel bağlılıklarının artmasına da katkı sağlamaktadır (Ugboro, 2006). Bu bakımdan örgütün çalışanlarına bakış açısı bağlılıkla ilişkili diğer bir örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt politikaları örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir örgütsel faktördür. Örgütlerin belirli amaçlar doğrultusunda süreklilik gösteren genel kuralları olarak politikalar, çalışanların belirli biçimde davranmalarına yön vermektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda örgüt politikalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Wilson, 1995; Vigoda, 2000).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olan yönetim tarzı ise diğer bir örgütsel değişkendir. Çalışanların davranışlarına yön veren bir değişken olan, yönetici tutum ve davranışları çalışanların performansları yanında örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir. Yapılan bir çalışmada özellikle destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla aynı yönlü güçlü ilişkileri olduğu bulunmuştur (Perryer ve Jordan, 2005).

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir örgütsel faktör ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgütteki çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Lok ve Crawford (1999) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin olumlu; bürokratik örgüt kültürünün ise olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır. Diğer bir çalışmada ise örgüt kültürü boyutlarından klan ve adhokrazi (dinamik, girişimci, yaratıcı bir örgüt ortamı) kültürü pozitif yönde; hiyerarşi ve pazar kültürü ise negatif yönde örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Erdem, 2007).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çevresel özellikler ise toplumsal ve kültürel değerler, sendikalar, iş fırsatları ile devlet tarafından konulan kanun ve yasalar gibi sosyal, politik ve ekonomik durumlardan oluşmaktadır. Örneğin çalışanların yeni iş bulabilme imkânının fazla olması, örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Gilbert ve Ivancevich, 1999). Aynı zamanda çalışanların çalıştığı ülkenin sosyoekonomik durumu ve ülkedeki işsizlik oranı gibi faktörler de bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir (Bülbül, 2007).

Örgütsel bağlılıkla etkisi olan tüm bu bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenlerin yanında, örgütsel bağlılığın bazı örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlar bağlılığın örgütsel açıdan önemini ortaya çıkarmakta ve çalışmamızın temel değişkeni olan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde bağlılığın rolünün belirlenmesi için gerekli görülmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgüte bağlılık dereceleriyle ilişkili olarak olumlu birçok örgütsel ve bireysel sonuç bulunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgüte karşı yüksek derecede bağlılık duyguları taşıması, örgütün hedefleri ve değerleri ile çalışanların kişisel hedefleri ve değerleri arasında uyumluluğun oluşmasına, iş performansının artmasına, işe devamsızlık davranışlarının azalmasına ve işgücü devrinin azalmasına neden olabilmektedir (Becker ve diğ., 1996; Schappe 1998; Siu 2003; Somech ve Bogler, 2002).

Çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasıyla, ekstra rol davranışlarında da bir artış görülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerinin geleceğini düşünen bireyler, işe gelmeme davranışlarını daha az göstererek, görevlerinde daha fazla performans göstermekte, dolayısıyla çalışanların iş performansları da bu doğrultuda artmaktadır. Bununla birlikte örgütte belli bir süre geçiren çalışanlar, örgütsel bağlanma düzeylerindeki artışla birlikte işi bırakmama yönünde davranışlar göstermektedir (Somers, 1995).

Örgütsel bağlılık konusunda Randall (1987) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların örgüte karşı sergiledikleri üç bağlılık düzeyi belirlemiş ve bu düzeyler bağlamında örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlar ele alınmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek, orta ve düşük bağlılık olarak sıralanmakta ve Tablo-6'da bunlara ilişkin öngörülen bireysel ve örgütsel sonuçlar görülmektedir.

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, çalışanlar ile örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu seviyede çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği artarken; kendisini örgüte ait hissetmemekte ve örgütten ayrılma durumuna düşebilmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlamda bu seviyede bağlılık gösteren çalışanların işten çıkarılması yeni işgörenlerin alınmasını beraberinde getirirken; olumsuz bir gelişme ise örgütte iş devir hızının yükselmesine neden olmaktadır.

Tablo-6 Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Öngörülen Sonuçları (Randall, 1987'den aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	• Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Örgütsel Bağlılık	• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı işgörenler • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılamaması	• Artan işgören kıdemi • Sınırlı ayrılma isteği • Sınırlı iş devri • Yüksek iş tatmini	• İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması • İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi • Örgütsel etkililiğin azalması
Yüksek Örgütsel Bağlılık	• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi • İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması • Değişime karşı bürokratik direnç • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim • İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği • Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	• Güvenli ve istikrarlı işgücü • Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi • Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı • Örgütsel esneklik yenilikçilik ve uyum yoksunluğu • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma • Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Orta örgütsel bağlılık seviyesinde çalışanların tecrübelerinin yüksek olduğu fakat örgüte olan bağın güçlü olmadığı bir durum söz konusudur. Bu seviyede çalışanlar örgütün tümü değil bazı değerleri için bağlılık göstermekte ve örgütün çeşitli

süreçlerine karşı çıkararak bireysel kimliklerini korumak istemektedirler. Diğer yandan örgütsel bağlamda çalışanların iş tatmini ve tecrübelerinin artması olumlu bir durum olarak görülürken; artan bireysel beklentiler örgütsel etkililiği azaltmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılıkta ise çalışanlar örgüte karşı güçlü bir bağlılık sergilenmektedir. Bu durum çalışanların örgüt tarafından ödüllendirilmelerine ve iş performansının artmasına olanak verirken; çalışanların yaratıcılıklarının azalmasına, değişime karşı bir direncin de gelişmesine neden olmaktadır. Diğer yandan örgütsel sonuçlar incelendiğinde; genel olarak performansta bir artış yaşayan ve güvenli ve istikrarlı bir işgücüne sahip olan örgüt, aynı zamanda örgütsel esnekliği azaltmakta ve yüksek performans gösterenlere karşı bir baskı kurulabilmektedir.

Tüm bu olumlu ve olumsuz sonuçlarla birlikte, çalışmamızın amacına yönelik olarak bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkileri literatürde birçok çalışmada ele alınmaktadır (Thompson ve Werner, 1997; Schappe, 1998; Alotaibi, 2001; Parnell ve Crandall, 2003; Bogler ve Somech, 2004; Feather ve Rauter, 2004; Chu ve diğ., 2006; Nguni ve diğ., 2006; Bolat ve Bolat, 2008).

Örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışlarını ele alan bir çalışmada Meyer ve arkadaşları (2002) örgütsel bağlılık boyutlarından zorunlu bağlılığın vatandaşlık davranışlarıyla ters yönlü bir ilişkisinin olduğunu, normatif bağlılığın ise duygusal bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada duygusal bağlılığın vatandaşlık davranışlarıyla aynı yönlü güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Angle ve Perry (1981) çalışmasında bağlılığın örgütsel katılıma ve yüksek üretime yol açacağı ve sonuçta örgütsel başarıya katkı sağlayan çalışanların içten gelen ve anlık davranışlarının artacağı öne sürmektedir. Schappe (1998) örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet algısı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştırmış ve bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel vatandaşlık biçimindeki davranışlar ile örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme ve özdeşleştirme bağlılığı arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu bulmuştur. Bulgular örgütsel bağlılığın içselleştirildiği ve örgütle özdeşleştirildiği durumlarda, çalışanların daha fazla rol dışı davranışlar sergileyeceklerini göstermektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel bağlılık kavramları birbirine yakın ve birbirini bütünleyen kavramlardır. Çalışanların örgüte girme ve örgütte kalmaya dönük düşünceleri aynı zamanda örgüte katkı sağlama düşüncesini de kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel üyeliğini devam ettirme ve örgütte yer almaya dönük motivasyonuna sahip olma isteğindedirler. Örgüt adına isteğe bağlı büyük bir çaba gösterme ve örgütsel hedeflere inanma ve isteyerek kabul etme çalışanların örgüte yönelik gösterdiği motivasyon uygulamaları olarak görülebilir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık hem örgüte katılımı hem de üretimi destekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının ne olduğu irdelenmiş ve literatürdeki çeşitli sınıflandırmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ele alınmış ve bağlılığın örgütsel bağlamdaki sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın sonuçlarından birisinin örgütsel vatandaşlık davranışları olduğu ortaya konmuş ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça vatandaşlık davranışlarının da artabileceği çeşitli çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünden itibaren vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu düşünülen ve literatürde araştırmacılar tarafından sık biçimde ele alınan iş tatmini kavramı ele alınacak ve irdelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞ TATMİNİ

İş tatmini çalışanların yaptıkları işe yönelik olarak çeşitli bakış açıları doğrultusunda geliştirdikleri bir tutumdur. Bu tutum, çalışanların yaptıkları işin ücret, çalışma şartları, iş çevresi gibi içsel ve dışsal çeşitli faktörlerine yönelik olarak olumlu veya olumsuz biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir.

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini örgütsel başarının ve performansın artırılmasında çalışanların üretken olmalarında ve örgütsel devamlılığının sağlanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini literatürde çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Odom ve arkadaşları (1990) çalışanların işine yönelik içsel ve dışsal genel bakış açısına ilişkin olumlu veya olumsuz hisleri olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini bireyin iş veya iş tecrübesiyle oluşan memnuniyet verici ve olumlu duygusal durum olarak da tanımlanmaktadır (Locke, 1976: 1300). Organ (1988b) iş tatmininin duygusal ve bilişsel içerikten oluşan iki boyutunun olduğunu öne sürmektedir. Duygusal içerik bireyin hâlihazır duygu durumunu ortaya koyarken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması sonucu tatminin oluştuğunu ortaya koymaktadır.

İş tatminini konusunda yapılan en eski tanımlardan birisi Hoppock (1935) tarafından ortaya konmakta ve iş tatminini çalışanların işlerine karşı sergilediği duygusal bir tepki biçiminde tanımlamaktadır. Minner (1992) ise iş tatminini, çalışanların işlerine yönelik beklentileri olarak tanımlarken; Blum ve Nylor (1968) çalışanların işlerine karşı ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi faktörlerin yer aldığı çeşitli tutumların bir sonucu olarak görmektedirler.

Hackman ve Oldham (1975) iş tatminini çalışanların yaptıkları işten duydukları mutluluk olarak görmektedir. Vroom (1964) ise bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda hoşuna giden veya olumlu olarak gördüğü duygusal durum biçiminde tanımlamaktadır. Bunun yanında iş tatmini, çalışanların işe karşı olan genel tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmeler olarak da görülmektedir (Iverson ve Maguire, 2000).

İş tatmini genel bir bakış açısıyla, çalışanların yaptıkları işi sevme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Robbins, 2005). Bu açıdan tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine karşı pozitif olurken, tatmin duygusu düşük olanlar negatif bir bakış açısına sahip olmaktadır. Ayrıca iş tatmini, çalışanların işi ile ilgili duyguları veya genel tutumu olarak da görülebilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000).

Tüm bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan temel görüş iş tatmininin hem duygusal bir tepki olduğu, hem de tutumsal bir özellik taşıdığıdır. Bu bağlamda bu iki görüşün kesiştiği nokta çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet algısıdır. Bu çalışmada

iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe yönelik olarak duydukları memnuniyet derecesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanabilir.

İş tatmininin genel olarak tanımlanması yanında kavramın daha iyi açıklanması, nedenleri ve sonuçlarının daha iyi açıklanması için literatürde ortaya konan çeşitli tatmin teorilerinin ele alınması gerekmektedir. İş tatminin açıklanması konusunda ortaya konan bu teoriler, genel olarak bireylerin tatmin olma duygusuna bağlı olarak, güdülenme süreçlerine odaklanmakta ve kavramı bu bağlamda açıklamaya çalışmaktadırlar.

Güdülenme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortak noktası her ikisinin de bireysel bağlamda duygusal ve öznel bir özellik taşıyor olmasıdır. İş tatmini bireyin iş veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu ve hoş giden durumu göstermektedir. Güdülenme ise, bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamak için tatmin sağlayan davranışlarda bulunma sürecidir. Yani güdülenme çalışanları belirli bir amaç için istenilen davranışa yöneltme olarak da görülebilir. İş tatmini ile güdülenme arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların istekleri ile iş koşullarının birbirine uyması tatmini ortaya çıkarmaktadır. Tatmin olmuş bir çalışanın güdülenmesi için uygun koşullar böylece ortaya çıkmaktadır. İşlerinden beklediklerini elde eden çalışanlar tatmin olmakta ve bu durum çalışanların güdülenmelerini ve verimliliklerini arttırmaktadır. Güdülenme ile tatmin arasındaki karşılıklı ilişki bu bağlamda açıklanmaktadır. Güdülenme çalışanları tatmine ulaştırma süreci, tatmin ise güdülenme sürecinin son aşamasında elde edilen bir sonuçtur. Bu bakımdan tatmin duygusunun daha iyi açıklanması için, literatürde

tatmin ile güdülenme ilişkisini ele alan ve bu yönde ortaya konan güdülenme teorilerinin ele alınarak irdelenmesi gerekmektedir.

3.2. GÜDÜLENME TEORİLERİ

Motivasyon teorileri olarak da ifade edilebilen bu teoriler genel olarak içerik ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. İçerik kuramları bireylerin güdülenme nedenlerine odaklanmakta ve güdülenmeyi yaratan durumları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Süreç kuramları ise, bireylerin içsel olarak güdülenme süreçlerine odaklanmakta ve bireysel ihtiyaçların oluşumundan tatmin edilmesine kadar tüm güdülenme sürecini araştırarak bu süreci tanımlamayı amaçlamaktadır. Literatürde ön plana çıkan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, İki Faktör Kuramı ve Başarma Gereksinimi Kuramı içerik kuramları kapsamında; Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı ise süreç kuramları kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışmanın bu kısmında bu kuramların kısaca açıklanması ve tatmin duygusuyla ilişkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

3.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Maslow (1970) tarafından geliştirilmiş olup; bireyin davranışlarının belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu ve bu açıdan davranışların sergilenmesinde ihtiyaçların önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Maslow (1970)’a göre bireylerin güdülenmesinin temelinde yatan güç “bireysel ihtiyaçlar”dır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla harekete

geçmekte, tatmin edilmiş olan ihtiyaç ise bireyleri harekete geçirme gücünü kaybetmektedir.

Bu kurama göre bireysel ihtiyaçlar belirli hiyerarşik sırayı takip eden beş grupta toplanmaktadır. Bu gruplardan hiyerarşinin en alt seviyesinde bulunan ve bireylerin temel ihtiyaçlarını ifade eden fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir. Fizyolojik ihtiyaçları, önemine göre sırasıyla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı izlemektedir (Maslow, 1970; Luthans, 1995). Kurama göre bireyler bu hiyerarşik sırada tatmin olmakta ve hiyerarşik seviyelerden yukarı doğru çıkıldıkça tatmin olma duygusu artmaktadır.

Diğer yandan hiyerarşik sıralanan bu beş ihtiyaç içsel ve dışsal tatmin olma biçimine göre üst ve alt ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmıştır. Buna göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları dışsal olarak tatmin edilen alt ihtiyaçlar olarak; sosyal, saygı ve statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise içsel olarak tatmin edilen üst seviye ihtiyaçları olarak sınıflanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

3.2.2. İki Faktör Kuramı

İki faktör kuramı Herzberg (1965) tarafından geliştirilmiştir. Kuram, çalışma ortamında çalışanları harekete geçiren ve doyuma ulaştıran etmenlerin tümünün temel olarak iki faktörde toplandığını öne sürmektedir. Bu iki faktör hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır.

Hijyen faktörleri, genel olarak iş çevresiyle ilgili faktörler olup, iş ortamında bulunmadıkları takdirde bireysel tatminsizliğe yol açan faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin bulunması durumunda ise çalışanları motive edici veya tatmin yaratıcı bir etkiden söz edilememektedir. Çalışanları motive etmek için hijyen faktörlerinin yanında motive edici faktörlerin de bulunması gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 2000). Bu bağlamda hijyen faktörleri çalışma ortamının fiziksel koşulları, ücret sistemleri, iş ortamındaki sosyal ilişkiler, örgüt politikası ve yönetsel uygulamalar gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Motive edici faktörler ise, işin kendisiyle veya çalışanın gelişimi ve başarısıyla ilgili koşullarla ilgili olarak; verilen görevlerde başarılı olma sonucu ortaya çıkan mutluluk, iş yerinde başarı konusunda tanınma ve takdir edilme, sorumluluk alma, yapılan işin çalışanın arzu ve isteklerine uygun olması, işteki terfi ve yükselme olanağı gibi unsurları barındırmaktadır. Bu açıdan çalışanların motive edilmesi için çalışma ortamında öncelikle hijyen koşullarının bulunması, bu koşulların ötesinde ayrıca motive edici faktörlerin de oluşması gerekmektedir (Başaran, 2000).

3.2.3. Başarı Gereksinimi Kuramı

Bu kuram McClelland (1961) tarafından ortaya çıkarılmış olup çalışanların gereksinimlerine odaklanmaktadır. Çalışanların gereksinimleri belirlenebilirse iş tatminini sağlamak için bu gereksinimlerden yararlanılabileceği öne sürülmektedir. Kurama göre çalışanların davranışları temel olarak üç gereksinim sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bireysel gereksinimler ilişki kurma, güç elde etme ve başarılı olma olarak sıralanmaktadır. İlişki kurma, çalışanların yüksek başarı için sosyal bağlamda katılma, sevilme ve benimsenme isteklerinin bir sonucu olarak kişilerarası ilişkilerini

geliştirme gereksinimleri biçimde karşımıza çıkmaktadır. Güç elde etme gereksinimi, genel olarak insan tabiatının bir parçası olarak görülen (Adler, 1956) ve insanın kendisine ve çevresine karşı sahip olduğu güçleri kontrol etmesinin kişiyi doyuma ulaştırdığı düşüncesine odaklanmaktadır. Son olarak başarılı olma gereksinimi ise zorlukların üstesinden gelme, mücadele etme ve mevcut gücü kullanmak için gösterilen çabalama eğilimine işaret etmektedir.

3.2.4. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı Vroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre bireyin belirli bir amaç için çaba göstermesi ve motive olması iki temel faktöre bağlanmaktadır. Bu faktörlerden birisi belirli bir davranışın, amaca ulaşmada rol oynadığına yönelik bir beklentinin olmasıdır. Diğer faktör ise bireyin o amaca yönelik atfettiği önem derecesini ifade etmektedir. “Değer” olarak da ifade edilen önem, belirli bir amacı bireyin arzulama derecesi olarak da ifade edilebilir. Bu iki faktörün çarpımının sonucu ise bireyin tahmini motive olma derecesini vermektedir. Bu durum formüle edilmek istenirse; “Motivasyon = Önem (Arzulama derecesi) X Beklenti” biçiminde gösterilebilir (Koçel, 2005). Sonuçta bireyin beklentisi karşılandıkça motivasyonu ve böylelikle iş tatmini de artmaktadır.

3.2.5. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı Adams (1965) tarafından ortaya çıkarılmış olup, bireyin tatmin olma derecesinin ve iş başarısının, örgütsel bağlamda algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumlarına göre belirlendiğini öne sürmektedir. İş ortamında bireyler, kendilerine verilen ödülleri, benzer çabayı göstermiş diğer bireylere verilen ödüllerle sürekli

olarak karşılaştırmakta, sonuçta verilen ödüllerle sarf edilen çabalar arasında bir eşitlik arayışında olmaktadırlar. Kendi çaba ve ödülleri ile diğerlerinin çaba ve ödülleri arasında bir eşitsizlik olduğu durumlarda, bireylerde bir tatminsizlik duygusunun ortaya çıkacağı ve motive olmasının güç olacağı öne sürülmektedir.

3.2.6. Amaç Kuramı

Locke (1968) tarafından geliştirilen amaç kuramı bireylerin belirledikleri amaçların motive olma dereceleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kuram, her bireyin bilinçli olarak amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğunu varsaymaktadır. Bu varsayım doğrultusunda, erişilmesi güç ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi daha kolay amaçlar belirleyen bireylere göre, daha fazla performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (Koçel, 2005).

Yukarıda ortaya konan güdülenme teorileriyle tatmin duygusunun güdülenme ile ilişkileri çeşitli bakış açıları doğrultusunda ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla literatürde ön plana çıkmış güdülenme teoriler irdelenmiş ve tatmin duygusunun nasıl oluştuğuna yönelik bakış açıları kuramsal bakış açısıyla ele alınmıştır. Diğer yandan bireysel tatmin duygusunun hangi faktörler sonucunda oluştuğu ve bu kapsamdaki açıklayıcılarının neler olduğunun anlaşılması için iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu amaçla çalışmanın bu kısmında iş tatminine etki eden faktörler ele alınarak incelenecektir.

3.3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İş tatmini, genel olarak çalışanların yaptıkları işin kapsamı ve iş çevresine karşı olumlu duygusal bakış açılarının bir sonucu olarak oluşan bir tutum olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda iş tatmininin örgütsel bağlamda birçok değişken ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler genel olarak bireysel ve örgütsel değişkenler olarak iki biçimde karşımıza çıkmaktadır (Lu ve diğ., 2005).

3.3.1. Bireysel değişkenler

Bireysel değişkenler, bireysel inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel inançlar, hislerin ve davranışların bireyler arasında farklılık gösterdiği düşünülürse, tutumlarda da bireysel bağlamda farklılıklar görülebilmektedir. Tutumlarda görülen bu farklılıklar çeşitli bireysel özelliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bireysel özellikler literatürde yapılan çalışmalarda genel olarak yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem gibi demografik özelliklerin yanında; bireylerin davranışlarının açıklayıcı mekanizmaları olan kişilik özellikleri, inanç, değerler ve temel yetenek düzeyi gibi karakteristik özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Yaş faktörüne ilişkin yapılan çalışmalarda iş tatmini ile yaş arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır (Organ ve Lingl, 1995). Bulgular yaş arttıkça çalışanların tatmin duygularında da bir artış olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle yaşla birlikte elde edilen terfi olanakları ve alınan ödüllerin çeşitlenmesi sonucu iş tatmininde de bir artış yaşandığını ortaya koymaktadır.

Cinsiyete yönelik bazı çalışmalarda kadın ve erkeklerin örgütte farklı beklentiler içinde oldukları ve farklı değerlere sahip oldukları öne sürülmekte ve kadınların erkeklere göre daha fazla tatmin duygusuna sahip oldukları ortaya çıkmaktadır (Clark, 1997; Sloane ve Ward, 2001). Bununla birlikte bazı çalışmalarda cinsiyetin iş tatmini konusunda ayırıcı bir etkisinin olmadığı çalışmalara da rastlanabilmektedir (Söyük, 2007).

Demografik değişkenlerden eğitim seviyesi de bazı araştırmalarda iş tatmini ile ilişkili olarak bulunmuş ve çalışanların eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin duygusunda da bir artış olduğu görülmektedir (Falcone, 1991; Howard ve Frink, 1996; Gürbüz, 2007). Bazı araştırmalarda ise tam tersine eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu öne sürülmektedir (Wan ve Leightley, 2006).

Kıdem konusunda yapılan çalışmalarda iş tecrübesinin artmasıyla birlikte çalışanların iş tatmin duygularının da arttığı belirtilmektedir (Roos, 2005). Buna karşın yapılan diğer bir çalışmada ise iş tatmini ile iş kıdemi arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir (Şahin ve Dursun, 2009).

Çalışanların karakteristik özellikleri bağlamında kişilik ile iş tatmini arasında yapılan çalışmalarda beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır (Judge ve diğ., 2002). Elde edilen bulgular, nevrotiklik ile iş tatmini arasında ters yönlü, özdisiplin, dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleriyle ise aynı yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Gelişime açıklık özelliğinin ise iş tatminini

açıklamadaki gücünün çok zayıf olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçta iş tatmini yüksek olan bireylerin sosyal ortamlarda dışadönük, kişilerarası ilişkilerde uyumlu, özdisiplini yüksek ve nevrotikliği düşük kişiler olduğu öne sürülmektedir.

Karakteristik özellikleri konusunda yapılan diğer bir çalışmada ise, bireylerin genel olarak bir görevi yapabilmeleri konusunda kendi becerilerine olan inancı gösteren öz yeterlilik kişilik özelliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma bulguları, öz yeterlilik inançlarıyla iş tatmini arasında aynı yönlü ilişkilerin olduğunu; bireylerin kendi öz yeterlilik inançlarındaki artışla birlikte iş tatminlerinin de arttığını göstermektedir (Caprara ve diğ., 2006).

3.3.2. Örgütsel değişkenler

Bireylerin işe yönelik tutumlarını etkileyen diğer bir faktör örgütsel değişkenlerdir. İşe yönelik çevresel etkiler olarak da görülebilen örgütsel değişkenler, çalışanların işe yönelik tutumlarının oluşmasında hangi faktörlerin rol oynadığını ortaya çıkarmaktadır. Luthans (1995) iş tatminine ilişkin bu faktörleri beş boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşları olarak sıralanmaktadır. Spector (1985, 1997) bu faktörleri ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim boyutları olarak belirtmektedir. Diğer yandan Robbins (2005) tarafından yapılan sıralamada ise bu faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim biçimi, iş yapısı ve yükselme olanakları olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel değişkenlerin

genel olarak beş temel faktör üzerinde odaklandığı görülebilir. Bu faktörler işin kendisi, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşları olarak sıralanabilir.

Bu faktörlerden işin kendisi, iş tatmininin oluşmasında özellikle işin sorumluluğu ve öğrenmeye fırsat vermesi bakımından önem taşımaktadır. Diğer yandan yapılan işin çekici oluşu, toplum tarafından önemli görülmesi, belirli bilgi birikimini gerektirmesi, yükselme imkânı vermesi gibi çeşitli iş özellikleri, iş tatminin oluşmasında rol oynayan faktörler arasında ifade edilmektedir (Luthans, 1995). Yapılan bir çalışmada ise, işin kendisinin iş tatminini genel olarak işin yöntemi ve süratinin kontrolü, çalışanların beceri ve yetenekleri ile işin monotonluktan uzak olması biçiminde üç faktörden oluştuğu ortaya konulmaktadır (Feldman ve Hugh, 1983).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda tatmin ve tatminsizliğin başta gelen nedenlerinin başında diğer bir örgütsel faktör olan ücret gelmektedir. Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Çalışanların yapmış oldukları işi, örgütün benzer işi yapan çalışanlarıyla veya diğer örgütlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırması ve bu yönde aldıkları ücrete yönelik bir kıyaslama yapması, tatmin duygusuna yönelik tutumun ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Robbins, 2005).

Yükselme olanağı faktörü, örgüt hiyerarşisinde ilerleme ve yükselme fırsatlarının bulunmasını ifade etmektedir. Çalışanlar işlerinde deneyim sahibi oldukça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz

bularak, daha fazla yetki ve sorumluluk istemektedirler. Bu bağlamda ilerleme veya yükselme fırsatları olmayan çalışanların gayret ve istekleri azalmaktadır. Bu bakımdan yükselme ve ilerleme fırsatlarının varlığı, örgüt içinde bir teşvik ve güdüleme aracı olarak görülmektedir. Bunun yanında örgütte yükselme politikalarının adil olarak algılanması ve adaletli bir terfi sisteminin var olması çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Nauman, 1993).

Yönetim faktörü ise, örgütün yönetim ilkelerini uygulama biçimi veya örgütün yönetsel yapısının, çalışanların iş tatminine olan etkilerini ortaya koyan örgütsel boyutlardan birisidir. Çalışanların karar verme süreçlerine katılması veya örgütün sosyal ilişkilerinin örgüt yönetimi tarafından desteklenmesi biçiminde ortaya çıkan çeşitli yönetsel boyutlar, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği veya yetki devri, yönetim birliği gibi yönetsel ilkelerin uygulanmadığı örgüt yapılarında, çalışanların iş tatmin duyularının olumsuz yönde etkilendiği ortaya konulmaktadır (Kim, 2002).

Son olarak iş arkadaşları faktörü, teknik uzmanlık dereceleri ile çalışanlara sosyal anlamda destek olmaları yönündeki boyutları çalışanların tatmin duyularına etki etmektedir. Birbirlerine hem iş konusunda hem de sosyal bağlamda yardım eden, çeşitli öneriler sunan ve destekleyen çalışanlar, iş ortamının daha zevkli hale getirilmesinde ve iş tatmininin artmasında olumlu katkılar sağlamaktadır (Williams, 1998).

İş tatmini yukarıda açıklandığı gibi hem bireysel bağlamda hem de örgütsel bağlamda birçok faktörden etkilenebilmektedir. İş tatmini kavramı örgütteki yönetim tutumu veya işin kendisi gibi iş koşullarının veya iş güvenliği, ücret gibi iş sonuçlarının bireysel olarak değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir faktördür. Bu faktör bireyin, değerleri ve beklentileri gibi içsel süreçleri sonucunda biçimlenen, iş veya iş koşullarına yönelik tutumlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte çalışanların iş tatmin duygularının örgütsel açıdan birçok sonuçları bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu sonuçlar ele alınarak irdelenecektir.

3.4. İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Literatürde yapılan bazı çalışmalarda iş tatmininin örgütsel başarı, verimlilik, devamsızlık, örgütsel bağlılık ve işi bırakma niyeti gibi birçok faktörle ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hermann ve diğ., 1980; Querstein ve diğ., 1992; Udechukwu, 2007; Ghazzawi, 2008; Söyük, 2007). Ayrıca bazı araştırmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla iş tatmini arasında güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson, 1991; Schanake, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Alotaibi, 2001).

İş tatmini çalışanların mutluluklarını artırmakta ve çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayarak verimlilik artışlarını sağlamaktadır. Bununla birlikte iş tatminin yüksek olması örgütte işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Querstein ve diğ., 1992). Çalışanların iç ve dış tatmin seviyeleri personel devri

yanında işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir. İş tatmini yükseldikçe çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Udechukwu, 2007).

İş tatmini yüksek çalışanların genel yaşam tatminlerinin de olumlu yönde etkilendiği ve birçok bireysel olumlu sonuçları beraberinde getirdiği ortaya konmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini fiziksel ve ruhsal sağlığı doğrudan etkilemekte ve çalışanların mutluluk duygularına katkıda bulunmaktadır. Buna karşın iş tatminin düşük olması, çalışanın işine yabancılaşmasına, ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına ve sonuçta da olumsuz psikolojik sorunları beraberinde getirmektedir (Söyük, 2007; Ghazzawi, 2008).

Yapılan bir çalışmada iş tatmini ile verimlilik arasında karşılıklı olarak güçlü ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. İş tatminindeki artış verimliliğe katkı sağlarken, verimlilik artışı benzer biçimde çalışanların iş tatmin duygularını olumlu yönde etkilemektedir (Hermann ve diğ., 1980).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında yapılan çalışmada ise, iş tatmininin önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Organ ve Konovsky (1989) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde, iş tatmininin önemli bir belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Bateman ve Organ (1983) yapmış oldukları çalışmada bu iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Smith ve arkadaşları (1983) ise yaptıkları çalışmada vatandaşlık davranışı boyutlarından yalnızca diğerkâmlık boyutunun iş tatminiyle olan ilişkisini ortaya çıkarmıştır.

Bazı araştırmacılar ise, bilişsel ve duygusal tatmin ölçümlerinin vatandaşlık davranışları üzerinde farklı etkilerinin olduğunu göstermişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve birey açısından iki biçimde ele alarak yapılan bazı çalışmalarda; duygusal tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişki elde edilemezken; bilişsel tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson 1991).

Literatürde iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada güçlü bir açıklayıcı olduğuna yönelik yapılan bazı çalışmalarda ortaya konan temel görüş, işinden tatmin olan çalışanların, tatmin olmayanlara göre daha fazla isteğe bağlı davranışlarda bulunacağını öne sürmektedirler (Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Fassina ve diğ., 2008). Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışların sergilenmesinde temel motive edici faktörlerden birisinin, çalışanların yaptıkları işlerinden tatminin olmaları olarak açıklanabilir. Bu konuda literatürde yapılan meta analiz çalışmaları bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Toplam 28 çalışmanın irdelenerek iş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran Organ ve Ryan (1995), ayrıca Judge ve arkadaşları (2001) ile Organ ve arkadaşları (2006)'nin yaptıkları çalışmalar bu ilişkileri destekler niteliktedir.

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu değerlendirilen diğer bir faktör olan iş tatmini değişkeni ele alınarak irdelenmiştir. Kavrama ilişkin çeşitli bakış açılarından yapılan tanımlamaların yanında tatmin duygusunun güdülenme ile

ilişkisi ve bu bağlamda güdülenme teorileri incelenmiştir. İş tatmine etki eden faktörlerin ve son olarak iş tatminin örgütsel sonuçlarının yer aldığı bu bölümde, iş tatminin bir sonucunun ise örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Çeşitli çalışmalarla ortaya konan değerlendirme, çalışanların iş tatminlerinin artmasıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bir artış olabileceğidir.

Çalışmanın bu bölümünden itibaren ise mikro bakış açısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu düşünülen faktörlerden birisi olarak çalışanların kişilik özellikleri ele alınarak irdelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.KİŞİLİK

Kişiler belirli durumlara karşı farklı tepkiler verebilmektedir. Bu farklı tepkiler, kişilerin birtakım farklı içsel yapılara sahip olduğunu göstermektedir. Bu yapılar psikolojide kişilik kavramıyla açıklanmaktadır.

4.1. KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik kavramının açıklanmasına yönelik literatürde araştırmacılar arasında ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Mischel (1993:5) kişilik kavramını düşünce ve duyguları da içine alarak, bireyin kendi yaşam durumlarına olan uyumunu gösteren ayırıcı davranış örnekleri olarak tanımlamaktadır.

Mount ve arkadaşları (2005) kişiliği farklı durumlardaki davranışı açıklayan duygusal, kişiler arası, deneyimsel ve motivasyonel biçimler olarak görmektedir. Bu bağlamda kişilik, zaman içinde sabit olan, bireyin davranışları için nedenler sağlayan, psikolojik nitelikteki özellikleri işaret etmektedir. Bu özellikler, duygusal, davranışsal ve bilişsel biçimleri belirlemede bir araya gelmiş ve bireylerin kim olduğunu gösteren nitelikler olarak görülmektedir.

Feshbach ve Weiner (1991:35) kişiliği fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan kişisel özellikler toplamı olarak açıklamaktadırlar. Dubrin (1994: 56) ise kişiliği, bireyin yaşama biçimi olarak tanımlamıştır.

Diğer bir tanımlama ise Allport (1961:28) tarafından ortaya konan ve kişiliğin, bireyin dinamik bünyesindeki davranış özelliklerini ve düşüncelerini belirleyen psikofiziksel (psychophysical) sistemler olduğunu öne süren tanımlamadır. Bu tanımlama ile birlikte kişiliğin belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Kişilik yalnızca parça ve kırıntıların toplanması olarak değil bir bünyeye sahiptir.
- Kişilik durağan bir olgu değil aktif ve süreçleri olan bir olgudur.
- Psikolojik bir kavram olmasına rağmen, kişilik ayrılmaz biçimde fiziksel bedenle ilişkilidir.
- Kişilik sıradan bir güç olarak, kişinin dünya ile nasıl ilişkisi olduğunu belirlemede rol oynamaktadır.
- Kişilik modellerde, tekrarlarda ve tutarlılıklarda açığa çıkmaktadır.
- Kişilik davranışlarda, düşüncelerde ve duygularda yalnızca bir biçimde değil, birçok şekillerde sergilenebilen bir olgudur.

Görüldüğü gibi kişilik kavramının açıklanması konusunda literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Yapılan tanımlamalarda araştırmacılar arasında ortak bir anlayış olmamasına karşın, kişilerin yaptıklarının belirli özelliklerden etkilendiği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır. Bireysel bağlamda ortaya çıkan bu özellikler, bireysel farklılıklar ve kişilerin iç süreçlerindeki farklılıklar olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır (Carver ve Scheier, 1996: 5).

Bu özelliklerden bireysel farklılıklar, temelde her bireyin kardeş veya ikiz olsa da birbirlerinden farklı oldukları düşüncesini öne sürmektedir. Bazı insanlar mutlu iken;

bazıları üzgündür, bazıları sosyal veya girişken iken; bazıları içine kapanık veya utangaçtır. Bu bakış açısı doğrultusunda kişilik, kişiyi özetleyen özelliklerin tanımlanması amacını taşımaktadır.

Diğer özellik ise kişilerin iç süreçleri olarak; kişiyle birlikte duygu, düşünce, tutum ve benzeri birçok süreçler dizisi ifade edilmektedir. Bu iç süreçler, kişilerin girdikleri her duruma damga gibi vurulan bir olgu olarak değil; duruma göre farklılaşan mekanizmaları barındırmaktadır. Bu süreç ve mekanizmalar, kişilerin farklı durumlarda farklı biçimlerde davranışlar sergilemelerine karşın, kişilerle birlikte oluşarak bir devamlılık duygusu yaratmaktadır. Bu durum, farklı durumlarda farklı sonuçların ortaya çıkmasına karşın, benzer iç süreçlerin kullanıldığının bir göstergesi olmaktadır. Böylelikle bu bakış açısından kişilik, kişilerin iç süreçleri bağlamında tanımlanmaktadır.

Kişiliğin açıklanmasında rol oynayan bu temel iki özellik literatürde ortaya konan kişilik yaklaşımlarını da farklılaştırmaktadır. Bazı yaklaşımlar, kişilerarası farklılıklara önemsemeyerek, kişiliğin çoğunlukla kişinin iç süreçleri sonucu oluştuğunu vurgulamaktadır. Diğer yaklaşımlar ise tersine, birey içinde oluşan süreçlerin belirsizliğini öne sürerek, kişiliğin en önemli yönünün bireylerin eşsizliği olduğunu belirterek kişilerarası farklılıklara odaklanmaktadır.

Bu farklı görüşler sonucunda literatürde farklı açılardan ele alınmış birçok kişilik yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımların kısaca ele alınması, kişiliğin her yönü ile anlaşılması açısından ve çalışmanın kişilik değişkeni olan öz yeterlilik

olgusunun hangi yaklaşım doğrultusunda ortaya konduğunun anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

4.2. KİŞİLİK YAKLAŞIMLARI

4.2.1. Psikoanalitik yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım kişiliğin psikolojik süreçlerine odaklanmaktadır. Freud (1923)'un psikanaliz teorisinden ortaya çıkan bu yaklaşım, kişiliğin önemli bir bileşeninin kişinin bilinçaltı olduğunu öne sürmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda zihnin üç temel bileşeni olarak düşünülen “id”, “ego” ve “süper ego”nun kişiliğin yapısını oluşturduğu ve kişilik dinamiklerinin, bunlar arasındaki algısal çatışmadan ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu açıdan saldırganlık ile cinsel içgüdülerin derhal doyum gereksinimi, kişileri çevreyle çatışmaya itmektir. Çatışma, kültür yasakları ile birleştiğinde içselleşmekte ve yasak ile dürtü arasındaki savaş endişeyi ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada en temel çatışma endişe olmaktadır. Böylelikle kişileri sürekli mantıksız istekler ile yönlendiren bilinç dışılık ve akıl dışılık, kişilerin davranışlarının en önemli belirleyicileri olarak görülmektedir (Engler, 1985: 58-62).

4.2.2. Neoanalitik yaklaşım

Neoanalitik yaklaşım, psikoanalitik yaklaşımın bir devamı olarak özellikle “ego” ve “ego”nun fonksiyonları üzerinde durarak, “ego” süreçlerinin nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda bazı araştırmacılar “ego”nun kendisini ele alırken, diğerleri “ego”nun diğer kişilerden veya sosyal ve kültürel ortamdan nasıl etkilendiğini ele almaktadır.

“Ego”nun kendisini ele alarak “ego”yu açıklayan Hartmann (1964) ve Adler (2009) gibi araştırmalar “ego”nun çevreye karşı daha yeterli ve hâkim olabilmek için bağımsızca hareket ettiğini ve doğuştan itibaren ayrı bir mevcudiyetinin olduğunu öne sürmektedir. Bunun yanında “ego”yu açıklamada diğerk kişilere veya sosyal ve kültürel ortamlara odaklanan Mahler ve arkadaşları (2003) ve Erikson (1984) gibi araştırmalar ise kişiliğın içsel biçimde sosyal olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu açıdan kişiliğın, özellikle kişilerin çok erken dönemlerdeki ilişkileriyle birlikte geliştiğini ortaya koymaktadırlar. Sonuçta, kişiliğın oluşması açısından her iki yaklaşımın çıkış noktasını “ego” oluşturmakta ve kişilerin yapmış olduğu davranışlar bu bağlamda açıklanmaktadır.

4.2.3. Yapısal yaklaşım

Yapısal yaklaşım ise iki varsayım üzerine kurulmuştur. Varsayımlardan birisi kişilerin davranışlarında tutarlılık ve süreklilik göstermesidir. Diğerk varsayım ise kişilerin diğerk kişilerden birçok yönden farklı olduğudur. Böylelikle kişilerin bir parçası olan kişisel yapılar sabittir ve kişilik bu bağlamda, kişiden kişiye farklılaşan yapıların kesişmesinden veya bütününden oluşmaktadır.

Yapısal yaklaşım literatürde üç genel bakış açısıyla ele alınmaktadır. Birinci bakış açısı Hipokrates (yaklaşık M.Ö. 400), Kretschmer (1925) ve William Sheldon (1942) gibi araştırmacılar tarafından ortaya konan ve kişiliği, kişilerin fiziksel özelliklerine odaklanarak açıklamaya çalışan görüşlerdir.

Diğer bakış açısı Jung (1933), Cattell (1964), Eysenck (1967), Costa ve McCrae (1985) gibi araştırmacılar tarafından ortaya konan ve kişilerin birbirlerinden ayrılan sürekli ve sabit kişilik özelliklerine sahip oldukları ve bu özelliklerin kişilerin sergilediği davranışlarla gözlemlenebildiği düşüncesine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda yapısal yaklaşım; yapıların sabit olduğu ve kişilerle birlikte sürekliliğini devam ettirdiği; yapıların her bir kişi için tutarlık ve genellik gösterdiği ve kişilerin sahip olduğu yapıların etkinliği, miktarı ve sayısındaki farklılıkların kişilerarası farklılıkları ortaya koyduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

Son bakış açısı ise kişilerin ihtiyaçlarına odaklanarak kişiliği açıklamaya çalışmaktadır. Bu bakış açısı genel olarak kişisel ihtiyaçların bir gereklilik olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını gidermeye dönük dürtülerinin bulunduğu varsayımlarına dayanmaktadır. Psikoanalitik teorinin etkileriyle ortaya çıkan bu görüş davranışların oluşmasında kişilerin ihtiyaç ve dürtülerine kişisel yapılar biçimde yaklaşmaktadır. Bu bakış açısıyla Murray (1962) kişilerin davranışlarının hem kişisel ihtiyaçlar hem de çevresel baskılar tarafından belirlendiğini öne sürmektedir. Kişiliği açıklamada yapılan bazı çalışmalarda ise McClelland (1953) kişilerin başarı ihtiyacına odaklanırken; Winter (1973) kişilerin güç ihtiyacına odaklanmaktadır (Carver ve Scheier, 1996).

4.2.4. Fenomonolojik yaklaşım

Kişiliği açıklamaya yönelik diğer bir yaklaşım olan fenomenolojik (bireyin subjektif tecrübeleri) yaklaşımın temeli, olguların gerçekliğinin kişilerin algıladıkları biçime göre değiştiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bir kişi için gerçek olan

şey, kişinin iç referans çerçevesinde (sübjektif açıdan) o şeyin ne olduğudur (Liebert ve Spiegler, 1990:265).

Literatürde “objektif gerçeklerin” saptanmasını inkâr ettiği yönüyle eleştirilmesine rağmen, tüm tecrübenin ve bilginin sübjektif yorumlamaya bağlı olduğu anlayışının gelişmesi ile bu yaklaşım geniş kabul görmeye başlamıştır. Bu kabul ile birlikte bakış açısının yorumlayıcı bir davranış olduğu fikri ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan iki kişinin aynı durumu gözlemlemesi iki farklı durum ortaya çıkarabilmektedir. Böylece fenomenolojik açıdan gerçek, algılanan gerçek olmaktadır (Engler, 1985).

Bu yaklaşıma göre kişinin davranışları, tecrübelerinden, ilişkilerinden, bakış açılarından ve karşılaşmalarından ortaya çıkmaktadır. Böylelikle kişiler bilinçaltı veya çatışmalarının kurbanı olarak değil, tecrübe eden varlıklar olarak görülmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda, kişilerin olayları nasıl öngördüğü ve açıkladığı yönündeki belirli kişisel yapıları, kendilerine özgü ihtiyaçlar veya kendilerini gerçekleştirme gibi kişisel eğilimleri, kişilikleri ortaya çıkarmaktadır (Mischel, 1993:231).

Fenomonolojik yaklaşım kişiliği açıklamada genel olarak iki bakış açısını ortaya koymaktadır. Bunlardan birisi kişilerin belirli gelişen ve değişen eğilimleri olarak; kişilere özgü kendini gerçekleştirmenin (Carl Rogers, 1959), veya ihtiyaçlar hiyerarşisinin (Abraham Maslow 1970) kişiliği oluşturduğudur. Diğer bakış açısı George Kelly (1955), tarafından ortaya konmakta ve kişiliğin oluşmasında kişilerin yaşamdaki olayları nasıl öngördüğü ve açıkladığına odaklanmaktadır (Liebert ve

Spiegler, 1990). Bu doğrultuda kişilerin davranışları, yaşamdaki olayları doğru biçimde yorumlamaya yönelik bir beceri geliştirme isteğinden ortaya çıkmaktadır.

4.2.5. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, kişiler hakkında bilgi elde etmenin tek yolunun, kişilerin psikolojik tepkileri, ne yaptıkları ve ne söyledikleri yönündeki davranışlarını izlemekle elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu açıdan kişilerin dürtüleri, özellikleri veya iç deneyimleri hakkında yapılan çıkarımlar, birçok durumda kişilerin yaptıklarının ve söylediklerinin gözlemlenmesine dayanmaktadır. Bu açıdan davranışsal yaklaşım kişiliği, bir bireyin davranışlarının bütünü olarak görmektedir (Liebert ve Spiegler, 1990: 389).

Davranış yaklaşımları ele alındığında kişiliğin oluşumuna yönelik iki yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bunlar radikal davranışçılık ve sosyal öğrenme yaklaşımlarıdır. Radikal davranışçılık yaklaşımı yalnızca durağan ve dışarıdan gözlemlenen davranışları ele almakta ve kişiliği bu davranışlara göre açıklamaktadır. Bu açıdan etki ile tepki arasındaki öğrenilen ilişki biçimine yönelik olarak “klasik koşullanma” (Pavlov, 1936) veya sonuçlar açısından “araçsal koşullanma” (Skinner, 1953) biçimindeki öğrenme süreçleri sonucunda, davranışların ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Engler, 1985).

Diğer yaklaşım olan sosyal öğrenme yaklaşımı, hem gözlemlenen hem de gözlemlenemeyen (açıkça görülmeyen) davranışları ele almakta ancak özellikle gözlemlenen davranışlardaki, gözlemlenemeyen olgulara odaklanmaktadır.

Böylelikle, taklit etme (Miller ve Dollard, 1941), gözlemleyerek öğrenme (Bandura, 1960) veya belirli beklentiler sonucunda öğrenmenin (Rotter, 1954) olduğu ifade edilerek, davranışların oluşumları bu biçimlerde açıklanmaya çalışılmaktadır (Liebert ve Spiegler, 1990).

4.2.6. Bilişsel sosyal yaklaşım

Bilişsel sosyal yaklaşım ise davranışsal yaklaşımların bir devamı olarak, kişilerin bilişsel süreçlerine odaklanarak, davranışların oluşmasında gözlemlenemeyen olayların önceliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kişilerin nasıl düşündüğü, bilgiyi nasıl seçtiği, işlediği, depoladığı ve yeniden ürettiği yönünde bilişsel çalışmalara paralel olarak, kişilerin davranışlarının, gözlemlenemeyen kişisel farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Mischel ve diğ., 1973). Bu kişisel farklılıklar, kişilerin kodlama stratejileri, beklentileri, sübjektif değerleri, özdenetim sistemleri ve bireysel yeterlilikleri olarak ifade edilmektedir (Liebert ve Spiegler, 1990:479-480). Bu özellikleri kısaca açıklamak gerekirse; kodlama stratejisi, kişilerin fiziksel ve kişilerarası durumları bilişsel olarak nasıl değerlendirdiği ve kategorize ettiği konusundaki farklılaşmayı ifade etmektedir. Beklentiler ise kişilerin belirli davranışların sonuçları hakkında, yaptıkları olasılık tahminlerinde yaşanan farklılıklardır. Öz denetim sistemleri, kişilerin kendilerine belirledikleri standartlar ile kendilerini nasıl denetledikleri ve amaçlarını sürdürdüklerini ele almaktadır. Yeterlilikler ise kişilerin birtakım bilişsel ve davranışsal becerilere sahip olduğunu ve şartlar gerektirdiğinde, bunları kullanabilecek yetenekte olduğunu göstermektedir (Mischel, 1993:403-411). Bu yaklaşım özetle, kişilerin bilişsel ve davranışsal özelliklerini dikkate alarak, davranışların oluşumunu kişi ile durum arasındaki etkileşimlerle açıklamaktadır.

Bu kısımda kişilik kavramının ne olduğu ve kişilik kavramını açıklamaya yönelik çeşitli bakış açılarıyla ortaya konan yaklaşımlar incelenmiştir. Görüldüğü gibi kişilik özellikleri konusunda literatürde farklı bakış açıları doğrultusunda pek çok yaklaşım öne sürülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ise çalışmanın kişilik değişkeni olarak benimsenen öz yeterlilik kavramı irdelenerek, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkileri ortaya çıkarılacaktır.

4.3. ÖZ YETERLİLİK ALGISI

Öz yeterlilik algısı bilişsel sosyal yaklaşım çerçevesinde Bandura (1995) tarafından kişinin, kendisinden beklenen durumların üstesinden gelmesini sağlayacak yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Luszczynska ve arkadaşları (2005) öz yeterlilik algısını, kişinin zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancı şeklinde tanımlamıştır.

Diğer yandan kişinin sahip olduğu yeteneklere yönelik olarak genel bir algı şeklinde ortaya çıkan öz yeterlilik algısı, kişinin nelere sahip olduğu değil; mevcut yeteneklerle neler yapılabileceğine yönelik inancı nitelemektedir (Lu ve diğ., 2005:570). Bu çerçevede öz yeterlilik algısı, kişinin belli görevleri ve davranışları yapabileceğine olan bireysel inancı olarak görülebilir.

Bandura (1994) kişilerde öz yeterlilik algısının oluşmasında birbiriyle etkileşimli dört faktörün önemli rol oynadığını öne sürmektedir. Bu faktörlerden ilki “performans başarıları” olarak adlandırılmaktadır. Performans başarıları, kişinin yapmış olduğu görevde gösterdiği başarının ileride benzer görevlerde de tekrarlanacağını bir göstergesi olmaktadır. Bu durum kişinin elde etmiş olduğu başarının bir ödül niteliğinde olması sonucu, gelecekte bu davranışın sergilenmesini teşvik edebilmektedir. Diğer faktör “dolaylı yaşantılar” olarak ifade edilmekte ve çevresindeki kişilerin başarılı olduğunu gören kişilerin, kendilerinin de başarılı olabileceğine yönelik bir beklentinin ortaya çıkmasıdır. Bir bakıma çevredeki kişilerin başarısı, kişinin belirli bir davranışı sergileme yönündeki isteklerini cesaretlendirmektedir. Bir diğer kaynak ise “sözel ikna” olup; bir eylemin başarılı biçimde yapılabileceğine yönelik teşvik ve öğütlerin, kişinin öz yeterliliğin artmasına katkıda bulunan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Son kaynak ise “duygusal durum” olarak adlandırılmakta ve kişinin davranışta bulunacağı esnada içinde bulunduğu duygusal durumun önemine işaret etmektedir. İçinde bulunulan duygusal durum olumlu olduğu takdirde, kişinin o davranışı sergileme olasılığının arttığı öne sürülmektedir.

Bandura (1977) kişilerin, hayatları boyunca edindikleri tecrübelerle dayalı olarak, kendi baş etme yeteneklerine ilişkin özel inançlar geliştirdiklerini ve sahip oldukları öz yeterlilik inançları arttıkça, davranış değişikliğinin de arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, bir davranışın başarı ile yapılmasında, kişinin sahip olduğu yeterlilik inancının, o davranışın yapılmasını etkilediğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu bağlamda birçok açıdan bireyin davranışlarını etkileyen öz yeterlilik algısı, klinik psikolojiden sosyal psikolojiye kadar pek çok alanda yer bulmakta ve bireysel gelişimin söz konusu olduğu her alanda bu kavrama rastlanılmaktadır. Elde edilen bir bulgu, sosyal psikolojide yeterlilik ile yardım etme davranışları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre kişilerin yeterlilikleri arttıkça yardım etme davranışlarına olan arzuları da artmaktadır (Midlarsky, 1984; Dovidio ve diğ., 1991). Midlarsky (1984) kişileri yardım etme davranışları için etkileyen faktörlerden birisinin yeterlilik olduğunu öne sürmektedir. Yardım eden kişiler diğerleri için olumlu beklentiler içine girmekte ve yardım davranışlarının başarıya ulaşması için daha fazla çaba göstermektedir. Kişilerin yardım davranışları karşısında aldıkları olumlu geribildirim ise, yapmış oldukları davranışların doğruluğuna yönelik kişilerde içsel bir tatmin duygusu yaratmaktadır (Karlowsky, 1971). Bu bağlamda çalışanların işi hakkında algıladıkları öz yeterlilikleri iş yerindeki yardım etme davranışlarını arttırabilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelde yardım etme davranışı olması, öz yeterlilik algısı ile vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olabileceğini akla getirmektedir. Bu amaçla yapılan bazı çalışmalar bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Dussault (2006) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin öz yeterlilik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin kişisel öğretime ait öz yeterliliklerinin vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarıyla; genel öğretim öz yeterliliklerinin ise centilmenlik davranışıyla aynı yönlü ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Benzer biçimde Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışanların öz yeterlilik algıları ile vatandaşlık davranışlarından yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem davranışları arasında aynı yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bogler ve Somech (2004) ise yeterlilik ile vatandaşlık davranışları arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermişlerdir. Wat ve Shaffer (2005) ise, öz yeterlilik ile vatandaşlık davranışları boyutlarından vicdanlılık ve centilmenlik davranışları arasında aynı yönlü ilişkilerin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Yücel ve Taşçı (2008) yaptıkları çalışmada öz yeterlilik algısının tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu değerlendirilen diğer bir faktör olarak kişilik özellikleri ele alınmış ve kişilerin öz yeterlilik özelliği ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler literatürde yapılan çalışmalar ışığında ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda öz yeterlilik kişilik özelliği vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde kişisel bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve öz yeterlilik algısı arttıkça çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışlarını sergileyebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünden itibaren ise, makro bakış açısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğu düşünülen faktörlerden örgüt kültürü faktörü ele alınarak irdelenecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkan örgütlenme süreçleri, sosyalleşmeyi, sosyal normları ve sosyal sistemleri beraberinde getirmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Bu bağlamda her örgütlenme süreçleri, zaman içinde kendine has duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları belirlemekte ve kendine özgü bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların çalışanlar tarafında paylaşılması ise örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Literatürde örgüt kültürüne yönelik çeşitli tanımlamaların yapıldığını görmekteyiz. Schein (1992) örgüt kültürünü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek amacıyla, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği kanıtlanmış paylaşılmış temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) örgüt kültürünü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak tanımlamaktadır. Daft (2003) tarafından yapılan örgüt kültürü tanımı ise, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu biçimdedir.

Güçlü (2003) örgüt kültürünü çalışanların düşünce ve davranışlarına şekil veren yaygın değer ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Jones (2004) ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer örgüt dışı kişilerle etkileşimlerini kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar bütünlüğü olarak tanımlamaktadır.

Farklı açılardan yapılan bu tanımlamalarla birlikte bazı araştırmacılar örgüt kültürü konusunda dört ortak faktörün ön plana çıktığını öne sürmektedirler (Hofstede ve diğ., 1990; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu faktörler; (1) örgüt kültürünün bütüncül bir yapısının olması ve kültürü oluşturan parçaların toplamından daha farklı bir özelliğe sahip olması, (2) örgüt kültürünün paylaşılan ortak değerlerin ve bu değerlerin paylaşımında kullanılan, semboller, hikâyeler ve geçmiş olayların belirli bir birikimin sonucu oluşması, (3) zaman içinde geliştirilen çözümler ve bunlara ilişkin genel kabullerin değiştirilmesinin güç olması, (4) bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütününün duygusal ve mantıksal etkileşimle ortaya konması olarak sıralanabilir.

Diğer yandan örgüt kültürüne yönelik Ott (1989) bütün örgütlerde görülen beş temel özelliğin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler; örgüt kültürünün her örgütte var olduğu, her örgüt için kültürün diğerlerine göre tek ve farklı olduğu, örgüt kültürünün sosyal etkileşimle oluşturulduğu, örgüt kültürünün örgüt üyelerine olay ve sembollerini anlamlı kıldığı, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel davranışlarına yol gösteren güçlü bir araç olduğu biçiminde ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünün ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve çeşitli özellikleri yanında, çalışmanın örgüt kültürü değişkeni için benimsenen yaklaşımın açıklanması ve daha iyi anlaşılması amacıyla, literatürde ortaya konan örgüt kültürü yaklaşımlarının ele alınması gerekmektedir.

5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI

5.2.1. Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı

Deal ve Kennedy (1982) kültürün görülebilir göstergelerine odaklanarak risk durumu ve geri bildirim hızının yüksek veya düşük olduğu koşullara göre dört farklı kültür sınıfı ortaya koymuşlardır. Birinci kültür sınıfı, yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edilebileceğine ve bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan ataklık kültürüdür. İkinci kültür sınıfı eylem kültürü olarak adlandırılmakta ve düşük risk ve hızlı geri bildirimlerin var olduğu çevrelerde, örgütsel başarının müşteri odaklılık yoluyla sağlanacağını düşünen ve örgüt üyelerinin yetkinliklerini öne çıkaran kültürel sınıflamadır. Üçüncü kültür sınıfı yetki kültürü olup; yüksek risk ve yavaş geri bildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Son olarak kapalı hiyerarşi kültürü olarak adlandırılan kültür biçimi ise, düşük risk ve yavaş geri bildirim olduğu çevresel koşullarda faaliyet gösteren, hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanan sınıflamadır.

5.2.2. Cameron ve Quinn'in yaklaşımı

Cameron ve Quinn (1989) ise örgüt kültürünün örgütsel başarı ya da örgütsel etkililiği nasıl etkilediğine yönelik bir kültür modeli ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar örgütsel kültürün açıklamasını değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade etmektedirler. Oluşturdıkları bu modeli “Rekabetçi Değerler” olarak adlandıran araştırmacılar, örgütsel etkililik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir.

Rekabetçi değerler modeli bir boyutta organik ve mekanik süreçler; diğer boyutta ise içsel koruma ve dış konumlandırma olmak üzere toplam iki boyuttan oluşmaktadır. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Diğer yandan içsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken; dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyutun ayırdığı alanlarda dört farklı kültür biçimi bulunmaktadır. Bu kültürler, girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak adlandırılmaktadır. Girişimci kültür, örgütsel amaçların elde edilmesinde belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılık gibi unsurların önemli olduğunu ve bunların örgütsel ortamda vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu öne sürmektedir. İşbirliği kültürü, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ortak değerlerin paylaşılmasının önemi üzerinde durmakta, bu açıdan bütünleşmenin ve uyumun bu süreçte kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hiyerarşi kültürü kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültür biçimi olarak tanımlanmaktadır. Son olarak Piyasa

kültürü ise örgütsel amaçların ancak pazar payı elde etme ile sağlanacağını savunan, örgütsel sonuçların önemli görüldüğü ve ödüllendirildiği bir kültür biçimidir.

5.2.3. Denison ve Mishra'nın yaklaşımı

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünün işlevsel olarak ölçülebilmesi amacıyla çevresel koşullara (müşterileri istekleri, teknolojik değişimler vb.) uyum sağlayabilme ve örgütün çevresel değişimlere karşı kendisini yapısal ve işlevsel fonksiyonlarını gerçekleştirme derecesi olmak üzere iki boyutlu değişken tanımlamaktadır. Bu iki boyuttan ortaya çıkan dört kavramsal temel faktör ise uyum yeteneği, vizyon, katılım ve tutarlılık olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca bu dört kavramsal faktörün her birisiyle ilişkili üç alt faktör tanımlamıştır. Böylelikle örgüt kültürünün ölçümüne yönelik toplam on iki kavram ortaya konulmaktadır.

Yapılan boyutlandırma incelendiğinde; uyum yeteneği faktörü, değişim yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık olmak üzere üç ayrı alt faktöre ayrılmaktadır. Değişim yaratma alt faktörü değişen ve gelişen çevresel koşullara yönelik örgütün yaratıcı ve etkili çözümler bulabilmesidir. Örgütsel öğrenme hızla değişen çevresel koşullar karşısında örgütün sürekli kendisini yenileyerek öğrenen bir yapıya sahip olmasıdır. Müşteri odaklılık ise örgütün mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek ve talepleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütülmesini öngören bir faktördür.

Vizyon faktörü, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon alt faktörlerine ayrılmaktadır. Stratejik yönetim örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde açıkça belirlenmiş örgütsel hedef, strateji ve programlarına bağlı olunması ve buna yönelik

tüm çalışanların inançlarının yönlendirilmesidir. Örgüt amaçları örgütün uzun dönemli olarak nereye varmak istediğinin ortaya konması ve bu yönde uzun dönemli hedeflerin belirlenmesidir. Misyon ise örgütün var oluş nedeni olarak çalışanların paylaştıkları ortak değerler bütünü olarak, örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktadır.

Katılım faktörü, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt faktörlerinden oluşmaktadır. Yetkilendirme çalışanlara yaptıkları işle ilgili sorumluluk ve yetki verilmesiyle örgütsel bütünleşmenin artırılmasıdır. Takım çalışması örgütsel amaçlar için sinerji yaratmak amacıyla belirli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek görevlerin daha etkili biçimde yapılmasıdır. Yetenek geliştirme ise, örgütsel amaçlara uygun olarak çalışanların yeteneklerinin desteklenmesidir.

Son faktör olan tutarlılık ise, temel değerler, uzlaşma ve güç birliği ile bütünleşme alt faktörlerinden oluşmaktadır. Temel değerler örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki vazgeçilmez nitelikteki değerlerini kapsar. Uzlaşma çalışanların örgütün fonksiyonlarına yönelik net bir fikir ve eylem birlikteliğini ifade eder. Güç birliği ve bütünleşme ise üst ve alt bölümler arasında örgütsel amaçlara ulaşmada alınan kararlar ile iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumu temsil etmektedir.

5.2.4. Handy'nin yaklaşımı

Charles Handy (1995) yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları bakımından örgütleri dört grupta gruplamakta ve bunları güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırmaktadır. Güç kültürü, merkezi kontrol ve güvene dayalı

biçimsel olmayan bir iletişimin var olduğu, aile işletmeleri veya girişimci örgütlerde görülmektedir. Rol kültürü, yüksek bir bürokrasi ve biçimselliğin hâkim olduğu, kurallar, süreçler ve iş tanımlarının örgütteki normları oluşturduğu bir kültürdür. Bu kültürde kararlar yazılı süreçlerin işletilmesiyle alınmakta ve çalışanlara öngörü imkânı sağlanmaktadır.

Görev kültürü, çeşitli ürün ve hizmetlerle fonksiyonların kesiştiği bir matrise benzetilebilir. Gücün uzmanlığa bağlı olduğu bu kültürde, bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak oluşturulmuş ekipler iş bitince dağılabilmektedir. Hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşma, duyarlılık, yaratıcılık gibi yetkinlikler bu kültürde önemli rol oynamaktadır. Son olarak birey kültürü ise, bireyin merkeze alındığı ve örgüt amaçlarını yerine getirebilmek için çalışan bireyin, örgüt tarafından hizmet gördüğü anlayışı hâkimdir. Örgütün varlığı bireyin varlığının yanında ikinci planda kaldığı için birey örgütten ihraç edilmemekte, birey arzu ettiğinde kendisi ayrılabilir. Bu bağlamda güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalı olmaktadır.

5.2.5. Goffee ve Jones'un yaklaşımı

Goffee ve Jones (1998) örgüt kültürünü durumsal yaklaşımla ele almakta ve örgüt performansında önemli rol oynayan örgüt kültürünün, örgütün çevresel değişkenleriyle baş edebilmesi için oluştuğunu öne sürmektedirler. Araştırmacılar çevresel değişkenlerin farklılaşmasının örgüt kültürlerini de farklılaştırdığını ortaya koymaktadırlar. Bu doğrultuda iyi veya doğru bir örgüt kültürü biçiminin olmadığı;

en uygun kültürün, çevreye başarılı şekilde uyum sağlayan kültür biçimi olduğu iddia edilmektedir.

Araştırmacılar durumsallığın sağlanmasında, bir topluluk ya da grup içindeki arkadaşlığın derecesi olarak sosyalleşme ve bir topluluktaki bireylerin birliktelik derecesi olarak dayanışma olmak üzere iki temel kritere odaklanmaktadır. Bu iki kriterin düşük veya yüksek olma durumuna göre ortaya çıkan kültür boyutları ise dört farklı biçimde sınıflanmaktadır. Bu sınıflama şebeke kültürü, halk kültürü, parçalanmış kültür ve paralı asker kültürü olarak adlandırılmaktadır. Şebeke kültürü örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin yüksek, dayanışmanın zayıf olduğu kültür biçimidir. Halk kültürü örgütsel başarının, örgüt üyeleri arasındaki yüksek uyum ve işbirliği ile sağlanacağını, örgüt yapısı ve işleyişinin paylaşılan bu değerlere odaklandığı kültür biçimidir. Parçalanmış kültür, örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin ve dayanışmanın zayıf olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu kültür biçimidir. Paralı asker kültürü ise, örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin olmadığı, fakat yüksek düzeyde dayanışmanın olduğu örgütsel başarının belli amaçlar doğrultusunda dayanışma ile sağlanacağı inancına dayanan kültür biçimidir.

5.2.6. Danışman ve Özgen'in yaklaşımı

Danışman ve Özgen (2003) yaptıkları çalışmada, literatürde farklı çalışmalarda ele alınan kültürel boyutları ele alarak bütünleştirmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar Tablo-7'de görüldüğü gibi, örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi

eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi olarak ifade edilmektedir.

Bu kültürel eğilimler kısaca açıklanacak olursa; kuralcılık eğilimi genel olarak örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesini ifade etmektedir. Hiyerarşi eğilimi, örgütte hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesini göstermektedir. Sonuç eğilimi çeşitli örgütsel sonuçların önemsenme derecesini ortaya koymaktadır. Klan eğilimi örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesine işaret etmektedir. Destekleyicilik eğilimi, genel olarak görevlerin tam olarak yapılmasına mı, yoksa belirli oranda inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi olmaktadır. Takım eğilimi, takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri göstermektedir. Gelişme eğilimi, gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini belirtmektedir. Profesyonelizm eğilimi rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı yükselmenin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesine işaret etmektedir. Son olarak açıklık eğilimi ise, anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilme derecesini ifade etmektedir.

Tablo-7 Örgütsel Kültür Sınıflaması (Danışman ve Özgen, 2003)

Kültürel Boyut	Değer veya Norm İfadeleri
Kuralcılık eğilimi	-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması -Kurallara uymaya son derece önem verilmesi -Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması -Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin işin olması
Hiyerarşi eğilimi	-Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi -İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıkların bulunması -Otoriteye saygının son derece önemsenmesi -Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi -Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi (-)
Sonuç eğilimi	-Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması (-) -Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması (-)
Klan eğilimi	-Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi -Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi -Çalışanların birbirlerine gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi -Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi -İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi (-)
Destekleyicilik eğilimi	-Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması -Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilesinin mümkün olması -Kişisel haklara saygıya önem verilmesi -Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi -Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması (-)
Takım eğilimi	-Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi -Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması -Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması -Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi

Gelişme eğilimi	-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması -Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi -Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi -Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi -Rekabet ortamının son derece farkında olunması -Kaliteye son derece önem verilmesi -Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması (-)
Profesyonelizm eğilimi	-Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi -Herkes hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi -Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması -Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması -İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi
Açıklık eğilimi	-Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması -Yönetimin eleştiriye açık olması -Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi -Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissinin verilmesi -Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi (-)

Yukarıda görüldüğü gibi çok geniş bir literatür taraması sonucunda ve farklı örgüt kültürü boyutlarının birleştirilmesi ve bunu yerel kültüre uyarlamış olması nedeniyle, Danışman ve Özgen (2003)'in örgüt kültürü boyutlandırması, bu konuda yapılacak ulusal araştırmalar için başarılı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bakımdan çalışmamızın uygulama bölümü için bu model benimsenmekte ve vatandaşlık davranışlarına etki eden örgüt kültürü faktörü bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürüne yönelik literatürde ortaya konan bu yaklaşımlar, örgüt kültürünün örgüt içi veya örgüt dışı faktörleri dikkate alınarak, çeşitli bakış açıları doğrultusunda ortaya konmakta ve örgüt kültürünün açıklanması ve ölçülmesi süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte çalışmamızın amacına yönelik olarak örgüt kültürünün çalışanların davranışlarına nasıl etki ettiğinin ortaya çıkarılması için örgütsel bağlamda örgüt kültürünün etkilerinin neler olduğunun açıklanması gerekmektedir. Bu açıdan bu kısımda örgüt kültürünün etkileri ele alınacak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan etkileri ortaya çıkarılacaktır.

5.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ

Örgüt kültürü bir rehber niteliğinde, değişen ve gelişen çevre koşullarında veya yapısal değişimlerde örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt içinde kişilerin nasıl davranması gerektiğini gösteren bireysel davranışlardan; çevresel değişimler karşısında örgütün yönetsel yapısının nasıl olması gerektiğine kadar tüm örgütsel dinamiklerde örgüt kültürünün etkileri görülebilmektedir.

Örgüt kültürünün etkileri ve sonuçlarını Dubrin (2005) genel olarak altı faktör altında toplamaktadır. Bu faktörler rekabet avantajı ve finansal başarı, üretkenlik kalite ve moral, yenilikçilik, birleşme ve satın almada kıyaslama, birey-örgüt uyumu ve liderlik faaliyetlerine yön verme biçimde sıralanabilir.

Bu faktörler ele alındığında; çevresel koşullar ve değişime karşı etkili bir kültürü benimseyen örgütler, rekabet avantajını ve finansal başarıyı yakalayabilmektedir. Denison (1990) yüksek derecede katılımcı bir kültür ile finansal başarı arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışmada; çalışanların çabaları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması durumunda, yatırımların iç getiri oranlarında ve karlarda artışların olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aynı biçimde örgüt kültürü çalışanların morali ile birlikte üretkenliklerini etkileyebilmekte ve çalışanların kalite anlayışlarına yön verebilmektedir (Wakefield ve diğ., 2001; Cheng ve Liu, 2007). Örgüt kültürünün etkilerinden birisi de örgütteki çalışanların yaratıcı davranışlarını desteklemekte ve çalışanları bu doğrultuda cesaretlendirerek, sonuçta yenilikçiliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (McClean, 2005). Diğer yandan örgüt birleşmelerinde veya satın alma süreçlerinde başarı göstergelerinden birisi örgütlerin kurumsal kültürlerinin uyumlu olmalarıdır. Applebaum ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, örgüt birleşmeleri ve satın alma süreçlerinde özellikle iletişim ve kültürel değerlendirmenin rolünün başarı açısından ön plana çıktığını ortaya koymaktadır.

Çalışanlar açısından ele alındığında; bireyin örgüt içindeki başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi, bireyin kişiliği ile örgüt kültürü arasındaki uyum olduğu ileri sürülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada elde edilen bulgu; birey-örgüt uyumunun artması bireylerin örgüte bağlılıklarını artırmakta ve iş tatminlerini yükseltmektedir (O'Reilly ve diğ., 1991). Örgüt kültürü aynı zamanda örgütteki liderlik davranışlarını da etkilemektedir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında temel faktörlerden birisi olan örgüt yönetimi, aynı zamanda örgüt kültüründen de

etkilenmekte ve özellikle lider davranışlarıyla örgüt kültürü arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü gibi örgüt kültürü, birçok değişkenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve güçlü yapısıyla örgütsel amaçların, kararların, stratejinin, plan ve politikaların oluşturulmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünce ve duygu oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanları sosyalleştiren örgüt kültürü, çeşitli problemlerin çözüm yollarını göstererek, çalışanların davranışlarını makul ve anlamlı kılmaktadır (Schein, 1991). Bu doğrultuda örgüt kültürünün etkilerinden birisi de örgüt içindeki çalışanların çeşitli davranışları olmaktadır. Bu açıdan çalışanların kendi istekleriyle ortaya çıkan ve yardım etme davranışları biçiminde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt kültürünün etkisi altında olabileceği değerlendirilebilir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerini dört grupta toplamaktadır. Bunlar görev özellikleri (örneğin: görev geribildirimi), örgütsel özellikler (örneğin: örgütsel biçimselleşme derecesi), liderlik davranışları (örneğin: dönüştürücü liderlik) ve yapısal ve kültürel etkiler (örneğin: örgütsel öğrenme ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki) olarak sıralanabilir.

Bu bağlamda duruma dayalı yaklaşım, çalışanların ne zaman ve neden vatandaşlık davranışlarında bulunduğu veya bulunmadığını, durumsal faktörlerin belirlediğini öne sürmektedir. Eisenberg ve Fabes (1988) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının, duruma dayalı davranışlar olduğunu ve örgütsel bağlamda kültür, ekonomi ve politik gibi birçok ortamsal faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte George ve Bettenhausen (1990), Podsakoff ve MacKenzie (1995) ile Karaman ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan çalışmalarda; daha az biçimselleşmiş örgütlerde, vatandaşlık davranışlarının sergilemesinde çalışanları cesaretlendiren bir grup uyumu atmosferinin yaratıldığı; buna karşın bürokratik yapılı örgütlerde ise, vatandaşlık davranışlarının kısıtlanarak çalışanların birbirleriyle yabancılaştığı bir çevrenin yaratıldığı ortaya çıkmaktadır.

Bu açıdan örgüt çalışanların nasıl hissettikleri, düşündükleri ve davrandıklarına şekil veren normatif bir paylaşılmış değerler ve fikirler sistem olarak görülen örgütsel kültürün (Schein, 1990), vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde, ortamsal etkilere ilişkin faktörlerden birisi olarak görülmesi gerektiği öne sürülmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Ayrıca örgüt için önemli davranışları belirleyen, örgüt yaşamındaki yükümlülükleri ve zorunlulukları ortaya koyan ve normlar, değerler ve inançlardan oluşan örgüt kültürü, bu doğrultuda vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için de çeşitli fırsatlar yaratabilmektedir (Kidwell ve diğ., 1997). Bu bakımdan tüm bu çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde ortamsal bir faktör olan örgüt kültürünün çeşitli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

5.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümüne kadar araştırmanın amacına uygun biçimde kuramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda birinci bölümde çalışmanın temel değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınarak açıklanmış ve özellikle bu davranışlara etkileri olduğu değerlendirilen örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin bu davranışlarla olan etkileşimlerine değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümden itibaren ise sırasıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin her biri ayrı bölümlerde incelenmiş ve literatürde yapılan görgül çalışmalarla vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkileri ortaya çıkarılmıştır.

Bu bağlamda ortaya çıkan etkileşimler kısaca değerlendirilecek olursa; örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt amaçlarına katkı sağlamak üzere kişilere veya örgüte yönelik olarak, çalışanların rol tanımlarının ötesinde kendi istekleriyle ortaya çıkan, çeşitli biçimlerdeki yardım etme davranışları olarak ifade edilebilir. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda, kişilik özellikleri, işe yönelik çeşitli tepkiler ve iş ortamının niteliklerinin, çalışanların görevlerinin ötesinde ve kendi istekleriyle yaptıkları vatandaşlık davranışlarına yön verdiği öne sürülmektedir (Van Dyne ve diğ., 1994; Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışları esasında bireysel olarak sergilenen davranış biçimi olduğundan özellikle bireylerin kişilik özelliklerine odaklanmak, bu davranışların oluşma süreçlerini anlamda bakımından gerekli olarak düşünülmektedir. Yapılan

araştırmalarda bu dūřınceyi destekleyen bazı literatür çalışmalarına rastlanmaktadır (Midlarsky, 1984; Dovidio ve dię., 1991; Organ, 1994; Konovsky ve Organ, 1996; Penner ve dię., 1997). Dięer yandan bireysel davranışlar kendiliğinden ortaya ıkınamaktadır. Bu bakımdan davranışların oluşmasında etkili olan çevresel etkilerin de bu sūreteki rollerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Örgütte alışanların rol dışı davranışlarının anlaşılması için yapılan bazı çalışmalarda, iř grubunu, departmanı veya örgütün tūmünü oluşturan farklı örgütsel ortamların etkileri üzerine odaklanılmıştır (George, 1990; George ve Bettenhausen, 1990). Ayrıca ortamsal bir değişken olan örgüt kūltürü ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bazı çalışma bulguları bu dūřınceyi destekler niteliktedir (George ve Bettenhausen, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1995). Tūm bu bulgular bireysel olarak sergilenen ve çeşitli örgütsel ortamlardan etkilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada kişilik özelliklerinin ve örgüt kūltürünün önemli rollerini ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık konusunda yapılan araştırmalarda diğer bir odaklanılan konu ortama ilişkin tutumlardır. Bu tutumlardan vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirilenlerin ve bu davranışların ortaya çıkmasında etkisi olan değişkenlerin başında iř tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları gelmektedir. Vatandaşlık davranışlarıyla iř tatmini arasındaki gūlü bir ilişkinin olduğu bazı çalışmalarda ortaya konmaktadır (Organ, 1988b, 1990; Organ ve Konovsky, 1989). Bu açıdan çalışanların işlerinden tatmin olmaları, örgütü beğenmeleri anlamına gelmekte ve bu sūrete sergiledikleri vatandaşlık davranışlarını olumlu yōnde etkilemektedir (Williams ve Anderson, 1991; Meyer ve dię., 2002). Dięer yandan çalışanların

örgüte karşı diğer bir tutumu olan örgütsel bağlılık değişkeni ise, örgütsel katılıma ve yüksek üretime yol açacağı ve sonuçta örgütsel başarıya katkı sağlayan çalışanların vatandaşlık davranışlarını etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Angle ve Perry, 1981; Turnipseed ve Murkison, 2000). Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve örgütle özdeşleştirildiği durumlarda, daha fazla rol dışı davranışlarının sergilendiğini belirleyen bazı çalışma bulguları (O'Reilly ve Chatman, 1986), bağlılığın vatandaşlık davranışlarının artmasında önemli etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkenleri ise, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında önemli etkileri olan tutumsal faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buradan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi bulunan kişilik, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bağımsız etkileri yanında yapılan bazı çalışmalarda birkaç değişkenin birlikte ele alındığı birleşik etkilerden de bahsedilebilir. Bu kapsamda yapılan bazı çalışmalarda kişiliğin ve örgüt kültürünün davranışa etki eden durumsal ve kişisel özellikler olduğu ve bu süreçte iş tatmini ile örgütsel bağlılığın ise aracı değişkenler olduğuna yönelik kanıtlar sunulmaktadır (Jex ve diğ., 2003; Lapierre ve Hackett, 2007; Todd ve Kent, 2006; Llies ve diğ., 2009). Çalışmamızda bu çalışma bulguları temel alınarak, öncelikle kişiliğin tutumsal değişkenlerle birlikte vatandaşlık davranışlarına olan etkileri araştırılacaktır. Daha sonra ise örgüt kültürü değişkeninin tutumsal değişkenlerle birlikte vatandaşlık davranışlarını açıklama gücü ortaya çıkarılacaktır. Bu çalışmada literatürden farklı olarak hem kişilik hem de örgüt kültürü değişkenleri birlikte ele alınarak, tutumsal değişkenlerle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama güçleri ortaya

ıkarılacaktır. Literatürde bir veya birkaç değişken ile vatandaşlık davranışları arasında yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılan ilişkiler, bu çalışmada bir bütünlük içerisinde araştırılacaktır. Böylelikle değişkenler arasındaki ilişkilerle birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olan değişkenlerin temel etkileri ortaya çıkarılabilecektir.

Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünden itibaren, literatürde çeşitli çalışmalarla ortaya konan ve örgütsel vatandaşlık davranışların açıklanmasında kişisel, ortamsal ve tutumsal etkileri bulunan; örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin bu davranışlarla olan ilişkilerin ortaya çıkarılması için uygulamalı bir araştırma yapılacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

6.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ AÇIKLANMASINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ, KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişisel, ortamsal ve tutumsal faktörlerin etkilerinin bütüncül bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Hem ulusal hem de yabancı literatürde çeşitli biçimlerde ortaya konan araştırmalar incelendiğinde, vatandaşlık davranışlarının yalnızca bir veya birkaç değişken ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanması hem geniş bir çerçeveden ele alınabilecek, hem de bütüncül bir model sayesinde tüm değişkenlerin temel etkileri ortaya çıkarılabilecektir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında öngörülen değişkenlerin etkilerinin bütüncül bakış açısıyla ortaya çıkarılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren yapısal bir model çerçevesinde yürütülecektir. Model, çeşitli seviyelerdeki banka çalışanlarından toplanan veriler kapsamında ele alınarak değerlendirilecektir.

Araştırmada elde edilen bulgular verilerin toplandığı özel bir bankanın çalışanlarından oluşan örneklem çerçevesinde sınırlı olmakla birlikte, araştırmada

kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler katılımcıların bireysel algılamalarından etkilendiğinden, sonuçların sosyal beğenirlik etkilerinden ve ortak yöntem varyansından etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürü olarak bağımsız değişkenlerin her birisinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Ortaya çıkarılan bu ilişkiler bağlamında bağımsız değişkenlerin her birinin vatandaşlık davranışlarını ayrı ayrı açıklama güçleri ortaya konabilecektir. Bu analiz sonrasında öncelikle vatandaşlık davranışının oluşmasında mikro bakış açısından temel rol oynayan kişilik değişkeni temel alınarak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracı değişkenleri ile birlikte bu davranışları açıklama gücü belirlenecektir. Diğer yandan makro bakış açısıyla vatandaşlık davranışlarının oluşmasında ortamsal etkilerin ortaya çıkarılması için yine iş tatmini ile örgütsel bağlılık aracı değişkenleriyle birlikte örgüt kültürünün bu davranışları açıklama gücü belirlenecektir. Son olarak ise vatandaşlık davranışlarının oluşmasında kişiliğin ve örgüt kültürünün birlikte ele alınması ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumsal özelliklerle birlikte tüm değişkenlerin vatandaşlık davranışlarını açıklama güçlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın hipotezleri ve araştırma sorusu aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri ve araştırma soruları:

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Hipotez 2: İş tatmini tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisinde.

Hipotez 3: Özyeterlilik kişilik özelliği tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisinde.

Hipotez 4: Örgüt kültürü boyutlarından, klan eğilimi, destekleyici eğilim, gelişim eğilimi, açıklık eğilimi ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisinde; kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi boyutları ise negatif yönlü ilişki içerisinde.

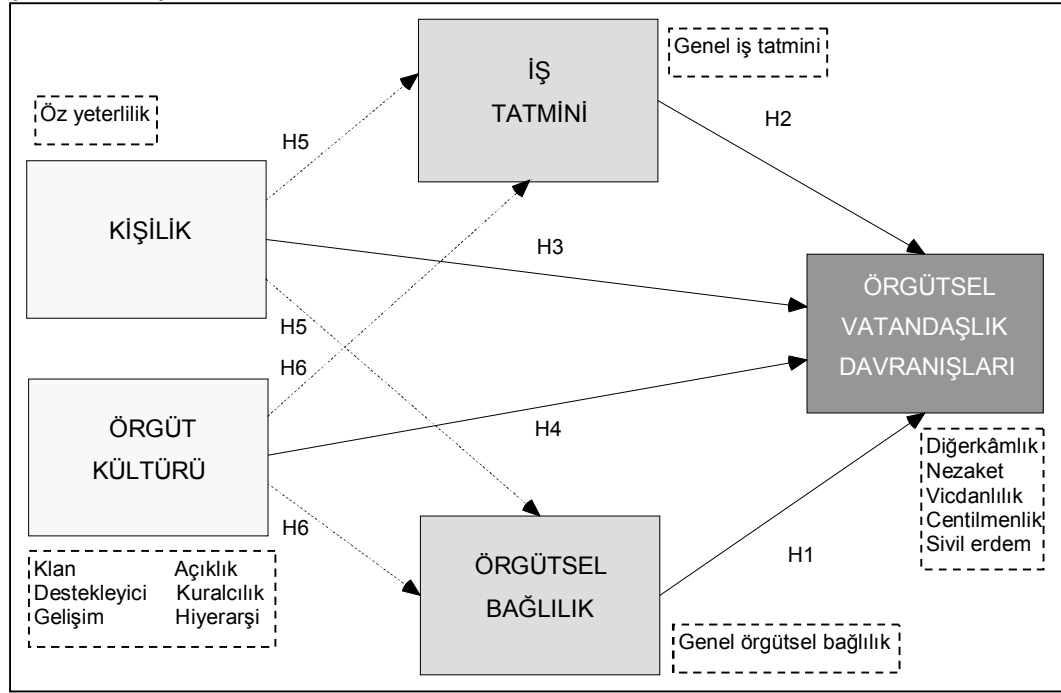
Hipotez 5: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri, kişilik değişkenine aracılık etmektedir.

Hipotez 6: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri, örgüt kültürü değişkenine aracılık etmektedir.

Araştırma sorusu: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında, bireysel bir değişken olan kişilik ile bağlamsal bir değişken olan örgüt kültürünün birlikte ele alınması sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama sürecindeki rolleri nelerdir?

Tüm bu hipotezlerin ve araştırma sorusunun daha kolay anlaşılması amacıyla hazırlanan, araştırma değişkenlerinin ve bu değişkenlere ait alt boyutların yer aldığı araştırmanın temel modeli Şekil-2’de sunulmuştur.

Şekil-2 Araştırmanın Modeli



6.3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan değişkenlerin etkilerinin ortaya çıkarılmasına odaklanılmaktadır. Bu kapsamda çalışma bulgularının genellenebilirliği değerlendirilmediğinden, araştırmada ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda özel bir bankanın İstanbul şubelerinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan toplam 700 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan verilerden kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan alt ve üst değerler üstündeki verilerden toplam 27 kişiye ait veri analiz dışı bırakılmıştır. Sonuçta örneklem 673 banka çalışanından oluşmaktadır.

6.3.2. Veri Toplama Araçları

6.3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği Organ (1988) tarafından ortaya konan boyutların ölçülmesi maksadıyla; Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Toplam 19 madde içeren ölçek; “Diğerkâmlık”, “Vicdanlılık”, “Nezaket”, “Centilmenlik” ve “Sivil erdem” olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Boyutlara maddelerin dağılımı şu şekildedir: 1, 4, 6, 8 ve 12nci maddelerden oluşan Diğerkâmlık boyutu 5 madde; 9, 11 ve 18nci maddelerden oluşan Vicdanlılık boyutu 3 madde; 5, 14 ve 16ncı maddelerden oluşan Nezaket boyutu 3 madde; 3, 15, 17 ve 19ncü maddelerden oluşan Centilmenlik boyutu 4 madde ve 2, 7, 10 ve 13ncü maddelerden oluşan Sivil erdem boyutu 4 maddeden oluşmaktadır (Ek-1). Maddelerde “ Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim”, “Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım”, “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm”, “Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım” gibi yargı ifadeleri yer almaktadır. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçekte katılımcılara bu yargı ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta ve 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmektedir.

Ölçeğin geçerliliği için Basım ve Şeşen (2006) tarafından iki ayrı örneklem kullanılarak; öncelikle açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk örneklem, Türk özel sektöründe hizmet veren orta ve büyük ölçekli

çeşitli şirketlerde görev yapan çeşitli kademelerde yönetici olan 214 çalışandan oluşmaktadır. İkinci örneklem ise çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 436 kişilik bir gruptan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan açıklayıcı faktör analizinde, Varimax yöntemiyle döndürülerek ortaya çıkan beş faktörlü yapının Organ (1988) tarafından ortaya konulan yapıya benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının faktör yüklerinin 0,42 ile 0,95 değerleri arasında değişmiş ve bu yapının toplam %63,69'luk bir varyans açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, birinci örneklemde elde edilen faktör yapısının yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliklerinin tespiti için ikinci örneklem kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda araştırmanın ilk aşamasındaki beş boyutlu yapı doğrulanmış, elde edilen faktör yükleri 0,51 ile 0,88 arasında değişmiş ve toplam % 64,80'lik bir varyans açıklanmıştır.

Ölçeğin güvenirliği için ise, her iki örneklem için alt boyutlarının ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Buna göre ilk örneklem için ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları: diğerkâmlık için 0,82; vicdanlılık için 0,75; nezaket için 0,86; centilmenlik için 0,81 ve sivil erdem için 0,78 olarak elde edilmiştir. İkinci örneklem için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ise 0,77 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayıları birinci örneklem için 0,89, ikinci örneklem için 0,94 olarak bulunmuştur.

Mevcut çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin geçerliliği için Amos 16.0.1 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktörleri önceki çalışmalarda belirlenmiş bir model test edildiğinden, kestirim yöntemi olarak En Yüksek Olabilirlik Kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır (Şimşek, 2007). Böylece elde edilen uyum indeksleri (Goodnes of Fit Indices) oluşturulan modelin geçerliliğine yönelik kanıtlar sunabilecektir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin beş faktörden oluşan yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 2,1; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,052; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,87 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,88 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlere bakıldığında (Tablo-8); ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 2 veya daha düşük; kök ortalama kare yaklaşım hatasının (RMSEA) 0,05 veya daha düşük; Tucker-Lewis indeks (TLI) değerinin 0,90 veya üzerinde ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değerinin ise 0,90 veya üzerinde olması gerektiği ileri sürülmektedir (Şimşek, 2007). Elde edilen değerlerin olması gereken değerlere çok yakın olduğu, fakat modelin yeterli uyum değerlerine ulaşamadığı görülmektedir.

Tablo-8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Uyum İndeksleri-1

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
317,119	151	2,1	0,052	0,88	0,87	0,88

p>.05, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Bu aşamada izlenen yol modelin kabul edilen uyum indekslerine ulaşınca kadar, en düşük standartlaştırılmış tahmin değerine sahip değişkenden başlamak üzere değişkenleri sırayla modelden çıkarmaktır. Bu doğrultuda en düşük tahmin değerini veren değişkenin, diğerkâmlık faktörüne ait 12 numaralı maddenin (Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim) olduğu görülmüştür ('Estimate' veya ' β '=0,47). Bu madde ölçekten çıkarılmış ve tekrar modelin uyum değerleri kontrol edilmiştir. Elde edilen son değerler (Tablo-9); ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 1,99; kök ortalama kare yaklaşım hatasının (RMSEA) 0,049; Tucker-Lewis indeks (TLI) değerinin 0,90 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değerinin ise 0,91 olduğunu göstermektedir. Tekrar analiz sonucunda elde edilen bu değerler incelendiğinde modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir.

Tablo-9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Uyum İndeksleri-2

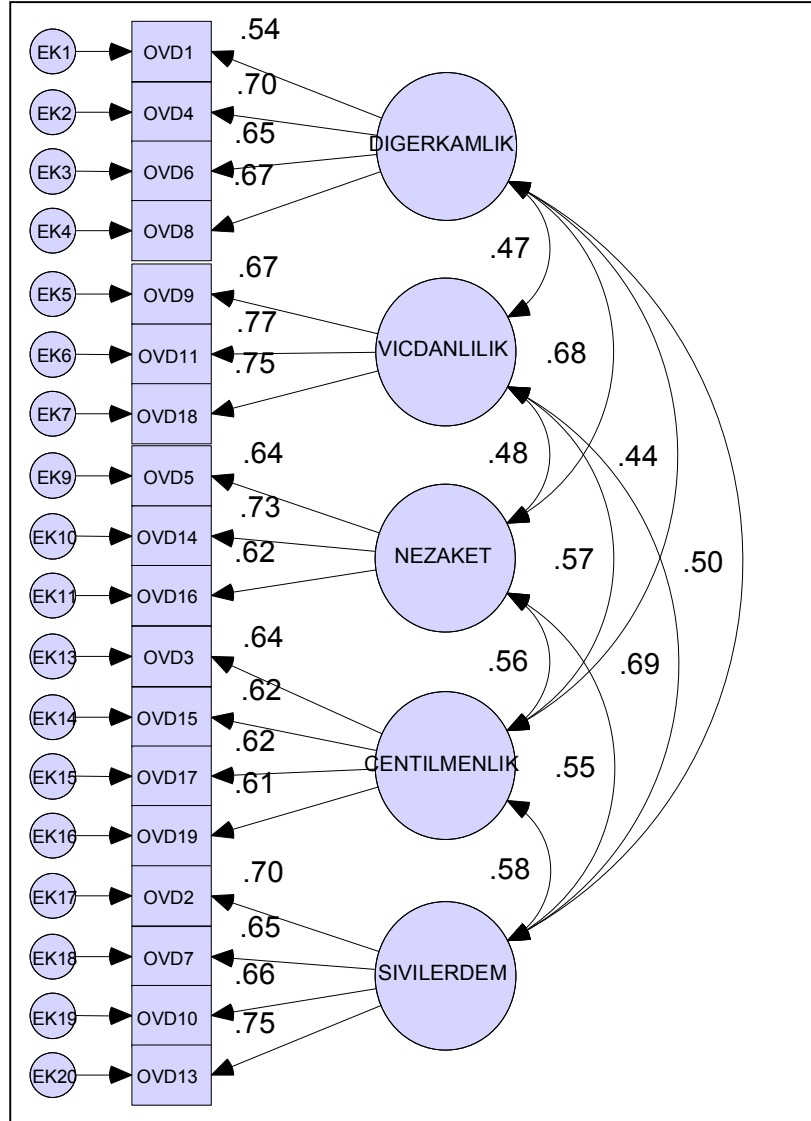
χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
287,719	144	1,99	0,049	0,91	0,90	0,91

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak elde edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Şekil-3'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutların faktör yüklerinin 0,54 ile 0,77 arasında değiştiği görülmekte ve vatandaşlık davranışlarının toplam varyansın %53,26'sı bu model ile

açıklanmaktadır. Böylelikle ölçeğin geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı değerlendirilmektedir.

Şekil-3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Yapısı



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Ölçeğin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda diğerkâmlık için 0,78; vicdanlılık için 0,76; nezaket için 0,74; centilmenlik için 0,75

ve sivil erdem için 0,77 değerleri bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,71 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular ölçeğin kabul edilebilir derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

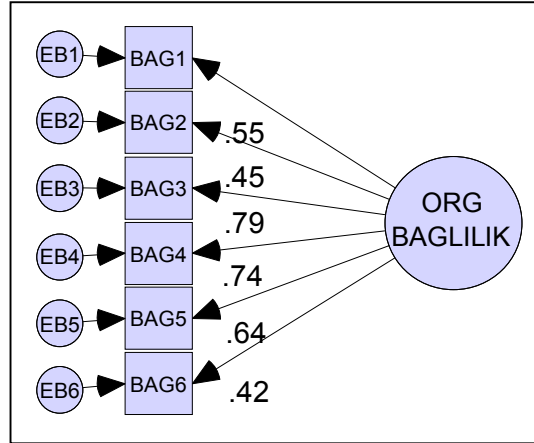
6.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır. Kişilerin genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek toplam 6 madde içermektedir. Maddelerde “Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğunu hissediyorum”, “Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim”, “Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmektedir.

Orijinal ölçeğin güvenilirliği için araştırmacılar tarafından yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır. Türkçe formu için Şeşen (2010) yaptığı çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,74 olarak hesaplamıştır. Ayrıca ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise, ölçeğin ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 2,292; karşılaştırmalı uyum indeks değeri (CFI) 0,96 ve uyum iyiliği indeks değeri (GFI) 0,96 olarak bulunmuştur.

Mevcut çalışmada ise ölçeğin geçerliliğinin testi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve tek faktörlü yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmiştir. Amos 16.01 istatistik programının kullanıldığı analizde En Yüksek Olabilirlik Kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Şekil-4'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde; ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,42 ile 0,79 arasında değişmekte olduğu ve oluşturulan modelin toplam %59'luk bir varyans açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Şekil-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır
(Standardized Regression Weights)

Oluşturulan modelin Tablo-10'da sunulan uyum indeksleri incelendiğinde ise, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 1,8; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,044; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,96 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur. Sonuçta elde edilen değerler, modelin iyi uyum sağladığına işaret etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin testi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan

güvenilirlik analizinde ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,72 olarak hesaplanmıştır.

Tablo-10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
16,2	9	1,8	0,044	0,97	0,96	0,97

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi için %27'lik alt ve üst puan alanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığı araştırılarak ($p < 0,01$) uç analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Yüksek ve düşük puan alanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya konması için yapılan analizde %27'lik üst (Ort.=4,1, SS=0,55) ve alt (Ort.=3,2, SS=0,71) ortalamalarının $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($F=4,498$). Elde edilen tüm bu bulgular, örgütsel bağlılık ölçeğinin yeterli seviyelerde geçerliliği ve güvenilirliği için kanıtlar sunmaktadır.

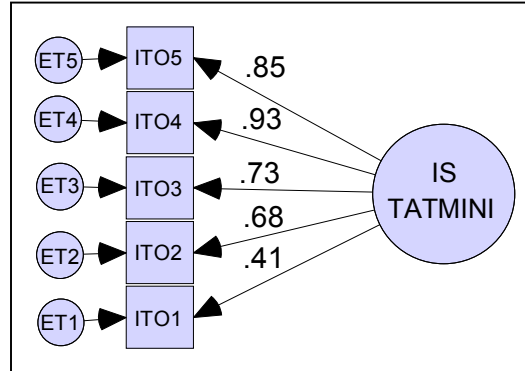
6.3.2.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeği Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanmış olup, bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. Kişilerin genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek toplam 5 madde içermektedir. Ölçek maddelerinde “İşim benim için bir hobi gibidir”, “İşimde, diğer birçok insandan daha

mutlu olduğumu düşünüyorum”, “İşimden çok keyif alıyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmektedir. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, alınan puanların yükselmesi kişinin iş tatmininin yükseldiğine işaret etmektedir.

Ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak elde edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2009). Ayrıca yapılan diğer bir çalışmada ise güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur (Şeşen, 2010). Ölçeğin geçerlilik çalışması ise Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada doğrulayıcı faktör analizi ile sağlanmıştır. Elde edilen değerler; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 3,605; karşılaştırmalı uyum indeks değerini (CFI) 0,97 ve uyum iyiliği indeks değerini (GFI) 0,96 olarak bulunmuştur.

Şekil-5 İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısı



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Bu çalışmada ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tek faktörlü yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için, Amos 16.01 istatistik

programının kullanılmış ve veriler En Yüksek Olabilirlik Kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemiyle analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Şekil-5'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,41 ile 0,93 arasında değiştiğini ve modelin toplam %47'lik varyans açıkladığını ortaya çıkarmıştır. Oluşturulan modelin uyum indeksleri ise, Tablo-11'de sunulmuştur. Sonuçta elde edilen değerler, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo-11 İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
16,005	5	3,201	0,031	0,96	0,95	0,96

$p>.05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

İş tatmini ölçeğinin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,76 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca %27'lik alt ve üst puan alanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığı araştırılarak ($p<0,01$) uç analizi yapılmıştır. Ölçekten yüksek ve düşük puan alanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya konması için yapılan analizde %27'lik üst (Ort.=4,7, SS=0,25) ve alt (Ort.=2,7, SS=0,78) ortalamalarının $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($F=40,533$). Elde edilen sonuçlar, iş tatmini ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği için yeterli kanıtların sağlandığını göstermektedir.

6.3.2.4. Kişilik Ölçeği

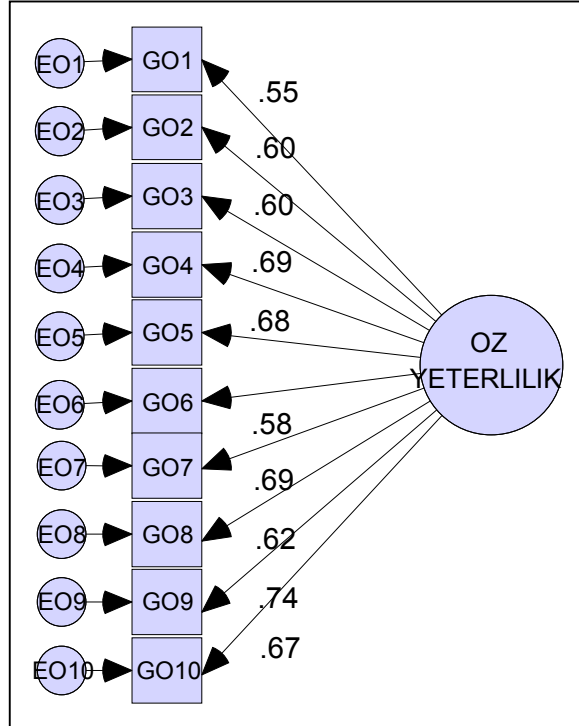
Çalışmada kişiliğin ölçülmesi amacıyla genel özyeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Genel özyeterlilik ölçeği Jerusalem ve Schwarzer (1981) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlanması “Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi” biçiminde Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin maddelerinde “Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez”, “Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikrim vardır”, “Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi orijinal versiyonunda 4’lü Likert biçiminde olmakla birlikte, bazı çalışmalarda 5’li Likert biçiminde kullanılmaktadır (Basım ve diğ., 2008). Ölçek toplam 10 madde içermekte ve katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar kişilerin özyeterliliklerinin yüksek olduğunu, yani kişilerin farklı durumlar karşısında zorlukların üstesinden gelme konusunda kendilerine duydukları güvene işaret etmektedir.

Ölçeğin geçerliliği için çalışmalarda faktör analizi yapılmış ve tek bir faktörde toplanan maddelerin faktör yükleri 0,63 ile 0,76 arasında değişmekte ve toplam varyansın %49,67’sinin açıklandığı görülmüştür (Basım ve diğ., 2008). Ölçeğin güvenilirlik değerleri ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak elde edilmiştir. Çeşitli çalışmalarda elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerinin 0,94 ile 0,75 arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Schwarzer ve diğ., 1999; Luszczynska ve diğ.,

2005). Ülkemizde yapılan bazı çalışmalarda ise Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri 0,88 (Tayfun, 2005) ve 0,83 (Basım ve diğ., 2008) olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak tek faktörlü yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmiştir. Amos 16.01 istatistik programının kullanıldığı analizde En Yüksek Olabilirlik Kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Şekil-6'da görülmektedir. Buna göre ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,55 ile 0,74 arasında değişmekte ve oluşturulan model toplam %51'lik varyans açıklamaktadır.

Şekil-6 Özyeterlilik Ölçeğinin Faktör Yapısı



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır
(Standardized Regression Weights)

Oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ise (Tablo-12), ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 3,1; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,054; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,91 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur. Sonuçta elde edilen değerler, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo-12 Özyeterlilik Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
108,5	35	3,1	0,054	0,92	0,91	0,92

$p>.05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Özyeterlilik ölçeğinin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış, ayrıca %27'lik alt ve üst puan alanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığı araştırılarak ($p<0,01$) uç analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekten yüksek ve düşük puan alanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya konması için yapılan analizde %27'lik üst (Ort.=4,1, SS=0,50) ve alt (Ort.=3,5, SS=0,89) ortalamalarının $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($F=4,562$). Elde edilen bu bulgular, özyeterlilik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği için yeterli seviyelerde kanıtların olduğunu göstermektedir.

6.3.2.5. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü ölçeği Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 40 madde içeren ölçek; “Kuralcılık eğilimi”, “Hiyerarşi eğilimi”, “Klan eğilimi”, “Destekleyicilik eğilimi”, “Gelişme eğilimi”, “Sonuç eğilimi”, “Takım eğilimi”, “Rasyonellik eğilimi” ve “Açıklık eğilimi” olmak üzere toplam dokuz boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Boyutların içerdiği madde sayıları şu şekildedir: Kuralcılık eğilimi, Hiyerarşi eğilimi, Klan eğilimi, Takım eğilimi, Rasyonellik eğilimi ve Açıklık eğilimi 4’er madde; Gelişme eğilimi ve Destekleyicilik eğilimi 5’er madde, Sonuç eğilimi ise 6 madde ile ölçülmektedir. Maddelerde “Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır”, “Yönetim eleştiriye açıktır”, “Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur”, “Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır”, “Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir”, “Kişisel haklara saygıya önem verilir” gibi ifadeler yer verilmektedir. Katılımcılara bu ifadeler ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta ve 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmektedir.

Ölçeğin geçerliliği için Danışman ve Özgen (2003) tarafından, Kanada ve Türk firmalarında çalışan toplam 448 kişiden elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda Sonuç eğilimi boyutu hariç, diğer tüm boyutların yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca faktör analizinin yapıldığı diğer bir çalışmada, “Klan eğilimi”, “Takım eğilimi” ve

“Destekleyicilik eğilimi” boyutlarının tek bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün “Klan eğilimi” olarak adlandırıldığı görülmüştür (Kaya, 2008).

Ölçeğin güvenilirliği ise her bir boyutunun Cronbach Alfa katsayılarının hesaplanması ile elde edilmiştir. Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan analizde: Kuralcılık eğilimi için 0,66; Hiyerarşi eğilimi için 0,65; Klan eğilimi için 0,67; Destekleyicilik eğilimi için 0,68; Gelişme eğilimi için 0,75; Sonuç eğilimi için 0,60; Takım eğilimi için 0,78; Rasyonellik eğilimi için 0,72 ve Açıklık eğilimi için 0,65 değerleri elde edilmiştir. Kaya tarafından yapılan çalışmada ise beş alt boyutun Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri 0,69 ile 0,92 arasında değişmekle birlikte, dört boyutun güvenilirlik değerlerinin çok düşük olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada örgüt kültürü ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için Amos 16.0.1 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. En Yüksek Olabilirlik Kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılan analiz sonuçlarında, ölçeğin dokuz boyutunun uyum indekslerinin düşük seviyelerde olduğu görülmüştür.

Tablo-13 Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İndeksleri-1

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
477,719	197,649	2,417	0,071	0,84	0,83	0,84

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo-13'te elde edilen uyum istatistikleri incelendiğinde; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 2,417; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,071; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,83 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,84 olarak bulunmuştur. Yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde; ölçeğin faktör yapısında ve güvenilirlik değerlerinde çok farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan analizde 8 boyutlu bir yapı doğrulanırken; Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada 7 boyutlu bir yapı ortaya konmaktadır. Ayrıca Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada 6 boyutlu yapının daha iyi uyum değerleri verdiği ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan ölçek maddeleri tekrar gözden geçirilmiş Amos 16.0.1 programının modeli değiştirme indeksleri (modification indices) de göz önüne alınarak, ölçeğin 6 boyutlu yapısının daha iyi sonuçlar verdiği değerlendirilmiştir.

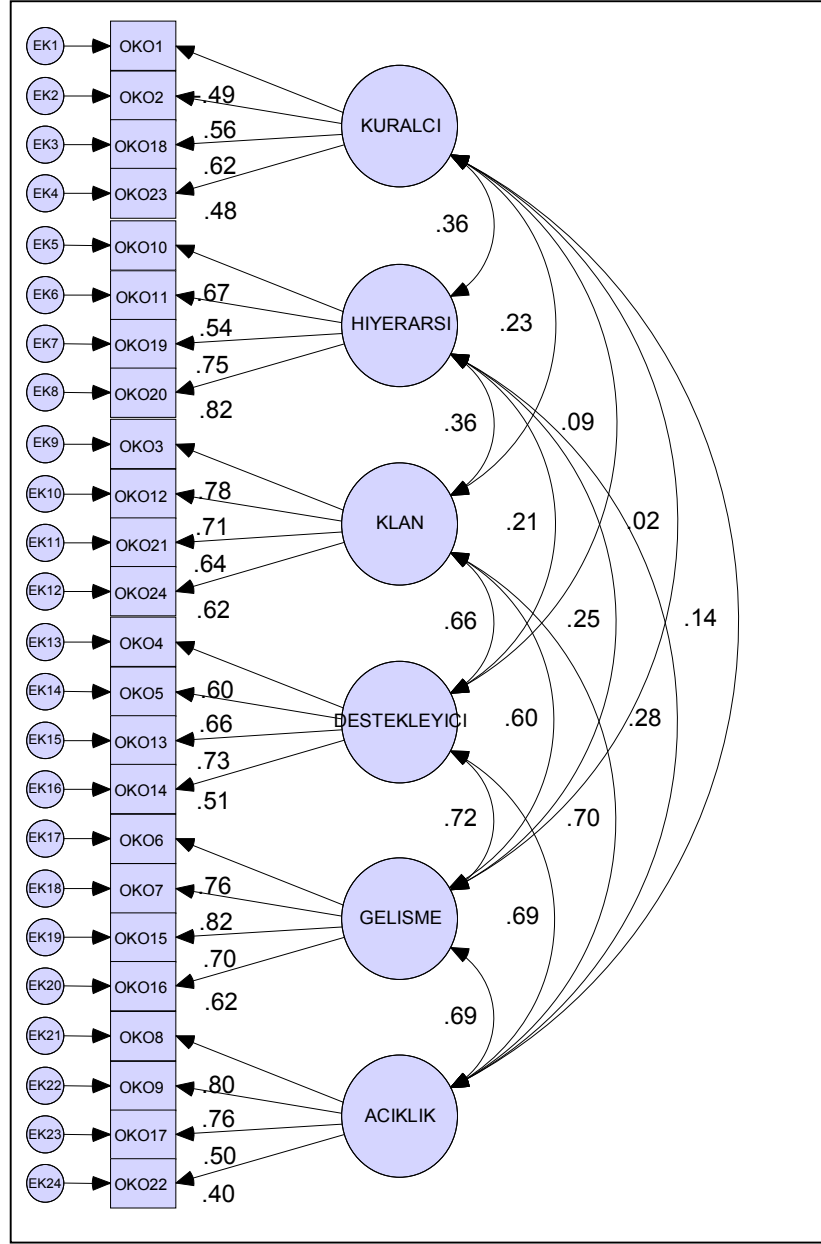
Tablo-14 Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İndeksleri-2

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
444,499	187	2,377	0,057	0,90	0,89	0,90

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin uyum indeksleri incelendiğinde (Tablo-14); ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) 2,377; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,057; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,89 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,90 olarak bulunmuştur.

Şekil-7 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Mevcut değerler incelendiğinde modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir. Sonuçta elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak analiz edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Şekil-7’de görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutların faktör yüklerinin 0,49 ile 0,82 arasında değiştiği, toplam varyansın ise %62,17’sinin

bu model ile açıklandığı ortaya çıkmıştır. Böylelikle 6 boyutlu ölçeğin geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı değerlendirilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Kuralcılık eğilimi için 0,83; Hiyerarşi eğilimi için 0,81; Klan eğilimi için 0,79; Destekleyicilik eğilimi için 0,80, Gelişme eğilimi için 0,84 ve Açıklık eğilimi için 0,78 değerleri elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,79 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ölçeğin bu kapsamda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

6.3.3. Veri Değerlendirme Tekniği

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi için Amos 16.0.1 istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu ilişkilerin bulunduğu araştırmalarda temel yöntem olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007:12). Yapısal eşitlik modellerinin temel amacı, kuramsal olarak oluşturulan teorik bir modelin elde edilen verilerle istatistiksel olarak test edilmesi ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar uyduğu belirlenmesidir. Yapısal eşitlik modelleri modelleme açısından üç biçimde karşımıza çıkmaktadır (Hair ve diğ., 1998). Birincisi bir modelin eldeki veri ile doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği ‘doğrulamalı modelleme’dir. İkincisi birçok değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında, ortaya konan alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini araştıran ‘alternatif modelleme’dir. Son olarak ise, bir

dizi değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan modelin test edildiği ‘model geliştirme’dir.

Yapısal eşitlik modelleme analizi birbirleriyle ilişkili iki aşama içermektedir. Birinci aşama gözlemlenen değişkenlerle (observable variables) örtük değişkenler (latent variables) arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modelinin araştırılmasıdır. İkinci aşama ise farklı örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarıldığı yapısal modelin araştırılmasıdır. Sonuçta model ile eldeki verilerin uyumluluğu, çeşitli uyum indekslerine (fit indices) göre değerlendirilmektedir. Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeksleri Tablo-15’te sunulmuştur (Byrne, 2001; Şimşek, 2007).

Tablo-15 Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İndeksleri

Uyum testi	İyi uyum	Yeterli uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,05$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$

χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness-of fit index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI=Adjusted goodness-of-fit index(Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), CFI=Comparative fit index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=The root mean square error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI=Normed fit index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI=Tucker Lewis index (Tucker Lewis İndeksi).

Yapısal eşitlik modeli çalışmalarında; öncelikle her bir değişkenin ölçme modelinin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi, daha sonra ise teorik açıdan belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Mevcut araştırmanın ‘veri toplama araçları’ kısmında değişkenlere ait ölçme modelleri yapısal olarak doğrulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ise çalışmanın bu kısmından itibaren ele alınarak, her bir bağımsız değişkenin ayrı ayrı bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkileri ile bu davranışların ne kadarını açıkladıkları araştırılacaktır. Bu bağlamda tüm bağımsız değişkenlerin modelde öncül olma özellikleri (vatandaşlık davranışlarına doğrudan etkileri) ile özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bu süreçte aracılık rollerinin olup olmadığı araştırılacaktır. Bu amaçla araştırmada yol analizi kullanılarak; sırasıyla kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin yapısal eşitlik modeline dâhil edilmesi ve vatandaşlık davranışlarını açıklamada iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık etkilerinin olup olmadığı ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Araştırmada aracılık rollerinin oluşup oluşmadığı Baron ve Kenny (1986)’nin öne sürdüğü araştırma yöntemi referans alınacaktır. Bu yöntem üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada bağımsız değişkenler olan kişilik ve örgüt kültürünün, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki ilişkileri araştırılacaktır. İkinci aşamada bağımsız değişken olan kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin aracı değişkenler olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Son aşamada ise aracı değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birinci aşamadaki modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenler olan kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin azaltıp azalmadığı ve bu süreçte ikinci aşamada ortaya çıkan aracı değişkenlerin (iş tatmini ve örgütsel

bağlılık) bağımlı değişken olan vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. En son olarak, tüm değişkenlerin analize dâhil edilerek ortaya konacak yapısal eşitlik modeliyle ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında her bir bağımsız değişkenin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya çıkarılması sağlanacaktır.

6.4. Araştırma Bulguları

6.4.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin maksimum, minimum değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-16’da sunulmuştur. Katılımcıların iş tatmini, örgütsel bağlılık, özyeterlilik, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları puan ortalamaları incelendiğinde, genel olarak ortalama değerden (5’li Likert değerlendirmesine göre 2,5) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Bu bulgular banka çalışanlarının genel olarak iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, özyeterliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

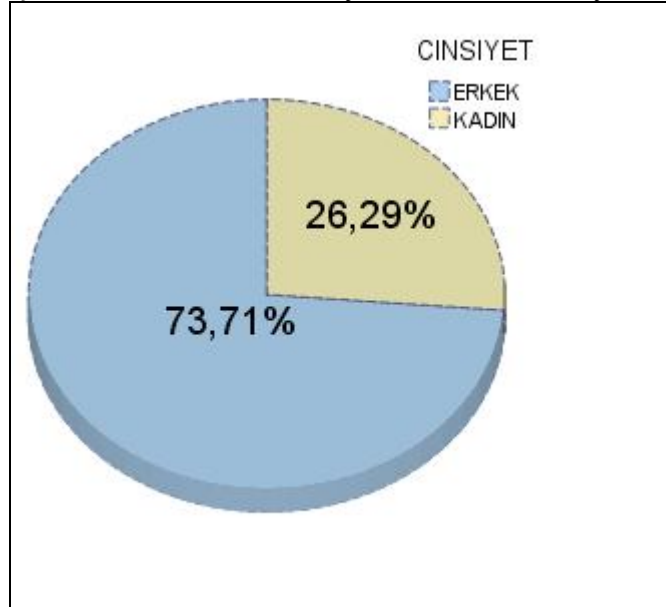
Tablo-16 Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yaş	673	22,00	63,00	41,0171	7,75151
Tecrübe	673	1,00	35,00	10,5632	7,61152
Cinsiyet	673	1,00	2,00	1,2629	,44145
İş tatmini	673	1,80	5,00	3,9106	,73106
Örg.bağlılık	673	1,50	5,00	3,9432	,64761
Özyeterlilik	673	2,80	5,00	3,9760	,48332
Kuralcılık	673	1,25	5,00	3,1976	,64462
Hiyerarşi	673	1,25	5,00	3,4654	,66224
Klan	673	1,50	5,00	3,2379	,68788
Destekleyicilik	673	1,50	5,00	3,5137	,69300

Gelişme	673	1,50	5,00	3,7056	,73817
Açıklık	673	1,25	4,75	3,2622	,69827
Diğerkâmlık	673	2,25	5,00	3,9898	,60473
Vicdanlılık	673	2,33	5,00	4,0520	,65137
Nezaket	673	2,33	5,00	4,3584	,59932
Centilmenlik	673	2,25	5,00	4,0030	,53590
Sivil erdem	673	1,25	5,00	3,9133	,65236

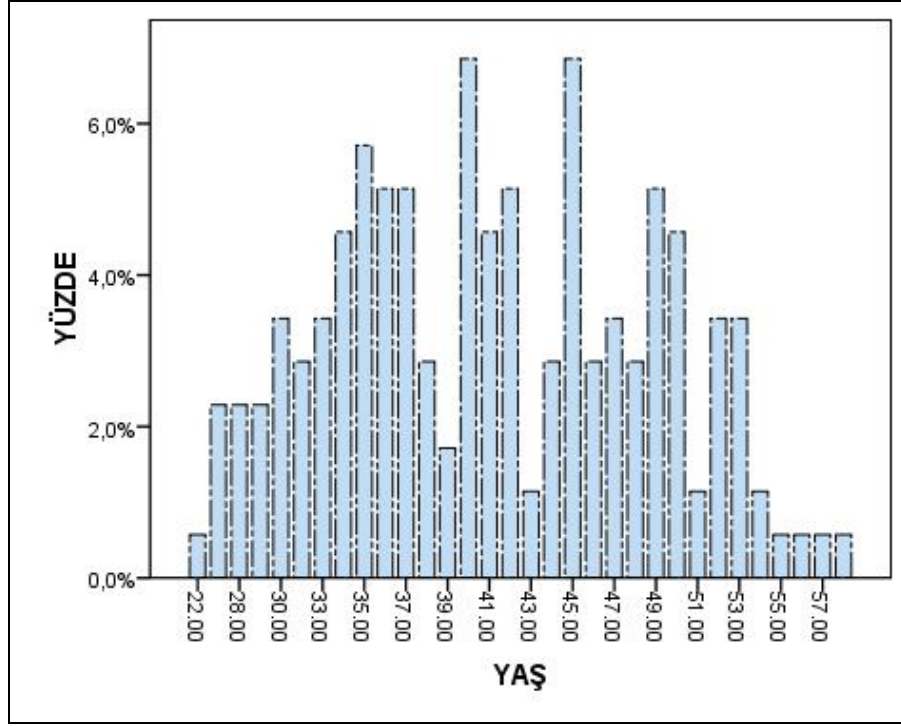
Ayrıca örgüt kültürü boyutları ele alındığında kuralcılık, hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin yüksek olduğu; tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise sergiledikleri görülmektedir. Çalışmanın örneklemini 496 erkek ve 177 kadın olmak üzere toplam 673 kişiden oluşmaktadır. Cinsiyetin yüzde dağılımı Şekil-8’de sunulmaktadır.

Şekil-8 Örneklemin Cinsiyete Göre Yüzde Ayırımı



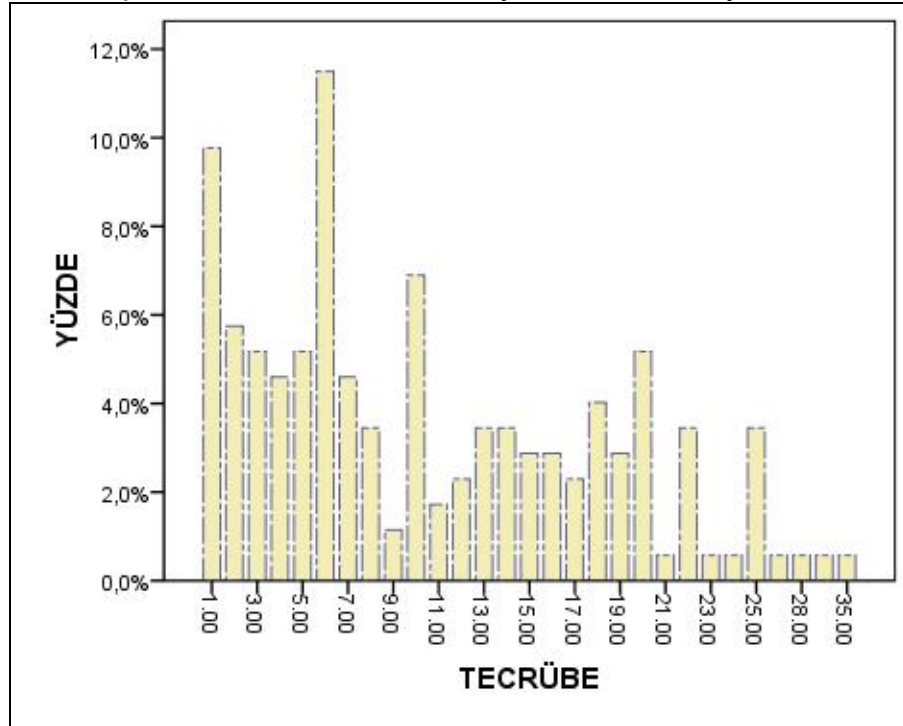
Katılımcıların yaş ortalaması 41 olup ($SS=7,7$) yaş aralığı 22 ile 63 arasında değişmektedir (Şekil-9).

Şekil-9 Örneklemin Yaşa Göre Yüzde Ayırımı



Örneklemin iş tecrübesi ortalaması 10 yıl olmakla birlikte ($SS=7,6$), tecrübe aralığı 1 yıl ile 35 yıl arasındadır (Şekil-10).

Şekil-10 Örneklemin Tecrübeye Göre Yüzde Ayırımı



6.4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo-17’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde; araştırmanın bağımlı değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt kültürünün bir boyutu olan kuralcılık eğilimi haricinde, diğer tüm bağımsız değişkenlerle ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda vatandaşlık davranışları boyutları arasındaki korelasyon katsayıları ise $r=0,44$ ile $r=0,69$ arasında değişmektedir ($p<0,01$). Vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından diğerkâmlık boyutu; iş tatmini ($r=0,294$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,345$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,409$, $p<0,01$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,163$, $p<0,05$), klan eğilimi ($r=0,167$, $p<0,05$), destekleyicilik eğilimi ($r=0,178$, $p<0,05$) ve gelişme eğilimi ($r=0,313$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Vicdanlılık boyutu; iş tatmini ($r=0,389$,

$p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,318$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,510$, $p<0,01$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,131$, $p<0,05$), klan eğilimi ($r=0,271$, $p<0,01$), destekleyicilik eğilimi ($r=0,364$, $p<0,01$), gelişme eğilimi ($r=0,497$, $p<0,01$) ve açıklık eğilimi ($r=0,370$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Nezaket boyutu; iş tatmini ($r=0,357$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,376$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,426$, $p<0,01$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,170$, $p<0,05$), destekleyicilik eğilimi ($r=0,254$, $p<0,01$), gelişme eğilimi ($r=0,367$, $p<0,01$) ve açıklık eğilimi ($r=0,211$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Centilmenlik boyutu; iş tatmini ($r=0,359$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,285$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,476$, $p<0,01$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,181$, $p<0,05$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,327$, $p<0,01$), destekleyicilik eğilimi ($r=0,445$, $p<0,01$), gelişme eğilimi ($r=0,510$, $p<0,01$) ve açıklık eğilimi ($r=0,438$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Son olarak sivil erdem ise; iş tatmini ($r=0,367$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,380$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,548$, $p<0,01$), hiyerarşi eğilimi ($r=0,149$, $p<0,05$), klan eğilimi ($r=0,373$, $p<0,01$), destekleyicilik eğilimi ($r=0,410$, $p<0,01$), gelişme eğilimi ($r=0,534$, $p<0,01$) ve açıklık eğilimi ($r=0,349$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ($r=0,359$, $p<0,01$), özyeterlilik ($r=0,344$, $p<0,01$) ve örgüt kültürü boyutları ($r=0,287$ ile $r=0,337$ arasında değişmekte, $p<0,01$) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile özyeterlilik ($r=0,370$, $p<0,01$) ve örgüt kültürü boyutları ($r=0,345$ ile $r=0,504$ arasında değişmekte, $p<0,01$) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Özyeterlilik ile örgüt kültürü boyutları ($r=0,284$ ile $r=0,428$ arasında değişmekte, $p<0,01$) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Diğer yandan örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık eğilimi'nin

bağımsız değişkenlerle ilişkisi kurulamamıştır. Bunun yanında demografik değişkenlerden yaş, tecrübe ve cinsiyet'in bağımlı değişkenlerden diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinde ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen tüm bu ilişkiler araştırma hipotezlerinin test edilmesi açısından, yapısal eşitlik modelinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu aşamada öncelikle yapısal olarak doğrulanmış bağımsız değişkenlerin ölçme modelleri ile bağımlı değişkenin ölçme modeli arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması, daha sonra ise tüm değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınarak, kuramsal teoriye uygun olarak oluşturulan modellerin test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma hipotezlerine paralel olarak; öncelikle her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Bu doğrultuda bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları ile bağımsız değişkenler olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, özyeterlilik ve örgüt kültürü boyutları aralarında yapısal eşitlik modellerinin oluşturularak sırasıyla test edilmesi amaçlanmaktadır. Daha sonra ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerin aracılık rolleri araştırılacak ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler de dikkate alınarak, vatandaşlık davranışlarına tüm bağımsız değişkenlerin topluca analize sokulması sonucu ortaya çıkan yapısal model test edilecektir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan değişkenler ortaya çıkarılabilecektir.

Tablo-17 Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

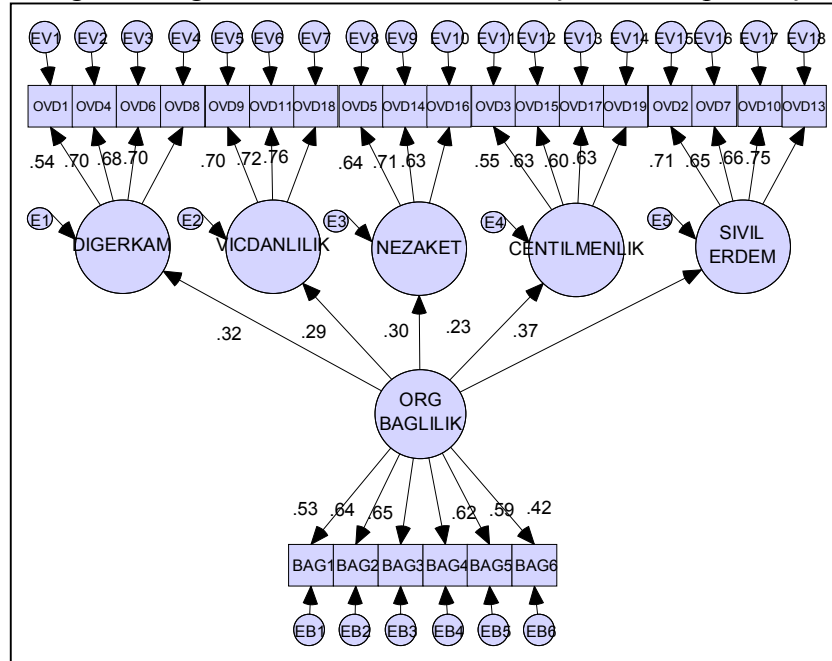
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Yaş	1															
2 Tecrübe	,706**	1														
3 Cinsiyet	-,220**	-,098	1													
4 İş tatmini	,131	,069	-,047	1												
5 Örg.baglılık	,287**	,208**	-,200**	,359**	1											
6 Özyeterlilik	-,028	-,060	-,043	,344**	,370**	1										
7 Kuralcılık	-,119	-,093	,005	-,051	-,128	,018	1									
8 Hiyerarşi	-,050	-,075	-,158*	,296**	,148	,333**	,361**	1								
9 Klan	,022	-,017	-,004	,309**	,378**	,358**	,239**	,369**	1							
10 Destekleyici	,050	,061	-,047	,337**	,426**	,302**	,093	,213**	,664**	1						
11 Gelişme	,026	,023	-,136	,287**	,504**	,428**	,024	,258**	,601**	,626**	1					
12 Açıklık	,060	-,034	-,096	,291**	,411**	,284**	,144	,289**	,606**	,699**	,698**	1				
13 Diğerkâmlık	,207**	,186*	-,199**	,294**	,345**	,409**	-,080	,163*	,167*	,178*	,313**	,142	1			
14 Vicdanlılık	,177*	,143	-,162*	,389**	,318**	,510**	-,138	,131*	,271**	,364**	,497**	,370**	,479**	1		
15 Nezaket	,110	,079	-,113	,357**	,376**	,426**	-,107	,170*	,139	,254**	,367**	,211**	,681**	,485**	1	
16 Centilmenlik	,081	,033	-,174*	,359**	,285**	,476**	-,084	,181*	,327**	,445**	,510**	,438**	,443**	,576**	,561**	1
17 Sivil erdem	,083	,081	-,071	,367**	,380**	,548**	-,082	,149*	,373**	,410**	,534**	,349**	,508**	,697**	,552**	,588**

* p<0,05; ** p<0,01; Cinsiyet 1=Erkek 2=Kadın olarak kodlanmıştır.

6.4.3. Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezinin test etmek amacıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-11’de sunulmuştur. Oluşturulan modelde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarının tümü arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Elde edilen değerler incelendiğinde; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık ($\beta=0,32$, $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,29$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,30$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,23$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,37$, $p<0,01$) boyutlarını anlamlı biçimde açıkladığı görülmektedir.

Şekil-11 Örgütsel Bağlılık ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri ise Tablo-18’de sunulmuştur.

Değerler; oluşturulan modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde

olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtlar sağlamaktadır. Bu bulgular, araştırmanın birinci hipotezi olan “Örgütsel bağlılık tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisindedir” hipotezini doğrulamaktadır.

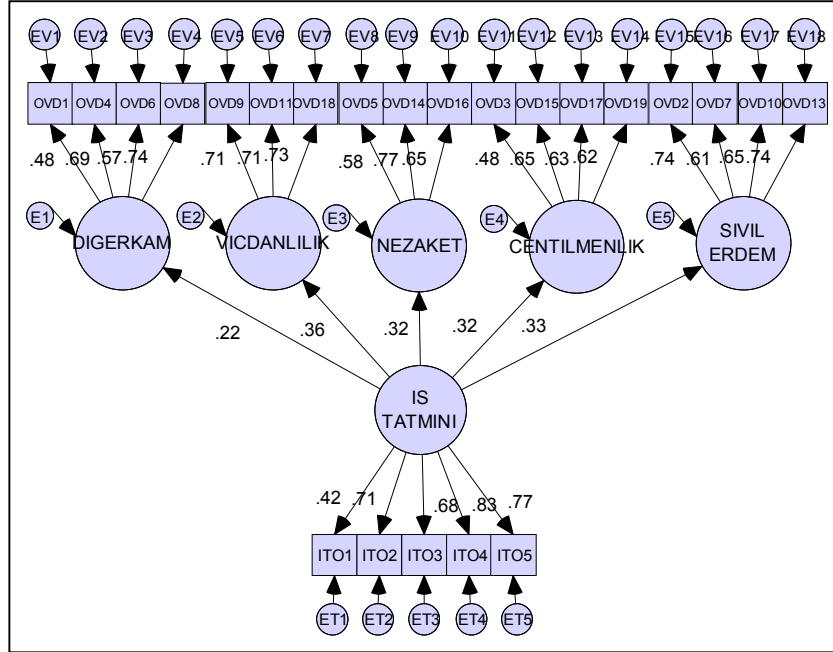
Tablo-18 Örgütsel Bağlılık ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
682,214	247	2,762	0,059	0,94	0,93	0,94

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Araştırmanın ikinci hipotezi için, örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-12’de görülmektedir. Oluşturulan tabloda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranış boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar iş tatmininin; örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık ($\beta=0,22$, $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,36$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,32$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,32$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,33$, $p<0,01$) boyutlarını anlamlı biçimde açıkladığını ortaya koymaktadır.

Şekil-12 İş Tatmini ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Bu doğrultuda oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri ise Tablo-19'dadır. Sonuçlar incelendiğinde; uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu, modelin doğrulanabilir olduğuna ilişkin kanıtlar sağlanmıştır. Bu bulgular, araştırmanın ikinci hipotezi olan “İş tatmini tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisindedir” hipotezini doğrulamaktadır.

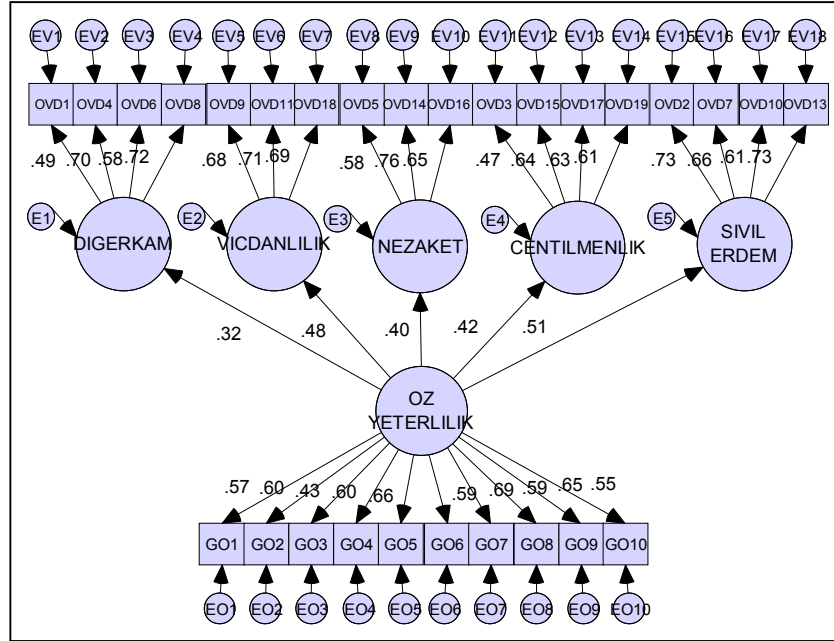
Tablo-19 İş tatmini ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
658,8	225	2,928	0,062	0,92	0,91	0,92

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan özyeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin araştırılması için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-13'te sunulmuştur.

Şekil-13 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Elde edilen sonuçlar özyeterlilik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları olan diğerkâmlık ($\beta=0,32$, $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,48$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,40$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,42$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,51$, $p<0,01$) boyutlarını anlamlı olarak açıkladığını göstermektedir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri Tablo-20'dedir. Elde edilen sonuçlar; modelin doğrulanabilir olduğuna ilişkin kanıtlar sağlamaktadır. Sonuçta, araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Özyeterlilik tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisindedir” hipotezi doğrulanmaktadır.

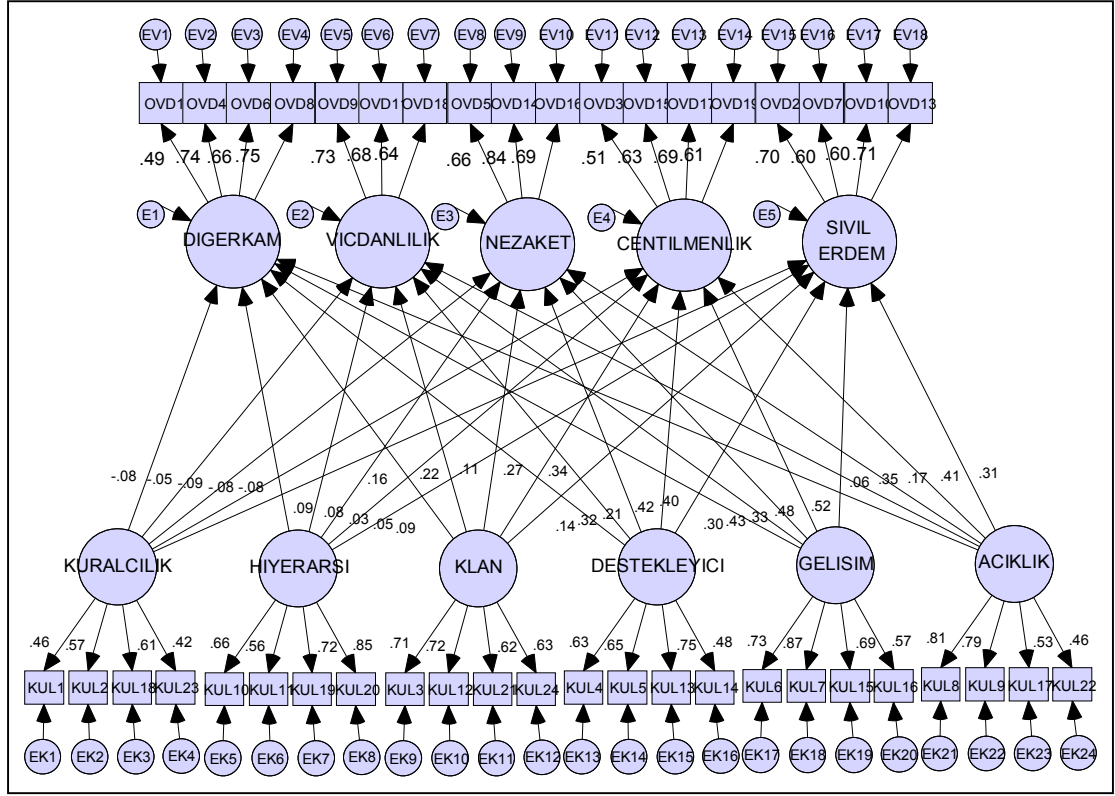
Tablo-20 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
918,735	345	2,663	0,071	0,90	0,89	0,90

p>.05, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Araştırmanın dördüncü hipotezi ise, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin araştırılması amacıyla ortaya konmaktadır. Bu ilişkilerin ortaya çıkarılması için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil-14’te görülmektedir. İlişkiler incelendiğinde; örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca Tablo-21’de sunulan modelin uyum indekslerine ilişkin bulgular, modelin bu haliyle doğrulanması için yeterli uyuma sahip olmadığını göstermektedir.

Şekil-14 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Bu aşamada modelin uyum indekslerinin artırılması amacıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı ilişkisi bulunmayan kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi örgüt kültürü boyutlarının modelden çıkarılmış ve model tekrar test edilmiştir.

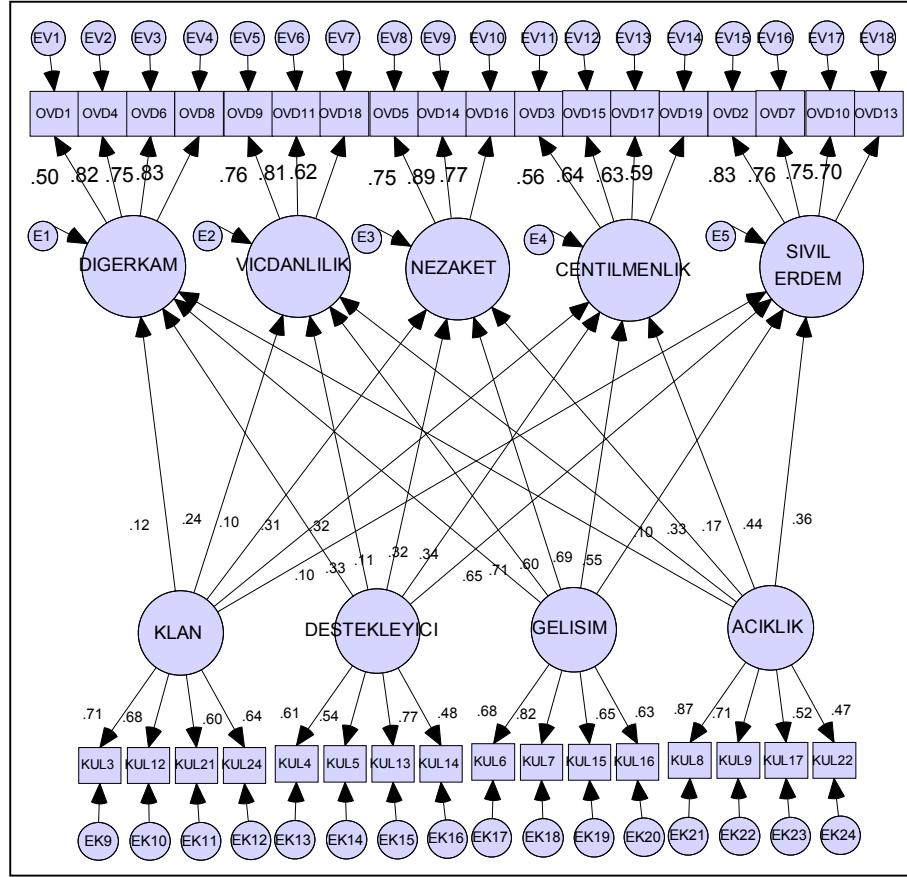
Tablo-21 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
2094,795	789	2,655	0,068	0,81	0,80	0,81

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin çıkarılması sonrasında tekrar test edilen modelin son hali Şekil-15'te sunulmuştur. Model incelendiğinde; örgüt kültürünün diğer boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çeşitli anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler: klan eğilimi ile diğerkâmlık ($\beta=0,12$, $p<0,05$), vicdanlılık ($\beta=0,24$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,10$, $p<0,05$), centilmenlik ($\beta=0,31$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,32$, $p<0,01$) boyutları; destekleyicilik eğilim ile diğerkâmlık ($\beta=0,10$, $p<0,05$), vicdanlılık ($\beta=0,33$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,11$, $p<0,05$), centilmenlik ($\beta=0,32$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,34$, $p<0,01$) boyutları; gelişim eğilimi ile diğerkâmlık ($\beta=0,65$, $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,71$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,60$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,69$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,55$, $p<0,01$) boyutları; ve açıklık eğilimi ile diğerkâmlık ($\beta=0,10$, $p<0,05$), vicdanlılık ($\beta=0,33$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,17$, $p<0,05$), centilmenlik ($\beta=0,44$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,36$, $p<0,01$) boyutları arasında ortaya çıkmıştır.

Şekil-15 Dört Boyutlu Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Oluşturulan modelin son durumuna ait uyum indeksleri Tablo-22’dedir. Elde edilen sonuçlar; modelin bu haliyle doğrulanabilir olduğuna ilişkin kanıtlar sağlamaktadır. Sonuçta, araştırmanın dördüncü hipotezi olan “örgüt kültürü boyutlarından, klan eğilimi, destekleyici eğilim, gelişim eğilimi, açıklık eğilimi ile tüm örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) pozitif yönlü ilişki içerisinde; kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi boyutları ise negatif yönlü ilişki içerisinde” hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo-22 Dört Boyutlu Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
1553,148	507	3,063	0,061	0,92	0,91	0,92

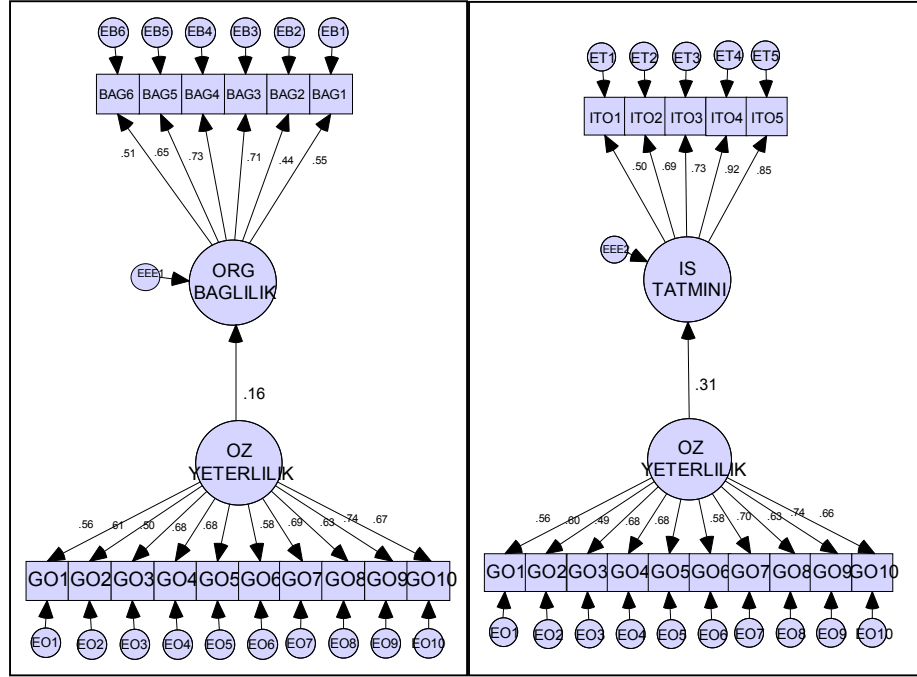
$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezinde ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır. Aracılık rollerinin ortaya çıkarılması Baron ve Kenny (1986)'nin öne sürdüğü ve üç aşamadan oluşan yöntemle sağlanacaktır. Birinci aşama olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkileri, kişilik ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki bağımsız etkileriyle ortaya çıkarılmıştır (Şekil-13 ve Şekil-15). İkinci aşamada, bağımsız değişken olan kişilik ve örgüt kültürünün, aracı değişkenler olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılacak ve son aşamada ise aracı değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birinci aşamadaki modele dâhil edildiğinde (kişilik ve örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasında oluşturulan model), bağımsız değişkenler olan kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin azaltıp azalmadığı ve bu süreçte ikinci aşamada ortaya çıkan aracı değişkenlerin (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) bağımlı değişken olan vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır.

Bu analizin yapılmasında amaç; kişilik özelliklerinin veya örgütsel kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan mı açıkladığı, yoksa iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığıyla mı açıkladığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu bakımdan öncül değişkenler olan kişilik ve örgüt kültürü ile aracı değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin oluşturulacak modelde birlikte ele alınması gerekmektedir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrudan etkiler (3ncü ve 4ncü hipotezlerde elde edilen bulgular) ile aracılık modeliyle oluşturulacak dolaylı etkilerin rolü ortaya çıkarılabilecektir.

Bu bağlamda öncelikle kişilik değişkeni ele alınmış ve yukarıda birinci aşamada ortaya konan kişilik bağımsız değişkeni ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır (Şekil-13). İkinci aşamada ise kişilik değişkeni ile bağlılık ve iş tatmini aracı değişkenleri arasında oluşturulan yapısal modeller Şekil-16'da sunulmaktadır. Modeller incelendiğinde, öz yeterlilik kişilik değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,16$, $p<0,05$). Diğer yandan öz yeterlilik ile iş tatmini arasında benzer şekilde aynı yönlü bir ilişki elde edilmiştir ($\beta=0,31$, $p<0,01$). Oluşturulan modellerin Tablo-23'te sunulan uyum değerleri incelendiğinde modellerin iyi uyum sağladığı görülebilir. Böylelikle bağımsız değişken olan öz yeterlilik kişilik özelliği ile her iki aracı değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarıldığı görülebilir.

Şekil-16 Kişilik ile Aracı Değişkenler Arasındaki İlişkiler



Tablo-23 Kişilik ile Aracı Değişkenler Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

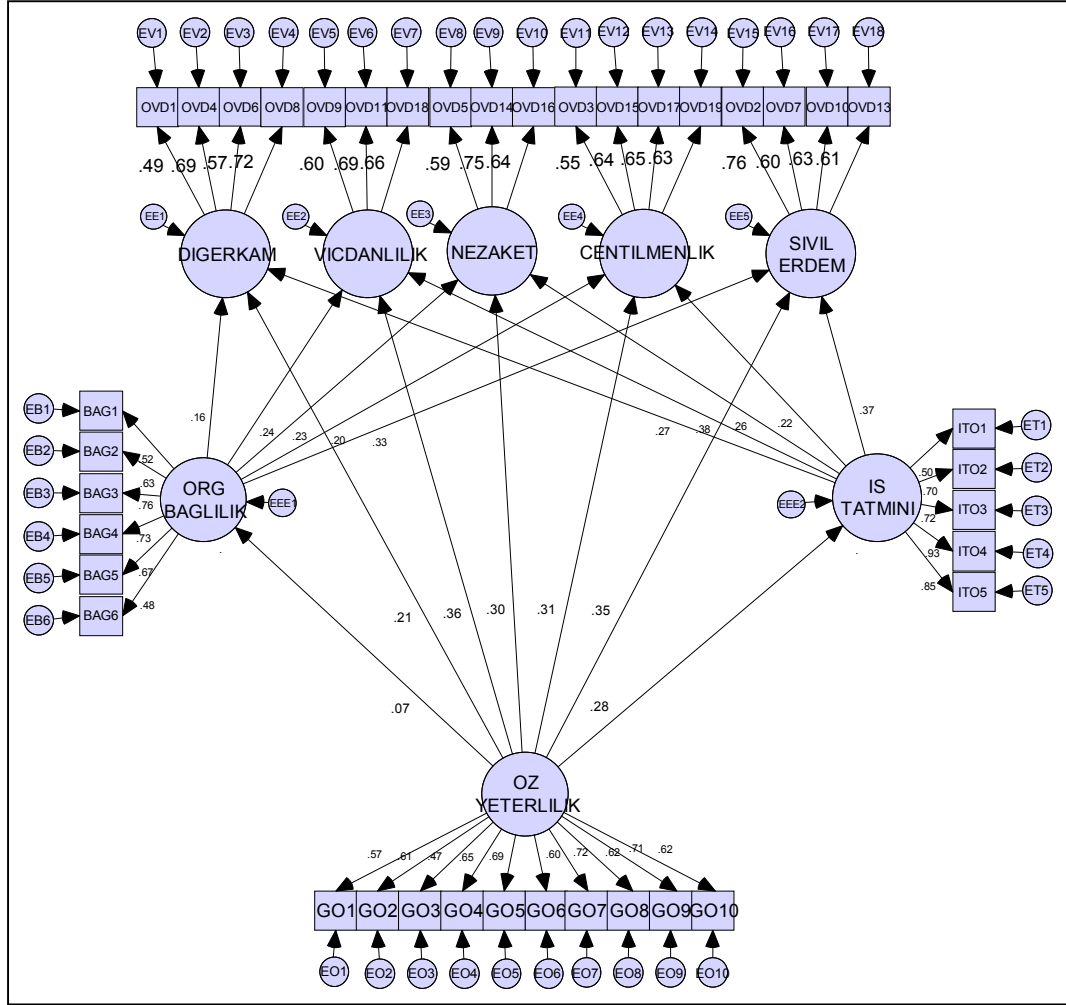
	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
Örgütsel Bağlılık Modeli	229,995	103	2,233	0,064	0,95	0,94	0,95
İş Tatmini Modeli	212,843	89	2,391	0,069	0,98	0,97	0,98

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Bu analizlerden sonra aracılık testi için son aşama ise, öz yeterlilik kişilik özelliği ile vatandaşlık davranışları arasında oluşturulan modele yukarıdaki her iki aracı değişkenlerin dâhil edilmesi ve ortaya çıkan ilişkilerin değerlendirilmesidir. Öncül değişkenlerden öz yeterlilik kişilik değişkeni ele alınarak oluşturulan aracılık modeli Şekil-17’de sunulmuştur. Elde edilen değerler incelendiğinde; iş tatmini ve örgütsel

bağlılık değişkenleri modele dâhil edildiğinde, özyeterlilik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık ($\beta=0,21$, $p<0,01$), vicdanlılık ($\beta=0,36$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,30$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,31$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,35$, $p<0,01$) boyutlarında, yukarıda Şekil-13'te elde edilen doğrudan etkilerle karşılaştırıldığında tüm boyutlarda bir değer azalması olduğu görülmektedir. Bunun yanında oluşturulan modelde özyeterlilik değişkeni ile yalnızca iş tatmini ($\beta=0,28$, $p<0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin de öz yeterlilik ile iş tatmini arasında elde edilen bağımsız ilişkiden (Şekil-16) daha düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Şekil-17 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri Tablo-24'tedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar; modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Sonuçta, araştırmanın beşinci hipotezi olan "Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri, kişilik değişkenine aracılık etmektedir" hipotezinde; vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişilik değişkeninin doğrudan etkileri yanında, yalnızca iş tatmininin aracılık ettiği dolaylı etkilerinin de olduğu bulunmuştur. Böylelikle hipotezin bir kısmı doğrulanmaktadır.

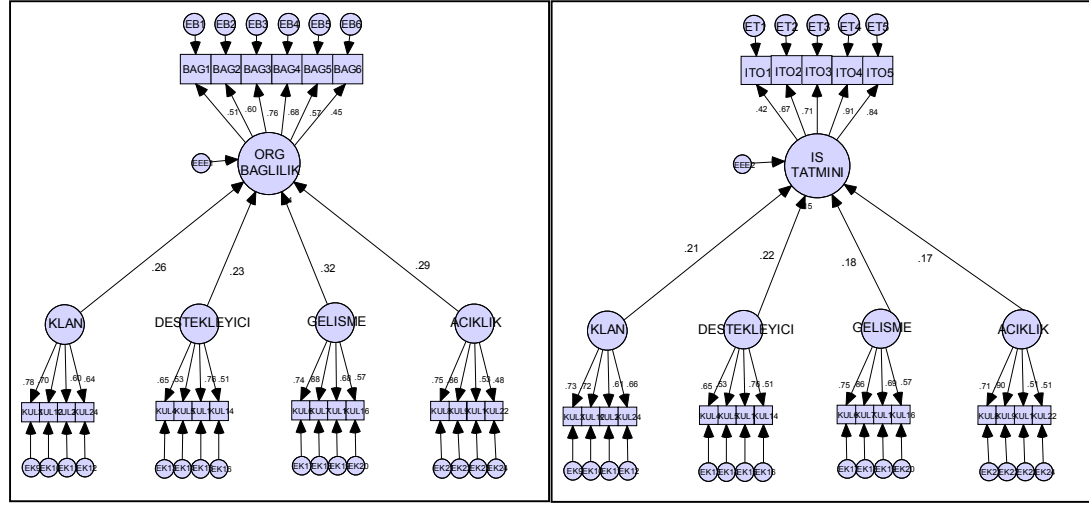
Tablo-24 Özyeterlilik ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
1421,464	685	2,075	0,059	0,95	0,94	0,95

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Altıncı hipotezin diğer kısmı ise, örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık rollerinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda benzer biçimde yukarıda öncelikle örgüt kültürü değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler belirlenmiştir (Şekil-15). İkinci aşamada ise bağımsız değişken ile aracı değişkenler arasında oluşturulan yapısal modeller Şekil-18’de görülmektedir. Modelde örgüt kültürü boyutlarından klan ($\beta=0,26$, $p<0,01$), destekleyici ($\beta=0,23$, $p<0,01$), gelişme ($\beta=0,32$, $p<0,01$) ve açıklık ($\beta=0,29$, $p<0,01$) boyutlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı biçimde klan ($\beta=0,21$, $p<0,01$), destekleyici ($\beta=0,22$, $p<0,01$), gelişme ($\beta=0,18$, $p<0,05$) ve açıklık ($\beta=0,17$, $p<0,05$) boyutlarının iş tatmini değişkeniyle de anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Modellerin Tablo-25’te sunulan uyum değerleri ise sonuçların iyi uyum sağladığını göstermektedir. Böylece diğer bağımsız değişken örgüt kültürünün her iki aracı değişken ile olan ilişkileri de ortaya çıkarmıştır.

Şekil-18 Örgüt Kültürü ile Aracı Değişkenler Arasındaki İlişkiler



Tablo-25 Örgüt Kültürü ile Aracı Değişkenler Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

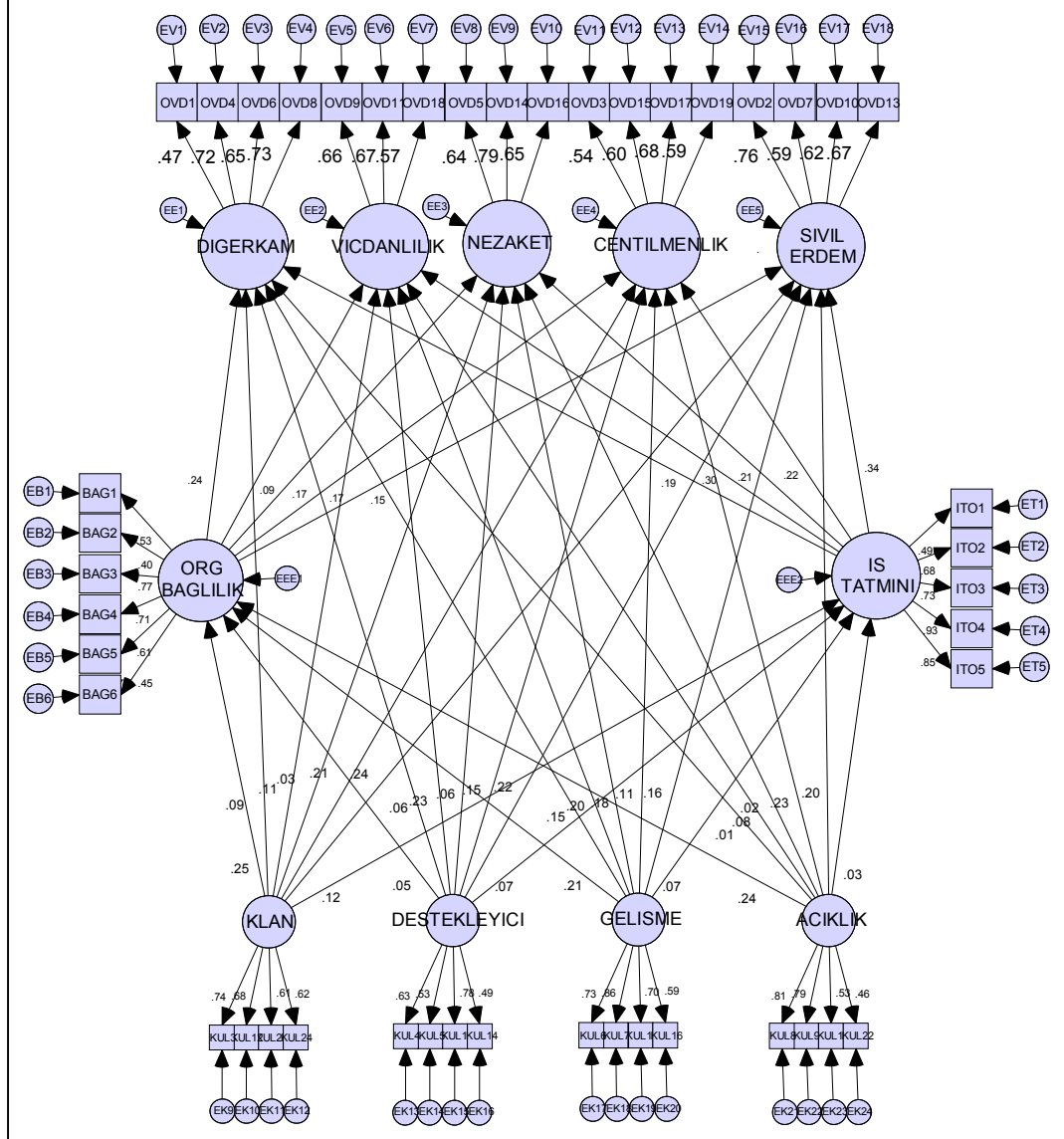
	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
Örgütsel Bağlılık Modeli	524,214	205	2,557	0,063	0,91	0,90	0,91
İş Tatmini Modeli	453,123	185	2,449	0,060	0,92	0,91	0,92

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Her iki analiz sonrasında son aşama ise, örgüt kültürünün vatandaşlık davranışlarını açıklamasında ortaya konan modele, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracı değişkenlerin dâhil edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesidir. Bu bağlamda öncül değişken olarak örgüt kültürünün ele alındığı aracı model ise Şekil-19'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar; iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri modele dâhil edildiğinde, örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ile centilmenlik ($\beta=0,21$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,24$, $p<0,01$) boyutları; destekleyicilik eğilim ile vicdanlılık ($\beta=0,23$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,15$, $p<0,05$) ve sivil erdem ($\beta=0,22$,

$p<0,01$) boyutları; gelişim eğilimi ile diğerkâmlık ($\beta=0,15$, $p<0,05$), vicdanlılık ($\beta=0,20$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,18$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,16$, $p<0,05$) boyutları; açıklık eğilimi ile centilmenlik ($\beta=0,23$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,20$, $p<0,01$) boyutları arasında ortaya çıkan ilişkiler, yukarıda örgüt kültürü ile vatandaşlık davranışları arasındaki bağımsız ilişkilerle (Şekil-15) karşılaştırıldığında genel olarak bir değer azalması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte oluşturulan modelde örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ($\beta=0,25$, $p<0,01$), gelişme eğilimi ($\beta=0,21$, $p<0,01$) ve açıklık eğilimi ($\beta=0,24$, $p<0,01$) ile yalnızca örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve bu ilişkilerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında kurulan bağımsız ilişkilerden (Şekil-18) daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer yandan iş tatmini değişkeni ile hiçbir örgüt kültürü boyutu arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Şekil-19 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli



Örgüt kültürü yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri ise Tablo-26'dadır. Sonuçta oluşturulan modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar; örgüt kültürü boyutlarının bir kısmının vatandaşlık davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu, bunun yanında örgütsel

bağıllık değişkeninin ise bazı örgüt kültürü boyutlarına aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Tablo-26 Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Aracılık Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
2144,116	907	2,364	0,064	0,94	0,93	0,94

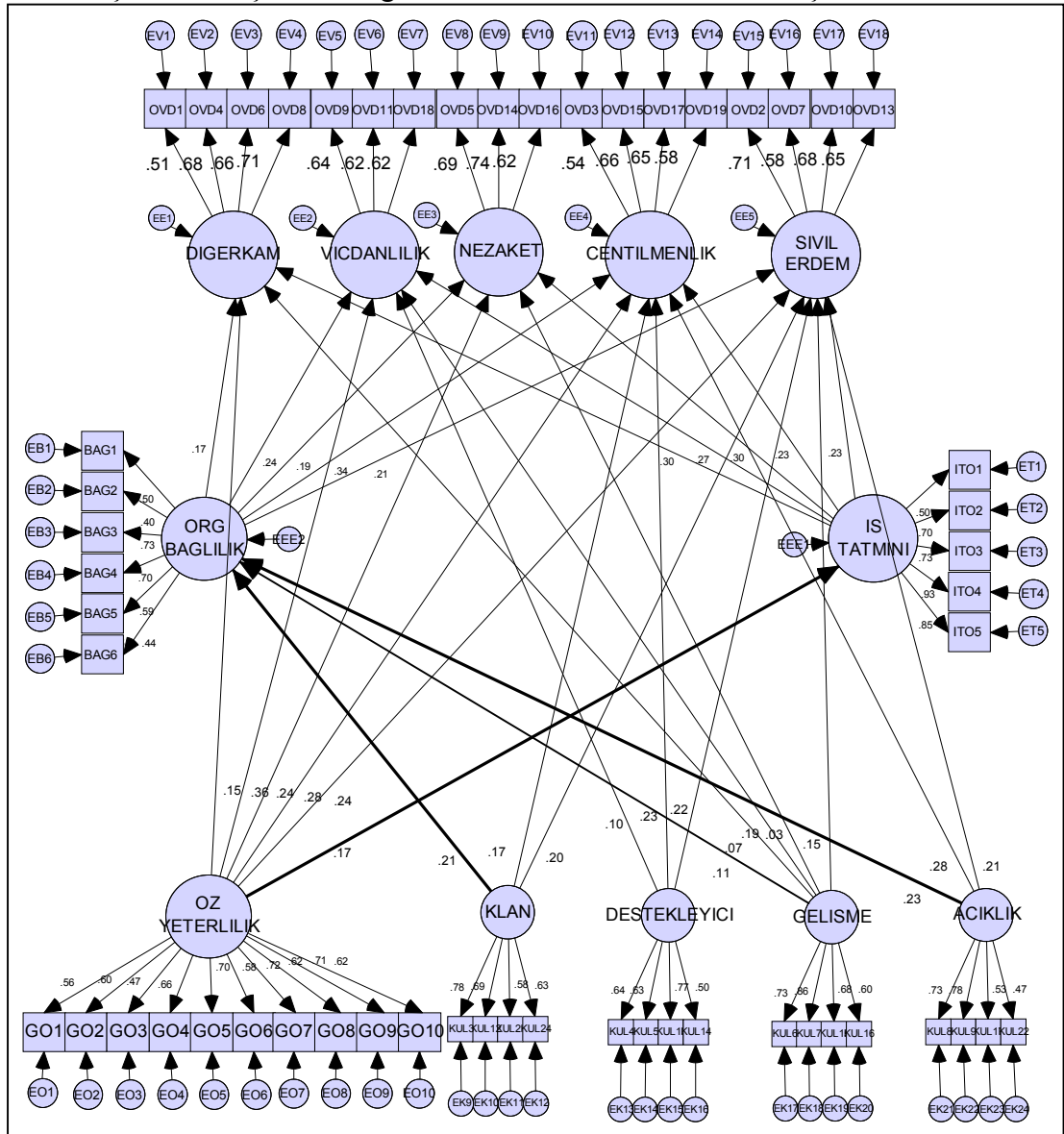
$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Böylelikle altıncı hipotez olan “Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağıllık ve iş tatmini değişkenleri, örgüt kültürü değişkenine aracılık etmektedir” hipotezinde; vatandaşlık davranışlarında örgüt kültürü değişkeninin bazı boyutlarının doğrudan etkileri yanında, yalnızca örgütsel bağıllığın aracılık ettiği dolaylı etkilerinin de bulunduğu görülmektedir. Böylece oluşturulan hipotez kısmen doğrulanmaktadır.

Son olarak çalışmanın araştırma sorusuna yanıt aramak için bireysel bir özellik olan kişilik ile bağlamsal bir özellik olan örgüt kültürünün birlikte etkileşiminde, örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınacak ve iş tatmini ile örgütsel bağıllık değişkenlerinin aracılık rolleri ile değişkenler arası ilişkiler bu açıdan değerlendirilecektir. Tüm bağımsız değişkenlerin etkileşimlerinin ortaya çıkarılması amacıyla kişilik ve örgüt kültürünün birlikte ele alındığı model Şekil-20’de sunulmuştur. Modelde yalnızca elde edilen önceki bulgular ışığında (Şekil-17 ve Şekil-19), kişilik ile örgüt

kültürünün yalnızca anlamlı olan ilişkileri analizde gösterilmiştir. Analiz sonucunda; kişilik değişkeni olan özyeterliliğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık ($\beta=0,15$, $p<0,05$), vicdanlılık ($\beta=0,36$, $p<0,01$), nezaket ($\beta=0,24$, $p<0,01$), centilmenlik ($\beta=0,28$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,24$, $p<0,01$) boyutlarıyla doğrudan anlamlı ilişkiler içinde olduğu ve iş tatmini ($\beta=0,17$, $p<0,05$) değişkeninin de bu süreçte aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Şekil-20 Kişilik ve Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Model



Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Diğer yandan bağlamsal değişken olan örgüt kültürünün boyutları ele alındığında; klan eğiliminin, vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ($\beta=0,17$, $p<0,05$) ve sivil erdem ($\beta=0,20$, $p<0,01$) ile doğrudan anlamlı ilişkilerinin olduğu, bunun yanında örgütsel bağlılığın ($\beta=0,21$, $p<0,01$) bu sürece aracılık ettiği; destekleyicilik eğiliminin centilmenlik ($\beta=0,23$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,22$, $p<0,01$) davranışlarıyla doğrudan ilişkisinin olduğu; gelişme eğilimin yalnızca vicdanlılık ($\beta=0,19$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,15$, $p<0,05$) davranışlarıyla doğrudan ilişkisinin olduğu; açıklık eğiliminin ise, centilmenlik ($\beta=0,28$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($\beta=0,21$, $p<0,05$) davranışlarıyla doğrudan ilişki içinde olduğu aynı zamanda örgütsel bağlılığın da ($\beta=0,23$, $p<0,01$) bu sürece aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Tablo-27 Kişilik ve Örgüt Kültürü ile ÖVD Arasında Oluşturulan Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
3163,556	1400	2,260	0,075	0,93	0,92	0,93

$p>.05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Özyeterlilik ile örgüt kültürünün etkileşiminde oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri Tablo-27’dedir. Modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar; özyeterlilik ve örgüt kültürü boyutlarının bir kısmının vatandaşlık davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu, bunun yanında iş tatmini değişkeninin özyeterlilik kişilik değişkenine; örgütsel

bağlılık değişkeni ise örgüt kültürü boyutlarından yalnızca klan eğilimi ve açıklık eğilimi değişkenlerine aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Böylelikle çalışmanın araştırma sorusuna yönelik olarak; kişilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada doğrudan etkileri yanında, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın aracılık ettiği dolaylı etkilerinin de olduğu ortaya çıkmıştır.

YEDİNCİ BÖLÜM

7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde, yapılan uygulamalı araştırmada elde edilen tüm bulgular değerlendirilecektir. Bu kapsamda çalışmanın hipotezleri ve araştırma sorusu doğrultusunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi bulunan değişkenler sırasıyla ele alınarak, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürde yapılan ilgili çalışmalar paralelinde açıklanacaktır. Buna ilaveten yapılan analizlerde ortaya çıkan demografik değişkenlere ilişkin bulgular da ele alınacak ve son olarak gelecekte yapılacak çalışmalara çeşitli öneriler sunularak, araştırmanın sonucu ortaya konacaktır.

7.1. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu bağlamda yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin elde edildiği görülmüştür (Tablo-17). Bu bulgular, çalışmanın amacına yönelik olarak vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın çeşitli etkileri olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın etkilerinin ortaya çıkarılması için bu iki değişken arasında bir yapısal eşitlik modeli

oluşturularak analiz yapılmıştır. Oluşturulan yapısal analiz sonucunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık değişkeninin olumlu etkileri ortaya çıkarılmıştır (Şekil-11).

Elde edilen sonuçlar ele alındığında; çalışanların, kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu, örgüte karşı geliştirilen bir özdeşleşme ve bağlanma duygusu olan örgütsel bağlılıkları arttıkça; gönüllü biçimde diğerlerine karşı yardım etme davranışlarında ve iş ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesi amacıyla çevresindekilere karşı gösterdikleri gönüllü davranışlar olan diğerkâmlık davranışlarında da bir artış olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı biçimde bağlılığın artması, örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden ve bir işin yapılmasında detaylara azami dikkat edilmesini gösteren vicdanlılık davranışlarını da artırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, örgütte ortaya çıkacak problemlerin oluşmasını önlemek için birisine yardım etme biçiminde oluşan nezaket davranışlarına da olumlu yönde katkı yapmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarlarının ertelenmesini ve özveri göstermeleri gereken durumları gösteren centilmenlik davranışlarının da bağlılıkla birlikte arttığı görülmektedir. Son olarak çalışanların örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren sivil erdem davranışları da bağlılıkla birlikte artmaktadır.

Elde edilen bu bulgular literatürde, bağlılığın örgütsel katılıma ve yüksek üretime yol açacağı ve sonuçta örgütsel başarıya katkı sağlayan çalışanların içten gelen ve anlık davranışlarının artacağını ortaya çıkaran Angle ve Perry (1981)'nin çalışmasını desteklemektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu öne süren Schappe (1998)'in çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarını içselleştirdiği ve örgütle özdeşleştirdiği durumlarda, daha fazla rol dışı davranışlar sergilediklerini belirten O'Reilly ve Chatman (1986)'ın araştırma bulguları bu çalışma bulgularına paralellik göstermektedir. Tüm bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar çalışmada elde edilen bulguları desteklemektedir. Böylelikle çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasıyla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarında bir artış olacağı ifade edilebilir.

7.2. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmada araştırılan diğer konu iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerdir. Bu amaçla ortaya konan çalışmanın ikinci hipotezi için değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda iş tatmini değişkeninin tüm örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir (Tablo-17). Elde edilen bu sonuçla birlikte vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmininin rolünü araştırmak için her iki değişkenin yer aldığı bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Sonuçta

vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarının açıklanmasında iş tatmininin olumlu yöndeki etkileri ortaya çıkarılmıştır (Şekil-12).

Bu bağlamda, çalışanların yaptıkları işe yönelik oluşan memnuniyet verici ve olumlu duygusal durumu olarak iş tatminleri arttıkça, örgüte ilişkin görev veya problemle ilgili belirli bir kişiye yardım etme amaçlı isteğe bağlı davranış olan diğergamlılık davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmininin artması, çalışanların örgütün işleyişlerinin yürütülmesinde disiplinli olmaları, kural ve yönetmeliklere itaat etmeleri, yaptıkları işi içlerinden gelerek ve özümseyerek yapmaları gibi vicdanlılık davranışlarının artmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmininin artması aynı zamanda, genel olarak diğer kişilerin görevlerini nasıl etkileyebileceği konusunda düşünceli olmaya yönelik davranışlar olan nezaket davranışlarını da artırmaktadır. Ayrıca örgütsel mutluluğun ve olumlu örgüt ikliminin yaratılmasında önemli rol oynayan ve çalışanların işine ilişkin zorlukları şikâyet etmeden kabul etme isteği olarak centilmenlik davranışlarının artması da iş tatmininin artmasıyla ilişkili bulunmaktadır. Son olarak çalışanların örgüt içinde kendi düşüncesini ifade etme davranışı olarak sivil erdem davranışlarını artırmaktadır.

İş tatminine yönelik elde edilen sonuçlar, Organ ve Konovsky (1989)'nin çalışmasında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde iş tatmininin önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koyan bulguları desteklemektedir. Benzer şekilde Bateman ve Organ (1983) yapmış oldukları çalışmada vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Smith ve arkadaşları (1983) ise yaptıkları çalışmada vatandaşlık davranışı boyutlarından yalnızca diğerkâmlık boyutunun iş tatminiyle olan ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında bazı çalışmalarda ise yalnızca bilişsel tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson 1991). Ayrıca bu konuda literatürde yapılan meta analiz çalışmaları bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Toplam 28 çalışmanın irdelenerek iş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran Organ ve Ryan (1995), ayrıca Judge ve arkadaşları (2001) ile Organ ve arkadaşları (2006)'nin yaptıkları çalışmalar bu ilişkilerle paralellik göstermektedir. Sonuçta çalışmada ortaya çıkan iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki güçlü ilişkilere yönelik bulgular, literatürdeki birçok çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

7.3. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile öz yeterlilik değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmada araştırılacak bir diğer hipotez olarak üçüncü hipotezde ise, örgütsel vatandaşlık davranışları ile öz yeterlilik kişilik özelliği arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu doğrultuda yapılan korelasyon analizinde vatandaşlık davranışlarının boyutları ile öz yeterlilik arasındaki güçlü ilişkiler belirlenmiştir (Tablo-17). Benzer biçimde vatandaşlık davranışlarının açıklanması amacıyla yapılan yapısal eşitlik modelinde ise öz yeterlilik kişilik özelliğinin tüm boyutları anlamlı biçimde ve aynı yönlü olarak açıkladığı tespit edilmiştir (Şekil-13).

Çalışanların zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve çeşitli zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancı olarak öz yeterliliklerinin artması, diğergamlılık davranışı olarak diğer kişilere kendi istekleriyle yardım etme davranışlarını da artırmaktadır. Aynı biçimde bu inancın artması örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden çalışanların vicdanlılık davranışlarına da olumlu katkı sağlamaktadır. Gelecekte muhtemel problemlerin oluşmasını engelleyen veya çözümünü kolaylaştıran davranışlar olan nezaket davranışlarının özyeterlilik inancıyla birlikte arttığı görülmektedir. Özyeterliliği yüksek olan çalışanların, kişisel çıkarlarını örgüt amaçlarına göre ikinci plana atan centilmenlik davranışlarında da bir artış olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında çalışanların örgüt içinde kendi düşüncesini ifade etme davranışı olan sivil erdem davranışlarının artması özyeterlilikleri yüksek kişilerde daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Öz yeterlilik ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda kişilerin yeterlilikleri arttıkça, yardım etme davranışlarına olan arzuları da artmakta olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda Midlarsky (1984) kişileri yardım etme davranışları için etkileyen faktörlerden birisinin yeterlilik olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yardım eden kişiler diğerleri için olumlu beklentiler içine girmekte ve yardım davranışlarının başarıya ulaşması için daha fazla çaba göstermektedir. Kişilerin yardım davranışları karşısında aldıkları olumlu geribildirim ise, yapmış oldukları davranışların doğruluğuna yönelik kişilerde içsel bir tatmin duygusu yaratmaktadır. (Karlowsky, 1971). Ayrıca Dussault (2006) öğretmenlerin öz yeterlilik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapmış olduğu

çalışmada; öğretmenlerin kişisel öğretime ait öz yeterliliklerinin vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarıyla; genel öğretim öz yeterliliklerinin ise centilmenlik davranışıyla aynı yönlü ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Öz yeterlilik ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bu çalışmalar, çalışmada elde edilen bulguları desteklemekte ve sonuçta öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönlü güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmaktadır.

7.4. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmanın dördüncü hipotezi örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri araştırmak üzere oluşturulmuştur. Bu ilişkilerin ortaya çıkarılmasında yapılan korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık boyutu ile vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte açıklık kültür boyutuyla vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık davranışı arasında ve klan kültürü boyutuyla nezaket davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bunların dışında kalan tüm örgüt kültürü boyutlarıyla vatandaşlık davranışları arasında belirli anlamlılık seviyelerinde aynı yönlü ilişkiler elde edilmiştir (Tablo-17). Bu bulgu doğrultusunda vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgüt kültürünün rolünün olup olmadığı yapısal eşitlik analiziyle ortaya çıkarılmıştır. Tüm örgüt kültürü boyutlarıyla yapılan ilk analizde yapısal eşitlik modelinin yeterli uyum değerlerine ulaşmadığı görülmüş (Şekil-14) ve yapısal eşitlikte düşük seviyelerdeki ilişkiler modelden çıkarılmıştır.

Sonuçta kültür boyutlarından kuralcılık ve hiyerarşi kültür boyutlarının vatandaşlık davranışlarını açıklamada bir rolünün olmadığı görülmüş ve geriye kalan değişkenlerle oluşturulan modelde klan, destekleyici, gelişim ve açıklık kültür boyutlarının vatandaşlık davranışlarını açıklamada önemli rolleri olduğu ortaya çıkmıştır (Şekil-15).

Ortaya çıkan sonuçlar, örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık ve hiyerarşi kültür boyutlarının vatandaşlık davranışlarını açıklamada bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgütte son derece önem verilen, kuralların, standartların ve katı prosedürlerin bulunduğu kuralcılık kültürünün yarattığı ortamlar ile hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara daha fazla önem verildiği hiyerarşi kültürünün yarattığı ortamların çalışanların rol dışı ve kendi istekleriyle yaptıkları yardım etme davranışları arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmaktadır.

Diğer yandan örgüt üyelerinin aile üyeleri gibi görüldüğü, çalışanların kişisel sorunlarına yakın ilgi gösterildiği ve çeşitli informal ilişkilerin normal karşılandığı klan kültürünün ve görevlerin yapılmasında belirli oranlarda inisiyatifin tanındığı ve bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olduğu destekleyici kültürün vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğin olduğu, yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edildiği ve rekabetçiliğin ön plana çıktığı gelişme kültürünün ve örgütte ortaya çıkabilen anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabildiği ve yönetimin eleştiriye

açık olduğu açıklık kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu yönlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen tüm bu bulgular literatürde George ve Bettenhausen (1990) ile Podsakoff ve MacKenzie (1995) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda özellikle daha az biçimselleşmiş örgütlerde, vatandaşlık davranışlarının sergilemesinde çalışanları cesaretlendiren bir grup uyumu atmosferinin yaratıldığı konusunda elde edilen bulgular, mevcut çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

7.5. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmada araştırılan bir konu tutumsal özellikler olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rolü olan kişilik özelliklerinin etkilerine aracılık edip etmediğidir. Bu kapsamda oluşturulan beşinci hipotez sonuçları (Şekil-17); özyeterlilik kişilik özelliğinin vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını açıklama sürecinde yalnızca iş tatmininin aracılık ettiği, örgütsel bağlılık değişkeninin bu süreçte aracılık etkilerinin olmadığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, çeşitli zorluklarla baş edebilme ve zor görevlerin başarılmasında kendi yetkinliklerine karşı güçlü inançları olan öz yeterlilikleri yüksek çalışanların, öncelikli olarak yaptıkları işlerinden daha memnun

oldukları ve işlerine yönelik olumlu duygular taşıyarak iş tatminlerinin arttığı ve sonuçta diğer çalışanlara kendi istekleriyle yardım etme davranışları olan diğergamlılık davranışlarının arttığı görülmektedir. Artan içsel başarı inancıyla birlikte motivasyonu yüksek bu çalışanların, örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden vicdanlılık davranışlarında ve gelecekte muhtemel problemlerin oluşmasını engelleyen veya çözümünü kolaylaştıran davranışlar olan nezaket davranışlarında bir artış olmaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların, kişisel çıkarlarını örgüt amaçlarına göre ikinci plana atan centilmenlik davranışlarının ve örgüt içinde kendi düşüncesini ifade etme davranışı olan sivil erdem davranışlarının sergilenmesine de olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları kişilik özellikleri ve iş tatmini arasında kurulan bu aracılık ilişkisi, literatürde Laipierre ve Hackett (2007) ile Llies ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla benzer sonuçlar göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda, kişilik özellikleri ele alınmış ve özdisiplini yüksek çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu ve böylelikle daha fazla vatandaşlık davranışları sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır. Mevcut çalışma bulgularında da benzer sonuçlar elde edilmiş ve vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatmininin, kişilik özelliklerinin etkilerine aracılık ettiğini gösteren bu çalışmaların bulguları desteklenmiştir.

7.6. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmada araştırılan diğer aracılık rolü ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü arasında ortaya çıkan ilişkilerde bir etkisinin olup olmadığıdır. Bu doğrultuda ortaya konan altıncı hipotez sonuçları (Şekil-19), örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ile centilmenlik ve sivil erdem boyutları; gelişme eğilimi ile diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları; açıklık eğilimi ile centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını açıklama sürecinde yalnızca örgütsel bağlılığın aracılık ettiği, iş tatmininin bu süreçte bir rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bulgular değerlendirildiğinde; örgüt üyelerinin aile üyeleri gibi görüldüğü, çalışanların kişisel sorunlarına yakın ilgi gösterildiği ve gayri resmi ilişkilerin normal karşılandığı klan kültürünün hâkim olduğu örgütsel ortamlarda, çalışanlar kendilerini örgütün birer parçası olarak gördükleri ve örgüte karşı bir özdeşleşme ve bağlanma duygusuyla birlikte örgütsel bağlılıklarının da arttığı ve bu tutumun bir sonucu olarak da örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarların ertelenmesini ve özveri göstermeleri gereken durumları gösteren centilmenlik davranışları ile örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren sivil erdem davranışlarının arttığı ortaya çıkmaktadır.

Bunu yanında yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğin olduğu, yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edildiği ve rekabetçiliğin ön plana çıktığı gelişme kültürünün yaygın olduğu örgütsel ortamlarda, çalışanların örgüte karşı bir özdeşleşme duygusuyla birlikte örgütsel bağlılıklarının da arttığı ve böylelikle gönüllü biçimde diğerlerine karşı yardım etme davranışları olan diğerkâmlık davranışlarında; örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden vicdanlılık davranışlarında; örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarlarının ertelenmesiyle özveride bulunmayı gösteren centilmenlik davranışlarında; son olarak örgüt politikalarına sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme ve çeşitli konularda eleştirilerde bulunmayı içeren sivil erdem davranışlarında bir artış olduğu görölmektedir.

Ayrıca örgütte ortaya çıkabilen anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabildiği ve yönetimin eleştiriye açık olduğu açıklık kültürünün hâkim olduğu örgüt ortamlarında ise, çalışanların örgüte bağlılıkları artmakta ve bu durumun sonucu olarak çalışanların örgütsel ihtiyaçlar lehinde kişisel çıkarlarının ertelenmesini gösteren centilmenlik davranışları ve çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren sivil erdem davranışlarında bir artış olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar literatürde Jex ve arkadaşları (2003) ile Todd ve Kent (2006) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel kültürden etkilendiği

ve çeşitli örgütsel bağlamların çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunu biçimlendirerek, özellikle vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık davranışlarının açıklamasında çeşitli etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Mevcut çalışmada elde edilen örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği ve sonuçta da vatandaşlık davranışlarının bu bağlamda şekillendiği konusundaki sonuçlar literatürdeki bu bulguları destekler niteliktedir.

7.7. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında, örgütsel bağlılık, iş tatmini, öz yeterlilik ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki bulgulara yönelik değerlendirmeler

Çalışmanın araştırma sorusu ise, tüm değişkenlerin birlikte ele alınması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında etkisi bulunan temel değişkenler ile değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunun ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda tüm değişkenlerle oluşturulan model sonuçları (Şekil-20) örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında etkileri bulunan öz yeterlilik değişkenine iş tatmininin aracılık ettiği; diğer yandan vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında ise örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve açıklık eğiliminin etkilerine ise örgütsel bağlılığın aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Bulgular ele alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının artması, mikro bakış

açısıyla kişilerin yüksek öz yeterlilik algılamalarını yarattığı işlerinden tatmin olma duygularının bir sonucu olarak görülmektedir. Diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının artmasında ise bu mikro bakış açısına ilaveten, makro bakış açısından örgüt kültürü boyutlarından klan ve açıklık eğilimleri ortamının ortaya çıkardığı örgütsel bağlılığın etkileri görülmektedir.

Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarından, örgütsel ihtiyaçlar karşısında kişisel çıkarların ertelenmesini gösteren centilmenlik davranışları ile örgütün çeşitli sorunlarına ilişkin fikirler sunma, çeşitli konularda eleştirilerde bulunmayı içeren sivil erdem davranışlarının açıklanmasında; kişilerin yetkinliklerine olan inancının yüksek olması ve bunun yarattığı bir sonuç olarak çalışanların işlerinden memnun olmaları yanında; çalışanların örgütte aile üyeleri gibi görüldüğü klan eğilimi ile sorunların açıkça tartışılabilirdiği ve eleştiriye açık bir yönetimin olduğu açıklık eğilimi ortamının çalışanlarda yarattığı bağlılık duygusunun önemli rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

7.8. Betimleyici istatistiklere yönelik bulguların değerlendirilmesi

Mevcut çalışmada ortaya çıkan diğer bir bulgu demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada rolünün olduğudur. Bu bağlamda demografik değişkenlerden yaş, tecrübe ve cinsiyet'in vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinde ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo-17). Çalışanların yaşları arttıkça vatandaşlık davranışlarından diğer

Çalışanlara kendi isteğiyle yardım etme biçiminde ortaya çıkan diğerkâmlık davranışlarında da bir artış olduğu görülmektedir. Yine alışanların yaşlarıyla doğru orantılı olarak örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden vicdanlılık davranışlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Diğer bir değişken olan iş tecrübesi incelendiğinde, tecrübe ile vatandaşlık davranışlarından yalnızca diğerkâmlık davranışları arasında aynı yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kendi istekleriyle diğer çalışanlara karşı sergiledikleri yardım etme davranışları tecrübeleriyle birlikte artmaktadır. Literatürde Wanxian ve Weiwu (2007)'nın yapmış oldukları çalışmada iş tecrübesi ve yaş ile birlikte çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışları sergiledikleri bulunmuştur.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ele alındığında ise, özellikle kadınların daha fazla gönüllü olarak başkalarına yardım etme biçiminde görülen diğerkâmlık, örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden vicdanlılık ve örgütsel gerekliliklere karşı kişisel çıkarların ertelenmesiyle özveride bulunmayı gösteren centilmenlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan benzer bir çalışmada Farrell ve Finkelstein (2007) zellikle kadınların daha fazla yardım etme davranışlarında bulunduğunu ve erkeklere oranla genel olarak daha fazla vatandaşlık davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen bulgular bu bağlamda literatürdeki çalışmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir.

7.9. Gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişilik özellikleri, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olmak üzere toplam dört değişken ele alınarak irdelenmiştir. Literatür incelendiğinde bu değişkenlere ilaveten adalet algısı, lider desteği, kişisel diğer özellikler veya diğer örgütsel ortam değişkenlerinin bir bütün olarak ele alınarak araştırılması bu davranışların daha geniş çerçevede açıklanması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada örneklem olarak bir hizmet sektörü olan banka çalışanları kullanılmış ve elde edilen bulgular bu bağlamda değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde ve farklı çalışan örneklemelerinin kullanılması elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırabilecektir.

Bu çalışmada temel amaç örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında rol oynayan değişkenlerin neler olduğu ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması olmuştur. Gelecekteki çalışmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışların örgütsel sonuçlarına odaklanması bu davranışların örgütsel performansın artırılması sürecindeki rolünün ortaya çıkması açısından önem taşımaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişisel, ortamsal ve tutumsal faktörlerin etkilerinin bütüncül bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Çalışmada ortaya çıkan temel bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanması sürecinde, bir tarafta öz yeterlilik gibi kişisel bir faktörün, diğer tarafta ise örgüt kültürü gibi ortamsal bir faktörün birlikte ele alınması sonucunda, bu faktörlerin etkileriyle birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumların da bu süreçteki aracılık rollerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu bağlamda vatandaşlık davranışlarının açıklanması sürecinde kişisel ve ortamsal faktörlere farklı biçimlerdeki tutumların aracılık ettiği görülmüştür. Kişisel faktöre iş tatmini gibi yalnızca işe yönelik bir tutum aracılık ederken; ortamsal faktöre örgütsel bağlılık gibi örgütün tümüne yönelik daha genel bir tutum aracılık etmektedir. Bu bakımdan kendi yeterliliklerine güvenen öz yeterlilikleri yüksek çalışanların iş tatminlerinin de yükseleceği ve sonuçta daha fazla vatandaşlık davranışları sergileyebilecekleri iddia edilebilir. Bunun yanında vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine katkı sağlayan diğer bir faktör ise özellikle örgüt üyelerinin aile gibi görüldüğü, tartışma veya fikirlerin açıkça söylendiği bir örgütsel ortamın olması ve böylelikle çalışanlarda örgüte karşı genel bir bağlılık duygusunun yaratılmasıdır.

Diğer yandan örgütte daha tecrübeli olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği değerlendirilebilir. Bunun yanında kadınların ve yaş

olarak daha büyük olanların da örgüt içinde vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha aktif olabilecekleri düşünülebilir.

Elde edilen tüm bu bulgular değerlendirildiğinde; çalışmanın temel amacının karşılandığı, özellikle örgütsel bağlamda insan kaynakları uzmanları tarafından kullanılabilecek birçok bilgiyi ortaya çıkardığı değerlendirilebilir. Örneğin işe alma süreçlerinde öz yeterlilik algısını ölçen çeşitli kişilik testlerinin uygulanmasıyla kendi yeteneklerine güvenen ve zor görevlerin üstesinden gelebileceğine inanan öz yeterliliği yüksek kişilerin işe alınması, çalışanların genel iş tatminlerini artırmakla birlikte, örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunan vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilenmesini sağlayabilecektir. Diğer yandan insan kaynakları uzmanlarınca, örgütsel ortamda örgüt üyelerinin aile gibi görüldüğü, tartışma veya fikirlerin açıkça söylendiği bir kültürün yaratılmasına yönelik planlanacak eğitimlerle, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artabilecek ve örgütsel başarıda önemli rol oynayan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine olumlu katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, J.S., (1965), "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz (Editör), **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press. Book, S.2, s.267-299.
- Adler, Alfred, (2009), **Yaşamın Anlam ve Amacı**, (Çeviren: Kamuran Şipal) Say Yayınları.
- Adler, Alfred, (1956), **The Individual Psychology of Alfred Adler**, H.L., Ansbacher, ve R.R., Ansbacher (Editör), New York: Basic Books.
- Ahearne, M.J., (2000), "An Examination of the Effects of Leadership Empowerment Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors on Sales Team

- Performance”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Indiana University, Bloomington.
- Allaire, Y., ve Firsirotu, M.A., (1984), “Theories of Organizational Culture”, **Organization Studies**, C.5, S.3, s.193-226.
- Allport, G.W., (1961), **Pattern and Growth in Personality**, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Alotaibi, A.G., (2001), “Antecedents of OCB: A Study of Public Personnel in Kuwait”, **Public Personnel Management**, C.30, S.3, s.363-375.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G., (2007), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.7, S.28, s.47-57.
- Anderson, V.L., (1993), “Gender Differences in Altruism among Holocaust Rescuers”, **Journal of Social Behavior & Personality**, S.8, s.43-58.
- Angle, H.L., Perry, J.L., (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, S.26, s.1-13.
- Appelbaum, S.H., Roberts, J. ve Shapiro, B.T., (2009), “Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies”, **Journal of Executive Education**, C.8, S.1, s.33-58.
- Argyris, C., (1998), “Empowerment The Emperor's New Clothes”, **Harvard Business Review**, C.76, S.3, s.98-105.
- Arslandaş, C., (2007), “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.40, S.4, s.81-101.
- Aslan, Ş., (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, S.2, s.163-178.
- Avey, J.B., Luthans, F., ve Youssef, C.M., (2009), “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Management**, C.20, S.10, s.1-23.
- Bandura, A., (1977), “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, S.84, s.191-215.
- Bandura, A., (1994), “Self-efficacy”, V.S., Ramachaudran, (Editör), **Encyclopedia of Human Behavior**, New York: Academic Pres, S.4, s.71-81.

- Bandura, A., (1995), **Self-Efficacy in Changing Societies**, Cambridge, Cambridge University Pres.
- Barber, B., (1983), **The Logic and Limits of Trust**. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barksdale, K. ve 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 Research**, S.51, s.145-155.
- Barnard, Chester. (1938) **The Functions of the Executive**, Cambridge, Harvard University Pres.
- Baron, R.M., ve Kenny, D.A., (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C.51, S.6, s.1173-1182.
- Basım, H.N., Korkmazyürek, H., Tokat, A.O., (2008), “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.19, s.121-130.
- Basım, H.N. ve Şeşen H., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.61, S.4, s.83-101.
- Basım, H.N., ve Şeşen, H., (2009), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Başaran, İ.E., (2000), **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Feryal, Ankara.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W., (1983), “Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, C.26, S.4, s.587-595.
- Becker, H.S., (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, S.66, s.32-42.
- Becker, T., Billings, E., Eveleth, D., ve Gilbert, N., (1996), “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, **Academy of Management Journal**, C.39, S.2, s.464-482.
- Becker, T.E. ve 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**, C.19, S.3, s.663-682.

- Blum, J.M. ve Naylor, C.J., (1968), **Industrial Psychology, Teorical and Social Foundation**, New York: Hopper and Row Publish.
- Bogler, R. ve Somech, A., (2004), "Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools", **Teaching and Teacher Education**, S.20, s.277-289.
- Bolat, O.İ. ve Bolat T., (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.11, S.19, s.75-94.
- Bolino, M.C., (1999), "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", **Academy of Management Review**, S.24, s.82–98.
- Bolino, M.C., ve Turnley, W.H., (2003), "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behaviour", **Academy of Management Executive**, C.17, S.3, s.60-71.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. ve Bloodgood J.M., (2002), "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", **Academy of Management Review**, C.27, S.4, s.505-522,
- Borman, W.C., ve Motowidlo, S.J., (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance" N. Schmitt ve W. C. Borman (Editör), **Personnel Selection in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, s. 71-98,
- Borman, W.C., ve Motowidlo, S.J., (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**, S.10, s.99-109.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., ve Motowidlo, S.J., (2001), "Personality Predictors of Citizenship Performance" **International Journal of Selection and Assessment**, S.9, s.52–69.
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S., ve Drasgow, F., (2001), "An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales", **Journal of Applied Psychology**, S.86, s.965–973.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J., Rose, S.R., ve Hanser, L.M., (1983), "Development of a Model of Soldier Effectiveness (Institute Report No. 95), Minneapolis, MN: **Personnel Decisions Research Institute**.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., ve Motowidlo, S.J., (2001), "Personality predictors of citizenship performance", **International Journal of Selection and Assessment**, S.9, s.52–69.

- Brief, A.P., ve Motowidlo, S.J., (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, S.11, s.710-725.
- Bülbül, M., (2007), "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Byrne, B.M., (2001), **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. Mahwah, NJ: LEA, London.
- Büyüköztürk, Ş., (2007), **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Cameron, K.S., ve Quinn, R.E. (1989), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Addison-Wesley, New York.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Steca, P. ve Malone, P.S., (2006), "Teachers' Self-efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students' Academic Achievement: A Study at the School Level", **Journal of School Psychology**, C.44, S.6, s.473-490.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F., (1996), **Perspectives on Personality** (Third Edition), Boston, Allyn and Bacon.
- Cattell, R.B., (1964), Objective Personality Tests: A reply to Dr. Eysenck, **Occupational Psychology**, 38, 69-86.
- Cheng, C.W.M. ve Liu, A.M.M., (2007), "The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms", **Surveying and Built Environment**, C.18, S.1, s.7-16.
- Chu, C.-I., Lee, M.-S. Lee ve Hsu, H.-M., (2006), "The Impact of Social Support and Job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan", **Public Health Nursing**, C.23, S.6, s.496-505.
- Clark, A.E., (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?", **Labour Economics**, S.4, s.341-343.
- Clifford, M.J., (1986), "An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", **Journal of Vocational Behavior**, C.28, S.3, s.214-228.
- Cohen, A. ve E. Vigoda., (2000), "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens ? An Empirical Examination of The Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship", **Administration and Society**, C.32, S.5, s.596-625.
- Colbert, A.E., ve Kwon, I.W.G., (2000), Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors, **Journal of Managerial Issues**, C.12, S.4, s.484-501.

- Coleman, V.L., ve Borman, W.C., (2000), "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain", **Human Resources Management Review**, C.10, S.1, s.25-44.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., (1985), **The NEO Personality Inventory Manual**, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., (1992), **NEO-PI-R and NEO-FFI Professional Manual**, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Daft, R.L., (2003), **Organization Theory and Design**, South-Western College Publishing, Ohio.
- Danışman, A., ve Özgen, H., (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.3, S.2, s.91-124.
- Deal, T.E., ve Kennedy, A., (1982), **Corporate Cultures**, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Deluga, R.J., (1995), "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, C.7, S.1, s.1-16.
- Denison, D.R., (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York, Wiley.
- Denison, D.R. ve Mishra A.K., (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organizational Science**, C.6, S.2, s.204-223.
- Doğan, S., ve Kılıç, S., (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, s.37-61.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Gaertner, S.L., Schroeder, D.A., ve Clark, R.D., (1991), The Arousal Cost-reward Model and the Process of Intervention: A Review of the Evidence, M.S. Clark (Editör), **Prosocial Behavior**, Newbury Park, CA: Sage, s. 86-118.
- Dubrin, A., (1994), **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**, Prentice Hall, New Jersey.
- Dussault, M. (2006), "Teachers' Self-efficacy and Organizational Citizenship Behaviors", **Psychological Reports**, C.98, S.2, s.427-432.
- Eisenberg, N., ve Fabes, R.A., (1988), "The Development of Prosocial Behavior from a Life-span Perspective". P.B. Baltes, D.L. Featherman, ve R.M. Learner (Editör), **Life-span Development and Behavior**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s.173-202.

- Elizur, D. ve Koslowsky M., (2001), "Values and Organizational Commitment, **International Journal of Manpower**, C.22, S.7, s.593-599.
- Engler, B., (1985), **Personality Theories: an Introduction**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Erdem, R., (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBF Dergisi**, C.2, S.2, s.63-79.
- Erdheim, J., Wang, M. ve Zickar, M.J., (2006), "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment", **Personality and Individual Differences**, C.41, S.5, s.959-970.
- Erikson, E., (1984), **İnsanın Sekiz Çağı**, (Çevirenler: Bedirhan Üstün ve Vedat Şar) Birey ve Toplum Yayıncılık, Ankara.
- Etzioni, A., (1961), **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, New York: Free Press.
- Eysenck, H.J., (1967), **The Biological Basis of Personality**, Springfield, IL: Thomas.
- Falcone, S., (1991), "Self Assessments and Job Satisfaction in Public and Private Organizations", **Public Productivity Review**, C.14, S.4, s.385-396.
- Farth, J.L., Zhong, C.B. ve Organ, D.W., (2004), "Organizational Citizenship Behavior in the People's of Republic of China", **Organization Science**, C.15, S.2, s.241-253.
- Farrell, S.K., ve Finkelstein, L.M., (2007), "Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance", **North American Journal of Psychology**, C.9, S.1, s.81-96.
- Fassina, N.E, Jones, D.A. ve Uggerslev, K.L., (2008), "Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, C.34, S.2, s.161-188.
- Feather, N.T. ve Rauter, K.A., (2004), "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.77, s.81-94.
- Feldman, D. ve Hugh, A., (1983), **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. New York: Mc Graw Hill.
- Feshbach, S. ve Weiner, B., (1991), **Personality**, 3.Ed., Maryland: C. Heath and Company.

- Fisher, C.D. ve Locke, E.A., (1992), "The New Book in Satisfaction Research And Theory", C.J. Smith ve E.F. Stone (Editör) **Job satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects their Performance**, Lexington, MA: D.C. Heath, s.165-194.
- Freud, S., (1923), "The Ego and the Id", **Standard Edition**, S.19, s.1-59.
- 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** , S.75, s.698-709.
- George, D.M., Carroll, P., Kersnick, R., Calderon, K., (1998), "Gender-related Patterns of Helping among Friends", **Psychology of Women Quarterly**, S.22, s.685-704.
- George, J.M., (1991), "State or trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work", **Journal of Applied Psychology**, S.76, s.299-307.
- George, J.M., (1990), "Personality, Affect, and Behavior in Groups", **Journal of Applied Psychology**, S.75, s.107-116.
- George, J. M., ve Brief, A.P., (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, S.112, s.310-329.
- George, J.M., (1989), "Mood and Absence", **Journal of Applied Psychology**, S.74, s.317-324.
- George, J.M. ve Jones, G.R., (1997), "Organizational Spontaneity in Context", **Human Performance**, S.10, s.153-170.
- Ghazzawi, I., (2008), "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda", **The Business Review**, S.11, s.1-11.
- Gilbert, J.A. ve Ivancevich, J.M., (1999), "A Re-Examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior ve Personality**, C.14, S.3, s.385-397.
- Goffee, R., ve Jones, G., (1998), **The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business**, New York, Collins.
- Gonzalez, T.F., ve Guillen, M., (2007), "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'", **Journal of Business Ethics**, C.78, S.3, s.401-414.
- Graham, J.W., (2000), "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy", **Human Resource Management Review**, C.10, S.1, s.61-77.

- Graham, J.W., (1991), "An essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.4, s.249-270.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000), **Behavior in Organizations**, Seventh Edition, New Jersey:Prentice Hall.
- Güçlü, N., (2003), "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6, s.147-159.
- Gürbüz, A., (2007), "An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Toursim Sector Point of View", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.8, S.1, s.36-46.
- Gürbüz, S., (2008), "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.41, S.4, s.49-77.
- Hackman, R. ve Oldham, G.R., (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, C.60, S.2, s.159-170.
- Hair, J.F. ve diğ., (1998), **Multivariate Data Analysis** (Fifth Edition), Prentice-Hall International, Upper Saddle River, New Jersey.
- Handy, C., (1995), **Süper Yönetim** (Çev: S. Hatay). İstanbul, İlgı Yayıncılık.
- Hartmann, H., (1964), **Essays on Ego Psychology; Selected Problems in Psychoanalytic Theory**. New York, International Universities Pres.
- Herman, J., Dunham, R. ve Hulin, C., (1980), "Job Satisfaction in the United States in the 1970's", **Journal of Applied Psychology**, S.65, s.364-367.
- Herzberg, F., (1965), "The Motivation to Work among Finnish Supervisors", **Personnel Psychology**, S.18, s.393-402.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., ve Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, S.35, s.286-315.
- Hoppock, R., (1935), **Job Satisfaction**. New York: Harper.
- Howard, J., ve Frink, D., (1996), "The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction", **Group & Organization Management**, C.21, S.3, s.278-303.
- Iverson, R.D., ve Maguire, C., (2000), "The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community", **Human Relations**, S.53, s.807-839.
- Jaworski, B.J., ve Kohli, A.K., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, S.57, July, s.52-70.

- Jerusalem, M., ve R. Schwarzer., (1981), "Self-Efficacy as Resource Theory in Stress Appraisal Process", R. Schwarzer (Editör) **Self-Efficacy: Thought Control of Action**, Washington DC, Hemisphere, s.195-213.
- Jex, S.M., Adams, G.A., Bachrach, D.G., ve Sorenson, S., (2003), "The Impact of Situational Constraints, Role Stressors, and Commitment on Employee Altruism", **Journal of Occupational Health Psychology**, C.8, S.3, s.171-180.
- Jones, G. R., (2004), **Organizational Theory, Design, and Change**, (Fourth Ed.), Pearson Education Inc., New Jersey.
- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M.K., (2002), "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, S.87, s.530-541.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., ve Patton, G.K., (2001), "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, S.127, s.376-407.
- Jung, C.G., (1933), **Modern Man in Search of a Soul**, Harvest Book.
- Kanter, R.M., (1968), "Commitment and Social Organizations", **American Sociological Review**, s.449-517.
- Karaman, K., Yücel, C., Dönder, H., (2008), "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.14, S.53, s.49-74.
- Karylowski, J., (1971), "Explaining Altruistic Behavior: A Review", **Polish Psychological Bulletin**, S.8, s.87-97.
- Katz, D., (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", **Behavioral Science**, S.9, s.131-146.
- Katz, D.M., ve Kahn, R.L., (1978), **The Social Psychology of Organizations**, New York, Wiley.
- Kaya, H., (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, S.155.
- Kidder, D.L. ve Parks, J.M., (2001), "The soldier: Who is s(he)?", **Journal Of Organizational Behavior**, S.22, s.939-959.
- Kidder, D.L., (2002), "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, C.28, S.5, s.629-648.

- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W., ve Bennett, N., (1997), "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals, **Journal of Management**, C.23, S.6, s.775-793.
- Kim, S., (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", **Public Administration Review**, C.62, S.2, s.231-241.
- Koçel, T., (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Konovsky, M.A., ve Organ, D.W., (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, C.17, S.3, s.253-266.
- Koys, D.J., (2001), "Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, S.54, s.101-114.
- Kretschmer, E., (1925), **Physique and Character**, New York, Harcourt.
- Lapierre, L.M., ve Hackett, R.D., (2007), "Trait Conscientiousness, Leader-member exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.80, s.539-554.
- Latham, G.P., ve Skarlicki, D.P., (1995), "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**, C.8, S.2, s.67-80.
- LePine, J.A., Erez, A., ve Johnson, D.E., (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, C.87, S.1, s.52-65.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., ve Sparrowe, R.T., (2003), "The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization". **Journal of Organizational Behavior**, C.24, S.5, s.609-625.
- Liebert, M.L., ve Spiegler, M.D., (1990), **Personality Strategies and Issues**, California, Brooks/Cole Publishing Company.
- Lies, R., Fulmer, I.S., Spitzmullera, M., ve Johnson, M.D., (2009), "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, C.94, S.4, s.945-959.
- Locke, E.A., (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M.D., Dunette (Editör), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, s.1297-1349.

- Locke, E.A., (1968), "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Performance**, S.3, s.157-189.
- Lok, P., ve Crawford, J., (1999), "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", **Leadership & Organization Development Journal**, C.20, S.7, s.365-374.
- Lu, H., While, A. ve Barriball, L., (2005), "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", **International Journal of Nursing Studies**, S.42, s.211-227.
- Luszczynska, A., Scholz, U., ve Schwarzer, R., (2005), "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", **The Journal of Psychology**, C.139, S.5, s.439-457.
- Luthans, F., (1995), **Organizational Behavior**, 6.ed., New York: Mc Graw Hill.
- Mahler, S.M., Pine, F., ve Bergman, A., (2003), **İnsan Yavrusunun Biyolojik Doğumu** (Çeviren: Ali Nihat Babaoğlu), Metis Yayıncılık, İstanbul.
- Maslow, A., (1970), **Motivation and Personality**, New York: Harper.
- Mathieu, J.E., ve Zajac, D.M., (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, C.108, S.2, s.171-194.
- Mayer, R.C., Schoorman, F.D., (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, C.35, S.3, s.671-84.
- McClelland, D.C., (1961), **The Achieving Society**. Princeton, NJ, Van Nostrand.
- McDonald, D.J., ve Makin, P.J., (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**, C.21, S.2, s.84-91.
- McLean, L.D., (2005), "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development", **Advances in Developing Human Resources**, C.7, S.2, s.226-246.
- McNeely, B.L., ve Meglino, B.M., (1994), "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, S.79, s.836-844.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J., (1984), "Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, S.69, s.372-378.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch L., ve Topolnytsky, L., (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, C.61, S.1, s.20-52.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J., (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, C.1, S.1, s.61-89.
- Midlarsky, E., (1984), "Competence and Helping: Notes Toward a Model", E., Staub, D., Bar-Tal, J., Karylowski, ve J., Reykowski (Editör), **Development and Maintenance of Prosocial Behavior**, New York: Plenum Pres, s.291-308.
- Minner, J.B., (1992), **Industrial/Organizational Psychology**, Boston: McGraw Hill.
- Mischel, W., (1993), **Introduction to Personality** (Fifth Edition), Florida, Harcourt Brave Jovanovich College Publishers.
- Moorman, R.H., (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, S.76, s.845-855.
- Moorman, R.H., (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, S.46, s.759-776.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., (1995), "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, S.16, s.127-143.
- Moorman, R.H., Nichoff, B.P., ve Organ, D.W., (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.6, s.209-225.
- Morrison, E.W., (1995), "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality", **Human Resource Management**, S.35, s.493-512.
- Morrison, E.W., (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, S.37, s.1543-1567.
- Morrison, E.W., ve Robinson, S.L., (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **Academy of Management Review**, S.22, s.226-256.
- Motowidlo, S.J., ve Van Scooter, J.R., (1994), "Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, S.79, s.475-480.

- Motowidlo, S.J., (2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, C.10, S.1, s.115-126.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., Scullen, S.M. ve Rounds, J., (2005), "Higher-Order Dimensions of The Big Five Personality Traits and The Big Six Vocational Interest Types", **Personal Psychology**, S.58, s.447-478.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, S.14, s.224-247.
- Nauman, E., (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", **Group Organization Management**, S.18, s.153-187.
- Neuman, G.A., ve Kickul, J.R., (1998), "Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality", **Journal of Business and Psychology**, C.13, S.2, s.263-279.
- Nguni, S., Slegers, P., ve Denesen, E., (2006), "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", **School Effectiveness and School Improvement**, C.17, S.2, s.145-177.
- Niehoff. B.P., ve Moorman, R.H., (1993), "Justice as A Mediator of the Relationships between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, S.36, s.527-556.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J., ve Beukhof, G., (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", **Journal of European Industrial Training**, C.22, S.6, s.243-248.
- O'Brien, K.E. ve Allen, T.D., (2008), "The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data", **Human Performance**, S.21, s.62-88.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., Dunn, M.G., (1990), "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion", **Public Productivity and Management Review**, C.14, S.2, s.157-168.
- O'Reilly, C.A., ve Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, S.71, s.492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., ve Caldwell, D.F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, September, s.487-516.

- Organ, D.W., (1988b), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal of Management**, S.14, s.547-557.
- Organ, D.W., (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", **Human Performance**, S.10, s.85-97.
- Organ, D.W., (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., (1990), "The Subtle Significance of Job Satisfaction", **Clinical Laboratory Management Review**, S.1, s.94-98.
- Organ, D.W., ve Konovsky, M., (1989), "Cognitive vs. Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, S.74, s.157-164.
- Organ, D.W., ve Ryan, K., (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, S.48, s.775-802.
- Organ, D.W., (1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, C.20, S.2, s.465-478.
- Organ, D.W. ve Lingl, A., (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, C.135, S.3, s.339-350.
- Organ, D.W., ve Ryan, K., (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, S.48, s.775-802.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications Inc.
- Ott, J.S., (1989), **The Organizational Culture Perspective**, Chicago, Dorsey Pres.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç., (2001), **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Parnell, J.A., ve Crandall, W.R., (2003), "Propensity for Participative Decision-Making, job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers", **The Multinational Business Review**, C.11, S.1, s.45-65.
- Penner, L.A., Midili, A.R., ve Kegelmeyer, J., (1997), "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**, C.10, S.2, s.111-132.

- Perryer, C., ve Jordan, C., (2005), "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector", **International Journal of Public Administration**, C.28, S.5&6, s.379-396.
- 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**, C.82, s.262-270.
- Podsakoff, P.M., ve MacKenzie, S.B., (1995), "An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework", **Leadership Quarterly**, S.6, s.289-328.
- Podsakoff, P.M., ve MacKensie, S.B., (1997), Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Critical Review and Suggestions for Future Research, **Human Performance**, C.10, S.2, s.133–151.
- Podsakoff, P.M., MacKensie, S.B., Paine, J., ve Bachrach, D., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, C.26, s.513–563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., ve Fetter, R., (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, S.1, s.107–142.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., ve Bommer, W.H., (1996), "Transformational Leader Behaviors and Subtitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, S.22, s.259-298.
- Puffer, S.M., (1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople", **Journal of Applied Psychology**, S.72, s.615-621.
- Querstein, V., Mcafffe, R.B., and Glassman, M., (1992), "The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction", **Human Relations**, C.45, S.8, s.859-873.
- Randall, D.M., (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, C.12, S.3, s.460-471.
- Robbins, S.P., (2005), **Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Roos, W., (2005), "The Relationship Between Employee Motivation, Job satisfaction and Corporate Culture", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, University of South Africa.
(web:<http://uir.unisa.ac.za/dspace/bitstream/10500/2584/36/thesis_roos_w.pdf>), (erişim:23.06.2010).

- Rousseau, D.M., (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, C.2, S.2, s.121-139.
- Rousseau, D.M., ve Anton, R.J., (1988), "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Lerminalions: A policy-capturing Study", **Human Perfonnance**, S.1, s.273-289.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Salancik, G., (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", B., Staw, ve G. Salancik, (Editör), **New Directions in Organizational Behavior**, Chicago: St. Clair Pres, s.1-21.
- Schanake, M., (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda", **Human Relations**, C.44, S.7, s.735-759.
- Schappe, S.P., (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, C.132, S.3, s.277-290.
- Schein, E.H., (1992), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. "What is Culture?". P.J. Frost, I.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lunberg ve J. Martin, (Editör) **Reframing Organizational Culture**, Newbury Park, Sage.
- Schein, E.H., (1990), "Organization Culture", **American Psychologist**, S.45, s.109-119.
- Scholl, R.W., (1981), "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", **Academy of Management Review**, S.6, s.589-599.
- Schwarzer, R., Mueller, J., ve Greenglass, E., (1999), "Assessment of General Perceived Self-Efficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace", **Anxiety Stress and Coping**, C.12, S.2, s.145-161.
- Sheldon, M.E., (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, S.16, s.143-150.
- Sheldon, W.H., (1942), **The Varieties of Temperament**, Harper and Brothers, New York.
- Siu, O., (2003), "Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment", **International Journal of Psychology**, C.38, S.36, s.337-347.
- Sloane, P.J., ve Ward, M.E., (2001), "Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics", **Applied Economics Letters**, S.8, s.787-91.

- Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P., (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, S.68, s.653-663.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A., (2004) "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C.77, S.3, p. 281-298.
- Spector, P.E., (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, S.13, s.693-713.
- Spector, P.E., (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**, London, Sage.
- Somech, A. ve Bogler, R., (2002), "Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment", **Educational Administration Quarterly**, C.38, S.4, s.555-577.
- Sommers, M.J., (1995), "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", **Journal of Organizational Behavior**, S.16, s.16-49.
- Söyük, S., (2007), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steers, R.M., (1981), **Introduction to Organizational Behavior**. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Şahin, H., ve Dursun, A., (2009), "Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.9, S.18, s.160-174.
- Şeşen, H., (2010), "Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ö.F., (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Ekinoks Yayınları, Ankara. s.212.
- Tansky, J.W., (1993), "Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.6, s.195-208.
- Tayfur, Ö., (2005), "Antecedents of Feedback Seeking Behavior", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara: ODTÜ.

- Teece, D.J., (2002), **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions**, Oxford University Pres.
- Todd, S.Y., ve Kent, A., (2006), "Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior", **North American Journal of Psychology**, C.8, S.2, s.253-268.
- Thompson, H.B., ve Werner, J.M., (1997), "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", **Journal of Management**, C.23, S.4, s.583-601.
- Turnipseed, D., ve Murkison, G., (2000), "Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment", **North American Journal of Psychology**, C.2, S.2, s.281-303.
- Udechukwu, I.I., (2007), "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit: Evidence from a Correctional Setting", **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, C.12, S.1, s.127-141.
- Ugboro, I.O., (2006), "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment, and Intention to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing", **Journal of Behavioral and Applied Management**, S.7, s.232-254.
- Van Dyne, L., ve LePine, J.A., (1998), "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**, S.37, s.765-802.
- Van Dyne, L., Graham, J.G., ve Dienesch, R.M., (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation", **Academy of Management Journal**, S.37, s.765-802.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., ve Very, P., (2000), "Measuring Organizational Culture Clashes: A two-nation Post-hoc Analysis", **Human Relations**, C.53, S.4, s. 539-557.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., ve McLean, J.M., (1995), "Extrarole Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)", **Research of Organizational Behavioral**, S.17, s.215-285.
- Van Scotter, J.R., ve Motowidlo, S.J., (1996), "Evidence for Two Factors of Contextual Performance: Job Dedication and Interpersonal Facilitation", **Journal of Applied Psychology**, S.81, s.525-531.
- Vegt, G.S.V.D., Vliert, E.V.D. ve Oosterhof, A., (2003), "Information Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification", **Academy of Management Journal**, C.46, S.6, s.715-727.

- Vey, M.A., Campbell, J.P., (2004), "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring ?", **Human Performance**, C.17, S.1, s.119-135.
- Vigoda, E., (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", **Journal of Vocational Behavior**, S.57, s.326-347.
- Vroom, H.V., (1964), **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**, New York: John Wiley and Sons.
- Wakefield, B.J., Blegen, M.A., Uden-Holman, T., Vaughn, T., Chrischilles, E. ve Wakefield, D.S., (2001), "Organizational Culture, Continuous Quality Improvement, and Medication Administration", **American Journal of Medical Quality**, S.16, s.128-134.
- Walz, S.M., Niehoff, B.P., (1996), "Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-menu Restaurants", **Academy of Management Best Paper Proceedings**, s.307-311.
- Wan, Z. ve Leightley, L.E., (2006), "Job Satisfaction and Workforce Demographics: A Longitudinal Study of the U.S. Forest Products Industry, (web: <http://fwrc.msstate.edu/pubs/jobsatisfaction.pdf>), (erişim: 22.06.2010).
- Wanxian, L., ve Weiwu, W., (2007), "A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation", **Personality and Individual Differences**, C.42, S.2, s.225-234.
- Wat, D., ve Shaffer, M.A., (2005), "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors the Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment", **Personel Review**, C.34, S.4, s.406-422.
- Weiner, Y., (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, C.7, S.3, s.418-428.
- Wiener, Y., (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, C.7, S.3, s.418-428.
- Williams, L.J., ve Anderson, S.E., (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", **Journal of Management**, S.17, s.601-617.
- Williams, S., Shiaw, W.T., (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions", **The Journal of Psychology**, C.133, S.6, s.656-668.
- Williams, T., (1998), "Job Satisfaction in Teams", **The International Journal of Human Resource Management**, C.9, S.5, s.782-799.

- Wilson, P.A., (1995), “The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives”, **Journal of Management**, C.21, S.1, s.101-118.
- Yalçın, A., ve İplik, F.N., (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14, S.1, s.395-412.
- Yeşilay, A., (2010), “Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi”, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm> , Erişim 02 Mayıs 2010.
- Yoon, M.H., Suh, J., (2003), “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, **Journal of Business Research**, C.56, S.8, s.597-611.
- Yücel, C., ve Taşçı, S.K., (2008), “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.685-707.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişisel, ortamsal ve tutumsal faktörlerin etkilerinin bütüncül bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Bu kapsamda banka çalışanlarından oluşan toplam 673 kişilik örneklemden anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniğiyle, Amos 16.0 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında etkileri bulunan öz yeterlilik değişkenine iş tatmininin aracılık ettiği; diğer yandan vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında ise örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve açıklık eğiliminin etkilerine ise örgütsel bağlılığın aracılık ettiği görülmüştür. Diğer yandan tecrübeli çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği, kadınların ve yaşça daha büyük olanların örgütte vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha aktif olabilecekleri belirlenmiştir.

Sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanması sürecinde, bir tarafta öz yeterlilik gibi kişisel bir faktörün, diğer tarafta ise örgüt kültürü gibi ortamsal bir faktörün birlikte ele alınması sonucunda, bu faktörlerin bağımsız etkileriyle birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumların da bu süreçteki aracılık rolleri ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar kelimeler : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Özyeterlilik Algısı, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

The main purpose of this study was to explore the effects of personal, contextual and attitudinal factors on predicting the organizational citizenship behaviors in a frame of integrated model. The survey was administered to the 673 bank employees for this study. The data in this study were analyzed with the Structural Equation Modeling techniques using Amos 16.0 statistical program.

Results indicate that job satisfaction mediates the relations between self efficacy and the altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue dimensions of citizenship behaviors and, organizational commitment mediates the relations between clan and clarity types of organizational culture dimensions and sportsmanship and civic virtue dimensions of citizenship behaviors. Moreover, females, more experienced and older employees display more citizenship behaviors.

Ultimately it was discovered that handling together personal factor as self efficacy and contextual factor as organizational culture, attitudinal factors as job satisfaction and organizational commitment have mediator roles in predicting organizational citizenship behaviors.

Key words: Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Organizational Culture

EKLER
ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlandığından, soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Aşağıdaki soruları içinizden geldiği biçimde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneyeceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederken, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Yaşınız :
Çalışma süreniz :
Cinsiyetiniz : O Kadın O Erkek

ÖLÇEK-1 Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

Madde No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Ölüde katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	1	2	3	4	5
3	Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
5	Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum	1	2	3	4	5

ÖLÇEK-2 Son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz

Madde No	Madde	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	İşim benim için bir hobi gibidir	1	2	3	4	5
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
4	İşimden çok keyif alıyorum	1	2	3	4	5
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5

ÖLÇEK-3 Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz

Madde No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Ölüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır	1	2	3	4	5
2	Kurallara uymaya çok fazla önem verilir	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür	1	2	3	4	5
4	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır	1	2	3	4	5
5	Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir	1	2	3	4	5
6	Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır	1	2	3	4	5
7	Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir	1	2	3	4	5
8	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır	1	2	3	4	5
9	Yönetim eleştiriye açıktır	1	2	3	4	5
10	Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur	1	2	3	4	5
11	Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır	1	2	3	4	5
12	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir	1	2	3	4	5
13	Kişisel haklara saygıya önem verilir	1	2	3	4	5
14	Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir	1	2	3	4	5
15	Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir	1	2	3	4	5
16	Kaliteye son derece önem verilir	1	2	3	4	5
17	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir	1	2	3	4	5
18	Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur	1	2	3	4	5
19	Otoriteye saygı son derece önemlidir	1	2	3	4	5
20	Emir komuta zincirine son derece önem verilir	1	2	3	4	5
21	Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir	1	2	3	4	5
22	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir	1	2	3	4	5
23	Her gün aynı şey yapılmış hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır	1	2	3	4	5
24	Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür	1	2	3	4	5

ÖLÇEK-4 Aşağıda çalıştığınız kurum ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Madde No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Öçüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
2	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	1	2	3	4	5
3	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözömlenmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
4	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
5	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
6	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
7	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5
8	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
9	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
10	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
11	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
12	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	1	2	3	4	5
13	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
16	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
17	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
18	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5

ÖLÇEK-5 Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.						
Madde No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Ölçüde katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim	1	2	3	4	5
2	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim	1	2	3	4	5
3	Bana karşı çıktığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum	1	2	3	4	5
4	Ne olursa olsun, sorunların üstesinden gelebilirim	1	2	3	4	5
5	Eğer gayret edersem her zaman zor sorunların çözümünü bulabilirim	1	2	3	4	5
6	Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez	1	2	3	4	5
7	Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikrim vardır	1	2	3	4	5
8	Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim	1	2	3	4	5
9	Aniden gelişen olayların üstesinden gelebileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
10	Her sorunla ilgili bir çözümüm mevcuttur	1	2	3	4	5