

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

SERDAR BOZKURT

2502040136

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul, 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **2502040136** numaralı **SERDAR BOZKURT'un** hazırladığı “İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi **04.11.2010 Perşembe** günü saat: **12.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**kabulü**.....'ne* **OYBİRLİĞİ** /**OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	Kabul	C. Uyargil
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK	Kabul	A. Özçelik
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabul	G. Dündar
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	Kabul	I. Pekdemir
PROF.DR.HANDAN KEPİR SİNANGİL	Kabul	H. Sinangil

ÖZ

İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma Serdar BOZKURT

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik tez çalışmasında, öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmıştır. Çalışmada daha sonra, ÖVD bağlamında, çeşitli İKY uygulamalarına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; bankacılık sektöründeki İKY uygulamaları ve ÖVD arasındaki ilişkiler/farklılıklar ile İKY ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin finansal performans üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırma, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının şekillendirilmesinde ve örgütün finansal performansına etkisine, insan kaynakları uygulamalarının rolünün gösterilebilmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın kapsamını; Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren on dokuz mevduat bankasının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada geçerli olarak kabul edilen anketlerin sayısı 634'tür. Araştırma verileri, ilgili bankaların insan kaynakları (İK) yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan anket formu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının değerlendirilmesini sağlayan ikinci bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; Pearson korelasyon analizi, t-testi, regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak mevduat bankalarının İKY uygulamalarından; iş tanımları, planlama, psiko-teknik, eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım ve bilgilendirme faaliyetlerinin ÖVD ile ilişkili olduğu, iş analizleri ve mülakatın niteliklerinin ise ÖVD ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca İK uygulamaları ile ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

Investigation of the Relationship between Human Resources Practices, Organizational Citizenship Behavior and Financial Performance:

A Research in the Banking Sector

Serdar BOZKURT

In this thesis study which aimed to investigate the relationship between human resources management (HRM) practices and organizational citizenship behavior (OCB), organizational citizenship behavior was studied firstly. Later, various HRM practices were explained in the context of OCB. In the third part of the study, the findings about the effect of the relationship/differences between HRM practices and OCB as well as the mutual interaction of OCB and HRM on the financial performance were presented. The research is significant in terms of showing the effect of HRM practices on the increase of financial performance of the organization and shaping the organizational citizenship behaviours of the workers in the banking sector.

The study included the workers of the nineteen deposit banks in Turkey. 634 questionnaires were accepted as valid. The data were obtained by a questionnaire prepared for HR managers of the banks and by another questionnaire prepared for analyzing the organizational citizenship behaviours of the workers. In the analysis of the data, Pearson correlation analysis, t-test, regression analysis, hierarchical regression analysis and factor analysis were used.

As a result, among the HRM practices of the legislation banks; job descriptions, planning, psycho-technique, training, performance evaluation, participation into the decision making process and informing facilities were found to be related to OCB whilst job analysis and the qualities of interview were found not to be related to OCB. The findings also showed that the mutual interaction between HRM practices and OCB was effective on the return on equity (ROE) which is one of indicators of financial performance.

ÖNSÖZ

Bankaların insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkilerin incelendiği tez çalışmasının temel amacı; mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarının niteliğini belirlemek ve bu uygulamaların ÖVD ile ilişkisini incelemektir. Bu amaca bağlı olarak İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı etkileşiminin, finansal performans üzerinde etkisi de incelenmiştir.

Araştırma, bankacılık sektöründe çalışanların ÖVD'lerinin şekillendirilmesinde, insan kaynakları faaliyetlerinin etkisinin gösterilebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları doğrultusunda meydana gelebilecek finansal performans artışları, İKY'nin örgüt içerisindeki değeri konusunda ampirik kanıtları ortaya koyabilecektir. Böylelikle çalışma ilgili bankaların yöneticilerine, İKY uygulamalarının, çalışanların gönüllü davranışlarına (ÖVD) ve finansal performansa etkisine yönelik bilgilerin sunulabilmesi açısından da önemli olacaktır.

Araştırmanın kapsamını; Türkiye Bankalar Birliği'ne (TBB) bağlı mevduat bankalarının genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri, ilgili bankaların insan kaynakları yöneticileri ve çalışanlarına yönelik iki farklı anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada dikkate alınan ÖVD anket sayısı 634 ve insan kaynakları anketi sayısı ise 19'dur.

Araştırma bulguları, öncelikle frekans ve yüzde dağılım tabloları aracılığıyla sunulmuş, daha sonra elde edilen veriler, araştırma amacına uygun olarak geliştirilen 15 hipotezin değerlendirilmesi için, Pearson korelasyon analizi, t-testi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tez çalışmasının gerçekleşmesinde her zaman yol gösterici yaklaşımıyla, değerli görüş ve katkılarını paylaşan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cavide UYARGİL’e;

Tez çalışmam sırasında değerli zamanlarını ayıran ve desteklerini hissettiğim, Sayın Prof. Dr. Handan Kepir SİNANGİL ve Sayın Prof. Dr. Gönen DÜNDAR’a,

Çalışmanın araştırma bölümüne önemli katkılar sağlayan ve analizler konusunda bana tavsiye ve görüşleri ile katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Oya ÖZÇELİK’e;

Akademik gelişimimde önemli katkıları bulunan ve çalışmam sırasında değerli yorum ve görüşlerini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Turhan ERKMEN’e ve Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca anket çalışmasına katılarak, çalışmaya katkıda bulunan tüm bankaların yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim. Bununla birlikte tez çalışması sırasında desteklerini her zaman hissettiğim meslektaşlarım; Arş. Gör. Altan DOĞAN, Arş. Gör. Ayşe DEMİRHAN, Arş. Gör. Yasemin BAL ve Öğr. Grv. Müjde SUNGUR ile hayatım ve eğitimim boyunca bana her zaman destek olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ (ÖVD) TANIMI...	3
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	7
1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory).....	7
1.2.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity).....	11
1.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	12
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BENZERİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	14
1.3.1. Prososyal Örgütsel Davranış.....	14
1.3.2. Psikolojik Sözleşmeler.....	16
1.3.3. Bağlamsal (Contextual-Kuramsal) Performans.....	18

	Sayfa No
1.3.4. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity).....	22
1.3.5. Biçimsel Rol (In Role) Davranışı ve Ekstra Rol (Extra-Role) Davranışı.....	23
1.3.6. İzlenim Yönetimi.....	24
1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SINIFLAMALARI.....	27
1.4.1. Smith, Organ ve Near'ın Sınıflandırması - 1983.....	27
1.4.2. Organ'ın Sınıflandırması -1988.....	28
1.4.3. Podsakoff , MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın Sınıflandırması - 2000.....	29
1.4.4. Williams ve Anderson'un Sınıflandırması – 1991.....	34
1.4.5. Graham'ın Sınıflandırması - 1991.....	35
1.4.6. Van Scooter ve Motowidlo'nun Sınıflandırması - 1996.....	36
1.4.7. Farh, Earley ve Lin'in Sınıflandırması – 1997.....	37
1.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR (ÖNCÜLLER-ANTECEDENTS).....	40
1.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ, ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLE İLİŞKİSİ.....	43
1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	44
1.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	55
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci.....	56

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	58
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller ve Yaklaşımlar ve Çalışan Davranışlarının Etkisi.....	61
2.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Harvard Yaklaşımı (Hissedar Modeli).....	61
2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Michigan Okulu Yaklaşımı (Eşleştirme modeli).....	63
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde D.Guest'in Modeli.....	65
2.1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde J.Storey'in Modeli.....	67
2.1.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick Modeli.....	69
2.1.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Rutgers Modeli	70
2.1.3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bath Modeli (Süreç Yaklaşımı).....	72
2.1.3.8. Yüksek Performanslı Çalışma (İş) Sistemleri.....	74
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	75
2.2.1. İş Analizleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	76
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	79
2.2.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	81
2.2.4. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uygulaması ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	87
2.2.5. Performans Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	90
2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kararlara Katılım Programları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	97

2.3. FİNANSAL PERFORMANS KAVRAMI	99
2.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Finansal Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	110
3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	111
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	112
3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI.....	114
3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	115
3.5.1. Araştırmanın Modeli.....	115
3.5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	116
3.5.2.1. Araştırmada Kullanılan Anketlere İlişkin Pilot Çalışma Süreci....	118
3.5.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Pilot Çalışma Süreci.....	119
3.5.2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi Pilot Çalışma Süreci.....	125
3.5.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	126
3.5.4. Araştırma Hipotezleri.....	128

	Sayfa No
3.5.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri.....	130
3.6. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	131
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	132
3.7.1. Demografik Bulgular.....	132
3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
3.7.2.1. ÖVD Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler.....	140
3.7.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler.....	143
3.7. 3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler.....	151
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
KAYNAKÇA	200
EKLER.....	227
ÖZGEÇMİŞ.....	244

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: İKY Alan Haritası.....	63
Şekil 2: İnsan Kaynakları Döngüsü.....	64
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde J.Storey’in Modeli.....	69
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick modeli.....	70
Şekil 5: Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi:İnsan Kaynakları Uygulamaları-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans İlişkisi....	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Unsurlar.....	43
Tablo 2: ÖVD'nin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Örnekler.....	45
Tablo 3: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	58
Tablo 4: Guest Modeli: İKY-Davranış ve Performans Bağlantısı.....	66
Tablo 5: Rutgers Modeli Stratejileri.....	71
Tablo 6: Bath Modeli: İK Uygulamaları-Çalışan Davranışı ve Performans İlişkisi.....	73
Tablo 7: ÖVD Ölçeği Pilot Çalışması Faktör Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Pilot Çalışması Faktör İfadeleri ve Yükleri.....	123
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği ve Alt Boyutlarının (Ölçeklerinin) Güvenilirlikleri – Pilot Çalışma.....	124
Tablo 10: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (ÖVD anketi).....	134
Tablo 11: Araştırma Katılımcılarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (ÖVD anketi).....	135
Tablo 12: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (İKY anketi).....	136
Tablo 13: Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı İstatistikleri (İKY anketi).....	136
Tablo 14: Faktör Analizi Sonuçları (ÖVD).....	138
Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Faktör Yükü Sonuçları.....	139
Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği ve Alt Boyutlarının (Ölçekler) Güvenilirlikleri.....	140
Tablo 17: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	141
Tablo 18: ÖVD Skor Dağılım Tablosu (Banka Ort.)	142
Tablo 19: İş Analizi Verilerinin Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	143
Tablo 20: İş Tanımlarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	144
Tablo 21: İnsan Kaynakları Planlamanın Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	145

Tablo 22: İşe Seçim ve Yerleştirme Uygulamalarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	146
Tablo 23: Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	147
Tablo 24: Banka Çalışanlarının Eğitim Süreleri.....	148
Tablo 25: Performans Değerlendirme Uygulamasının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	148
Tablo 26: Kararlara Katılım/ Bilgilendirme Uygulamalarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	149
Tablo 27: Çalışanların Bilgilendirme Sıklığı / Banka Hedefleri.....	150
Tablo 28: Çalışanların Bilgilendirme Sıklığı/ Banka Performans Göstergeleri.....	150
Tablo 29: Bilgilendirilme Konusu / Rekabet.....	151
Tablo 30: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Niteliği ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	152
Tablo 31: İş Analizi Uygulamasının Verilerinden Yararlanılma Düzeyi ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	154
Tablo 32: İş Tanımlarının Niteliği ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	155
Tablo 33: Grup İstatistikleri (İş Tanımları Uygulaması).....	156
Tablo 34: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İş Tanımları).....	156
Tablo 35: İnsan Kaynakları Planlamasından Yararlanılma Düzeyi ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	158
Tablo 36: Grup İstatistikleri (İK Planlama Uygulaması).....	159
Tablo 37: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İK Planlama).....	159
Tablo 38: Mülakatın Nitelikleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	161
Tablo 39: Psiko-teknik Yöntemin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	163
Tablo 40: Grup İstatistikleri (Psiko-teknik Uygulaması)	164
Tablo 41: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Psiko-teknik).....	164
Tablo 42: İK Yönetici Eğitiminin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	166
Tablo 43: Grup İstatistikleri (Yönetici Eğitimi Uygulaması).....	167
Tablo 44: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Yönetici Eğitimi).....	167
Tablo 45: İK Oryantasyon Eğitiminin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	168
Tablo 46: Grup istatistikleri (Oryantasyon Eğitimi Uygulaması).....	169
Tablo 47: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Oryantasyon Eğitimi).....	170

Tablo 48: Performans Değerlendirmeye Göre Ücret Artışının Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	171
Tablo 49: Grup İstatistikleri (Ücret Artışı).....	172
Tablo 50: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Ücret Artışı).....	172
Tablo 51: Performans Değerlendirmeye Göre İkramiye/ Prim/ Komisyon Uygulanması ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	173
Tablo 52: Grup İstatistikleri (Prim/İkramiye/Komisyon).....	174
Tablo 53: Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (Prim/İkramiye/Komisyon).....	174
Tablo 54: Çalışanların Kararlara Katılım Uygulamasının Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	175
Tablo 55: Grup İstatistikleri (Kararlara Katılım).....	176
Tablo 56: Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (Kararlara Katılım).....	176
Tablo 57: Çalışanların Bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi.....	178
Tablo 58: Bilgilendirme Faaliyetlerinin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi (Banka Performansı Ölçütleri).....	180
Tablo 59: Grup İstatistikleri (Bilgilendirme-Banka Perfr.).....	181
Tablo 60: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Bilgilendirme-Banka Perfr.).....	181
Tablo 61: Bilgilendirme Faaliyetleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi (Rekabet Ölçütleri).....	182
Tablo 62: Grup İstatistikleri (Bilgilendirme-Rekabet Ölçütleri).....	183
Tablo 63: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Bilgilendirme-Rekabet Ölçütleri).....	183
Tablo 64: Regresyon Analizi Sonuçları.....	185
Tablo 65: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROE).....	186
Tablo 66: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROA).....	188
Tablo 67:Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	190

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
Bknz.	Bakınız
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ROA	Aktif karlılık
ROE	Özsermaye karlılığı
ROI	Yatırım verim oranı
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YPÇS	Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

GİRİŞ

Globalizasyon, ekonomik çevre, yasal düzenlemeler ve toplumsal kültür öğeleri, örgütleri ve yapılarını önemli derecede etkilemektedir. Örgüt açısından bu faktörlerin etkisini olumlu yönde kullanabilmek için, mevcut insan kaynağını etkin şekilde yönetmek gerekmektedir. İnsan kaynaklarının etkin olabilmesinin temel kriterlerinden biri ise, insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak gören anlayışın yerine, rekabet avantajı olarak algılayan yaklaşımın ortaya konulabilmesidir. Bu yönde bir algılamamanın sağlanabilmesi içinse, örgütlerin tepe yönetimleri ve departman yöneticileri tarafından insan kaynaklarının etkinliğinin ve katkılarının anlaşılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu katkıyı ve etkinliği gösterebilmek için, çalışanlara değer verildiğini gösterecek uygulamaları ortaya koyabilmelidir. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaç, davranış ve tutumlarının, insan kaynakları yönetimlerinde dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, literatürde farklı insan kaynakları yaklaşımları ve modellerinin, çalışan davranışlarını açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar ve modeller, çalışan davranışları ve insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel performans ve özellikle finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada da, insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışları ile, bu iki değişkenin finansal performans üzerindeki etkisinin açıklanması planlanmaktadır.

Çalışmada açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışları; doğrudan iş tanımlarında yer almayan, gerçekleştirilmesi halinde ödül gerektirmeyen ve örgütün performansına olumlu şekilde katkı yapan prososyal bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle pozitif örgütsel psikolojinin etkisiyle birlikte, örgütsel davranış, yönetim-organizasyon ve insan kaynakları alanlarında sıklıkla incelendiği görülmektedir. Bu tip davranışların, belirtilen alanlarda sıklıkla incelenmesinin nedenlerinden biri de finansal performans ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisidir. Bu doğrultuda araştırma konusu ve sonuçlarının, insan kaynakları yönetimi, örgütsel

davranış ve finansal yönetim alanlarını birleştirebilmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma, üç bölümü içerecektir. İlk iki bölüm teorik kapsamı, üçüncü bölüm ise araştırmayı ve sonuçlarını ifade edecektir.

Tezin ilk bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çeşitli araştırmacılarca ortaya konulan tanımlar ve sınıflandırmalar incelenmeye çalışılacaktır. Yine bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzer ya da farklı davranışların tanımları ve temel özellikleri ifade edilecektir. Ardından da bu davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışından farkları açıklanacaktır. Bu bölümün son kısmında ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının; örgütsel performans ve örgütsel verimlilik ölçütleri ile ilişkisi çeşitli araştırma sonuçları doğrultusunda incelenecektir.

Tezin ikinci bölümünde ise, insan kaynakları yönetimi kavramı; tanım, gelişim süreci, amaçları ve örgüt içindeki önemi gibi açılardan değerlendirilecektir. Ayrıca insan kaynakları ilkeleri bağlamında, örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınacaktır. Daha sonra insan kaynakları yönetiminde, çalışan davranışlarının yerini ve önemini özellikle örgütsel vatandaşlık davranışları açısından açıklayan insan kaynakları yaklaşımları ve modellerine değinilecektir. Bu kısmı takiben, örgütsel vatandaşlık davranışları bağlamında insan kaynakları uygulamaları incelenecektir. Bu bölümün son kısmında ise; finansal performans kavramı ifade edilecektir. Finansal performans kavramı, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde ele alınacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; çalışmanın amacına uygun olacağı düşünülen bankacılık sektöründe bir araştırma yapılması planlanmıştır. Araştırma, mevduat bankalarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile birlikte finansal performans üzerindeki etkisini göstermeye yöneliktir. Araştırma bulguları aracılığıyla; bankalar açısından insan kaynakları uygulamalarının önemi ve bu uygulamaların örgütsel çıktılara etkisi vurgulanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ (ÖVD) TANIMI

Günümüzün küreselleşen dünyasında örgütlerin belirlemiş oldukları amaçları doğrultusunda yaşamlarını devam ettirmeleri, çalışanlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri ile doğrudan ilgilidir. Ancak örgütsel esnekliğin, verimliliğin ve rekabet ortamında değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın giderek önem kazanmasıyla birlikte, geleneksel görev performanslarının ötesinde ve uzun dönemde örgütsel başarı üzerinde etkili olan davranışlar giderek ilgi çekici hale gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların görev performanslarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar önem kazanmaktadır. Örgütlerde gönüllülük esasına dayalı bu tip davranışlar “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-organizational citizenship behavior-OCB) kavramı ilk defa Dennis W. Organ ile meslektaşları Thomas S. Bateman ve C.A. Smith tarafından 1983 yılında yapılan çalışmada bilimsel literatüre tanıtılmıştır. ÖVD teriminin temelleri, Chester Barnard’ın 1938 yılında ifade ettiği “işbirliğine isteklilik” kavramı ile D.Katz ve R.L. Kahn’ın 1966 yılındaki çalışmalarında tanımladıkları “rol performansı” ve “yenilikçi ve spontane davranış” kavramları arasındaki ayırmalarına dayanmaktadır.¹ Barnard, örgütleri “işbirlikçi çabaların birlikteliği” olarak nitelendirmiş ve örgütlerde “işbirlikçi sisteme katkıda bulunmak için çalışanın istekli olmasının zorunlu” olduğunu

¹ Alev Ergenc Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Günay, “Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behaviour,” **Journal of Human Values**, Vol.12, No.1, 2006, s.82.

vurgulamıştır.² Buradaki isteklilik, örgütsel sistemde, çalışanlar için doğrudan tanımlanmamış davranışları ifade etmektedir. Katz ve Kahn ise yenilikçi ve spontane davranış kavramı ile, örgütün verimli ve etkin çalışabilmesi için yararlı olan, yardım etme ve işbirliği yapma davranışlarına işaret etmiştir.³ Rol performansı (davranışı) ise, çalışanın, örgütteki statü sınırları içerisinde, neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklinde belirlenmiş olan davranışlarının toplamıdır.⁴

Katz, örgüt içinde çalışanların üç temel davranışı yerine getirmelerinin gerektiğini söylemektedir. Bu davranışların ilkinde, bireyler örgüte girmeye ve kalmaya ikna olmalıdırlar. İkinci olarak, bireyler belirli görevlere bağlı faaliyetleri yerine getirmelidirler. Üçüncü olarak ise, yine bireyler belirli görevlerin ötesindeki *yenilikçi ve spontane* faaliyetleri yerine getirmelidirler.⁵ Belirtilen bu üçüncü kategori, örgütte çalışma arkadaşları ile işbirliği faaliyetlerinde bulunmayı, sistemi korucuyu aktivitelerle meşgul olmayı, sistemin gelişimi için orijinal fikirler geliştirmeyi ve örgüte ilave katkılar için bireyin kendi kendini eğitmesini ve dış çevrede örgüt için olumlu havayı geliştiren davranışlarda bulunulmasını içermektedir.⁶

Katz tarafından ifade edilen yenilikçi ve spontane davranışlar, ÖVD de dahil olmak üzere, ekstra-rol olarak tanımlanan davranışlar için temel teşkil etmektedir. Katz'ın yenilikçi ve spontane davranışının boyutları;⁷

- Diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı,
- Örgütü korumayı,
- Gönüllü olarak yapıcı fikirler üretmeyi,

² Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, California, Sage Pub, 2006, s.45.

³ Walter C. Borman, "The Concept of Organizational Citizenship," **American Psychological Society**, Vol.13, No.6, 2004, s.238.

⁴ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık, 2005, s.21.

⁵ Rolf van Dick, v.d., "Identity and the Extra Mile: Relationship Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour," **British Journal of Management**, Vol.17, 2006, s.284

⁶ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.51.

⁷ **A.e.**, s.311.

- Bireyin kendisini eğitmesini ve geliştirmesini,
- Örgüte karşı bireyin olumlu tutumunu sürdürmesini içermektedir.

Yenilikçi ve spontane davranışlar ile birlikte çalışanların isteğe bağlı davranışlarını da göz önünde bulundurarak ÖVD terimini incelemek ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımları ele almak yararlı olacaktır. Bu çerçevede Bateman ve Organ ÖVD'yi, "örgütün sosyal yapısını harekete geçiren ve bununla beraber görev performansının temel özelliklerinde doğrudan yer almayan davranışlar" olarak tanımlamışlardır.⁸ Bateman ve Organ'a göre ÖVD aynı zamanda, çalışma hayatındaki ilişkileri kolaylaştıran ve sosyal bakımdan arzu edilen davranışlarla, çalışanlar arasındaki koordinasyonu ve işbirliği faaliyetlerini ifade etmektedir.⁹ Ancak ÖVD, örgütsel ödül sistemleri tarafından zorunlu olan ve sözleşmeye dayalı olarak bedeli doğrudan ödenen faaliyetleri içermemektedir.¹⁰

Organ'ın 1988 yılında yayınladığı kitabında, *Örgütsel vatandaşlık davranışı*; "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmamış, örgütün etkin ve etkili çalışmasını bütünüyle geliştiren, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmıştır.¹¹ Organ, Smith ve Near da 1983'te yayınladıkları makalede *isteğe bağlı davranış*, "çalışanın biçimsel rolünün ötesinde, örgütteki diğer insanlara yardım etme niyeti, vicdanlılık göstermesi ve çalıştığı örgüte yönelik desteği" olarak ifade etmişlerdir.¹² 2000 yılında, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların değerlendirildiği meta analiz çalışmasında Podsakoff ve arkadaşları; isteğe bağlı davranışın, daha çok kişisel bir seçim olduğunu ve ihmal edilmesinin cezalandırılabilir

⁸ A.e., s.244.

⁹ Robin S. Snell, Yuk Lan Wong, "Differentiating Good Soldiers from Good Actors," **Journal of Management Studies**, Vol. 44, Iss.6, 2007, s.883.

¹⁰ Tammy D. Allen, Michael C. Rush, "The Influence of Ratee Gender on Ratings of Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.31, No.12, 2001, s.2562.

¹¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.3.

¹² Borman, a.g.m., s.238-239.

olmamasından dolayı genellikle örgütlerde bu davranışın farkına varılamadığını belirtmişlerdir.¹³

ÖVD, Penner ve arkadaşlarının 1997 yılındaki çalışmalarında, “örgüte ve/veya gruplara ve bireylere yarar sağlayan davranışların kümesi” olarak ifade edilmiştir.¹⁴ Schnake’ye göre ise ÖVD, “doğrudan bireylere, gruplara ve/veya örgütün etkinliğine yönelik olan, ekstra-rol davranışlarının ve prososyal örgütsel davranışların ifadesi” olarak tanımlanmıştır.¹⁵ Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak kısaca ÖVD, göreve bağlılığın ötesindeki bir davranış olarak tanımlanabilir. ÖVD, örgüt veya çalışma grupları tarafından çalışana gösterilen davranışa karşılık olarak, çalışanın yapmış olduğu gönüllü katkı şeklinde ifade edilebilir.¹⁶ Gerçekte örgütsel vatandaşlığın, çalışanların sergilemiş oldukları gönüllü davranışlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların gönüllü davranışları sergilemeleri için, örgüt yöneticileri tarafından bu tip davranışların farkına varılması/algılanması gerekmektedir.¹⁷

ÖVD ile ilgili kavramsal açıklamalardan sonra, gelecek kısımda çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna etki eden teorik temeller incelenecektir.

¹³ Philip M. Podsakoff, v.d., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s.513.

¹⁴ Louis A. Penner, Alison R. Midili, Jill Kegelmeyer, “Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, s.112.

¹⁵ Samuel B. Pond III, v.d., “The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much?,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.27, Iss.17, 1997, s.1528; Izhar Oplatka, “Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior,” **Educational Administration Quarterly**, Vol.42, No.3, 2006, s.389.

¹⁶ Snell, Wong, **a.g.m.**, s.883.

¹⁷ Dick, v.d., **a.g.m.**, s.285.

1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

ÖVD, örgüt tarafından açıkça iş emri haline getirilmeyen veya tanımlanmayan bir davranış olduğundan; bu davranışın, işe yönelik davranışa göre temelleri daha belirsizdir.¹⁸ Literatüre bakıldığında da, ÖVD'nin farklı teorilerden etkilendiği ve bunlar tarafından şekillendirildiği görülmektedir. ÖVD'yi etkileyen ve şekillendiren teoriler arasında; sosyal değişim teorisi (social-exchange theory), karşılıklılık normu (norm of reciprocity) ve lider-üye etkileşimi teorisi (leader-member exchange theory) yer almaktadır. ÖVD'nin gösterilmesinde etkili olan bu teoriler aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Örgütsel vatandaşlık davranışının temellerini oluşturabilecek ilk açıklama, sosyal değişim teorisi üzerine kuruludur. Sosyal değişim teorisine göre, bireyler kendilerine fayda/yarar sağlayan durumlar ile karşılaştıklarında, bunun karşılığı olabilecek çeşitli davranışlar sergilemek isteyeceklerdir. Dolayısıyla bu teoriye göre; ÖVD göstermenin temelinde yatan düşünce, yapılan bir davranışa karşılık verme isteğidir. Örgüt için bu teori yorumlanacak olursa; çalışma arkadaşlarının çabaları sonucunda iş doyumunu artan birey, bu çaba ve sonuçların uzantısı olarak, kendi iradesiyle bu çabalara karşılık vermeyi düşünecektir. Bu tip bir karşılığı sağlayabilecek davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır.¹⁹

¹⁸ Tammy D. Allen, "Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards," **Journal of Applied Psychology**, Vol.36, No.1, 2006, s.124.

¹⁹ Eran Vigoda-Gadot, "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations," **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, No.1, 2006, s.80.

ÖVD'ye ilişkin birçok çalışmada, vatandaşlık davranışının açıklayıcısı olarak sosyal değişim teorisi kullanılmıştır. Yöneticiler tarafından çalışanlara olumlu ve mutlu oldukları bir çalışma ortamı sağlandığı zaman, çalışanların buna ÖVD ile karşılık vereceği sosyal değişim teorisi tarafından açıklanmaktadır.²⁰ Teoride ifade edilen sosyal değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için, değişimin örgütlerdeki biçimlerini belirtmekte yarar vardır.

Blau, örgütlerde iki tip değişim olduğundan söz etmektedir. Bunlar, “sosyal” ve “ekonomik değişim” olarak ifade edilmektedir. Blau, sosyal değişimi; “belirlenmemiş bir tarihte karşılığı verilebilecek yükümlülükleri içeren ilişkiler” olarak ifade etmektedir. Sosyal değişim, ekonomik değişim gibi, çalışanların yapmış oldukları katkılara karşılık olarak gelecekteki beklentilerini oluşturur. Ancak sosyal değişimde, bireylerin katkılarına hemen yanıt verilmesi gerekmemektedir.²¹ Ekonomik değişim ise, iş sözleşmesine dayalı, bireyin üretim/hizmet çıktılarına karşılık olarak açık bir şekilde bedeli ödenen, genellikle kısa dönemli ve bu çerçevede maddi unsurları içeren değişim ilişkisini ifade etmektedir.²²

Ekonomik değişim, tanımından da görüleceği üzere iki taraf arasında açık bir anlaşma üzerine kuruludur. Örneğin; ekonomik değişim ilişkisi, bir örgüt ile başka bir örgüt arasında belirli sözleşme dahilinde tarafların hak ve yükümlülüklerini içerecek şekilde düzenlenir. Taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmemesi halinde, diğer taraf yasal yollara başvurabilir. Bu değişim tipinde, her iki tarafın sorumlulukları ölçülebilir ve uygulanabilir. Örneğin; çalışan ile örgütü arasında sözleşmede belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi halinde, çalışana performansa bağlı verilecek ödül

²⁰ Matthew Bowler, Daniel J. Brass, “Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.1, 2006, s.71.

²¹ Mary A. Konovsky, S. Douglas Pugh, “Citizenship Behavior and Social Exchange,” **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.657-658.

²² John R. Deckop, Robert Mangel, “Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans,” **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.4, 1999, s.421.

açık bir şekilde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri karşılığında ödenen ücret ekonomik değişim ilişkisinden kaynaklanmaktadır.²³

Ekonomik değişim, belirli bir işin/faaliyetin yerine getirilmesi temeli üzerine kuruludur. Bu nedenle ekonomik değişimde, yapılan işin hemen karşılığının verilmesi beklenmektedir. Sosyal değişim ilişkisi ise, bireylerin diğer tarafa güvenmesi üzerine kuruludur. Taraflar, değişimdeki yükümlülüklerini güven ilişkisi çerçevesinde adil bir şekilde yerine getirirler. Bu güven, özellikle uzun dönemde, sosyal değişimi sürdürebilmek için gereklidir.²⁴ Fakat ekonomik değişimde katkılarının karşılığının, güven esasından daha ziyade, hızlı bir şekilde verilmesi esastır.

Sosyal değişim ile ÖVD arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için, sosyal değişim teorisinin özelliklerini belirtmekte yarar vardır. Blau'nun tanımladığı sosyal değişimin önemli bir bölümü çalışanlar ile örgüt arasında ve örgütün içinde bireylerin kendi arasında oluşmaktadır. Blau'ya göre, sosyal değişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:²⁵

- Bireylerin karşılıklılık esasına dayalı olarak sürdürdükleri, gönüllü davranışlarıdır.
- Bir davranış sonucunda elde edilen faydaya karşılık vermek için bir tarafın, diğer tarafa yönelik isteyerek yerine getirdiği yükümlülüktür. Bununla birlikte yükümlülüğün; biçimi, derecesi veya karşılık zamanı belirtilmemiştir.
- Sosyal değişim güvene dayalıdır. Sosyal değişimde uygun bir zamanda, biçimde ve koşulda, faydalara, katkılara veya iyiliğe karşılık verilir; bu diğer tarafın

²³ Chia-Hui Ho, "Exchange-Based Value Creation System for Network Relationships Management," **The Journal of American Academy of Business Cambridge**, Vol.9, No.1, 2006, s.203-204.

²⁴ Konovsky, Pugh, **a.g.m.**, s.657-658.

²⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.72.

güveni doğrultusunda gerçekleşir, karşılık üçüncü bir tarafa başvurmayı gerektirmez.

Sosyal değişim, tarafların neyi değiştireceğini açıklığa kavuşturmaz. Sosyal değişim bir tarafın, değerli bir şeyini - ürün ya da hizmet, iyilik veya saygı gösterme, takdir veya destek- diğer tarafa kendiliğinden vermesi yoluyla başlar, verilen şeyin değeri öznel ve onu veren kişinin kimliğine bağlıdır. Örneğin, yüksek statülü ve saygı duyulan bir bireyden övgü alma, daha az saygı gören kişiden takdir almaktan daha değerlidir. Yine siyasi olarak güçlü olan kişilerin desteğine, daha az etkileme gücüne (nüfuza) sahip kişilerin desteğinden çok daha fazla değer verilir. Böyle bir ödül alan kişinin, borcunu ödemek veya ödülün karşılığını vermek için bazı yükümlülükleri hissetmesi olasıdır. Bununla birlikte; tarafların, ödülün karşılığının nasıl olacağı konusunda -nerede, ne zaman, ne şekilde ve nasıl- herhangi bir düşüncesi yoktur. Eğer karşılık gerçekten verilecekse ve her iki taraf, değiştirilen karşılığın ne olduğuna değer veriyorsa, taraflar birbirleriyle olan iletişimin sıklığının artmasını isteyebilirler. Bu çerçevede sosyal değişim ilişkisinin tarafları, bundan sonraki her bir davranışa karşılık vermek yolunu uzun süre düşünmeyeceklerdir. Taraflar, bunun yerine her iki tarafın da ödüllendirilmesini sağlayan daha genel bir duyguyu besleyeceklerdir.²⁶

Bateman ve Organ, sosyal değişim teorisine dayanarak bireyin, çalıştığı örgüte karşılık vermek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterebileceği hipotezini savunmuşlardır.²⁷ Bu doğrultuda Organ, “adalet” ve “güvenin” sosyal değişimin gerçekleştirilmesi için önemli değişkenler olduğunu belirtmektedir.²⁸ Diğer taraftan Organ ve Konovsky ise, sosyal değişimin gerçekleşmesine yardımcı olan yöneticinin adalet algılamalarının ÖVD’yi oluşturan boyutlarla olumlu yönde ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradaki değişkenler arasındaki ilişki, çalışanın iş çevresinin adil

²⁶ A.e., s.54-55.

²⁷ Daniel G. Bachrach, Steve M. Jex, “Organizational Citizenship and Mood: An Experimental Test of Perceived Job Breadth,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.30, No.3, 2000, s.643.

²⁸ Konovsky, Pugh, a.g.m., s.656.

olduğunu algılaması ve bunun sonucunda tatmin olmasıdır. İş tatmini artan çalışan da bunun karşılığını, ÖVD sergileyerek verebilecektir.²⁹

1.2.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity)

Bireylerin, birbirlerine karşılıklı olarak fayda sağlamalarının ve taraflar arasındaki sosyal değişimin devam etmesine yönelik unsurlardan birinin “karşılıklılık normu” olduğu çeşitli araştırmalarda ifade edilmektedir. Karşılıklılık normu, bireylerin davranışlarına karşılık, diğer bireylerin verdikleri yanıt olarak ifade edilebilir. Karşılıklılık normunda, bireylerin borçluluk hisleri ve geri ödeme duyguları, değişim ilişkisini sürekli kılmakta ve tarafların hissettikleri bağlılığı artırmaktadır. Bununla birlikte karşılıklılık normuna göre, bireylerin birbirlerine karşılık vermemesi durumunun sürekli hale gelmesi bireyler arası ilişkileri zayıflatacaktır.³⁰

Gouldner’a göre, karşılıklılık normunun iki unsuru vardır. Bu unsurlar; bireylerin birbirlerine yardım etmesi ve yardım ederken de tarafların birbirlerini incitmemesidir. Karşılıklılık normu, bireylerin gösterdikleri davranışların geri dönüş ölçütüne/miktarına bağlıdır. Genellikle eşit miktardaki geri dönüş, karşılıklılık normunun temel koşuludur.³¹

Karşılıklılık normu ve ÖVD arasında yakın bir ilişki vardır. Bu durum performans değerlendirme uygulamasında görülebilmektedir. ÖVD sergileyen çalışanlar, performans değerlendirme skorlarının yüksek olmasını beklerler. Bunu da yöneticilerinin karşılıklılık normunun gereği olarak yapmalarını isterler. Örneğin, deneyimli bir çalışan fedakarlık davranışı (ÖVD) göstererek, yeni işe alınan bir çalışanın işini nasıl daha etkin yapabileceğini gösterebilir. Böylelikle yöneticisinin, ilgili departmandaki daha önemli işler için zaman ayırmasına fırsat tanıyabilir. Bu da örgütü daha verimli hale getirebilir.

²⁹ Bachrach, Jex, **a.g.m.**, s.643.

³⁰ Paul F. Rotenberry, Philip J. Moberg, “Assessing The Impact of Job Involvement on Performance,” **Management Research News**, Vol.30, Iss.3, 2007, s.207.

³¹ Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, s. 171.

Örgütün elde etmiş olduğu bu fayda sonucunda; çalışan, yöneticilerinden performans değerlendirme süreci sırasında bu durumu hatırlamalarını bekler ve bunu da yöneticilerinden gelecek bir karşılık olarak düşünebilir.³²

Literatürde karşılıklılık normu ve ÖVD arasında ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Organ, Podsakoff ve Mackenzie'ye göre; yöneticilerin, astlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik değerlendirmeleri, karşılıklılık normu ve adalet algılamaları ile ilişkilidir.³³ Yine Organ, yöneticinin adil şekilde davranmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Organ, yöneticilerin çalışanlarına adil bir şekilde davranmaları durumunda, sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu neticesinde, çalışanların da yöneticilerin yaptıklarına karşılık vermesi gerektiğini ve bunun için de ÖVD göstermenin uygun bir çözüm olduğunu düşünmektedir.³⁴

1.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak da adlandırılan bu liderlik teorisinde, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşim, dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak geliştirilmiş ve lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange Theory-LMX) olarak yeniden adlandırılmıştır.³⁵ Lider-üye etkileşimi teorisinde; lider-üye etkileşimi, bireylerin rol tanımlarından farklı olarak, liderin önemli konumdaki sadece birkaç astı ile yakın ilişkiler geliştirmesine dayalıdır. Çalışma grubunun diğer üyeleri ise, işin tamamlanabilmesi ve yeterli performansın sağlanabilmesi için, işyeri uygulamaları (yetki, işyeri kuralları ve politikalar)

³² Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.144-145.

³³ **A.e.**, s.144.

³⁴ Konovsky, Pugh, **a.g.m.**, s.657.

³⁵ Hatice Özutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu, "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme," **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.22, No.2, 2008, s.194.

çerçevesinde hareket ederler.³⁶ Bu teoriye göre; liderler, üyelerinin (izleyenlerinin) ekstra katkısını ve çalışma isteğini artırabilmek için “sözleşmeye dayalı çalışanları” ile “izleyenleri” arasında farklılık oluşturmaktadır. Böylelikle iki tip ilişki söz konusu olmaktadır. İlkinde iş sözleşmesine dayalı olarak çalışanla, lideri (yöneticisi) ilişkiyi sürdürmektedir. Bu ilişkide lider, çalışanlardan en az girdiyi almakta ve çalışanlardan liderine (yöneticisine) sadece istenileni vermesini istemektedir. Lider-üye etkileşiminin iyi olduğu ikinci tip ilişkide ise lider, izleyenlerinin işe yönelik rol tanımlarının ötesinde yaptıklarına karşılık olarak, örgütsel kaynaklardan daha fazla yararlanmalarını sağlar (görev atamalarında daha sağduyulu davranma, işyeri kararlarına ve eğitim/konferanslara katılıma daha fazla olanak sağlama) ve astlarının neler istediklerini anlamaya çalışır.³⁷ Böylelikle lider ile izleyenleri arasında iş ilişkisinden doğan davranışlardan ziyade, güvene dayalı davranışlar ortaya çıkmakta ve ardından da ÖVD’nin sergilenmesine olanak sağlanabilmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda, lider-üye etkileşimi ile ÖVD arasında genel olarak olumlu yönde ilişki olduğu ifade edilmektedir.³⁸ İzleyicilerin örgüte yaptıkları ekstra katkılar, ÖVD olarak tanımlanan davranışların çoğunu kapsamaktadır. Buna ek olarak, lider ve üye (izleyici) arasındaki ilişki; iş tanımlarının ötesine geçmekte, öznel ve belirsiz bir sosyal değişimi içermektedir. Buradaki etkileşim/değişim ilişkisi, güvene bağlıdır. Bu güven ilişkisinin yönü, liderin izleyenine güveni ve özellikle de izleyicinin de liderine güvenmesi şeklindedir. Lider-üye etkileşimi teorisi ile ilgili araştırmalardaki son bulgular, lider-üye arasındaki sosyal değişim ilişkisinin sürdürülmesindeki kritik değişkeni güven olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda çeşitli araştırmalar, lider-üye etkileşiminin niteliğiyle, yöneticilerin astlarının ÖVD’lerini değerlendirmesi ve

³⁶ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s.621.

³⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.56.

³⁸ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.532.

Çalışanların rgtsel desteği algılamaları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir.³⁹

1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAşLIK DAVRANIşININ BENZERİ KAVRAMLARLA İLİşKİSİ

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, VD kavramı ile ilişkili/benzer ya da bu kavramın yerine değişik terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu bölümde ÖVD ile ilişkili kavramlardan; Prososyal rgtsel Davranış, Psikolojik Sözleşmeler, Bağlamsal (Contextual-Kuramsal) Performans, rgtsel Spontanlık (Organizational Spontaneity), Biçimsel Rol (In-Role) Davranışı ve Ekstra-Rol (Extra-Role) Davranışı ile İzlenim Yönetimi ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.3.1. Prososyal rgtsel Davranış

Prososyal davranışın tanımı hakkında literatürde kesin bir fikir birliği yoktur. Prososyal davranışta, bireyin ya da bireylerin doğrudan içinde yaşadığı topluluğa (rgte) yönelik katkısı/katkıları beklenmektedir. Kesin bir tanımı olmasa da prososyal davranış, yaşanılan toplumdaki (rgtteki) diğer bireylerin iyi olmasını sağlamak ve toplumun (rgtn) bütünlüğünü korumak için gerçekleştirilen olumlu sosyal hareketler olarak ifade edilebilir. Yardım etme, kaynakları paylaşma ve işbirliği yapma şeklindeki hareketler, prososyal davranışa örnek olarak gösterilebilir. Buradan hareketle prososyal örgütsel davranışın özellikleri ise şöyle sıralanabilir:⁴⁰

- Örgütün alışanları tarafından gerçekleştirilir.
- Çalışanın rgtteki rolünü gerçekleştirirken, diğer bireylerle, gruplarla veya örgüt ile doğrudan etkileşimini yansıtır.

³⁹ Organ, Podsakoff , MacKenzie, **a.g.e.**, s.57.

⁴⁰ Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors," **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.710-711.

- Doğrudan bireyin, grubun veya örgütün refahının artırılması amacıyla gerçekleştirilir.

Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranış kavramını, “örgütsel ortamda bireyin refahının artırılması için gerçekleştirilen davranış” olarak tanımlamışlardır. Prososyal örgütsel davranış, örgütsel ortamda oluşur ve örneğin, bireysel konularda iş arkadaşına yardım etmeyi (çocuk bakımı veya alışveriş yaparken tasarruf etme yöntemleri hakkında öneri getirmek gibi) içerir. Ayrıca prososyal örgütsel davranışın tanımı, iş tanımlarının bir parçası olabilen prososyal davranışların varlığını ortaya koyar. Örneğin; bir müşterinin konut veya taşıt satın almasını sağlamak için zamanında gerekli teslim koşullarını ayarlayan satış elemanı gibi.⁴¹

Prososyal/pro-örgütsel güdüler incelendiğinde; bu güdülerin, çalışanın yardım etmeye yönelik samimi isteğini, diğer çalışanların iyi olma hallerinin sürdürebilmesi niyetini, örgüte bağlılığın artırılmasının sağlanmasını ve başarı için yardımcı olma isteğini içerdiği ve bu çerçevede belirtilen davranışların, ÖVD ile bağlantılı olduğu görülmektedir.⁴²

ÖVD ile prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişkinin varlığının ortaya konulabilmesi için, özellikle ekstra-rol içeren davranışların incelenmesi önemlidir. Ekstra-rol içeren prososyal örgütsel davranışlar, biçimsel rol tanımlarında doğrudan belirtilmeyen, örgüte olumlu katkı sağlayan sosyal hareketlerdir. Ekstra-rol prososyal örgütsel davranış, *fonksiyonel* ve *fonksiyonel olmayan davranışlar* şeklinde kendini gösterebilir. *Fonksiyonel ekstra-rol davranışları*, diğer çalışanlarla işbirliğini, beklenmeyen tehlikeden örgütü korumayı ve örgütün geliştirilmesine yönelik önerileri içerirken, *fonksiyonel olmayan ekstra-rol davranışları* ise, kişisel olarak iş arkadaşlarına ve

⁴¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.32.

⁴² Snell, Wong, **a.g.m.**, s.886.

müşterilere yardım etme gibi yararlı faaliyetleri kapsamaktadır. Ekstra-rol prososyal örgütsel davranış biçimlerinden bazıları şu şekilde belirtilebilir:⁴³

- İşe ilişkin veya kişisel konularda iş arkadaşlarına yardım etme,
- Örgütsel değerlere, politikalara ve yönetmeliklere itaat etme,
- Prosedürel, yönetsel veya örgütsel faaliyetlere yönelik öneriler sunma,
- Örgüt açısından uygun olmayan talimat, prosedür veya planlara itiraz etme,
- İş başında ekstra çaba harcama,
- Ek görevler için gönüllü olma,
- Geçici sıkıntılara rağmen örgütte kalmayı isteme,
- Dışarıdaki bireylere karşı örgütü uygun şekilde temsil etme.

Prososyal örgütsel davranışa yönelik temel özellikler incelendiğinde, ÖVD ile prososyal örgütsel davranışın birbiriyle bağlantılı olduğu açıkça görülmektedir. Özellikle ekstra-rol içeren prososyal örgütsel davranışın birçok özelliğinin, ÖVD'nin de bir parçası ya da ögesi konumunda olduğu gözlemlenmektedir. Son olarak, prososyal davranışların, ÖVD ve ekstra rol davranışları gibi gönüllülük şeklinde yapılan davranışları içeren çerçeveyi yansıttığını belirtmekte yarar olacaktır.

1.3.2. Psikolojik Sözleşmeler

Rousseau psikolojik sözleşmeyi, “bireyin kendisi ile örgütü arasında oluşan karşılıklı yükümlülüğe yönelik bireyin inancı” olarak tanımlanmış ve psikolojik sözleşmenin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:⁴⁴

- Çalışanın, algılamaları veya inançları doğrultusunda örgütüne yönelik duyduğu karşılıklılık hissi üzerine kuruludur.
- Yazılı olmayan şekilde ve öznedir.

⁴³ Brief, Motowidlo, **a.g.m.**, s.713-716.

⁴⁴ Linn Van Dyne, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation,” **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, s.769.

- Geleneksel ekonomik değişim ilişkilerinden farklı ve parametreleri çok da net olmayan ilişkilerin varlığı söz konusudur.
- Çalışan tarafından açıkça ifade edilmez ve çalışanların tek taraflı inançlarına bağlı olarak devam eder.

Psikolojik sözleşmeler, bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan ve örgüt ile çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlölükleri içeren bir kavramdır. Çalışan kendi üzerine düşen yükümlölükleri yerine getirdiğinde, örgütten de bunun karşılığını vermesini yani örgütün de kendi üzerine düşen yükümlölükleri yerine getirmesini beklemektedir.⁴⁵

Psikolojik sözleşmeleri daha net anlayabilmek için karşılıklılık normu ve sosyal değişim teorisinden yararlanılmaktadır. Bu çerçevede örgütler, çalışanlarıyla olan ilişkilerini, yapmış oldukları faaliyetlerle veya çalışanların davranışları ile şekillendirmektedir. Böylelikle taraflar arasında bir karşılıklılık ilişkisi oluşmaktadır. Bu karşılıklılık ilişkisi sıklıkla psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki uzun süreli yükümlölüklerin yerine getirilmesine dayanmaktadır ve güven ile sadakat gibi sosyo-duygusal öğelerin değişimine dayalıdır.⁴⁶ Aynı zamanda psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ve örgütleri arasındaki yükümlölüklerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan inançların devamını sağlayan değişim anlaşması olarak dikkate alınırlar. Çalışanların statüsü, bu değişim anlaşmasının en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. Statü ve bu statü doğrultusunda çalışana sağlanan olanaklar ve faydalar (ödemeler, ek yararlar, eğitim olanakları ve terfi fırsatları), çalışanların değişim anlaşmasındaki algılamalarını etkilemektedir.⁴⁷ Ancak ekonomik değişimdeki gibi açık bir sözleşme söz konusu değildir. Daha önce açıklandığı üzere ekonomik değişim

⁴⁵ Selen Doğan, Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi**, Sayı. 32, 2009, s.55.

⁴⁶ Mark H. Jordan, v.d., “Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes and the Psychological Contract,” **Military Psychology**, Vol.19, No.4, 2007, s.262.

⁴⁷ Linn Van Dyne, Soon Ang, “Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore,” **The Academy of Management Journal**, Vol.41, No.6, 1998, s.694-695.

ilişkisi, değişime konu öğelerin sözleşmelerde açık bir şekilde belirtildiği ilişkiyi ifade etmektedir. Bu tip değişimlerde, taraflar iş sözleşmesinin karşılığının ötesindeki algılamalarını etkileyecek gönüllülük içeren davranışlar ile ilgilenmemektedirler.⁴⁸

Psikolojik sözleşme ile ÖVD arasındaki ilişkide, psikolojik sözleşmelerin biçimlerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu bağlamda Macneil tarafından ifade edilen “ilişkisel” ve “değişime yönelik” olan psikolojik sözleşme tiplerini birbirinden ayırmak gerekir. İlişkisel yönlü psikolojik sözleşmeler; açık uçlu, doğrudan ifade edilemeyen tarzda ve daha bireysel nitelikteki sözleşmelerdir. Değişim yönlü psikolojik sözleşmeler ise, uzun dönem adalet anlayışına dayalı genellikle örgüte yönelik sözleşmelerdir. Bu çerçevede, değişim yönlü psikolojik sözleşmelerde adalet duygusunun getirdiği karşılıklı güven ve iyi niyet öğeleri, çalışanların ÖVD göstermelerini sağlayabilir.⁴⁹ Görüleceği üzere psikolojik sözleşme ile ÖVD birbirine oldukça benzer kavramlardır. Her iki kavramda da taraflar arasındaki sosyal değişime odaklanılmakta, karşılıklılık hissi ön plana çıkmakta ve uzun süreli güven ilişkisi görülmektedir.

1.3.3. Bağlamsal (Contextual-Kuramsal) Performans

Bağlamsal performans kavramı ilk defa Borman ve Motowidlo’nun 1993 yılındaki çalışmalarında yer almıştır. Borman ve Motowidlo tarafından bağlamsal (kuramsal) performans “*esas görev faaliyetleri ile doğrudan ilgili olmayan fakat görevlerin başarılmaları için önemli bir katalizör olarak hizmet eden, örgütün sosyal ve psikolojik çevresini destekleyen, çalışanın görev performansı ve teknik yeterliliği ötesindeki davranışlar*” şeklinde tanımlanmıştır.⁵⁰ Bağlamsal performansı daha iyi anlayabilmek

⁴⁸ Unnikammu Moideenkutty, “Moderating Effect of Supervisory Role Definitions and Employee Impression Management on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework,” **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, Vol.13, Iss.1, 2009, s.112.

⁴⁹ George A. Neuman, Jill R. Kickul, “Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality,” **Journal of Business and Psychology**, Vol.13, No. 2, 1998, s.266.

⁵⁰ Borman, **a.g.m.**, s.238.

için, görev performansı (task performance) kavramını tanımlamakta yarar vardır. Görev performansı, görevlerin gerçekleştirilmesi için gereken yeterlilik olarak tanımlanabilir.⁵¹ Diğer bir ifadeyle görev performansı, iş için gereken materyal veya hizmetleri temin ederek ya da teknolojik süreçteki faaliyetleri yerine getirerek örgütün temel yeteneğine katkıda bulunan faaliyetler ve etkinlikler olarak tanımlanabilir.⁵² Görevin tamamlanması sonucunda sistematik ödüllerin kazanılıp kazanılmaması, çalışanların görev performansı için gerekli gördüğü unsurdur.⁵³ Bu tanımlamalardan sonra bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki farkları belirtmek uygun olabilir. Bağlamsal performans ve görev performansı arasında iki önemli fark vardır. Bunlar şöyle ifade edilebilir.⁵⁴

- Görev faaliyetleri tipik olarak farklı işler için ayrı ayrıdır, oysa bağlamsal performans davranışları farklı işler için benzerdir. Gönüllü olma, işin tamamlanabilmesi için ısrarcı olma, diğerlerine yardım etme vb. bağlamsal performans davranışları, bütün işlerde olmasa da birçok işte görülebilmektedir.
- Tipik olarak kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri, görev performansının çeşitli düzeylerini açıklayabilir. Bağlamsal performansın açıklayıcıları ise, daha çok irade ve bireyin konuya ilişkin yetkinlikleri olabilir. Bu doğrultuda, kişilik ve yetkinlik değişkenleri, bağlamsal performans için temel açıklayıcılar olarak düşünülebilir.

Bağlamsal performans tanımlanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:⁵⁵

⁵¹ A.y.

⁵² Walter C. Borman, Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.99

⁵³ Stephan J. Motowidlo, "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management," **Human Resource Management Review**, Vol.10, Iss.1, 2000, s.117.

⁵⁴ Borman, a.g.m., s.238.

⁵⁵ A.y.

- Yöneticinin, çalışanın performansı hakkında değerlendirme yaptığı zaman, görev ve bağlamsal performansı ne oranda dikkate aldığı,
- Kişilik özelliklerinin, bağlamsal performansı görev performansından daha iyi bir şekilde açıklayıp açıklayamadığı,
- Bağlamsal performans ve örgütsel etkinlik arasındaki bağlantı ve
- Örgütsel karakteristikler ile bağlamsal performans arasındaki ilişki.

Bu açıklamalardan sonra kısaca *bağlamsal performans; örgütün sosyal, örgütsel, psikolojik ve teknik yeteneği üzerinde etkili olan görev performansının ötesindeki her tür davranış* olarak ifade edilebilir.⁵⁶ Bu tip davranışlar, resmi olarak işin parçası olmayan görevleri gerçekleştirmede gönüllülüğü içermektedirler. Görevlerin başarılı bir biçimde tamamlanması için ekstra çaba göstermede ısrarcı olma, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, bireysel açıdan rahatsız edici olduğunda dahi kabul edilebilir örgütsel kuralları ve prosedürleri izleme, örgütsel amaçların kabul edilip desteklenmesi ile birlikte bu amaçların savunulması, bağlamsal performans ile ilgili davranışlara örnek olarak gösterilebilir.⁵⁷

Borman ve Motowidlo, yukarıda belirtilen davranışlar ve tanımlardan hareket ederek bağlamsal performansın beş temel özelliğini belirlemişlerdir. Bu özellikler şunlardır:⁵⁸

- İşin resmi olarak bir parçası olmayan aktiviteleri gönüllü olarak yürütmek,
- Kendi görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan istekliliği sürdürmek,
- Diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla işbirliği yapmak,
- Örgütsel kuralları ve prosedürleri bireysel anlamda rahatsız edici olduklarında dahi takip etmek ve
- Örgütsel amaçları savunmak ve desteklemektir.

⁵⁶ Jeffrey A. LePine, Amir Erez, Diane E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.1, 2002, s.53.

⁵⁷ Borman, **a.g.m.**, s.238.

⁵⁸ Borman, Motowidlo, **a.g.m.**, s.102.

Bağlamsal performans, Smith, Organ ve Near'ın yaptıkları çalışmada belirtmiş oldukları ÖVD'nin "itaat" faktörüyle benzerlik taşımaktadır. Çünkü itaat davranışı; kendi kendini disipline etme, kurallara saygı duyma ve zamanı etkin kullanma ile ilgili davranışları kapsamaktadır. İtaat davranışı bazen de bireylerarası kolaylaştırıcılık (örneğin, yardım etme ve iyi bir çalışma arkadaşı olma) veya işe adanmışlık şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bağlamsal performansın ölçümüne yönelik ifadelerle bakıldığında da, ÖVD'nin itaat boyutundaki davranışların ölçümlerinde kullanılan ifadeler ile daha fazla benzerlik taşıdığı görülmektedir.⁵⁹

ÖVD, farklı ölçüm tekniklerine sahip olmasına rağmen bağlamsal performansa çok benzemektedir. Her iki kavram da, ne iş tanımları tarafından kurallara bağlı olmayı ne de bazı güdüler tarafından yönlendirilen ödüllendirilmeye yönelik katkıları belirtmektedir. Bazı ÖVD ölçümlerinin, genellikle işin parçası olarak beklenileni ve biçimsel ödülleri nitelediği düşünülmektedir. Buna karşılık bağlamsal performansın çerçevesi, iş tanımlarında beklenenlerden veya örgütsel ödüllerin olasılığından söz etmez. Bu, önemli bir farktır. ÖVD'nin çerçevesi, bu konuda eleştirilere açıktır. Oysa bağlamsal performans kavramı bu eleştiriden etkilenmez.⁶⁰

Literatürde bağlamsal performansa yönelik bazı eleştiriler de mevcuttur. Eleştiride bulunanlardan Organ, bağlamsal performansın tanımının ne ekstra-rol davranışı ne de ödül gerektirdiğini, bağlamsal performansın ÖVD'den farklı herhangi bir tarafının olmadığını ifade etmiştir.⁶¹ Organ, bağlamsal performans olarak tanımlanan kavramın "görev dışı" veya görevin daha fazlası olduğu, yapılan işin sürdürülmesine ve/veya artırılmasına katkı yaptığına işaret etmiştir. Bu ifadeye göre, ÖVD ile bağlamsal performans aynı özellikteki kavramlardır. Ancak bağlamsal performansın tanımı, örgütsel vatandaşlık tarzındaki davranışlara benzer göndermeler yapsa da bağlamsal

⁵⁹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.31.

⁶⁰ **A.e.**, s.32.

⁶¹ Motowidlo, **a.g.m.**, s.117.

performans tarafından kapsanan davranış biçimleri ile ÖVD'yi özdeşleştirmek gerekmemektedir.⁶²

1.3.4. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Örgütsel spontanlık; çalışanlar arasındaki işbirliğini arttıran, örgütsel sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten olumlu davranışlarda bulunma anlamına gelmektedir.⁶³ Örgütsel spontanlık, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ekstra-rol davranışlarıdır. Örgütsel spontanlık beş biçimde kendini gösterebilir. Bunlar; çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, bireyin kendini geliştirmeye yönelik faaliyetleri ve örgütsel itibara katkıda bulunmadır.⁶⁴

Katz; örgütsel spontanlık kavramını, örgütsel etkinliği arttırmada etkili olan “yenilikçi ve spontane” davranış için kullanmıştır. Yine yazara göre örgütsel spontanlık; diğer bireylerle işbirliği yapmayı, örgütü korumayı, yapıcı ve yaratıcı fikirler üretmeyi, kendi kendini geliştirmeyi ve örgütün itibarını artıran faaliyetleri içerir. Örgütsel spontanlığı ifade eden davranışlara ilişkin tanımlar incelendiğinde, bu tanımların ÖVD'yi açıklayan tanımlara benzediği görülmektedir.⁶⁵

ÖVD, bağlamsal performans, örgütsel spontanlık ve prososyal örgütsel davranış kavramlarının tanımsal olarak birbirine benzediği görülmektedir. Ancak bu dört kavram ayrıntılı olarak incelendiğinde önemli farklar bulunmaktadır. Örneğin, prososyal örgütsel davranış birey açısından rol tanımlı, pasif nitelikte ve örgütün etkinliğine zarar

⁶² Dennis W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up-Time,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, s.90.

⁶³ Şebnem Aslan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması,” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, 2008, s.166.

⁶⁴ Jennifer M. George, Gareth Jones, “Organizational Spontaneity in Context,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, s.154.

⁶⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.32-33.

verebilecek davranışları (örneğin; bir başka çalışma arkadaşına yardım ederek temel görevini ihmal etmek) da içerebilir. Örneğin; çalışanın işyeri ortalamasının üstünde işe devam etmesi ve işinde dakik olması gibi örgütsel vatandaşlık davranışları rol tanımlı olabilir. Bu nedenle prososyal örgütsel davranış, bağlamsal performans ve örgütsel spontanlık gibi kavramlardan farklı bir nitelik taşıyabilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda herhangi bir ödül elde edilmemesi de örgütsel spontanlık kavramından farklı bir yapı olduğunu gösterebilir.⁶⁶

1.3.5. Biçimsel Rol (In-Role) Davranışı ve Ekstra-Rol (Extra-Role) Davranışı

Biçimsel rol davranışı; düzenli bir şekilde devam eden görev performansı temelinde şekillenen, çalışanlardan istenilen veya beklenen davranıştır. Biçimsel rol davranışının gösterilmemesi, bireysel ve örgütsel açıdan maddi (finansal kayıplar vb.) ve manevi (bireyin azarlanması vb.) olumsuz sonuçlara neden olabilir. Çalışanlar, istenilen davranışları gerçekleştirmede başarısız olurlarsa örgütsel ödülleri alamazlar (ücret artışı, terfi vb.) ve işlerini kaybedebilirler.⁶⁷ Katz ve Kahn biçimsel rol davranışını; “bireyin işinin bir bölümü olarak tanımlanan ve örgütün biçimsel ödül sistemleri tarafından belirtilen davranışlar” şeklinde tanımlamışlardır. Williams ve Anderson da, günlük sekiz saat çalışma ve çalışandan istenilen bütün görevlerin tamamlanması gibi faaliyetleri, biçimsel rol davranışına örnek olarak vermişlerdir.⁶⁸

Ekstra-rol davranışı ise; isteğe bağlı olup, görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel ödül sistemleri tarafından tanımlanmamış davranışları ifade etmektedir. Ayrıca bu

⁶⁶ George, Jones, **a.g.m.** s.155-156.

⁶⁷ Linn Van Dyne, Jeffrey A. Lepine, “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity,” **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1998, s.108.

⁶⁸ Kevin Barksdale, Jon M. Werner, “Managerial Ratings of In-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of their Relationship,” **Journal of Business Research**, Vol.51, Iss.2, 2001, s.146.

davranışlar gerçekleştirilmedikleri zaman, ceza gerektirmezler.⁶⁹ Van Dyne, Cummings ve McLean-Parks, ÖVD'nin yardım etme boyutunu, ekstra-rol davranışı tanımının içine yerleştirmişler ve ekstra-rol davranışına bağlı bir biçim olarak ifade etmişlerdir. Bu form; örgüt üyeleri arasındaki duygusal ilişkileri iletir, herhangi bir şeyden dolayı olumlu duygusal durumların meydana gelmesini sağlar ve çatışmadan çok anlaşmayı geliştirir.⁷⁰ Ekstra-rol davranışlarının örgütteki fonksiyonelliği ise oldukça önemlidir. Örgütte ekstra-rol davranışlarının, çalışanlar tarafından rol tanımıyla birlikte algılanması, bu davranışın yapılmasını daha olası hale getirebilmektedir.⁷¹

Van Dyne, Cummings ve McLean-Parks, ekstra-rol davranışı üzerine araştırma yapmanın bazı zorluklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki literatür henüz olgunlaşmamıştır ve çoğu araştırma, tanımsal ya da kavramsal kesinlik kazanmadan yapılmaktadır.⁷²

1.3.6. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi (impression management); bireylerin kendileri hakkındaki, diğer bireylerin algılamalarını, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme ve yönlendirme davranışı olarak tanımlanmaktadır.⁷³ İzlenim yönetimi aşağıdaki şekillerde de ifade edilebilir:⁷⁴

- Bireylerin olumlu imajını (görüntülerini) korumayı ve devam ettirmeyi sağlayan davranışlar ya da diğer bireyler tarafından algılanan etkidir.

⁶⁹ Dyne, Lepine, **a.g.m.**, s.108.

⁷⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.33.

⁷¹ Bachrach, Jex, **a.g.m.**, s.642.

⁷² Venetta I. Coleman, Walter C. Borman, "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain," **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, s.27.

⁷³ Asuman Akdoğan, Ebru Akyan, "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetim Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, Yıl.19, Sayı.60, 2009, s.20.

⁷⁴ Snell, Wong, **a.g.m.**, s.885.

- Bireylerin kendileri hakkındaki, diğer bireylerin besledikleri inanç ve duyguları etkileyen bir süreçtir.
- Bireylerin kendi meslektaşları ya da yöneticileri arasında üstün bir imaj(görüntü) oluşturmak için kullandıkları davranışlardır.

İzlenim yönetimine ilişkin davranışlar; çalışanların, örgütün faaliyetlerine karşılık vermekten daha çok, kendileri hakkındaki algılanan imajın geliştirilmesi için ekstra çaba ve performans sergilediklerini belirtmektedir. İzlenim yönetimi, bireyin, diğer bireyleri etkilemesini içerdiğinden kişilerarası ilişkilere özgü bir yapıdadır.⁷⁵ Başka bir ifadeyle izlenim yönetimi; bireylerin, diğer bireylerin kendileri ile ilgili algılamalarını etkilemeye yönelik girişimdir.⁷⁶

Örgütlerde izlenimi yönetimi davranışlarını anlayabilmek için, çalışanların örgütsel ortamda gösterdikleri taktikleri belirtmekte yarar vardır. Jones ve Pittman, bu taktikleri beş kategoride sınıflamışlardır:⁷⁷

- Girişkenlik: Çalışanların, örgütte sempatik bir birey olarak görünmeye çabalamasıdır.
- Örnek Olma: Çalışanların, örgüte adanmış bir birey olarak görünmeye çalışmasıdır.
- Yıldırma: Çalışanların örgütlerine, tehlikeli veya tehditkâr bir kişi gibi görünmeye çabalamasıdır.
- Kendini Geliştirme: Çalışanların, yetenekli olarak görülmeyi umut etmesidir.
- Rica: Çalışanların, kendilerinin muhtaç durumda ya da yardıma ihtiyacı olan bir birey şeklinde görülmeye çalışmasıdır.

⁷⁵ Bowler, Brass, **a.g.m.**, s.71.

⁷⁶ Yi-Jung Chen, v.d., "Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective," **Social Behavior and Personality**, Vol.36, No.3, 2008, s.290.

⁷⁷ Mark C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: Good Soldier or Good Actors," **The Academy of Management Review**, Vol.24, No.1, 1999, s.84-85.

İzlenim yönetimi üzerine araştırma yapanlar, çalışanların işteki olumlu imajlarını arttırmak için bu taktikleri kullandıklarını belirtmişlerdir. İzlenim yönetiminin taktikleri uygulanırken ortaya konan davranışlar ile vatandaşlık davranışları birbiriyle ilişkilidir. İzlenim yönetimi, ÖVD'den farklı bir kavram olmasına rağmen, incelenen davranışlar ÖVD'nin, izlenim yönetimiyle çok benzer olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ÖVD boyutlarının ölçümleri ile izlenim yönetimi taktikleri örtüşmektedir.⁷⁸ Örneğin; çalışanın, yöneticisine yardım etmesi şeklindeki davranış, bir vatandaşlık davranışı veya girişkenlik şeklinde ifade edilen izlenim yönetimi taktiği olabilir. Wayne ve Green 1993 yılında yaptıkları araştırmada, izlenim yönetimi davranışlarının, ÖVD'nin fedakarlık boyutundaki davranışlar ile olumlu yönde ($r = .49$) ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Böylelikle, ÖVD ile izlenim yönetimi davranışlarını bağdaştırabilmek için gerekli olan ampirik kanıt ortaya konulmuştur.⁷⁹

İzlenim yönetimi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için bu davranışlara neden olan güdülerin neler olabileceğinin ortaya konulması gerekmektedir. İzlenim yönetimine neden olan güdüler, ÖVD'yi farklı biçimde etkileyebilir. Örneğin, bireyin fark edilme (görülebilme) güdüsü, ÖVD'yi dikkate alan yöneticileri etkileyebilir ve performans değerlendirme zamanı yaklaşmışsa, çalışanlar ÖVD'lerinin sıklığından daha çok, performans hedefinin gerçekleştirilmesine yönelik ve kendilerinin fark edilmelerini sağlayacak izlenim yönetimi davranışlarına yönelebilirler.⁸⁰ Bu konuda çalışmalar yapan Schnake ise, vatandaşlığın arkasındaki güdüler açığa çıkarılmadıkça, izlenim yönetimi ile ilgili bazı durumların yanlışlıkla vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebileceğini belirtmiştir. ÖVD de bazen izlenim yönetimi olarak kategorize edilebilir. Bu durumu daha net ortaya koyabilmek ve ÖVD ile ilgili araştırmalarda ilerleme kaydetmek için, bu tip davranışlara neden olan güdülerin anlaşılması gerekir.⁸¹

⁷⁸ Snell, Wong, **a.g.m.**, s.885.

⁷⁹ Bolino, **a.g.m.**, s.83.

⁸⁰ **A.e.**, s.96.

⁸¹ **A.e.**, s.83.

İşteki imajı olumlu yönde gösterebilmek adına gerçekleştirilecek davranışlar ÖVD'yi olumsuz şekilde etkileyebilir. Örgüt çalışanlarının ÖVD sonucunda, olumlu katkılar (terfi alma, maaş artışı vb.) elde etmesine yönelik inancı yüksektir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının çıkar sağlama amaçlı olarak yapılması söz konusu olabilir. ÖVD'nin karanlık yüzü olarak ifade edilen böyle bir durumda; çalışanlar, kendileri için arzu edilen bir etki yaratmak amacıyla ÖVD sergilemeye motive olabilirler.⁸²

Buraya kadar açıklanan ÖVD, bağlamsal performans, prososyal örgütsel davranış ve ekstra rol davranış kavramlarının, ÖVD ile oldukça benzer yönlerinin bulunduğunu ve kimi zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel spontanlık kavramının sadece tanımsal yönden ÖVD ile benzer olduğu, izlenim yönetimi davranışlarının ise, bireyin kendi imajını güçlendirmek için sergilediği ve daha çok çıkarlarının artırılmasına yönelik bir davranış olduğu görülmektedir.

1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SINIFLAMALARI

1980'li yıllarda başlayıp, üzerinde hala çalışılmaya devam edilen ÖVD hakkında günümüze kadar birçok sınıflama yapılmıştır. Bu bölümde literatürde en fazla yer alan sınıflandırmalara değinilecektir.

1.4.1. Smith, Organ ve Near'ın Sınıflandırması - 1983

ÖVD ile ilgili ilk sınıflama Smith, Organ ve Near tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, yapmış oldukları sınıflamada iki temel boyutu ele almışlardır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:⁸³

⁸² Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.218-219.

⁸³ **A.e.**, s.248.

- Fedakârlık (Diğergamlık-Özgecilik-Altruizm): Bu boyuttaki davranışlar, bir çalışanın diğerine doğrudan yardım etmesini amaçlayan davranışlarını içerir. Örgüte yeni katılan bireyleri işe alıştırma ve iş yükü fazla olan çalışma arkadaşına yardım etme bu tip davranışlar arasında sayılabilir.
- Genel itaat (General compliance): Bu boyuttaki davranışlar, örgütsel sistem içerisinde yer alan diğer bireylere dolaylı olarak yardım etmeyi ifade eder. Örneğin; işleri yaparken dakik olmak, zamanı boşa harcamamak ve kurum içi normlara itaat etmek, bu davranışın göstergelerinden bazılarıdır. Bununla birlikte bu davranış, fedakârlık davranışlarında olduğu gibi bireye yardımı gerektiren davranışları içermemektedir.

Smith, Organ ve Near tarafından ifade edilen *fedakârlık* boyutu belirli bir bireye (yönetici, iş arkadaşı veya müşteri) yardım etmeyi içerirken, diğer boyut *genel itaat* ise ÖVD'nin daha çok örgüte yönelik davranışlarını temsil etmektedir. Genel itaat şeklindeki ÖVD'ler; işe devam etme, çalışma zamanını etkin kullanma ve örgüt içindeki çeşitli kurallara bağlı olma şeklinde kendini göstermektedir.⁸⁴

1.4.2. Organ'ın Sınıflandırması - 1988

Organ, 1983'teki sınıflandırmanın ardından, konu üzerinde çalışmalarını sürdürmüş ve 1988 yılında yeni bir sınıflandırma ortaya koymuştur. 1988 yılındaki çalışmada incelenen boyutlar, literatürde en çok kabul gören sınıflandırmayı da içermektedir. Bu çalışmada Organ tarafından ÖVD, beş temel boyutta incelenmiştir:⁸⁵

⁸⁴ Aaron Cohen, Eran Vigoda, "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens?: An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel," **Administration & Society**, Vol.32, No.5, 2000, s.608.

⁸⁵ Daniel J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, s.103.

- Fedakârlık: Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesini ifade eder.
- Vicdanlılık: Çalışanların minimum rol gereklerinin ötesindeki davranışları yerine getirmesi anlamına gelmektedir.
- Sivil erdem: Çalışanların, örgütün strateji ve politikalarına (örgütün politik yaşamı) kendilerini sorumlu hissederek katılmalarını ifade eder.
- Centilmenlik (Sportmenlik-Gönüllülük): Çalışanların, yaptıkları işlerden ve çalıştıkları örgütten şikâyet etmemelerini, sıkıntılı durumlar karşısında olumsuz bir tutumdan ziyade, olumlu davranışlar sergilemelerini ifade eder.
- Nezaket: Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışması ve önemli bir konunun hatırlatılması konularında bilgi paylaşması anlamına gelir.

ÖVD’ye ait boyutlar genel olarak incelendiğinde; *fedakarlık ve vicdanlılık* davranışlarının, iyi asker sendromu veya bireyin, örgütsel sistemin yararına uygun olan hareketleri yapma isteği olarak tanımlandığı; *nezaketin*, danışmanlık, hatırlatma, bilginin transferi ya da taraflardan birinin kararlarından diğerinin etkilenmiş olabileceğini içerdiği görülmektedir. *Certilmenlik davranışının*, önemsiz sıkıntılardan dolayı bireyin şikâyet etmemesini ve daha çok gönüllülüğe dayalı fonksiyonel davranışlar göstermesini, *sivil erdem* davranışının ise; toplantılara devamlı olarak katılmayı, işe ilişkin konuları tartışarak ve bilgi sağlayarak örgütün politikalarına yönelik konulara aktif ve sorumlu olarak katılmayı kapsadığı görülmektedir.⁸⁶

1.4.3. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach’ın Sınıflandırması – 2000

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach’ın 2000 yılındaki sınıflandırmasının daha iyi anlaşılabilmesi için, Podsakoff ve diğer meslektaşları tarafından 1990-2000 yılları

⁸⁶ Stefani L. Yorges, “The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.29, No.7, 1999, s.1444-1445.

arasında yapılan araştırmaları incelemekte yarar vardır. Bu araştırmalardan 1990 yılında Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter tarafından yapılan çalışmada, ÖVD beş boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar şöyle ifade edilebilir:⁸⁷

- Fedakarlık: Çalışanların, örgütle ilgili bir problem olması durumunda diğerk çalışanlara yardım etmesini ifade eden, isteğebaağlı davranışlarıdır.
- Vicdanlılık: Çalışanların, örgütteki kurallara uyması, zor koşullarda bile işine devam etmesi ve dinlenme aralarına dikkat etmesi gibi minimum rol gereklerinin ötesine geçen, isteğebaağlı davranışlarıdır.
- Centilmenlik: Çalışanların, ideal durumlardan daha azını kabul etmeye şikayet etmeksizin istekli olmalarıdır. Diğerk bir ifadeyle, çalışanların şikayete yol açabilecek düşük derecede öneme sahip durumları dikkate almamasıdır.
- Nezaket: Çalışanların, diğerk çalışma arkadaşlarıyla birlikte, işle ilgili problemlerin oluşmasını önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri isteğebaağlı davranışlarıdır.
- Sivil erdem: Çalışanların, örgütün politika ve stratejilerinin belirlenmesiyle ilgili konulara sorumlu olarak katılımlarına yönelik gönüllü davranışlarıdır.

Podsakoff vd.’nin 1990 yılındaki çalışmalarından sonra, Podsakoff ve MacKenzie 1994 yılında ÖVD’nin fedakarlık ve nezaket boyutlarını birleştirmişler ve yeni boyutu da “yardım etme davranışı” olarak adlandırmışlardır.⁸⁸ Ayrıca; yazarlar, ÖVD’ye iki yeni boyut daha eklemişlerdir. Bu boyutları ise şu şekilde açıklamak mümkündür.⁸⁹

- Uzlaştırma (Peace-making): Bu boyut, yapıcı olmayan kişilerarası çatışmaları azaltmaya ve önlemeye yönelik yardımcı davranışları içerir. Örgüt içerisinde departmanlar, komisyonlar ve bölgeler arasında anlaşmazlık olduğunda, taraflar

⁸⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.251.

⁸⁸ Hsiuju Rebecca Yen, Brian P. Niehoff, “Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationship in Taiwanese Banks,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.34, Iss.8, 2006, s.1619.

⁸⁹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.262.

arasında dengeyi gözeten bir arabuluculuk faaliyeti, bu davranışın göstergesi sayılabilir.

- Teşvik etme (Cheer-leading): Bu boyut, çalışanların, takım arkadaşlarının başarılarını ve profesyonel gelişimlerini desteklemesi ve onları bu konularda teşvik etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın; takım arkadaşını, kişisel gelişimi ve başarılı olması için teşvik etme davranışı olarak görülebilir. Örneğin; satış görevlilerini başarısız satış yaptıklarında ya da kötü performans gösterdiklerinde daha iyi sonuçlar elde edebilecekleri konusunda cesaretlendirme bu tip davranışa örnek olarak verilebilir.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada ise, ÖVD'nin boyutları ile ilgili olarak yaklaşık 30 farklı örgütsel vatandaşlık ifadesi belirlenmiştir. Bu ifadeler de yedi boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:⁹⁰

- Yardım etme davranışı: Bu davranış, iki alt boyutta incelenebilir. İlk boyut çalışanın, diğer çalışanların ihtiyaç duydukları anda, onlara doğrudan yardım etme niyetini gösteren davranışlarını içermektedir. Diğer bir ifadeyle yardım etme davranışı; çalışanın, işle ilgili problem yaşayan diğer çalışanlara yardımını amaçlayan gönüllü faaliyetleridir. Örneğin, örgüte yeni alınan bireylerin işe oryantasyonu, ekipmanın nasıl kullanılacağına tarif edilmesi, iş yükü fazla olan çalışma arkadaşına yardımcı olma bu davranışlar arasında sayılabilir. Yardım etme davranışının ikinci alt boyutu ise; çalışanın, iş arkadaşını bir problemden kurtarmaya yardım edecek davranışlarının tümünü içermektedir. Bu davranışlardan bazıları; işi tamamlamak için çalışanın bilmesi gerekenler konusunda çeşitli bilgileri ona sağlamak, çalışanların başkalarını etkileyecek faaliyetlere geçmeden önce onlarla temasa geçmeleri veya çalışanlar arasında yıkıcı

⁹⁰ Podsakoff v.d., **a.g.m.**, s.516.

tartışmaları azaltmaya ya da önlemeye yardımcı davranışlar şeklinde sayılabilir.⁹¹ Yardım etme davranışı, fedakarlık ve nezaket boyutlarının bir birleşimi olarak düşünülebilir.

- Centilmenlik (Sportmenlik) davranışı: İşe ilişkin zorlukları ve kaçınılmaz rahatsızlıkları tolere eden örgütsel vatandaşlık davranışıdır.⁹² Centilmenlik davranışı, örgütteki olumsuzluklara karşı, bireyin olumlu yaklaşımı tercih etmesini öngörür.⁹³ Ayrıca bu davranış, bireylerin çalışmaktan şikayet etmediğini ve işine karşı olumlu tavırlar benimsediğini göstermektedir.⁹⁴

- Örgütsel sadakat davranışı: Bu davranışın içeriğini; bireylerin, içinde bulundukları çalışma gruplarının ve departmanlarının sınırlarını genişleterek, örgütlerini, toplumda tanınır hale getirebilmek için sergiledikleri davranışlar oluşturmaktadır. Örgütü tehditlere karşı savunma, temsil etme, örgütün itibarına katkı sağlama ve örgütün imajını dışarıdaki bireylere tanıtmaya, bu davranış bağlamında değerlendirilebilir.⁹⁵

- Örgütsel itaat davranışı: Bu davranış örgüt tarafından belirlenen normlara uymayı temsil etmektedir. Kurallardan ve düzenlemelerden oluşan rasyonel bir yapıyı arzulayan ve böyle bir yapının gerekliliğini kabul eden çalışanların, örgütsel kural ve yönetmeliklere uymalarını ifade eder. İtaat; çalışanların kurallara saygılı olmaları, zamanında işe gelmeleri, verilen görevleri yerine getirmeleri ve örgütsel kaynakların israfını engellemeleri şeklinde kendini gösterebilir. Örgütsel açıdan bakıldığında da; çalışanların, işe gelemeyecekleri zaman önceden haber vermeleri, örgütsel kural ve

⁹¹ A.e., s.516-517.

⁹² A.e., s.517.

⁹³ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.21

⁹⁴ Steven Appelbaum, v.d., "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust," **Management Decision**, Vol. 42, No.1, 2004, s.19.

⁹⁵ Podsakoff v.d., **a.g.m.**, s.517.

prosedürleri takip etmeleri ve otoriteye saygı duymaları gibi örgüte fayda sağlayan davranışları içerir.⁹⁶

- Bireysel girişim davranışı: ÖVD'nin bu biçimi, çalışanların görevin yapılmasına yönelik minimum düzeyde istenilen gerekliliklerin ötesine geçen davranışlarını içermektedir. Bu tip davranışlar; görevin gerektirdiği beklentilerin ötesinde ve üzerinde performans gösterme, görevi ve örgütün performansını geliştirmek için ekstra sorumluluk alma, çaba gösterme ve diğer çalışanları cesaretlendirme gibi gönüllü hareketleri ifade eder.⁹⁷ Organ tarafından, "vicdanlılık" olarak da adlandırılan bu davranış, biçimsel rol performansının ötesinde görülmekte ve yöneticinin/amirin performansını arttıran ekstra-rol davranışlarını kapsamaktadır.⁹⁸

- Sivil erdem davranışı: Çalışanların, örgütün stratejilerinin ve politikalarının geliştirilmesi sürecindeki sorumlu ve yapıcı faaliyetleridir. Çalışanların, fikirlerini açıklamalarının yanı sıra, toplantılara katılmaları, örgütün dahil olduğu daha büyük sorunlara ilişkin gelişmeleri takip etmeleri ve bunun yanı sıra örgütteki yeniliklere yönelik tüm gönüllü faaliyetlerini içerir. Bu davranışlar günlük faaliyetlerden (çalışma raporlarını ve notlarını daha etkin bir şekilde hazırlamak vb.), daha büyük ölçekli (değişen müşteri portföyüne daha iyi hizmet vermek amacıyla tüm birimin yeniden organizasyonu vb.) işlere kadar değişebilen bir skalada gerçekleşebilir ve kişisel görevleri başarılı bir şekilde tamamlamak için gereklidir. Bu boyut, diğer bir yönüyle işe adanmışlığı ifade etmektedir. İşe adanmışlık; örgütün çıkarlarını artırmak amacıyla çalışanları yönlendiren, işe yönelik performansın ötesinde, bireyin gösterdiği motivasyonun ifadesidir. İşe adanmışlık, biçimsel olarak bireyin kendi işinin doğrudan parçası değildir. Ancak örgütsel gelişim için önerilen, girişimciliği ve sorumluluk almayı

⁹⁶ A.y.

⁹⁷ A.e., s.524.

⁹⁸ Füsün Çınar Altıntaş, "Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı," **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2001, Cilt.3, Sayı.1, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=105&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, 01.02.2007.

sağlayıcı faaliyetlerin ifadesidir.⁹⁹ Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak, tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütteki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, örgütteki değişimleri yakından izlemek ve bu değişimin diğer çalışanlar tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar bu boyuta örnektir.¹⁰⁰

- Kişisel gelişim davranışı: Çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini gönüllü olarak geliştirmelerini içeren tüm davranışlardır. Bu davranışı gösteren çalışanlar, örgütlerine daha fazla katkı sağlayabilirler. Çalışanın eğitim programlarından yararlanması, kendi alanındaki en son gelişmeleri takip etmesi, bunun da ötesinde örgüte katkı sağlayacak bir dizi yeni beceri edinmesi bu tip davranışlara örnek olarak gösterilebilir.¹⁰¹ ÖVD'nin kişisel gelişim boyutunu, rol tanımlı iş davranışlarından ayırt etmek zordur. Kişisel gelişim boyutuna yönelik davranışlar, işin gerektirdiği davranışları içerebilir, fakat bu davranışlar, bireyin işe yönelik gönüllülük düzeyinin ölçülmesi ile daha net açıklanabilir.¹⁰²

1.4.4. Williams ve Anderson'un Sınıflandırması -1991

Williams ve Anderson 1991 yılında yaptıkları çalışmada ÖVD'yi iki kategoriye ayırarak incelemişlerdir:¹⁰³

- Örgüte Yönelik ÖVD (OCB-O): Genel olarak örgüte faydalı olan davranışlar bu grupta değerlendirilebilir. Bu gruptaki davranışlar; çalışanın işe gelemeyecek durumda olduğu zaman önceden haber vermesi, işe ortalamanın üstünde devam

⁹⁹ Podsakoff v.d., **a.g.m.**, s. 522-525.

¹⁰⁰ Janset Özen İşbaşı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir, s.364

¹⁰¹ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.525.

¹⁰² Jeff Joireman, v.d., "Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs," **Journal of Applied Psychology**, Vol.36, Iss.9, 2006, s.2267.

¹⁰³ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.255.

etmesi ve departman kalitesini geliştirmek için yenilikçi öneriler sunması gibi davranışları içerir.

- Bireye Yönelik ÖVD (OCB-I): Bireyin, çalışma arkadaşlarına doğrudan ve örgüte de dolaylı olarak belirli fayda/katkılar sağlayan davranışlardır. Örneğin, işe gelmeyenlerin yerine onların işlerinin yapılması, iş yükü fazla olan çalışanlara yardım etme ve çalışma arkadaşlarına örgütün uygulamaları ile ilgili bilgilerin iletilmesi bu davranışlar arasında sayılabilir.¹⁰⁴

1.4.5. Graham'ın Sınıflandırması - 1991

Graham; ÖVD'yi, örgüt çalışanlarının örgüte ilgili bütün olumlu davranışlarını içeren evrensel bir kavram olarak belirtmiştir. Evrensel bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık; geleneksel rol tanımına bağlı iş performansının ötesindeki davranışları, örgütsel açıdan ekstra-rol davranışlarını ve örgütsel politikalara yönelik aktif katılımı içeren davranışları (örneğin; örgüt ile ilgili kararlara katılımında kendini sorumlu hissetme) içerir. Graham tarafından *aktif vatandaşlık sendromu* olarak tanımlanan bu tip davranışlar, bireyin gönüllüğe yönelik çeşitli inançlarını ve davranışsal eğilimlerini içermektedir.¹⁰⁵

Graham, aktif vatandaşlık sendromuna bağlı olarak üç farklı ÖVD kategorisi tanımlamıştır: ¹⁰⁶

- Örgütsel itaat: Çalışanların; örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını yönlendiren rasyonel kurallara ve yönetmeliklere uymalarını ve bu kural ve yönetmelikleri kabul etmelerini ifade eder. İtaat davranışı; kurallara ve yönetmeliklere saygı duyma, işte devamsızlık yapmama ve görevlerin

¹⁰⁴ Tammy D. Allen, **a.g.m.**, s.121.

¹⁰⁵ Dyne, Graham, Dienesch, **a.g.m.**, s.766-767.

¹⁰⁶ Jill W. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 4, No. 4, 1991, s.254 .

tamamlanmasında dakik olma ile örgütsel kaynakları iyi kullanma şeklinde ifade edilebilir.

- Örgütsel sadakat: Çalışanların içinde bulundukları çalışma gruplarını ve departmanlarını aşarak, örgütteki tüm liderlerle ve örgütün bütünüyle özdeşleşmeleri ve onlara bağlılık göstermeleridir. Örgütsel sadakati ifade eden davranışlar da; örgütün, oluşabilecek tehditlere karşı savunulmasını, örgütün itibarına katkıda bulunulmasını ve topluma faydalı olabilmek için diğer çalışanlarla işbirliğinde bulunulmasını içerir.
- Örgütsel katılım: Bu boyut; örgüt içi ilişkilere, ideal davranış standartlarının (normlarının) yapmış olduğu rehberliği açıklamaktadır. Yine bu boyut, çalışanların örgütün yönetsel faaliyetleri ile ilgili konularda bilgilendirilmelerini ve bunun sonucunda alınacak kararlardan yönetimle beraber sorumlu olmalarıyla geçerlilik kazanmaktadır. Çalışanlardan zorunlu olmayan toplantılara katılımları istenmese bile yine de toplantılara katılma, diğer çalışanları yeni fikirler hakkında bilgilendirme ve grup düşüncesi (group think) ile mücadele etmek için farklı olan görüşleri destekleme gibi davranışlar da örgütsel katılım boyutunu ifade eden davranışlar olarak sıralanabilir.

1.4.6. Van Scooter ve Motowidlo'nun Sınıflandırması -1996

Van Scooter ve Motowidlo'nun 1996 yılında yaptıkları çalışmada iki temel ÖVD boyutu dikkate alınmıştır. Bunlar; bireyler arası kolaylaştırıcılık ve işe adanmışlıktır. Bireyler arası kolaylaştırıcılık; çalışma arkadaşlarının performanslarına katkıda bulunan, işbirlikçi olan ve fayda sağlayan hareketleri içermektedir. İşe adanmışlık ise; öz-disipline sahip olma, çok çalışma, inisiyatif alma ve örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen kuralları uygulama gibi durumları içerir.¹⁰⁷

¹⁰⁷ James R. Van Scotter, Stephan J. Motowidlo, "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No.5, 1996, s.525.

Bu boyutların ayrıntılı olarak incelenmesi konuyu daha anlaşılır hale getirebilir. Bu çerçevede *bireylerarası kolaylaştırıcılık*, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan, bireyler arası ilişkilere odaklı davranışları içermektedir. Smith, Organ ve Near'ın fedakârlık olarak adlandırdığı, George ve Brief'in çalışma arkadaşlarına yardım etme diye nitelendirdiği bireyler arası kolaylaştırıcılık; motivasyonu geliştiren, işbirliğini teşvik eden ve göreve yönelik faaliyetleri gerçekleştirmede çalışanlara yardım ederek, çalışan performansının önündeki engelleri kaldıran faaliyetleri içermektedir. Ayrıca bireyler arası kolaylaştırıcılık, örgüt içerisinde görev performansının etkin şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan ve bireyler arası ilişkilerin devam etmesine destekte bulunan kişilerarası davranışları belirtir.¹⁰⁸ *İşe adanmışlık* ise; kurallara uyma, sıkı çalışma ve bir problemi çözmek için inisiyatif alma gibi öz-disipline yönelik davranışlara odaklanmaktadır. Bu boyut aynı zamanda, Smith, Organ ve Near'ın ifade ettiği genel itaat boyutunu içermektedir. *İşe adanmışlık*, örgütün çıkarlarını korumaya yönelik bireyin motivasyonunu ifade etmektedir.

1.4.7. Farh, Earley ve Lin'in Sınıflandırması-1997

Farh, Earley ve Lin 1997 yılında yaptıkları çalışmada; vatandaşlık davranışını bireylerin kültürel değerleri ile ilişkilendirmişler ve farklı kültürlerdeki vatandaşlık davranışının çalışan beklentileri doğrultusunda keşfedilmesine çalışmışlardır. Bu amaçla, beş boyuttan oluşan Çin ÖVD ölçeğini geliştirmişlerdir. Geliştirilen beş boyuttan ikisi, yani *fedakarlık (diğerlerini düşünme-özgecilik)* ve *vicdanlılık davranışları*, Organ'ın 1988 yılındaki ve Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter'in 1990 yılındaki çalışmalarında tanımlanmıştır. Diğer bir boyut olan "*örgütle özdeşleşme*", Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter'in 1990 yılındaki çalışmalarında yer alan sivil erdem boyutu ile benzerlik göstermektedir. Farh, Earley ve Lin, küçük farklılıkları bulunmalarına rağmen;

¹⁰⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.282.

fedakarlık (diğer çalışanları düşünme-özgecilik), vicdanlılık ve örgütle özdeşleşmenin evrensel (etic) boyutlar olduklarını belirtmişlerdir.¹⁰⁹

Farh, Earley ve Lin'in 1997 yılında ifade ettikleri evrensel ÖVD boyutları şu şekilde açıklanabilir:¹¹⁰

- Meslektaşlara yönelik fedakarlık (özgecilik): ÖVD'nin bu boyutu, örgütle ilgili ortaya çıkan sorun ya da problemlerde, bu problemlerin ortadan kaldırılması için diğer çalışma arkadaşlarına (meslektaşlara ve yöneticilere) yardım etme davranışını içermektedir.
- Vicdanlılık: Çalışanın bu davranışı; örgütün minimum rol gereklerinin ötesindeki davranışlarda bulunmayı, kurallara ve düzenlemelere uymayı, fazla dinlenme arası vermemeyi ve çok çalışmayı ifade etmektedir.
- Örgütle özdeşleşme: Çalışanın, örgütün politika ve stratejilerine aktif olarak katılımını ifade eder. Çalışanın zorunlu olmasa dahi önemli toplantılara katılması, örgütteki yeni gelişmeleri öğrenmesi, örgütteki duyuru ve ilanları okuması ve örgütün imajına katkıda bulunacak faaliyetleri gerçekleştirmesi bu boyutun kapsamına giren davranışlar arasında sayılabilir.

Farh, Earley ve Lin tarafından açıklanan yukarıdaki boyutlar dışındaki iki boyut, Çin'e ait ÖVD ölçeğinin yeni boyutları olarak belirtilmiştir. Bu yeni boyutların, daha çok Çin toplumunun kültürüne özgü (emic) olduğu ifade edilmiştir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:¹¹¹

¹⁰⁹ A.e., s.286.

¹¹⁰ Jiing-Lih Farh, P. Christopher Earley, Shu-Chi Lin, "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," **Administrative Science Quarterly**, Vol.42, No.3, 1997, s.429.

¹¹¹ A.y.

- Bireylerarası uyum: Bu boyut çalışanın, diğer çalışanlar ve örgüt üzerindeki bireysel gücünün zararlı etkilerinden kaçınmasını ve diğer bireylerle uyumlu bir ilişki sürdürmesini ifade eder.
- Örgüt kaynaklarının korunması: Çalışanın, kendi amaçlarına ulaşabilmek için, örgütün kaynaklarını suistimal eden olumsuz davranışlardan sakınmasını ifade eder.

Tüm bu sınıflamalar ışığında ÖVD'ye yönelik genel bir değerlendirme yapılacak olursa, çalışanların görevleri ile ilişkili olmayan davranışlarını yansıttığı ve ÖVD boyutlarının, bireylerin özgür seçimini ifade ettiği konusunda uzmanlar arasında önemli ölçüde anlaşma vardır.¹¹² Ancak ÖVD ile ilgili yapılan pek çok çalışmada evrensel ÖVD boyutlarının neler olabileceği konusunda sorunlar ortaya çıkmıştır. ÖVD kavramının ilk ortaya konulduğu yıllarda, Smith, Organ ve Near tarafından geliştirilen iki faktörlü modelin literatürde daha kullanışlı olduğu ifade edilmiştir. Organ'ın 1988 yılında ortaya koyduğu beş faktörlü model ise, batı toplumlarının bireyci kültürlerinin belirli değerlerini göstermek için kullanılmıştır. Her iki çalışmadaki ölçekler, öncelikle ABD kültürüne dayalı olarak ortaya konulmuş, farklı bir ülkede denenmeden geliştirilmiştir. Bunun iki anlamı vardır. Birincisi, ÖVD ölçeği farklı kültürel ortamlar için değişik şekillerde hazırlanabilir ve "iyi vatandaş/asker" kavramı farklı anlamlara gelebilir. İkincisi ise, ÖVD'nin literatüre uygun bir şekilde yerleştirilmesinde kültürel değerlerin öneminin dikkate alınmasının gerekliliğidir. Bu noktada Smith, Organ ve Near tarafından ortaya konulan iki faktörlü modelin, gerçekten evrensel olanı varsayarak, farklı kültürel değerleri kapsayabileceği düşünülebilir.¹¹³

Literatürdeki ÖVD'ye ilişkin sınıflandırmaların incelenmesinden sonra, devam eden kısımda ÖVD'yi ortaya çıkaran unsurlardan (öncüllerden) bahsedilecektir.

¹¹² Vigoda-Gadot, **a.g.m.**, s.82.

¹¹³ Thaneswor Gautam, v.d., "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal," **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.8, No.3, 2005, s.307.

1.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR (ÖNCÜLLER-ANTECEDENTS)

Podsakoff ve meslektaşları 2000 yılındaki çalışmalarında, ÖVD'yi ortaya çıkaran unsurları (öncülleri) dört temel kategoride sınıflandırmışlardır. Bunlar; *bireysel (çalışan) özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve lider davranışları* şeklinde sıralanmaktadır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır:¹¹⁴

- **Bireysel Özellikler:** Bu değişkenler; çalışanların tutumları, mizaçlarına ilişkin değişkenleri, rol algılamaları, demografik değişkenler, çalışan yetenekleri ve bireysel farklılıklar olarak ifade edilebilir.¹¹⁵ Bu değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi şu şekilde açıklanabilir: Bireysel özelliklere ilişkin önemli değişkenlerden biri “moral” faktörüdür. Organ ve Ryan tarafından, moral faktörü; iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlar ile adalet ve lider desteğine yönelik algılamaları içeren değişkenler şeklinde ÖVD'nin belirleyicisi olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmalarda, çalışanın rol algılamasının, ÖVD'nin bazı boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu çerçevede hem rol belirsizliği hem de rol çatışması; fedakarlık, nezaket ve centilmenlik davranışları ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir.¹¹⁶

Demografik değişkenlerden cinsiyet ile ÖVD arasındaki ilişki ise biraz karışıktır. Fedakarlık boyutuna giren vatandaşlık davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkide, bu tip davranışların kadınlar açısından daha çok rol tanımlı olduğu ve kadınlara özgü olduğu görülmektedir. Böylelikle kadın çalışanların bu davranışları göstermesi daha olası hale gelmektedir. Örneğin; işe yeni giren çalışanlara yardım etme davranışı erkekler tarafından ekstra-rol olarak görülürken, kadınlar için bu davranış rol tanımı dahilindedir. Yine, nezakete dayalı vatandaşlık davranışları, kadınlarda rol tanımlı olarak kabul

¹¹⁴ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.526.

¹¹⁵ Ömer Torlak, Umut Koç, “Materialistic Attitude as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior,” **Management Research News**, Vol.30, Iss.8, 2007, s.583.

¹¹⁶ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.530.

edilirken; centilmenlik davranışı, oluşan beklentilerden dolayı daha çok erkeklere özgü bir davranış olarak görülebilir. Örneğin, erkeklerin örgütteki önemsiz konular hakkında şikayet etmemesi beklenebilir. Fakat bu durum kadınlar açısından ekstra-rol olarak görülebilir. Sivil erdem davranışları ise erkeklerden beklenebilirken, bu davranışlar kadınlar tarafından gerçekleştirildiği zaman ekstra-rol olarak dikkate alınabilir. Sonuç olarak centilmenlik ve sivil erdem davranışları daha çok erkeklere özgü olarak nitelendirilmektedir.¹¹⁷

- **Görev Özellikleri:** Görevin yerine getirilmesine ilişkin özellikler (görev tamamlandığı zaman geri bildirim verilmesi, görevin rutin hale gelmesi ve içsel olarak tatmin edici görevler vb.) ile fedakârlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ÖVD; görev hakkında geri bildirim ve içsel olarak tatmin edici görevler ile olumlu, buna karşın görevin rutinleşmesi ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir.¹¹⁸

- **Örgütsel Özellikler:** Bu değişkenler; örgütsel formalleşmeyi, örgütsel katılımı, danışman/personel desteğini, grup bağlılığını, liderin kontrolü dışındaki ödülleri, yöneticiden mekânsal uzaklığı ve algılanan örgütsel desteği kapsamaktadır. Araştırmalarda grup bağlılığının, ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği, fakat yöneticinin kontrolü dışındaki ödüllerin ÖVD ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.¹¹⁹ Algılanan örgütsel destek ise sadece, çalışanın fedakârlık davranışları ile olumlu yönde ilişkilidir. Liderin kontrolü dışındaki ödülleri; fedakârlık, nezaket ve vicdanlılık ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir.¹²⁰ Bir başka çalışmada ise, örgütsel adaletin ÖVD'nin öncülü olduğu belirtilmiştir. Yöneticinin adil davranışının ve yönetim tarzının, çalışanların adalet algılamalarını etkilediği ve bundan dolayı yöneticilerin, astlarına adil bir şekilde davranmaları ve ödül dağıtımında adil kararlar vermeleri

¹¹⁷ Deborah L. Kidder, Judi McLean Parks, "The Good Soldier: Who is s(he)?," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, No.8, 2001, s.944-945.

¹¹⁸ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.531.

¹¹⁹ Torlak, Koç, **a.g.m.**, s.583.

¹²⁰ Podsakoff, v.d., **a.g.m.**, s.531.

gerektiği belirtilmiştir. Astlar, kendilerine iyi bir şekilde davranılıp ödüllendirildiklerini algıladıkları zaman, vatandaşlık davranışı yoluyla karşılık vererek örgütlerine faydalı olabileceklerdir.¹²¹

- **Liderlik Özellikleri:** Dönüşümsel liderlik özellikleri, ödül-ceza davranışları, lider rolünün açıklığı, liderin prosedürleri açıklaması, destekleyici lider davranışı ve lider-üye etkileşimi konuları, ÖVD'yi etkileyen liderlik davranışlarını oluşturur. Bu değişkenlerden dönüşümsel liderlik, belirli bir davranışın yerine getirilmesine dayalı (şarta bağlı) ödül davranışı, lider rolünün açıklığı ve destekleyici lider davranışı, ÖVD'nin gerçekleştirilmesini teşvik ederken, belirli bir şarta bağlı olmayan ceza davranışı ise bireyleri ÖVD'den uzaklaştırmaya neden olmaktadır.¹²²

1990 yılından sonraki birçok çalışmada da ÖVD'nin farklı öncülleri incelenmiştir. Lambert, çalışanın, iş-yaşam dengesine yönelik değerlendirmesi ile ÖVD sergilemesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Bell ve Mengüç ise, sigorta satış görevlilerine yönelik yaptıkları çalışmalarında, örgütsel özdeşleşme (organizational identification) ve ÖVD arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır.¹²³ Yukarıda ayrıntılı olarak incelenen ÖVD'nin gösterilmesini sağlayan unsurlar Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

¹²¹ Adam G. Alotaibi, "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A study of Public Personnel in Kuwait," **Public Personnel Management**, Vol.30, No.3, 2001, s.371-372.

¹²² Torlak, Koç, **a.g.m.**, s.583.

¹²³ **A.y.**

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Unsurlar

Örgütsel özellikler	- Prosedürel adalet - Dağıtım adaleti - Etkileşim adaleti - Algılanan örgütsel destek - Örgüte bağlılık - Karşılıklı bağlılık*
Görev özellikleri	- İçsel yönden tatmin edici görevler - Geribildirim sağlayan görevler - Yüksek derecede rutin görevler**
Lider davranışları	- Dönüşümsel liderlik davranışları (örn: vizyonun açıkça ifade edilmesi, grubun hedefleri kabulünün yaygınlaşması, yüksek performans beklentileri ve entelektüel uyarım) - Destekleyici lider davranışı - Etkileşimsel lider davranışları (özellikle ödüle bağlı davranış ve cezaya bağlı olmayan davranış**)
Çalışan özellikleri	- İş tatmini - Vicdanlılık, dışa dönüklük, takım yönelimlilik, empatik olma ve bireylerin iş tanımlarını ÖVD'yi içerecek şekilde algılamaları

* Birey ve örgütün, birinden diğerine olan karşılıklı bağlılığını ifade etmektedir.

** ÖVD'nin düşük düzeyine neden olur.

Kaynak: Moses Acquaah, "Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor," **Review of Human Factor Studies Special Edition**, Vol.10, No.1, 2004, s.149.

1.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ, ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLE İLİŞKİSİ

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel performans ve örgütsel etkinlik ile ilişkisi hem teorik hem de ampirik çalışmalarda incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle ÖVD'nin, örgütsel performans, ardından da örgütsel etkinlik ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Performans İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış teorileri, bireylerin doğru şekilde istihdam edilmelerinin ve eğitilmelerinin örgütsel performansı ve örgütsel etkinliği arttırdığını önermektedirler. Bu öneriyi test eden ampirik çalışmaların çoğu; yönetim uygulamalarının, insan kaynakları çıktıları (ÖVD, örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) ve örgütsel sonuçları etkilediğini belirten bir neden-sonuç zincirini varsaymaktadır.¹²⁴ Bu neden-sonuç zincirinin bir örneği ÖVD'nin örgütsel performans üzerindeki etkisinde görülebilmektedir. Podsakoff ve MacKenzie, ÖVD'nin örgütsel performans üzerindeki önemli etkilerini şu şekilde sıralamışlardır:¹²⁵

- a. Çalışanın ve yöneticinin verimliliklerini artırır.
- b. Kaynakları artırarak, daha verimli amaçlar için kullanılabilmesini sağlar.
- c. Örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için kıt kaynaklara olan ihtiyacı azaltır.
- d. Gruplar içinde ve arasında faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olur.
- e. En iyi vasıflara sahip çalışanları örgüte çekme ve elde tutma için örgütsel yeteneği güçlendirir.
- f. Örgütsel performansa ait optimum noktayı devam ettirir ve artırır.
- g. Örgütün çevresel değişime daha etkin adapte olabilmesini sağlar.

Örgütsel performans üzerinde ÖVD'nin etkisinin örgüt içindeki yansımalarına yönelik örnekler Tablo 2'de ayrıntılı olarak görülebilmektedir.

¹²⁴ Kays, **a.g.m.**, s. 101-102.

¹²⁵ Cohen, Vigoda, **a.g.m.**, s.617.

Tablo 2: ÖVD'nin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Örnekler

Örgütsel Performansın Olası Nedenleri	Örnek Uygulamalar
ÖVD, çalışma arkadaşlarının verimliliğini artırır.	- Çalışanlar, diğer çalışma arkadaşlarına yeni bir şeyler öğreterek daha çok verimli olmalarına yardımcı olabilirler. - Çalışanların iş sürelerinden artan zamanlarında diğer çalışanlara yardım etme davranışı, grup içerisinde yaygın hale getirilebilir. - Kendini geliştirme faaliyetlerine önem veren çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha verimli olabilirler. Bu geliştirme faaliyetleri dönemsel eğitimleri de içeriyorsa, çalışanlar farklı görevleri daha yetkin olarak yerine getirebilirler.
ÖVD, yönetsel verimliliği artırır.	- Eğer çalışanlar sivil erdem davranışı gösterirlerse, yöneticiler departmanlarının etkinliğinin geliştirilmesi için çalışanlarından değerli fikir/önerileri veya geribildirimleri alabilirler. - Nezaket sahibi çalışanlar, çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınarak yöneticilerine yardımcı olurlar. - Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar, yöneticilerini küçük problemler ve önemsiz şikâyetler ile uğraşmaktan uzak tutarlar.
ÖVD, kaynakların artırılmasını ve böylece daha verimli amaçlar için kullanılabilmesini sağlar.	- Eğer çalışanlar işe ilişkin problemler konusunda birbirlerine yardım ederlerse, yöneticiler, çatışmalar konusunda çok fazla zaman harcamak zorunda kalmaz. Sonuç olarak yönetici, planlama yapmak gibi verimli işlere daha fazla zaman harcayabilir. - Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar, kendilerine daha fazla sorumluluk için izin verilmesini ve daha az denetimi talep edebilirler. - Deneyim sahibi çalışanlar, yeni gelen çalışanların eğitimi ve yönlendirilmesine yardımcı olarak, bu faaliyetlere ayrılan örgütsel kaynaklara olan ihtiyacı azaltırlar. - Eğer çalışanlar, kişisel gelişim sürecinde iş yapabilme yeteneklerini artırırlarsa, yöneticinin denetim ihtiyacı azalabilir.
Örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için kıt kaynaklara olan ihtiyacı azaltır.	- Takım ruhunun, moralin ve bağlılığın artırılması, yardım etme davranışının doğal bir yan ürünüdür. Böylelikle grup üyeleri için gerekli motivasyon sağlanarak, örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için kaynak harcanma ihtiyacı azaltılabilir.

Tablo 2. devam	
	- Çalışanlar, diğer çalışanlara karşı nezaket gösterirlerse grup içi çatışmalar azalır. Bu da örgüt açısından çatışma yönetimi için gerekli kaynağın azalmasını sağlar.
ÖVD, takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunda etkin hizmet eder.	- Bölüm toplantılarına gönüllü ve aktif olarak katılım yoluyla gösterilen sivil erdem davranışı, ekip üyeleri arasındaki çabanın koordinasyonuna yardımcı olabilir. Böylece grubun etkinliği ve verimliliği artırılabilir. - Takım üyeleri veya diğer fonksiyonel grupların üyelerinin ne düşündüğünün öğrenilmesi yoluyla gösterilen nezaket davranışı, meydana gelebilecek problemlerin oluşma olasılığını azaltabilir.
ÖVD, örgütü daha ilgi çekici bir yer haline getirerek, nitelikli çalışanları örgüte çeker ve onları elde tutarak örgütün yeteneğini artırabilir.	- Çalışanlar, örgütün itibarına katkıda bulunduğu ve örgütün dışındakiler tarafından kabul gördüğü zaman, işe başvuran iyi nitelikli adaylar için örgüt, daha cazip olarak görülebilir. - Yardım etme davranışları; çalışanların moralini, gruba bağlılığını ve bir takıma ait olma hislerini artırabilir, tüm bunlar da örgütsel performansın artırılmasına, iyi çalışanların örgüte kazandırılmasına ve elde tutulmasına yardımcı olabilir. - Zorluklarla uğraşabilmeye isteklilik ve önemsiz konularda şikayet etmeme diğer çalışanlara örnek oluşturabilir. Böylelikle bağlılık ve sadakat gelişir ve örgütte çalışanların elde tutulması sağlanabilir.
ÖVD, örgütsel performansa ait optimum noktayı devam ettirir.	- Bazı çalışanlar işte bulunmadığı zaman ihtiyacı olan veya iş yükü fazla olan çalışana yardımcı olma, birim performansının artırılmasına yardımcı olur. - Vicdanlılık davranışına sahip çalışanların, örgütsel çıktıları yüksek seviyede devam ettirebilmeleri daha olasıdır. Böylelikle örgütsel performanstaki değişkenlik azaltılabilir.
ÖVD, çevresel değişikliklere adapte olabilmek için örgütün yeteneğini artırabilir.	- Piyasa ile yakın temasta bulunan çalışanlar, çevresel değişiklikler hakkında bilgi verme ve önerilerde bulunma şeklinde gönüllü davranışlar sergileyebilirler. Bu da örgütün çevreye adaptasyonuna yardımcı olabilir. - Çalışanların toplantılarda hazır bulunması ve aktif katılımı, bilginin örgütteki yayılımına yardımcı olabilir, böylelikle çevresel değişikliklere yanıt vermeye yönelik öneriler artırılabilir. - Yeni sorumluluklar almaya isteklilik veya kişisel gelişim yoluyla yeni becerilerin öğrenilmesi şeklinde kendini gösteren centilmenlik davranışı, çevresel değişikliklere adapte olabilmek için örgütün yeteneğini artırabilir.

Tablo 2. devam	
ÖVD, sosyal sermaye yoluyla örgütsel etkinliği artırabilir.	- Diğer çalışanlara karşı sergilenen yardım etme davranışı, örgütün sosyal ağını kuvvetlendirerek sosyal sermayeyi artırır. Böylelikle bilgi transferi, örgütsel öğrenme ve örgütsel faaliyetlerin uygulanması geliştirilebilir. - Çalışanların örgütsel faaliyetler ve gelişim hakkında elde ettiği yararlı bilgiyi iletmesi, örgütsel hafızadaki bilişsel sosyal sermayeyi artırabilir. - Çalışma arkadaşlarıyla açık bir şekilde mevcut görüşlerini paylaşan çalışanlar, örgüt içindeki ortak dil ve hikâyelerin oluşturulmasını kolaylaştırarak bilişsel sosyal sermayeyi arttırabilir. - Çalışma arkadaşlarına yardım etme davranışı gösteren bireyler, kişilerarası güven duygusu yoluyla ilişkisel sosyal sermayeyi artırabilir.

Kaynak: Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, ss.133-151; Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, California, Sage Pub, 2006, s.200-202’den adapte edilmiştir.

Organ’a göre, ÖVD toplamda bir bütün olarak örgütsel performansı artırıcı bir değişkendir. ÖVD ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenirken temel varsayım, bireysel düzeydeki davranışların toplamının örgütsel performansı arttırdığını önermektedir.¹²⁶ Bu çerçevede Organ’ın getirdiği öneri, çalışanların ÖVD’lerinin örgütü geliştirdiği ve çalışma grubunun, örgütsel performans üzerinde bireysel etkiden daha fazla etkisinin olacağıdır. ÖVD bunu; departman üyeleri arasındaki karşılıklı dayanışmanın artırılması, sürdürülebilir fonksiyonlar için gerekli kıt kaynakların daha az kullanılması, işlerin geliştirilmesi için daha etkin planlama ve programlama yapma ile

¹²⁶ Brian P. Niehoff, “A Theoretical Model of the Influence of Organizational Citizenship Behaviors on Organizational Effectiveness”, **Handbook of Organizational Citizenship Behavior**, Ed. by. David L. Turnipseed, New York, Nova Science Publishers, 2004, s.386.

problemlerin çözümü için çalışma arkadaşlarının ve yönetici yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla başarabilmektedir.¹²⁷

Literatürdeki çalışmalarda, ÖVD ile örgütsel performans arasında ilişki olduğu görülmektedir. Karambayya'nın 1990 yılındaki çalışması, farklı örgütlerdeki (n=18) iş birimlerinin performansına yönelik değerlendirmeler ile ÖVD'nin yardım etme boyutu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada ÖVD'nin yardım etme boyutu, örgütsel performanstaki değişimin %46'sını açıklamıştır.¹²⁸ MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne tarafından 1996 yılında ilaç mümessilleri üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise, yardım etme davranışının örgütsel performansı artırdığı gözlemlenmiştir.¹²⁹

Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie'nin 1997 yılındaki çalışmasında, kalitatif ve kantitatif performans göstergeleri üzerinde ÖVD'nin etkisi incelenmiştir. Bir kağıt fabrikasının makine ekiplerinde (n=40) gerçekleştirilen araştırma, ÖVD'nin yardım etme ve centilmenlik boyutlarının, kalitatif performans göstergeleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ÖVD boyutlarından sivil erdem davranışının, kalitatif ve kantitatif performans göstergeleri üzerinde etkisi tespit edilememiştir.¹³⁰

Dunlop ve Lee'nin 2004 yılında fast-food restoranlarındaki (n=36) çalışmasında, departman performansına ait göstergeler (yöneticilerin performans değerlemeleri, servis zamanı, yiyecekteki fire kaybı) ile ÖVD arasında bir ilişki bulunamazken, örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar ile departman performansı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.¹³¹

¹²⁷ Richard G. Netemeyer, v.d., "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," **Journal of Marketing**, Vol.61, No.3, 1997, s.86.

¹²⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.206-207.

¹²⁹ A.e., s.215.

¹³⁰ Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.2, 1997, s.262-270.

¹³¹ Patrick D. Dunlop, Kibeom Lee, "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.5, 2004, s.67-80.

Walz ve Niehoff'un 2000 yılında bir restoranlar zincirinin, 30 restoranında yaptığı çalışmasında, ÖVD'nin boyutları ile restoran performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada karlılık, tam zamanlı çalışma karşılığında gelir, hizmet kalitesine yönelik müşteri değerlemesi gibi pek çok performans göstergesi kullanılmıştır. Araştırmacılar, ÖVD'nin yardım etme boyutu ile çalışanların hizmet kalitesi ve müşteri tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda araştırmacılar, ÖVD'nin üç boyutu (yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem) ile müşteri şikayetleri ve yiyecek maliyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.¹³²

ÖVD ile örgütsel performans göstergeleri arasındaki ilişkileri belirleyici çalışmaların, henüz netleşmemiş konuları açıklamaya yönelik bir özelliğinin olduğu da görülmektedir. Bu konuda kesin olarak bilinen örgütsel performans göstergeleri ise; karlılık, satış geliri ve pazar payıdır. Ancak bu göstergelerin de çalışan davranışlarının dışındaki faktörler tarafından etkilenmesi muhtemeldir. Örgütsel performans üzerindeki değişkenlerin etkilerinin ölçümü için hiyerarşik regresyon analizi veya yapısal eşitlik modellemesinin kullanımının örgütsel performansı etkileyen olası nedenlerin istatistiki kontrolünü belirlemede gelecek araştırmalar için önemli olduğu düşünülebilir.¹³³

1.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi

Örgütsel etkinlik, çok boyutlu bir yapıdır. Bu nedenle etkinlik için, örgütleri hem içsel hem de dışsal yönden etkileyen faktörlerin ölçümleri bir arada kullanılabilir.¹³⁴ Literatürde ÖVD ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar; ÖVD'nin boyutlarına, çalışanların vatandaşlık skorlarına ve bireysel performans çıktılarına yönelik yönetici değerlendirmeleri üzerine odaklanmaktadır. ÖVD ile örgütsel etkinlik

¹³² Sandra M. Walz, Brian P. Niehoff, "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness," **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol.24, No.3, 2000, s.314

¹³³ Niehoff, **a.g.e.**, s.395.

¹³⁴ Yen, Niehoff, **a.g.m.**, s.1618.

ilişkisinde, ÖVD'nin her bir boyutu ile örgütsel etkinlik arasında farklı bir mantık önerilmektedir. Örneğin; fedakarlık boyutu (çalışma arkadaşlarına yardım etme), iş sistemini daha verimli yapabilir. Çünkü bir çalışan işinden artan zamanını kullanarak, acil bir işi yetiştirmek zorunda olan arkadaşına yardımcı olabilir. Böylelikle, yardım etme davranışının sık görüldüğü bir çalışma ortamında, bu davranışın az görüldüğü çalışma ortamlarına göre, daha fazla görev daha kısa sürede başarılabılır. Bu durum da işgücünün etkin şekilde kullanılabilmesini sağlar. Vicdanlılık ve centilmenlik davranışları ise, örgüt politikaları ile çalışanların uyumunu gösterebilir. Çalışanların, bu tip davranışları sürdürmesi sonucu oluşan hizmet kalitesi artışı, örgütü daha verimli hale getirerek, hatalar sonucunda oluşan maliyetleri ve aynı iş için tekrardan çalışmanın gerekliliğini ortadan kaldırabilir.¹³⁵

Araştırmalarda ÖVD'nin, etkinliğin örgüt içi ölçümleri (çalışan performansı ve verimlilik) ve örgüt dışı ölçümleri (ürün veya hizmet kalitesine yönelik müşteri algılamaları) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.¹³⁶ Podsakoff vd.'nin 2000 yılındaki çalışmalarında, ÖVD'nin boyutlarıyla, departmanların etkinlik göstergeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmadaki etkinlik göstergeleri; finansal göstergeler (rasyolar) ve müşteri hizmetleri kalitesine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Çalışma neticesinde ÖVD ile örgütsel etkinlik kriterleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.¹³⁷

ÖVD ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı kriterler de kullanılmıştır. Ryan ve arkadaşları tarafından 1996 yılında yapılan bir çalışmada, örgütsel etkinlik değişkeni olarak personel devir oranı incelenmiştir.¹³⁸ Daniel Koys'un 2001 yılındaki çalışmasında ise, çalışan tutumları (iş tatmini, ÖVD) ile örgütsel etkinlik değişkenleri (personel devir oranı, karlılık, müşteri tatmini) arasındaki ilişki

¹³⁵ A.e., s.1620.

¹³⁶ A.e., s.1619.

¹³⁷ Borman, a.g.m., s.240.

¹³⁸ Koys, a.g.m., s.105.

incelenmiştir. Veriler bir restoran zincirinin şubelerinden (n=28) iki yıllık bir zaman dilimi içerisinde toplanmıştır. Bu çalışmadaki iş tatmini ve ÖVD değişkenleri, personel devir oranı, karlılık ve müşteri tatminini etkilemektedir.¹³⁹

Yen ve Niehoff'un 2004 yılındaki araştırmasında ise, ÖVD ile örgütsel etkinlik göstergeleri (karlılık ve hizmet kalitesi) arasındaki ilişki Tayvan'daki bir bankanın şubelerinde incelenmiştir. Sonuçlar, ÖVD ile örgütsel etkinlik göstergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.¹⁴⁰ Ehrhart, Bliese ve Thomas'ın 2006 yılındaki çalışmasında, askeri birimlerin etkinliğinin göstergeleri ile yardım etme davranışı arasındaki ilişki test edilmiştir. Veriler 31 askeri birimden toplanmış ve sonuçlar, askeri birimlerin etkinlik kriterleri ile yardım etme davranışı arasındaki ilişkiyi desteklemiştir.¹⁴¹ Örgütsel etkinliğe yönelik bazı çalışmalarda ise ÖVD'nin aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. DeGroot ve Amy L. Brownlee'nin 2006 yılında farklı sektörlerden 78 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel yapının formalleşme derecesi ile ÖVD ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada örgütsel yapının formalleşme derecesi ile departman etkinliği arasındaki ilişki de, ÖVD'nin aracılık etkisi olduğu görülmüştür.¹⁴²

Örgütsel etkinliğin içsel ölçütü olan bireysel performans çıktılarına yönelik yönetsel değerlendirmeler incelendiğinde; performans değerlendirme uzmanlarının çalışanın performansına yönelik değerlendirmelerinde ÖVD'yi hesaba kattığı görülmektedir. Orr, Sackett ve Mercer, yöneticilerin çalışan çıktılarına yönelik değerlendirmelerinde ÖVD'yi dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Werner'in 1994 yılındaki çalışmasında ise, performans değerlendirme konusunda çalışan uzmanların, deneyimlerinin (kıdeminin) fazla

¹³⁹ Koys, **a.g.m.**, s.101-114.

¹⁴⁰ Yen, Niehoff, **a.g.m.**, s.1617-1637.

¹⁴¹ Mark G. Ehrhart, Paul D. Bliese, Jeffrey L. Thomas, "Unit-Level OCB and Unit Effectiveness: Examining the Incremental Effect of Helping Behavior," **Human Performance**, Vol.19, No.2, 2006, s.159.

¹⁴² Timothy DeGroot, Amy L. Brownlee, "Effect of Department Structure on The Organizational Citizenship Behavior-Department Effectiveness Relationship," **Journal of Business Research**, Vol.59, 2006, s.1116.

olması halinde değerleme yaparlarken görev performansı ve ÖVD’nin her ikisini de hesaba kattıkları belirtilmiştir. Allen ve Rush ise, çalışanların performans değerlendirmesinde ÖVD’nin ve görev performansının dikkate alınmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bu alışmalar, değerleyicilerin görev performansının değerlemesi sırasında, bu değerlemelerin içerisine ÖVD’nin katılması halinde, performans değerlendirmelerindeki sistematik hataların açıklanabileceğini varsaymaktadır.¹⁴³

Schnake, Cochran ve Dumler ise, ödül uygulamalarına yönelik yönetsel kademede VD’yi dikkate alan değerlendirmelerin, VD’yi açıklayan örgütsel bağlılık ve iş tatmininden daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁴⁴ Allen ve Rush 1998 yılında yaptıkları çalışmalarında ise, yüksek VD gösteren bireylere, yöneticileri tarafından ödül verilmesinin (terfi ve ücret artışları) daha olası olduğunu belirtmişlerdir.¹⁴⁵ Belirtilen iki çalışmadaki durumlar, ÖVD ile biçimsel ödül ilişkisi şeklinde algılanmamalıdır. Çünkü böyle bir ilişki ÖVD’nin doğasına aykırıdır. Bu alışmalar, VD gösterenlerin katkılarına karşılık alma olasılıklarının, diğer çalışanlardan daha fazla olabileceğini ifade etmektedir.¹⁴⁶

Bu bölümde VD kavramı açıklanmış olup, VD sınıflamaları ve ÖVD’nin sergilenmesini sağlayan unsurlara (ncllere) değinilmiştir. Ayrıca VD kavramının, örgütsel performans ve örgütsel etkinlik kriterleri ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde araştırma modelinin ikinci değişkeni olan İKY uygulamaları, modelleri ve literatürde ÖVD ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara değinilecektir.

¹⁴³ Lorne M. Sulsky, Daniel P. Skarlicki, Janine L. Keown, “Frame-of-Reference Training: Overcoming The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Rating Accuracy,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, Iss.6, 2002, s. 1224-1225.

¹⁴⁴ Pond III, v.d., **a.g.m.**, s.1539.

¹⁴⁵ Allen, **a.g.m.**, s.122.

¹⁴⁶ **A.e.**, s.121.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BAĞLAMINDA

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Ekonomik çevrenin değişiminde etkili olan; globalleşme, işgücü piyasasındaki düzenlemeler, müşteri ve yatırımcı taleplerindeki değişiklikler, ürün-pazar rekabetinin artması vb. faktörler, örgütlerde insan kaynağının yönetilebilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli unsurlar haline gelmiştir.¹⁴⁷ Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, ekonomik değişime adapte olmaları gerekmektedir. Değişim sürecinde başarılı olmanın koşulu, insan kaynağının etkin şekilde yönetilebilmesidir. Bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerinin, değişimi yönetebilmeleri için önemli görev ve sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir.

Günümüzde artan rekabet koşulları, farklı üretim metotlarının kullanımı, örgüt yapılarındaki değişimler ve teknolojik gelişim, örgüt içerisindeki insan kaynağının yönetilmesini süreç, politika ve işlevler açısından etkilemiştir. Örgütlerin insan kaynakları yöneticileri çalışan odaklı bir anlayışla, bireylerin ihtiyaçları, eğitimi ve gelişimi gibi konulara ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu durum, insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlevlerin, modellerin ve yaklaşımların daha iyi anlaşılması ihtiyacını doğurmuştur.

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramına genel bir bakış ile insan kaynağının etkin şekilde kullanılmasını sağlayan modeller ve yaklaşımlar kısaca açıklanmıştır. Ayrıca tezin araştırma çerçevesini belirleyen insan kaynakları uygulamaları ve ÖVD ilişkisi ile bu ilişkinin örgütlerin finansal performansına etkisini açıklayan literatür çalışması ortaya konulmuştur.

¹⁴⁷ Brian Becker, Barry Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4. 1996, s.779.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İnsan kaynakları terimi, bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim, örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade eder.¹⁴⁸ İnsan kaynakları, bir yandan bireyin örgütte yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten farklı olarak, mutlu ve tatmin olmuş bir çalışanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir.¹⁴⁹

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı ise, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine yönelik stratejik, kapsamlı ve kendi içinde tutarlılığı olan bir yaklaşımdır.¹⁵⁰ Diğer bir tanımda “İKY, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü” olarak belirtmiştir.¹⁵¹ Ayrıca İKY, bir yandan personelin tedarik edilmesi ve seçimi ile işe yerleştirilmesini, diğer yandan onların eğitilmelerini, geliştirilmelerini, değerlendirilmelerini ve haklarının verilmesini içerirken, aynı zamanda örgüt için gerekli olan insan kaynağının tahmin edilmesi, çevrenin değerlendirilmesi ve stratejilerin geliştirilmesi faaliyetlerini de ifade etmektedir.¹⁵² Bu tanımların ortak özelliklerinden hareketle *İKY, örgütteki insan kaynağının etkin şekilde çalışmasını*

¹⁴⁸ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Cavide Uyargil v.d., 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.2.

¹⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2005, s.4.

¹⁵⁰ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayın, 2000, s.62.

¹⁵¹ Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.17.

¹⁵² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.6.

sağlayan ve aynı zamanda çalışanların iş-yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla farklı uygulamaları bir araya getiren, yönetsel ve stratejik bir süreç olarak ifade edilebilir.

İKY'nin amaçlarına ve önemine değinilecek olursa; genel anlamda İKY'nin amacı, bireye ve örgüte yöneliktir. Örgüt ve bireyin uyum içinde birbirlerinden beklentilerini en üst düzeyde karşılamalarını hedefleyen İKY, bireyin örgüt içinde kariyerini, iş tatminini ve verimlilik düzeyini artırmaya çalışmaktadır. Örgüt içinde İKY'nin amaçlarını, bulunduğu toplumun sosyal eğilimleri, yasalar ve örgütün rekabet stratejisi belirlemektedir.¹⁵³ İKY'nin temel amacı, çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre oluşturmaktır.¹⁵⁴

Örgütün üst kademe ve hat yöneticilerinin, İKY uygulamalarının rekabet avantajı yaratmada örgütün başarısını belirleyen anahtar bir rol oynadığını kabul etmelerinin sonucunda İKY'nin önemi oldukça artmıştır.¹⁵⁵ Genel olarak örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel başarı ile insan kaynağı arasında var olan sıkı ilişki, çalışanların örgütleriyle bütünleşmelerine ve örgütlerine bağlanmalarının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Günümüzde örgüte alınan personel, geçmişten farklı bir yaklaşımla; sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınmaktadır.¹⁵⁶ İKY'nin önemine ve örgüt içerisindeki yerine atıfta bulunan bu yaklaşım, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan temel unsurun İKY olduğunu vurgulamaktadır.

¹⁵³ Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006, s.10.

¹⁵⁴ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.33.

¹⁵⁵ M.Şerif Şimşek, Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.9.

¹⁵⁶ Nuri Tortop, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2006, s.11.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi, son yıllarda iş yaşamında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. İKY'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi alanının I.Dünya Savaşı sıralarında Taylorizm, işçi refahına yönelik akımlar ve endüstri psikolojisinin katkılarının birleşmesiyle doğduğu kabul edilir. Bu dönemde personel yönetimi olarak ifade edilen İKY, endüstri ilişkilerinin bir parçası olarak düşünülmektedir.¹⁵⁷

1980'li yıllarla birlikte İKY'nin gelişiminde önemli etkiler görülmektedir. Bu dönemde, personel yönetimi mahiyet değiştirmiştir. Çalışanlar artık bir masraf unsuru değil, yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla da personel yönetiminin artık “insan kaynakları yönetimi” halini aldığı ileri sürülmüştür. Bunun şartı olarak, personelcilik işinin artık bir destek hizmeti niteliğinden sıyrılıp “stratejik” bir anlam kazanması olarak belirtilmektedir.¹⁵⁸

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir süreçte, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir.¹⁵⁹ Bu süreçte İKY, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlayan bir hale dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde, İKY ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Behlül Üsdiken, S.Arzu Wasti, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999,” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 3, 2002, s.3.

¹⁵⁸ Üsdiken, Wasti, *a.g.m.*, s.5.

¹⁵⁹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.bs. Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.9-10.

¹⁶⁰ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.36.

İnsan kaynakları yönetimi başlığı altında gelişen yaklaşımın personel yönetiminden temel farklılığı, bu yaklaşımın insan kaynakları yöneticilerinin rollerini diğer hiyerarşik yöneticiler ile ilişkilendirmeye ve ortak bir sorumluluk alanı yaratmaya dayanmış olmasıdır. Bu doğrultuda günümüzde İKY'nin üç alanda gerçekleştiği belirtilmektedir. Birincisi, artık tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Bunun anlamı her yöneticinin artık astlarının eğitimi, gelişimi, değerlendirilmesi, iş-yaşam kalitelerinin artırılması ve iş tatminleri ile ilgileniyor olduğu şeklinde ifade edilebilir. İkincisi, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmektedirler. Böylelikle çalışanlar, örgütün rekabet avantajını oluşturmaktadırlar. Üçüncü olarak da İKY'nin, örgütsel amaçlarla çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyumlaştırma süreci biçiminde işlediği belirtilmektedir.¹⁶¹ Yukarıda sayılanlar doğrultusunda İKY'nin bir departman olarak örgütteki yeri, örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin örgütteki insan kaynaklarına bakışına göre değişebilmektedir.¹⁶² Tüm bu değerlendirmeleri dikkate alan çağdaş İKY ile personel yönetiminin karşılaştırılması Tablo 3'te gösterilmektedir.

¹⁶¹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.9.

¹⁶² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2001, s.24.

Tablo 3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
1. Personel yönetimi stratejileri, İKY stratejileri gibi, örgüt stratejisinden ortaya çıkar.	1. İKY, örgüt stratejisine uyum göstermeye ve bütünleşmeye daha çok önem verir.
2. Personel yönetimi, İKY de olduğu gibi, hat yöneticilerinin bireyleri yönetmede sorumlu olduklarının farkındadır.	2. İKY, işe odaklı bir yönetim anlayışına dayalıdır.
3. Personel yönetiminin değerleri: örgütsel ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi, bireylerin iş tatminlerinin sağlanması ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ifade edilir.	3. İKY, birey-örgüt arasındaki bütünleşmeye, bağlılığa ve örgüt kültürünün yönetimine daha fazla önem verir.
4. Hem personel yönetimi hem de İKY'nin, temel fonksiyonlarından biri “doğru işlere doğru insanların yerleştirilmesi” olarak tanımlanır.	4. İKY, insan kaynakları politikalarının uygulayıcısı olarak örgütün hat yöneticilerinin rolüne büyük önem verir.
5. Personel seçim, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim, yönetici geliştirme ve ödül yönetimi uygulamaları, aynı oranda hem İKY hem de personel yönetiminde kullanılır.	5. İKY, örgütün tümüne yönelik bütüncül bir yaklaşımdır.
6. Personel yönetimi, çalışanlarla iletişim ve çalışanların kararlara katılım sürecine önem verir.	6. İnsan kaynakları uzmanlarının, personel yöneticilerinden daha ziyade iş ortağı olması beklenmektedir.
	7. İKY, çalışanları maliyet kaynağı olarak değil, değer olarak görür.

Kaynak : Michael Amstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed. London, Kogan Page Ltd., 2006, s.19

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel ilkeler, örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, İKY alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları şunlardır:¹⁶³

¹⁶³ Yüksel, **a.g.e.**, s.22.

- Eşitlik İlkesi
- Yansızlık İlkesi
- Kariyer İlkesi
- Katılımcılık İlkesi

Yukarıda sayılan İKY ilkeleri ile ÖVD'nin birbirlerini belli açılardan desteklediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda İKY ilkeleri ve ÖVD ilişkisi özellikle; eşitlik, yansızlık, katılımcılık ve kariyer ilkeleri çerçevesinde gelişmektedir. Her bir ilke ile ÖVD ilişkisinin ayrı ayrı açıklanması, konunun anlaşırılığı açısından daha yararlı olabilir.

İKY çalışmaları sürekli bir biçimde örgütte çalışanları değerlendirmeyi ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin çalışanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu konudaki en küçük güvensizlik belirtisi, insan kaynaklarının çalışmalarını sekteye uğratar. Özellikle eleman seçimi sırasında sıklıkla yaşanan adam kayırma, torpil vb. girişimler kesinlikle reddedilerek güven duygusunun temelleri atılabilir.¹⁶⁴ Böylelikle çalışan, örgüt yöneticileri tarafından kendisine adil ve tarafsız şekilde davranıldığını düşünebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesi olası hale gelebilir. Yine işe alım ve yerleştirmeler ile bireysel performansı değerlendirme sürecinde *yansızlık ilkesi* çerçevesinde hareket edilmesi, adalet-güven duygularına bağlı olarak ÖVD gösterilmesini kolaylaştırabilir.

Örgütte işe alma ve işte ilerleme konularında bireylerin bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerine göre değerlendirilmesi *eşitlik ilkesi* olarak ifade edilir.¹⁶⁵ İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüşe göre, yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Aksi halde çalışanların önündeki gelişme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılacağından bu durum insan kaynağının optimal kullanımını

¹⁶⁴ Yılmaz, Eroğlu, **a.g.e.**, s.43.

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**,21.

engelleyecektir.¹⁶⁶ Bu ilkeye göre; örgüt içerisinde fırsat eşitliğinin farkına varan çalışanlar, adalet ve güvene dayalı bir örgüt yapısının varlığını algılayabilirler. Örgütsel güven ve adalet duygularını algılayan çalışan ise daha etkin ve verimli çalışabilir. Etkin ve verimli bir çalışanın da ÖVD göstermesi beklenebilir.

Ayrıca eğitim alanında da fırsat eşitliğinin sağlanması, ÖVD'nin sergilenmesine yol açabilir. Bu ilke, örgüt içinde hiyerarşik ve kişisel ayrıcalık yaratmaksızın örgütüne ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir. Fırsat eşitliği ilkesine göre, tüm çalışanlar eğitimden yararlandırılır.¹⁶⁷ Eşit koşullar çerçevesinde eğitim ve geliştirme fırsatı tanınan çalışan, kendisine adil davranıldığı kanaatine varabilir. Böylelikle de çalışan ÖVD sergileyebilir.

Yine bir başka ilke olan kariyer ilkesine göre; örgütte çalışanların bilgi birikimlerine, uzmanlıklarına ve yeteneklerine göre terfi ettirilmesi ve ayrımcılıktan uzak bir örgütsel yapının varlığı önemlidir. Bu çerçevede çalışanın, örgütte eşitlik ve adalet algılamaları vasıtasıyla ÖVD göstermesi mümkün hale gelebilir.

Çalışanların kararlara tam olarak katılımının sağlanması bir diğer temel ilkedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin daha işe alma aşamasında sorumluluk ve inisiyatif almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık elemanları seçmesi, kararlara katılımı sağlamada uygun bir zemin yaratmaya yardımcı olabilir. Öte yandan verilen eğitimler ve çalışanları gelişmelerden sürekli haberdar edecek toplantılar, yayınlar vb. araçlar ile iletişime açık bir ortamın sağlanması da çalışanların katılımı açısından destekleyici nitelikte olabilir. Bu alandaki bir diğer araç performans değerlendirme sistemidir. Performans hedeflerinin ve sistem özelliklerinin esnek olması, kriterlerin amaçlar ve beklentilerle uyumlu olması, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarla birlikte karar verilmesi, performans sonuçlarının çalışanlara açıklanması katılıma açık bir

¹⁶⁶ Yüksel, **a.g.e.**, s.26.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.131.

ortamın somut göstergelerini oluşturmaktadır.¹⁶⁸ Bu doğrultuda; çalışanların toplantılara devamlı olarak katılımı, işe ilişkin konuları tartışmaları ve süreçlere bilgi sağlayarak örgüt yaşamına sorumlu olarak katılımı, özellikle ÖVD boyutlarından sivil erdem üzerine önemli katkılar sağlayabilir. Şu ana kadar ifade edilen eşitlik, yansızlık, katılımcılık ve kariyer ilkelerinin, özellikle çalışanların adalet-güven duyguları aracılığıyla, ÖVD üzerinde etkili olabileceği beklenebilir.

Bu bölüme kadar İKY'nin kavramsal açılımı ve gelişim süreci ifade edilmiştir. Bundan sonraki kısımda, İKY fonksiyonunun, çalışan davranışları ve örgütsel performans ile ilişkisini açıklayan modeller ve yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller ve Yaklaşımlar ve Çalışan Davranışlarının Etkisi

Bu bölümde literatürde en sık rastlanılan İKY modelleri, çalışan tutum ve davranışları - özellikle ÖVD- açısından açıklanmaya çalışılacaktır. İKY modelleri çerçevesinde incelenen uygulamalar ve çalışan davranışları, örgütsel performans üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle konu, çalışan davranışları ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi daha net açıklayabilmek amacıyla da incelenmiştir.

2.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Harvard Yaklaşımı (Hissedar Modeli)

Michael Beer ve meslektaşları tarafından geliştirilen bu yaklaşım, literatürde en çok bilinen İKY yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, İKY'nin “alan haritası” olarak da ifade edilmektedir. Harvard yaklaşımı, insan kaynakları politikasının, durumsal faktörler ve stratejiyle uyumlu olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, İKY

¹⁶⁸ A.e., s.23-24.

uygulamaları ile örgütsel performans ve iş-yaşam kalitesi arasındaki bağlantıyı gösteren nedensel bir zinciri ifade etmektedir.¹⁶⁹

Harvard yaklaşımında, örgüt yapısı ile uyumlu insan kaynakları politikalarının benimsenmesinin, uzun dönemde örgütsel performansı artırabileceği öngörülmektedir.¹⁷⁰ Yaklaşım ayrıntılı olarak incelendiğinde iki bölümden oluştuğu görülmektedir. Bunlar; *insan kaynakları sistemi ve İKY alan haritasıdır*. İnsan kaynakları sistemi; çalışan ilişkileri ile personel yönetimi yaklaşımları altındaki dörtlü bir sınıflandırmayı açıklamaktadır. Bu dörtlü sınıflandırma; çalışan davranışlarının etkisi, personel temin süreci, ödüller ve iş sistemlerinden oluşmaktadır. İKY alan haritası ise; İKY'nin, hem ortaklar hem de durumsal faktörlerle yakın bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.¹⁷¹

Harvard yaklaşımında; çalışan, örgüt ve toplum arasındaki ilişkilerin optimal dengesi, uzun vadeli sonuçlar ile insan kaynakları politika seçimlerinin bir fonksiyonu şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca, “uzun vadeli sonuçlar içerdikleri unsurlar bağlamında ne oranda pozitif değerlere sahipse, diğer unsurların da o oranda pozitif değerler almasına neden olacaklardır” öngörüsü, yaklaşımın bir özelliği olarak ifade edilmektedir.¹⁷² Aynı zamanda bu yaklaşım, İKY'nin üst yönetim tarafından genellikle personel fonksiyonundan ziyade stratejik olarak nitelendirilmesine atıfta bulunmaktadır.¹⁷³ İKY politika seçimleri, uzun vadeli örgütsel sonuçlar, ortaklar ve durumsal faktörler arasındaki etkileşimi ortaya koyan *İKY Alan Haritası* Şekil 1'de gösterilmiştir.

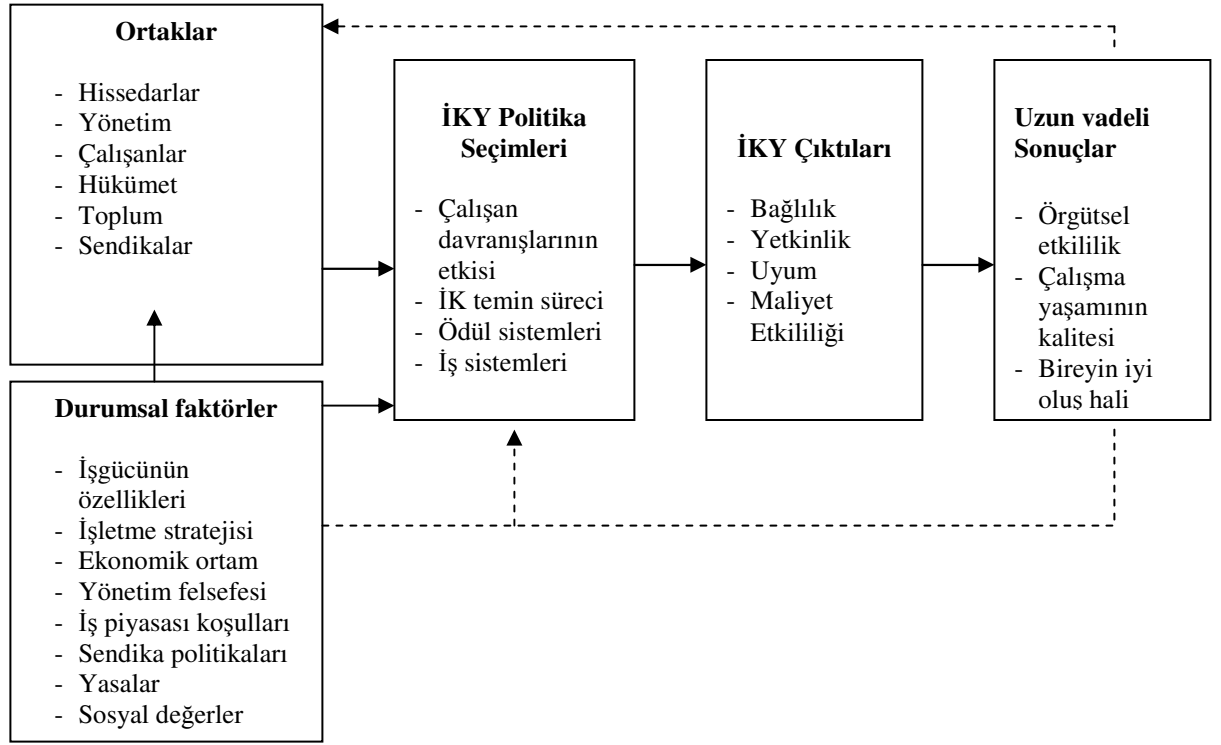
¹⁶⁹ Andrezj A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, 6th ed. Newyork, Pearson Education, 2007, s.668.

¹⁷⁰ Connie Zheng, Mark Morrison, Grant O'Neill, “An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs,” **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.17, No.10, 2006, s.1773.

¹⁷¹ Figen Cakar, Ümit S. Bitici, Jillian MacBryde, “A Business Process Approach to Human Resource Management”, **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No. 2, 2003, s.192-193.

¹⁷² Argon, Eren, **a.g.e.**, s.88-89.

¹⁷³ Michael Amstrong, **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3th ed. London: Kogan Page Ltd., 2006, s.6.



Şekil 1: İKY Alan Haritası

Kaynak: Andrezj A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behaviour: an introductory text**, 6th ed. Newyork, Pearson Education, 2007, s.669.

2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Michigan Okulu Yaklaşımı (Eşleştirme modeli)

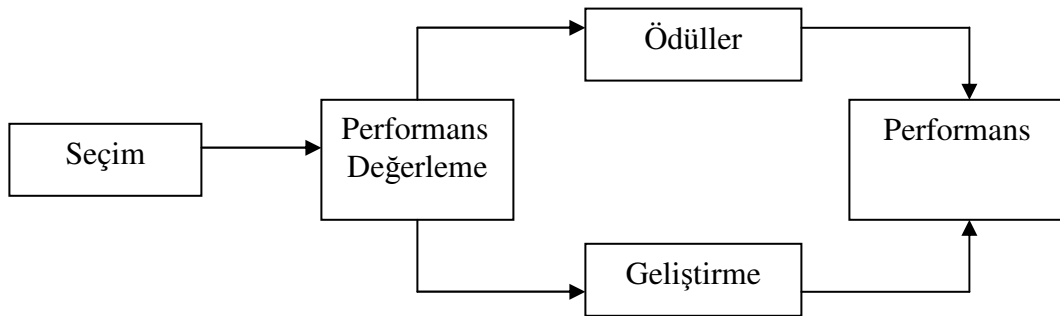
Charles Fombrun ve meslektaşları tarafından ortaya konulan Michigan modeli iki yaklaşımı içermektedir. Bunlar; a) stratejik ve çevresel yaklaşım b) insan kaynakları yaklaşımıdır. *Stratejik ve çevresel yaklaşım*, İKY ile örgüt stratejisi arasında ilişkiyi etkileyen politik, ekonomik ve kültürel güçler olduğunu ifade eder. Bu güçler birbirleriyle etkileşim halindedir. *İnsan kaynakları yaklaşımı* ise, seçim, değerlendirme, ödüller, eğitim ve performans uygulamaları üzerinde neyin etkili olduğuna ilişkin

çerçeveyi açıklamaktadır.¹⁷⁴ Bu yaklaşımda örgütsel performansın belirleyicisi, çalışanların performanslarının geliştirilmesidir.¹⁷⁵

Michigan modelinde, insan kaynakları sistemleri ile örgütsel kural ve prosedürlerin örgütün stratejisine uygun şekilde düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle modelin diğer bir adı da “eşleştirme modeli (matching model)”dir. Model, tüm örgütlerde gerçekleşen insan kaynakları döngüsünün dört temel süreçten (işlev) oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar;¹⁷⁶

- Personel seçimi: İşe ve örgüte uygun insan kaynağının seçilmesidir.
- Değerleme: Performans yönetim sistemini ifade eder.
- Ödüller: Örgütsel performansın sürdürülebilmesi için kullanılan yönetsel araçlardan biri ödüllendirme sistemidir. Uzun dönemli başarılarında olduğu gibi kısa dönemli başarılarında da ödüllendirme olmalıdır.
- Geliştirme: Kaliteli niteliklere sahip çalışanların geliştirilmesi faaliyetidir.

Bu süreçler arasındaki bağlantı Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: İnsan Kaynakları Döngüsü

Kaynak: Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd ed. London, Kogan Page Ltd., 2006, s.6.

¹⁷⁴ Çakar, Bititci, MacBryde, **a.g.m.**, s.192.

¹⁷⁵ Zheng, Morrison, O'Neill, **a.g.m.**, s.1773.

¹⁷⁶ Armstrong, **a.g.e.**, 2006, s.4-5.

2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde D.Guest'in Modeli

Guest modeli; İKY uygulamaları ile örgüt stratejisinin bütünleştirilmesi ve uygulamaların tutarlı bir şekilde devam ettirilmesi sonucunda; yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, ürün ve hizmetlerde yüksek kalite anlayışı ve görevlerde esnekliğin başarılabileceğini ve bireysel davranış çıktılarının (ÖVD, işbirliği, motivasyon, kararlara katılım) elde edilebileceğini belirtir. Bu durum daha sonra örgütsel performans artışı ile sonuçlanacaktır.¹⁷⁷ Guest modelinde; dört temel insan kaynakları çıktısını (bağlılık, yüksek hizmet-ürün kalitesi, görevlerde esneklik, strateji ile insan kaynakları uygulamalarının bütünleştirilmesi) gerçekleştirebilmek için yedi insan kaynakları politikasından söz edilir. Bu yedi politika, Harvard modelinin politikaları ile genel olarak aynıdır.¹⁷⁸ Guest, Harvard modelinde tanımlanan dört politikanın amaçlarını genişletmiştir. Bu politikalar şu şekilde ifade edilebilir:¹⁷⁹

1. Stratejik bütünleşme: Stratejik planlar ile İKY konularının bütünleştirilmesidir. İKY faaliyetleri ile ilgili olarak hat yöneticilerinin karar verme sürecinde, İKY'yi bu sürece dahil etmeye yönelik örgütün yeteneğini ifade eder.
2. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığı: Çalışanın örgütüyle güçlü derecede özdeşleşebilmesi için gerekli duygusal bağlılık ile örgütsel amaçların kabulünü sağlayan davranışsal bağlılığın birleşimini belirtir.
3. Yüksek kalite anlayışı: Bu politika; ürün ve hizmetlerde yüksek kalitenin sağlanması ve niteliği yüksek çalışanlara yatırım yapılmasını ifade eder.
4. Esneklik: Görevlerde esneklik sağlayabilme ve yenilik yapabilme kapasitesini birleştiren bir örgüt yapısının varlığıdır.

¹⁷⁷ Zheng, Morrison, O'Neill, **a.g.m.**, s.1776.

¹⁷⁸ Çakar, Bititci, MacBryde, **a.g.m.**, s.190-207.

¹⁷⁹ Michael Armstrong, **Strategic Human resource management: A guide to action**, London, Kogan Page Ltd., 2000, s.13.

Guest, modelinde bu dört önemli unsurun birleşmesinin etkili bir örgüt yapısını oluşturduğu ve bunun da detaylı olarak İKY modelini ortaya çıkardığını belirtmiştir.¹⁸⁰ ÖVD açısından model ele alındığında; İKY stratejileri doğrultusunda belirlenen insan kaynakları uygulamalarının, çalışanlar açısından motivasyonu, işbirliğini, kararlara katılımı ve ÖVD'yi artırabileceği düşünülebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olabilecek kişilerin istihdamını sağlayacak politikaların seçimi, örgütün verimliliğine katkıda bulunabilecektir.

Model İKY'nin, yetenekli çalışanların güveninin kazanılması, işgücünün optimal düzeyde kullanımı, değişimin gerekliliği ve çalışan tatmininin sağlanması için öncülük ettiğini belirtmektedir (Tablo 4).¹⁸¹

Tablo 4. Guest Modeli: İKY-Davranış ve Performans Bağlantısı

İKY Strateji	İKY Uygulamaları	İK Çıktıları	Davranış Çıktıları	Performans Çıktıları	Finansal Çıktılar
Farklılaştırma (Yenilik)	Seçim	Bağlılık	Çaba / motivasyon	Yüksek: - Verimlilik - Kalite - Yenilik	Karlılık
	Eğitim				
Odaklanma (Kalite)	Değerleme	Kalite	İşbirliği		
	Ödüllendirme				
Maliyet (Maliyet azaltma)	İş dizaynı	Esneklik	Kararlara Katılım	Düşük: - İşe devamsızlık - İşgücü devri - Müşteri şikayetleri	ROI (Yatırım geri dönüş oranı)
	Katılım		Örgütsel vatandaşlık		
	Statü ve iş güvencesi				

Kaynak: David E. Guest, "Human resource management and performance: a review and research agenda," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.8, Iss.3, 1997, s.270

¹⁸⁰ Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998, s.89.

¹⁸¹ Birgit Benkhoff, "A Test of The HRM Model: Good for Employers and Employees," **Human Resource Management Journal**, Vol.7, No.4, 1997, s.44.

2.1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde J.Storey'in Modeli

Storey modeli, İKY politika formülasyonunun stratejik düzeyde ele alınmasının gerekliliğini belirtmektedir.¹⁸² Literatürdeki çağdaş İKY paradigmasının kuramsal konularından oluşturulmuştur. Model, “personel ve endüstri” ilişkileri yaklaşımı ile İKY paradigması arasındaki farkları gösterir ve dört bölümden oluşur. Bu bölümler; *inançlar ve varsayımlar, stratejik bakış açısı, hat yönetimi ve anahtar sonuçlar (key levers)* şeklinde sıralanmaktadır.¹⁸³

Bu öğelerden ilki, İKY uygulamalarına güven ve bağlılığının artırılması ile çalışanların “sözleşmelerinin ötesindeki” isteğe bağlı davranışlarının gerçekleştirilmesine yönelik *inanç ve varsayımları* ifade etmektedir. Bu inançlar, daha sonra çalışanların bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi tutumlarına dönüşebilmektedir.¹⁸⁴ Bu durum daha ayrıntılı açıklanacak olursa; örgüte ve yöneticiye yönelik güvenin arttığı bir ortamda, çalışanlar kendilerine gösterilen pozitif nitelikteki davranışlara karşılık verme ihtiyacı duyabilirler. Bu karşılık, kendini örgütsel bağlılıkta gösterebilir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların ÖVD gösterilebilmeleri için gereken öncüllerden birisidir. Bu doğrultuda güven ve bağlılığa dayalı inançların oluşturulması, çalışanların sözleşmelerinde tanımlı olmayan ve gönüllülük içeren ÖVD sergileme eğilimlerini artırabilir. Bu durumun ortaya çıkmasının temel şartlarından birisi ise, insan kaynakları stratejileri ile örgüt stratejilerinin uyumlaştırılması olarak düşünülebilir.

Storey'in modelinin *stratejik bakış* açısı ise, kurumsal düzeyde planlama için insan kaynakları yönetimini merkez olarak gösterir. Üçüncü öğe; *hat yönetimi*, İKY uzmanlarının örgütte “dönüşümsel lider” rolü oynadığını belirtir. Örgütün genel müdürleri ve hat yöneticileri, insan kaynakları ile ilgili hemen hemen tüm konularda kilit

¹⁸² Amstrong, **a.g.e.**, 2006, s.10.

¹⁸³ John Bratton, Jeffrey Gold, **Human Resource Management: Theory and Practice**, 2nd ed. Mahwah, Macmillian Business, 1999, s.24-26.

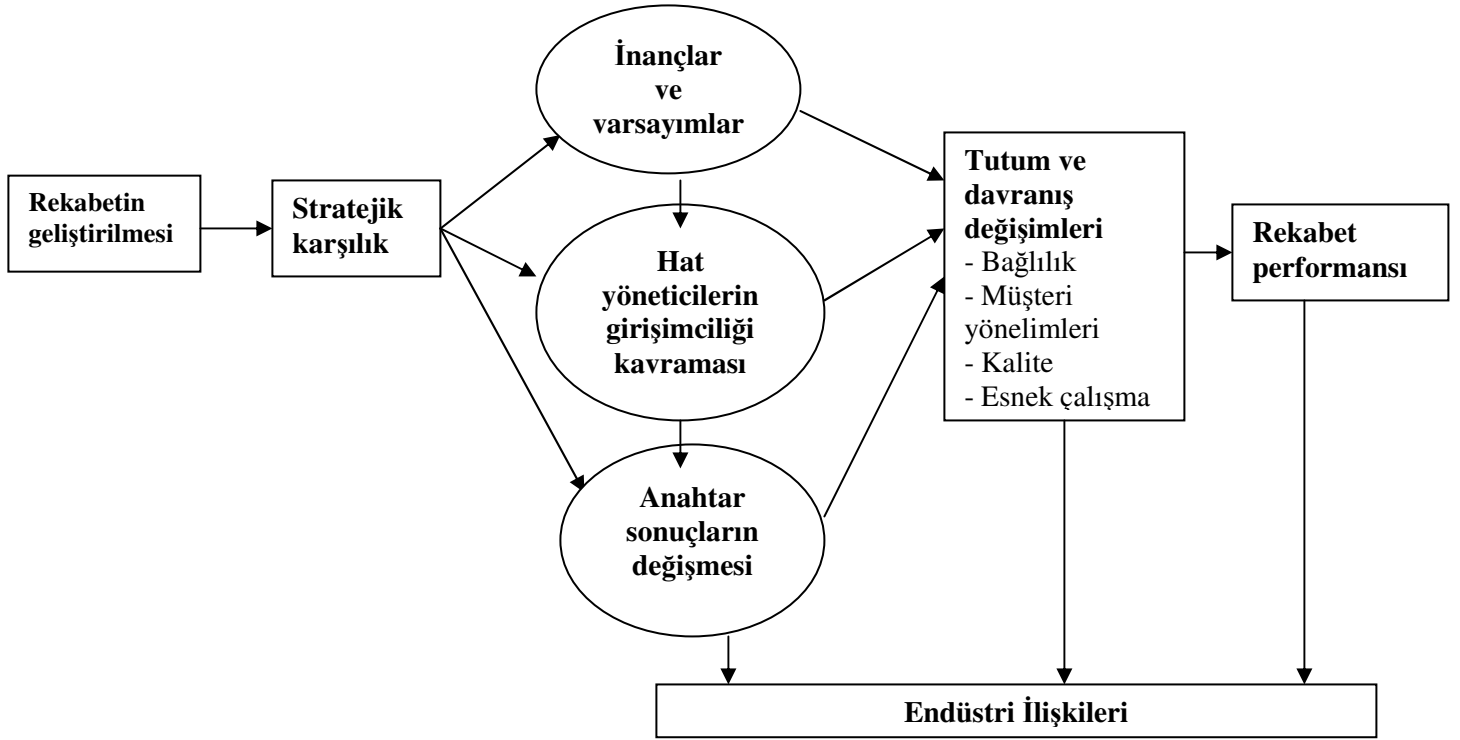
¹⁸⁴ **A.y.**

oyuncu rolü oynamaktadır. Bu kilit oyuncuların oynadığı roller, anahtar sonuçları ortaya çıkarır ve bu sonuçlar modelin en alt seviyesinde yer alır.¹⁸⁵

Model ayrıntılı olarak incelendiğinde İKY'nin anahtar özelliklerini belirtmektedir. Modelin başlangıç noktası, üretim piyasasındaki *rekabet düzeyi* olarak gösterilmiştir. İkinci özellik, bu yeni rekabet durumuna karşı kurumsal olarak verilen yanıttır. Bu özellik iki bakış açısına sahiptir. Bunlardan ilki, rekabet avantajı kazanmak için yapılan örgütsel planlardır. İkincisi ise, İKY politikaları arasındaki uyumun derecesidir. Modelin üçüncü özelliği, İKY faaliyet alanını belirlemektedir. Bu özellik kültür yoluyla çalışma ortamına (yöneticilerin ve diğer çalışanların) getirilen inançlar ve varsayımlar ile hat yöneticilerinin ortaya koyduğu örgütsel stratejileri içerir. Bu aşamadan sonra model, endüstriyel ilişkiler üzerinde etkili olan çalışan tutumları ve davranışları ile birlikte, yöneticiler tarafından belirlenen öncelikli alanlara yönelik faaliyetler arasındaki bağlantıyı gösterir (Şekil 3).¹⁸⁶

¹⁸⁵ A.y.

¹⁸⁶ John Storey, "The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.3, 1993, s.529-553.



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde J.Storey'in Modeli

Kaynak: John Storey, "The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.3, 1993, s.529-553.

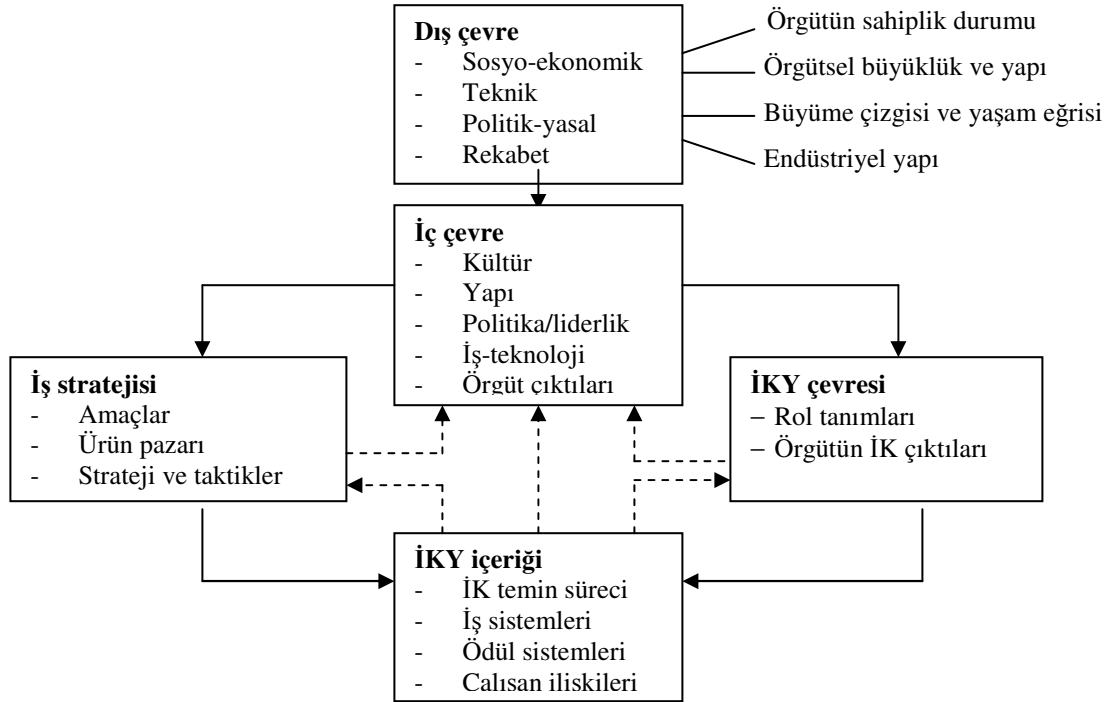
2.1.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick Modeli

C.Hendry ve A.Pettigrew tarafından geliştirilen bu model, karmaşık örgütlerde yapıların ve strateji belirleyici öğelerin iyi tanımlanmasını ve İKY'nin iyi bir şekilde analiz edilmesi için gerekli çerçeveyi sunmaktadır. Model, iç ve dış çevreyle uyumu başarabilen örgütlerin, ortalamanın üzerinde bir performans sergilediklerini belirtmektedir.¹⁸⁷

Warwick modeli, İKY'nin iç ve dış çevresinden oluşur. Harvard modeli üzerine kuruludur, fakat stratejiye daha çok yoğunlaşmaktadır. Örneğin Harvard modeli, İKY politika seçimlerini içerirken, Warwick modeli de insan kaynağının temini, iş ve ödül sistemleri ile çalışan ilişkilerini içerir. Harvard modeli iş stratejilerinde durumsal

¹⁸⁷ Bratton, Gold, **a.g.e.**, s.24.

faktörleri ifade ederken, Warwick modeli iş stratejisinin içeriğine odaklanır (Şekil 4).¹⁸⁸ Ancak bu model; örgütün iç çevresindeki İKY uygulamaları, iş çıktıları ve performans arasındaki bağlantıyı net olarak ortaya koyamamasından dolayı eleştirilmiştir.¹⁸⁹



Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick modeli

Kaynak: John Bratton ve Jeffrey Gold, **Human Resource Management: Theory and Practice**, 2nd ed. Mahwah, Macmillian Business, 1999, s.24.

2.1.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Rutgers Modeli

Schuler ve Jackson'ın tarafından ortaya konulan bu model, “*örgüt içinde ihtiyaç duyulan rol davranışlarını destekleyici örgüt stratejilerine*” dayalı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu model, İKY'nin “durumsallık modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Modelde, politikalar ve uygulamalar örgütün koşullarına göre düzenlenmektedir. Modelde insan kaynaklarını yönetmenin “en iyi” yolu bulunmamaktadır. Rutgers

¹⁸⁸ Çakar, Bititci, MacBryde, **a.g.m.**, s.194.

¹⁸⁹ Bratton, Gold, **a.g.e.**, s.24.

modelinde oniki ka rşııt çalışan davranışı tanımlanmıştır. Bu davranışlardan bazıları maliyet azaltma stratejileri için uygunken, bazıları ise yenilikçiliği teşvik edici stratejiler için daha uygundur. Model, rgt stratejisi ile çalışan davranışları ilişkisi kurulduğunda, sonraki adımın bu davranışları cesaretlendirecek uygun insan kaynakları uygulamalarını belirlemek olduğunu vurgulamaktadır. Modelde her bir İKY uygulaması için seçim kriteri, rgt stratejisidir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik seçimler yapılmadan önce strateji açıkça belirlenmelidir. Eğer rgt stratejisi değişirse, uygulamaların yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Örneğin; maliyet azaltan bir strateji için; görev dağılımını teşvik eden bir yaklaşım, bireylerin yetkinliklerinin artırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerinin azaltılması, yönetim kontrolünün sıkı olması ve çalışana düşük düzeyde özerklik verilmesi uygulamaları seçilmelidir. Ancak modelde bir stratejinin diğerinden daha iyi olduğunu söylemek, bağlı olunan dışsal rekabet koşulları nedeniyle mümkün değildir.¹⁹⁰ Rutgers modelinde dikkate alınan maliyet azaltıcı ve yenilikçi stratejiler için gerekli davranışlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Rutgers Modeli Stratejileri

Maliyet Azaltıcı Stratejiler için İstenilen Davranışlar	Yenilikçi Stratejiler için İstenilen Davranışlar
Tekrarlanan davranışlar	Yaratıcı, yenilikçi davranış
Kısa döneme odaklı	Uzun döneme odaklı
İşbirlikçi davranış	Bağımsız, zerk davranış
Kaliteye düşük derecede ilgi gösterme	Kaliteye yüksek derecede ilgi duyma
Düşük düzeyde risk alma	çok yüksek düzeyde risk alma
Sürece yönelik yüksek düzeyde ilgi gösterme	Sonuçlara yönelik yüksek derecede ilgi duyma
Sorumluluktan kaçınmayı tercih etme	Sorumluluk almayı tercih etme
Değişime karşı esnek olmama	Değişime karşı esnek olma
Örgütsel performansın dengede olması	Belirsizliğe karşı hoşgrl olma
Kısıtlı düzeyde beceri geliştirme uygulaması	Yaygın şekilde beceri geliştirme uygulaması
Düşük düzeyde işe bağlılık	Yüksek düzeyde işe bağlılık

Kaynak: Andrezej A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, 6th ed. Newyork, Pearson Education, 2007, s.670.

¹⁹⁰ Huczynski, Buchanan, **a.g.e.**, s.670-672.

2.1.3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bath Modeli (Süreç Yaklaşımı)

Bath modeli, insan kaynakları politikaları ve performans bağlantısını açıklamaya çalışmaktadır. Bu model; insan kaynakları politikalarının, çalışan davranışını ve örgütsel performansı ne şekilde etkilediğine yönelik sürece odaklanmaktadır. Model, İKY’de “en iyi uygulamalardan” ziyade “en iyi süreçler”i keşfetmeye çalışır. Ayrıca modelde, çalışanın işiyle ilgili gönüllü davranışlar (ÖVD) sergilemesi için üç faktör belirtilmiştir. Bu faktörler; *yetenek, motivasyon ve bireysel becerileri kullanabilmeye yönelik fırsatlar* olarak ifade edilmiştir. Eğer bu faktörlerden biri zayıfsa veya bulunmuyorsa, bireyin performansı düşük olacaktır. Bireyin becerisi ve çabası fazla olmasına karşın, yöneticisi tarafından sürekli kontrol edilirse veya meslektaşlarıyla fikir paylaşımından uzak tutulursa ya da standart uygulamalardan haberdar edilmezse yine performansı düşük olacaktır. Bu nedenle de çalışan, işine yönelik gönüllü çabalar (ÖVD) göstermekten uzak duracaktır.¹⁹¹

Bath modeli daha ayrıntılı incelenecek olursa, modelin merkezinde “gönüllü davranışlar” bulunmaktadır. Bu davranışlar ÖVD şeklinde kavramsallaştırılabilir. Çoğu çalışan işlerini nasıl yapacakları konusunda bazı seçimlere sahiptirler. Örneğin; bir satış asistanı, müşterinin sorunlarını dostça bir yaklaşımla ele almak yerine kayıtsız ve sempatik olmayan bir tavır takınabilir. Olumsuz ve umursamaz davranışlar, çoğu kez çalışanın örgütün onu artık önemsemediği şeklindeki algısının bir sonucudur. Bununla birlikte tüm çalışanlar kolektif olarak gönüllü davranışlar göstermezlerse, bu durum örgütün performansına ciddi şekilde zarar verecektir. Bath modeli, görev performansının gerçekleştirilmesi sırasında çalışanların gönüllü davranışlar göstermesinin dört temel husus ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu hususlar şunlardır:¹⁹²

¹⁹¹ A.e., s.674-675.

¹⁹² A.e., s.675-676.

- İnsan kaynakları politikaları, herhangi bir performans düzeyindeki yetenek, motivasyon ve fırsatın üretilmesi için merkezdir.
- Hat yöneticileri, İKY politikalarının uygulanmasında güven, saygı ve cesaret ortamını kuracak iletişim gücüne sahip olmalıdırlar.
- Hat yöneticilerinin davranışları ile insan kaynakları politikalarının birleştirilmesi; iş tatmini ve çalışan bağlılığının oluşumuna katkıda bulunur.
- Çalışanlar işlerinde uzmanlıklarından gurur duyduklarında ve katkılarının yararlı olduğunu hissettiklerinde, gönüllü davranışlar(ÖVD) sergilemeye yöneleceklerdir.

Bath modeli, yukarıda sayılan dört unsur doğrultusunda insan kaynakları uygulamaları, çalışanların gönüllü davranışları ve performans bağlantısına ilişkin çerçeveyi sunmaktadır (Tablo 6).

Tablo 6: Bath Modeli: İK Uygulamaları-Çalışan Davranışı ve Performans İlişkisi

İK Uygulamaları	Faktör	Yönlendirme	Karşılık	Davranış	
İş güvencesi		Hat yöneticiler tarafından yönlendirilme			
Kariyer fırsatları					
Performans değerlendirme	Yetenek				
Eğitim ve geliştirme		Teşvik etme			
Seçim ve yerleştirme			Örgütsel Bağlılık		
Ücretleme	Motivasyon		İş tatmini		
İş-yaşam dengesi uygulamaları		Saygı			
İş özerkliği					
Takım çalışması	Fırsat				
Bağlılık		Güven			
İletişim					Performans çıktıları

Kaynak: Andrezej A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behaviour: an introductory text**, 6th ed. Newyork, Pearson Education, 2007, s.675.

2.1.3.8. Yüksek Performanslı Çalışma (İş) Sistemleri

Örgütler rekabet edebilmek için, çalışanlarının yetenek ve becerileri ile yeni teknolojileri etkin olarak kullanmayı öğrenmek zorundadırlar. Bu durum örgütler için, teknoloji ve örgütsel yapıyı nasıl bütünleştirecekleri sorunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunu çözmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları genel olarak yüksek performanslı çalışma (iş) sistemleri (YPÇS-high-performance work systems) olarak ifade edilir. **YPÇS**; örgütün sosyal sistemi (çalışanlar) ile teknik sistemi arasındaki uyumu sağlayan sistemler olarak tanımlanabilir.¹⁹³ YPÇS'lerin genel amacı; örgütteki çalışanların yetkinliklerini ve becerilerini maksimize etmektir.¹⁹⁴

Araştırmalarda yüksek performanslı çalışma sistemleri, “*ardışık iş uygulamaları*” ve “*esnek çalışma sistemleri*” gibi farklı isimlerle de ifade edilmektedir.¹⁹⁵ Guthrie'nin 2001 yılındaki ve Huselid'in 1995 yılındaki çalışmalarında, örgütlerde birçok YPÇS uygulamasının kullanıldığı belirtilmektedir. Bu uygulamalar; mülakat ve testlere dayalı işe alım süreci, terfiler, performansla ilişkin geribildirim verilmesi, birçok kaynaktan performans geribildirim alınması, beceri tabanlı ücretlemenin kullanımı, gruba dayalı ücretleme (kazanç ve kar paylaşımı), tutum araştırmaları ile öneri ve şikayet sistemlerinin kullanımı olarak sıralanabilir. Örgütler çalışanları için bu uygulamaların tümünü ya da bazılarını kullanabilirler.¹⁹⁶

YPÇS uygulamaları, literatürde genellikle üç özelliğe sahip olarak ifade edilmektedir. Bu özellikler; *yüksek derecede beceri gereksinimi, bu becerileri takımlar düzeyinde veya*

¹⁹³ Şimşek, Öge, **a.g.e.**, s.15.

¹⁹⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 10th ed., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2005, s.16.

¹⁹⁵ Orlando C. Richard, Nancy Brown Johnson, “High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?,” **Journal of Business Strategies**, Vol.21, No.2, 2004, s.133-134.

¹⁹⁶ Deepak K. Datta, James P. Guthrie, Patrick M. Wright, “HRM and firm productivity: Does industry matter?” Ithaca, NY: Cornell University, CAHRS Working Paper, 2003, (Çevrimçi) <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/25/> , 10.01.2008.

*diğer çalışanlarla işbirliğinde kullanma fırsatı sağlayan iş dizaynları ve çalışanın gönüllü davranışları gerçekleştirmesini sağlayan teşvik yapılarıdır.*¹⁹⁷ Burada çalışanların gönüllü olarak yaptıkları davranışlar, ilk bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılan ÖVD'ye işaret etmektedir.

Araştırmacılar, YPÇS uygulamalarının, ÖVD ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli'nin 1997 yılındaki çalışması, çalışanların ekstra-rol davranışları (ÖVD) aracılığıyla, örgütün YPÇS uygulamalarına karşılık vererek örgüte fayda sağlayabileceğini önermektedir. İş güvencesinin sağlanması, yoğun şekilde verilen beceri eğitimleri ve performans odaklı değerlendirme gibi YPÇS uygulamaları, uzun dönemi dikkate alan çalışan ilişkilerini önerir ve örgütteki çalışanların da bu tür uygulamalar ile örgütte daha fazla işbirlikçi davranacaklarını ve diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olabileceklerini belirtir. Bu durum, çalışanların ÖVD'lerini harekete geçirerek örgütsel performansa katkıda bulunabilir.¹⁹⁸

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Bu bölümde, tezin araştırma kısmında incelenen İKY uygulamaları ile ÖVD arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede ÖVD'nin, İKY uygulamaları tarafından nasıl şekillendirilebileceği ve bu uygulamaların içerisine ÖVD'nin nasıl yerleştirilebileceğine yönelik değerlendirmeler yer alacaktır.

¹⁹⁷ Monica Ordiz-Fuertes, Esteban Fernandez-Sanchez, "High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors That Motivate their Adoption," **Int. Journal of Human Resource Management**, Vol.14, Iss.4, 2003, s.511.

¹⁹⁸ Li-Yun Sun, Samuel Aryee, Kenneth S. Law, "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective," **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, s.559-561.

2.2.1. İş Analizleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

ÖVD, örgütsel etkinlik ve örgütsel başarıyla ilişkilidir. Bu durum önceki işlerinde ve/veya pozisyonlarında ÖVD sergileyen çalışanların, örgütteki boş pozisyonlar için tercih edilmeleri ve terfi ettirilmeleri halinde örgütsel etkinliğin de artacağı yolundaki düşünceyi güçlendirir. Bu doğrultuda işgörenlerin işe seçim veya terfi ölçütleri, işteki başarıyı belirleyen faktörlerle uyum göstermelidir. İnsan kaynakları uzmanlarının bu uyumu sağlayabilmeleri için, mesleki başarıda öneme sahip ÖVD'leri belirleyecek kapsamlı iş analizleri yapmaları gerekir.¹⁹⁹

İş analizlerinin hem görev hem de vatandaşlık davranışlarını içerecek şekilde, işgören performansı açısından tanımlanması oldukça önemlidir. Çünkü iş analizi çalışmasından elde edilen bilgiler; seçim, eğitim, ücretleme ve performans değerlemeye ilişkin kararları almada hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca yasal açıdan kamu kurumlarının ve mahkemelerin verdiği kararlar da, İKY tarafından alınan kararların işe ilişkin kriterlere dayanması gerektiği konusundaki düşünceyi güçlendirmektedir.²⁰⁰

Temelde iş analizi, görev performansı ile doğrudan ilişkilidir. İş analizi sonucu elde edilen farklı belgeler (örn; iş tanımları ve işe yönelik envanterler) ağırlıklı olarak verilen görevin gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle, iş analizleri çok dar bir kapsama sahiptir ve sadece işe yönelik olduğu için eleştirilmektedir. İş analizi, işlerin doğasının ve içeriğinin yavaş değiştiği statik bir çalışma ortamında oldukça yararlı olabilir. Ancak dinamik çevrelerde faaliyet gösteren birçok örgüt için, statik iş çevrelerine odaklanan iş analizleri yetersiz kalabilmektedir.²⁰¹

¹⁹⁹ Organ, Podsakoff, Mackenzie, **a.g.e.**, s.224.

²⁰⁰ Jon M. Werner, "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management," **Human Resource Management Review**, Vol. 10, Iss.1, 2000, s. 6.

²⁰¹ **A.e.**, s.7.

Orr, Sackett ve Mercer 1989 yılındaki çalışmalarında, iş analizlerinde yöneticilerin görev performansının yanısıra ÖVD’yi de dikkate aldığını belirtmişlerdir.²⁰² Bununla birlikte araştırmacılar, ÖVD’lerin sıklıkla iş analizlerinde gözardı edildiğini de ifade etmişlerdir. Borman ve Motowidlo ise, iş analizlerinde kritik olay yaklaşımını kullanmanın ÖVD benzeri bir davranış olan bağlamsal performans davranışlarının tespiti açısından uygun olabileceğini belirtmişlerdir. Ancak Schmidt, kritik olay yaklaşımına bağlı olarak yeni bir görev performansı yapısının oluşturulmasını eleştirmiş ve böyle bir yaklaşımın iş tanımlarını tamamen kapsamayacağını ifade etmiştir.²⁰³

Bazı yazarlar geleneksel iş analizleri ve iş tanımlarının, görev performansının yüksek olabilmesini sağlayacak davranışları tanımlamada yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, bağlamsal performansı dikkate alan iş analizlerinin ise, görev performansının mükemmelliğine yönelik olduğunu belirtmektedirler. Eğer çalışan performansı, görev ve bağlamsal (vatandaşlık) performansı içerecek şekilde tanımlanabilirse, iş analizleri prosedürleri de genişletilebilir. Bir iş için, iş tanımlarında yazılı olan “*biçimsel*”(formal) unsurlar, yasal açıdan da resmi olarak belirtilen görevi tanımlayıcı unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bireyler, iş ortamında işlerini gerçekleştirmek için göreve ilişkin biçimsel unsurların dışında, yardımcı iş unsurlarını öğrenmek isteyebilirler ve bu unsurlara yönelik davranışlar geliştirebilirler. Göreve yönelik yardımcı unsurlar ise, iş performansının gelişmesine ve mükemmel olmasına katkıda bulunan gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilir. ÖVD bağlamında “işe ilişkin (rol) performans” kavramının, görevin biçimsel ve yardımcı unsurlarının her ikisini de içerecek şekilde daha geniş bir perspektiften ele alınması daha uygun olabilir. Örneğin; iki işgören, aynı işi yapabilir ama zamanla çok farklı iş rolleri geliştirebilirler. Çünkü bir tanesi, iş için görevin yardımcı unsurlarını dikkate alırken, diğer çalışan bu unsurların farkında olmayabilir.²⁰⁴

²⁰² Organ, Podsakoff, Mackenzie, **a.g.e.**, s.224.

²⁰³ Werner, **a.g.m.**, s.7.

²⁰⁴ **A.e.**, s.7.

İş analizi uzmanları genellikle, bir işin tamamlanabilmesi için hangi tür davranışların önemli olduğunu belirlemeye ve benzeri durumlar için elde edilen bilgileri sistematik hale getirmeye çalışırlar. Bir iş performansının, görev ve vatandaşlık davranışlarını içermesi isteniyorsa, işin biçimsel ve yardımcı unsurlarının sistematik olarak kaydedilmesi ve bunların ayırt edilmesi gerekebilir. Bu doğrultuda iş analizi çalışmaları, çalışanların rol performanslarının artması yönündeki talebi dikkate alarak yeniden düzenlenebilir. Böylelikle, görev performansı ve bağlamsal performans yapıları, yeni bir iş performans yapısı içinde birleştirilebilir. Son yıllardaki iş analizi faaliyetleri, böyle bir iş yapısını ifade etmektedir. Örneğin; Amerikan Engelli Çalışanlar İstihdam Yasası'nın hükümleri 1992'den beri yürürlüktedir. Bu yasa, işin temel işlevlerini gerçekleştirebilen engelli bireylere karşı ayrımcılığı yasaklamaktadır. Bu yasanın onaylanmasından önce, işin biçimsel (resmi) fonksiyonları, iş analizlerinde yaygın olarak kullanılmamaktaydı. Bu yasa onaylandıktan sonra, birçok örgüt hızlı bir şekilde işin biçimsel (birincil) fonksiyonları ile yardımcı (ikincil) işlevlerini açık bir şekilde ayırmışlardır.²⁰⁵

Yukarıda ifade edilenlerden de görüleceği üzere, iş analizleri sıklıkla görev performansını dikkate almaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticileri tarafından performans kavramı, görev performansı ile ÖVD'nin birleşimi olarak görülürse, iş analizlerine ilişkin süreçlerin genişletilmesi yararlı olabilir. Bu bağlamda, ÖVD'nin örgütün etkin bir şekilde çalışmasına ve performansı üzerine yaptığı olumlu katkıların yöneticiler tarafından farkına varılması gerekmektedir. Böylelikle, insan kaynakları yöneticileri ÖVD vb. davranışları iş analizi çalışmalarına dahil edebilme imkanı bulabilirler. Bu noktada, iş analizleri ve iş tanımlarını yapacak insan kaynakları departmanı çalışanlarının konu hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir. Aksi halde görev performansına ilişkin davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları yeterince tanımlanamayabilir. Bu durum beraberinde örgüt içerisinde görevlerin ve rollerin karışık hale gelmesine neden olabilir.

²⁰⁵ A.e., s.7-8.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağını geliştirme program ve politikalarını içerecek biçimde, nitelik ve nicelik olarak kısa ve uzun vadeli insan ihtiyacı talebinin tahmin edilmesini ifade eder.²⁰⁶ Diğer bir ifadeyle insan kaynakları planlaması, örgütün nitelik ve nicelik yönünden gelecekteki işgören gereksinmesinin saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılaşacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.²⁰⁷

İnsan kaynakları planlamasının altında yatan temel varsayım; çalışan verimliliğinin sağlanabilmesi ve kaynakların etkin kullanılma çabası olarak ifade edilebilir.²⁰⁸ Bu varsayım doğrultusunda insan kaynakları planlaması, örgütlerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biri olarak düşünülebilir. İnsan kaynakları planlamasının amaçları ise; gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünde belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilebilmesi, yüksek bilgi ve beceri potansiyeline sahip personelin örgütte tutulması gibi hususlar şeklinde sayılabilir.²⁰⁹

Çalışanları maksimum düzeyde motive etme amacı ile planlanan işler ve bu işler için gerekli işgücünün tahmini, ÖVD'nin sivil erdem ve nezaket boyutlarını etkileyebilir. Bu çerçevede, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyi, çalışanlara tanınacak özerklik gibi değişkenler incelenebilir.²¹⁰ İnsan kaynağı planlaması yapılırken, yüksek bilgi ve beceri

²⁰⁶ Andrew O. Manzini, "Integrating Human resource planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning Systems," **Human Resource Planning**, Vol.11, No.2, 1988, s.79.

²⁰⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.32.

²⁰⁸ Stella M. Nkomo, "Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis," **Strategic Management Journal**, Vol. 8, Iss.4, 1987, s.387.

²⁰⁹ Aykaç, **a.g.e.**, s.103.

²¹⁰ Jill W.Graham, "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy," **Human Resource Management Review**, Vol.10, Iss.1, 2000, s.71-72.

düzeyi ile özerklik değişkenleri dikkate alınarak çalışanların ÖVD göstermesi sağlanabilir. Örneğin; nezaket boyutundaki davranışlardan biri olan çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışılması ve önemli bir konunun hatırlatılması gibi hususlar, konu hakkında bilgisi ve becerisi yüksek çalışanlar tarafından yerine getirilebilir. İşler ve pozisyonlar tasarlanırken, bu özelliklere sahip bireyler işgücü beceri envanterlerinden yararlanılarak tespit edilebilir. Yine örgütün strateji ve politikalarına yönelik bilgi düzeyi yüksek işgörenler de, örgütün politik yaşamında aktif ve sorumlu bir şekilde katılım göstererek sivil erdem davranışlarını sergileyebilirler. Örgütün yedekleme planları yapılırken, uygun pozisyonlar için bu özelliklere sahip işgörenler öncelikli olarak düşünülebilir.

Ayrıca işgücüne yönelik planlama yapılırken, deneyimi fazla olan çalışanlara tanınacak özerklik de oldukça önemlidir.²¹¹ Örneğin; işgücü beceri envanterleri yardımıyla, mevcut çalışanların yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir profil çalışması yapılabilir. Buradaki özelliklere bakılarak deneyimi yüksek çalışanların alabileceği özerklik konusunda bir fikir edinilebilir. Ancak özerklik tanınacak çalışanların tek başlarına iş yapma ve/veya karar verme gibi kişilik özellikleri, ÖVD'yi olumsuz etkileyebilir. Çünkü ÖVD işbirliğine istekliliği ve kolektif bir çalışma yapısını öngörmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları planlaması yapılırken, özerkliğe yatkın adaylar ile işbirliğini teşvik eden bir yapıda çalışabilecek adayların ayırımına dikkat edilebilir. İşbirliği yapabilecek ve ÖVD göstermesi beklenen işgörenler, diğer işgörelere yardımcı olmaya, olası sorunlar karşısında diğer çalışanlarla iletişim kurmaya, işin yapılış sürecini müzakere etmeye ve öneriler ortaya koyabilmeye daha istekli olabilirler.

²¹¹ A.y.

2.2.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İşe başvuran adayların ÖVD eğilimlerinin belirlenmesi, örgütün verimliliğini arttırmaya yardımcı olabilecek adayların seçimi açısından oldukça önemlidir. Temin ve seçim süreci temelde üç aşamadan ibarettir. İlk aşama, örgütün işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi diğer bir ifadeyle insan kaynakları planlamasıdır. İkinci aşama, bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve üçüncü aşama ise adaylar arasından uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesidir. Burada amaç, işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir.²¹²

İşgören temin işlevi, temel olarak çeşitli işgören kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık pozisyonların gereklerine uygun aday havuzunun yaratılmasını hedeflemektedir.²¹³ Temin işlevi, iş arayan bireylerin örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, seçim süreci başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir. Seçim, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi şekilde bireysel uyum gösterebilecek aday grubu arasından tercih yapma sürecidir. Başka bir deyişle seçim, iş için başvuranlar arasından iş gereklerine en uygun olanları belirleme işlevidir.²¹⁴

İş analizlerinde, işgörenlerin başarılı olabilmeleri için gereken kritik davranışlar yer almaktadır. İşgören temin ve seçim süreci de iş analizlerinin bu bilgilerinden yararlanarak, belirlenen kritik davranışların işgörenlerin mesleki başarısındaki etkisini değerlendirebilmelidir. Örneğin; eğer ÖVD'ler, görev performansı açısından mesleki başarı için önemli kabul edilirse, seçim sürecinde bu iki değişkenin (görev performansı ve ÖVD) eşit öneme sahip olması beklenebilir. Bazı araştırmalar, işe başvuran adayların

²¹² Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi", **a.g.e.**, Uyargil v.d., s.100.

²¹³ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.114.

²¹⁴ Bingöl, **a.g.e.**, s. 162.

ÖVD sergileme eğilimlerinin, mülakatlarda ve işgören seçim kararlarında değerlendirilen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu konudaki bir çalışma, yöneticilerin astlarının terfilerini değerlendirirken ÖVD'lere büyük önem verdiklerini belirtmektedir. Ancak, bu araştırmada yöneticiler, ÖVD'ye verdikleri değerin, fazla ya da az olup olmadığı konusunda emin değildirlir. ÖVD'ye verilen değerin anlaşılması ise, bu tip davranışların iş başarısına olan gerçek etkisinin ölçümlenebilmesine bağlıdır.²¹⁵

Bir insan kaynakları uzmanının bazı ÖVD'ler belirlediği ve bu ÖVD'lere ne derece önem verilmesi gerektiğini kararlaştırdığı varsayılırsa, bir sonraki adım, adayın bu davranışları gösterme eğilimini değerlendirmek için seçim prosedürlerini tasarlamak olacaktır. Bu amaçla, mülakatlar, kağıt-kalem testleri, iş örnekleme ve/veya değerlendirme merkezleri gibi farklı seçim prosedürleri kullanılabilir. Kağıt-kalem testi kullanılması durumunda, ÖVD'nin göstergeleri olarak, çalışanın gösterdiği özellikler ya da kişilik özelliklerini test etmek denenebilir. Örneğin, ÖVD'nin göstergesi olarak kişilik özelliklerinden vicdanlılık boyutuna ait ölçümler kullanılabilir. Çünkü araştırmalar, bu kişilik özelliğinin ÖVD'nin genel itaat ve işe adanmışlık boyutları ile ilişkisini belirlemiştir.²¹⁶ Yine bu konudaki bazı çalışmalarda, işgörenlerin ÖVD'leri açısından farklılıklarını açıklamada kişilik değişkeninin önemli olduğunu ifade etmektedir. Borman ve Motowidlo, 1993 yılındaki çalışmalarında, kişilik ölçümlerinin bağlamsal performans -ÖVD benzeri- davranışlarının açıklayıcısı olduğunu belirtmektedirler. Organ ve Ryan tarafından 1995 yılında yapılan başka bir çalışmada ise, kişilik özelliklerinden vicdanlılık değişkenin, ÖVD ile en kuvvetli ilişkiye sahip değişken olduğu ifade edilmiştir.²¹⁷ Bu duruma rağmen, kişilik özellikleri ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik ampirik kanıtların yeterli düzeye ulaştığını söylemek henüz mümkün değildir.

²¹⁵ Organ, Podsakoff, Mackenzie, **a.g.e.**, s.224.

²¹⁶ **A.e.**, s.224-225.

²¹⁷ Werner, **a.g.m.** s.9.

İnsan kaynağını seçim araçlarından biri olan mülakatlar, bir örgütün ÖVD'ye yönelik bakış açısı hakkında yöneticilere ve çalışanlara bilgi sağlayabilir.²¹⁸ Birçok araştırmacı, ÖVD gösteren adayları seçmek için mülakatın özellikle uygun bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Gatewood ve Field 1998 yılındaki araştırmalarında, mülakatın özellikle iki temel kişilik özelliğini ölçmek için çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; sosyallik ve konuşmada akıcılık gibi “*kişisel ilişkiler*” özelliği ile bağlılık, vicdanlılık, istikrar ve azim gibi “*iyi vatandaşlık*” özellikleridir. Werner'in 2000 yılındaki araştırmasında belirttiği gibi, iyi vatandaşlık özellikleri olarak tanımlanan özellikler, bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzemektedir.²¹⁹ Yine bu konuda araştırma yapan Latham ve Skarlicki de, mülakat yönteminin adayın ÖVD eğilimini ölçmek için etkili bir yol olduğunu savunmaktadır. 47 işletme fakültesi öğretim üyesiyle yapılan bir araştırmada, mülakat uygulamasının, fakülte öğretim üyelerinin örgüte yönelik (OCB-O) ÖVD'lerini ($r=.50$) ve örgütteki bireylere yönelik gösterilen (OCB-I) ÖVD'leri ($r=.50$) istatistiki olarak açıkladığı görülmüştür.²²⁰

Allen, Fecteau ve Fecteau'nun 2004 yılında yaptıkları başka bir araştırmada ise mülakatların iş başında ÖVD gösterebilecek adayları belirlemenin etkin bir yolu olabileceği ifade edilmektedir. Bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: (a)mülakat skorlarının, “örgütsel desteğe” (örn: örgüt kurallarına ve politikalarına uymak, örgütü desteklemek ve savunmak) yönelik ÖVD'lerin ne boyutta gösterildiğiyle ilgili değerlendirmelerle istatistiksel ilişki düzeyi ($r=.36$); ve (b) ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna (örn: başarılı şekilde işi tamamlama ve örgüt içi girişimcilik davranışları) yönelik değerlemelerle istatistiki ilişkisi ($r=.50$) önemli ölçüde uyum gösterirken; (c) mülakat skorları, ÖVD'nin “bireysel destek” (örn; diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme ve onlarla işbirliği yapma) boyutuna yönelik değerlemeler ile istatistiki olarak

²¹⁸ Graham, **a.g.m.** ,s.72.

²¹⁹ Werner, **a.g.m.** s. 8.

²²⁰ Gary P. Latham, Daniel P. Skarlicki, “Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior,” **Human Performance**, Vol.8, No.2, 1995, s.67.

ilişkili değildir.²²¹ Bu araştırma, mülakatları, adayların işte ÖVD sergilemesi olasılıklarının hangi boyutlarda olabileceğini değerlendirebilme açısından etkili bir yöntem olarak önermektedir. Bununla birlikte, bu çalışmadaki bazı mülakat soruları için ayırtetme geçerliğiyle (discriminant validity) ilgili açıklanması gereken metodolojik sorunlar bulunmaktadır.²²²

Latham ve Skarlicki'nin 1995'te ve Allen vd.'nin 2004 yılında yaptıkları araştırmaların sonuçları, bir adayın ÖVD göstermesine yönelik eğilimini değerlendirmek için mülakatları kullanmanın uygun olduğunu göstermek bakımından önemlidir. Bu araştırmaların her ikisinde de, araştırmacılar ÖVD eğilimini ölçmek için özel sorular geliştirmişlerdir ve mülakat sonuçlarını değerlendiren kişiler, bu sorulara verilen cevapları nasıl değerlendireceklerine dair özel bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Bu nedenle, İK departmanları da örgütsel vatandaşlık davranışlarını mülakat sırasında değerlendirmek için ek bir eğitime ihtiyaç duyacaklardır.²²³

Mülakatların iş ortamında gösterilecek ÖVD'leri belirlemede bir araç olabileceği gerçeği, iş örnekleme ya da değerlendirme merkezi uygulamalarının da bir adayın ÖVD sergileme eğilimini tahmin etmede kullanılabileceğini gösterebilir. Bu konuyu araştıran bir çalışma olmamakla birlikte temelde, insanlara yardım etme, destek verme, centilmenlik vb. ÖVD'leri sergileme olanağı sunan faaliyetlerin tasarlanması mümkün olabilir. Örneğin, bir adayın yardımseverlik davranışını ölçmek için, araştırmacı, değerlendirmeye tabi tutulan adaydan yapılması gereken bir işle meşgulken, bitirmesi gereken bir işte zorluk çeken bir iş arkadaşına (araştırmacının bir ortağı ya da değerlendirilen grubun bir üyesine) yardım etmesini gerektiren bir aktivite tasarlayabilir. Ya da, adayın örgütsel sadakatini (ÖVD boyutu olarak) ölçmek için, adaydan örgütte çalışan bir işgören rolü oynaması istenebilir ve sonra adayın bir işgören ve/veya

²²¹ Tammy D. Allen, Jeffrey D. Fecteau, Carolyn L. Fecteau, "Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and the Effects of Question Type," **Human Performance**, Vol.17, No.1, 2004, s.1-15.

²²² Organ, Podsakoff, Mackenzie, **a.g.e.**, s.225.

²²³ **A.e.**, s.226.

dışarıdan bir kişi tarafından örgütle ilgili yapılan eleştirilere nasıl tepki verdiği gözlemlenebilir.²²⁴

Mülakatların geçerliliği konusunda da dikkat edilmesi gereken konular vardır. Bazı araştırmacılar, mülakatlarda birden çok mülakatçının olması ve bu mülakatçıların birbirlerine göre bazı farklılıklara sahip olmalarından dolayı, mülakatların geçerliliğinin düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Bunun yerine, bir örgütte tüm mülakatları, aynı mülakatçılar yaparsa, mülakatın bir seçim aracı olarak geçerlilik düzeyinin daha fazla olabileceği belirtilmektedir. Tipik olarak mülakatlarda gözlenen düşük geçerlilik katsayısının nedenlerinden biri, adayların genel değerlendirmesini yaparken farklı mülakatlarda ÖVD'lere verilen önemdir. Örneğin, eğer bir adayın daha önceki işinde iş arkadaşlarına ne derece yardım ettiği bilgisi mülakatta yer alırsa, bir mülakatçı bu bilgiden çok fazla etkilenirken, bir başka mülakatçı bu bilgiyi tamamen göz ardı edebilir.²²⁵

Mülakatların, bir adayın başarısını tahmin etmede geçerli bir araç olamamasının nedenlerinden bir diğeri de, mülakat başarısını değerlendirmede kullanılan kriterlerle iş başarısını değerlendirmede kullanılan kriterlerin birbirlerine uymak zorunda olmasıdır. Eğer mülakatçı bir adayı değerlendirirken görev performansına daha çok, ÖVD'ye az ağırlık verirse ya da bir işgörenin görev performansını değerlendiren bir mülakatçı görev performansına daha az, ÖVD'ye çok ağırlık verirse, bu durumda mülakatın geçerlilik katsayısı daha düşük olacaktır. İş başarısının ağırlıklı olarak işgörenin görev performansına dayalı olduğu ve ekstra rol katkısının fazla dikkate alınmadığı durumlarda, ekstra rol performansından çok görev performansının tahminine odaklanan mülakat prosedürü daha fazla tahmin geçerliliğine sahip olabilir. Örneğin, bir iş için ısıtma ve havalandırma tamircisiyle mülakat yaparken, görevle ilgili teknik beceri ve yeteneklere odaklanan mülakat prosedürleri, adayın daha önceki ÖVD'siyle ilgili

²²⁴ A.y.

²²⁵ A.e., s.195-196.

sorulardan daha fazla geçerliliğe sahiptir. Bu durumun aksine, iş başarısının işgörenin ekstra rol davranışlarına dayalı olduğu ve görev performansının daha az dikkate alındığı durumlarda, görev performansından çok ekstra rol davranışına dayalı mülakat prosedürü daha fazla geçerliliğe sahip olabilir. Örneğin, bir çalışma takımına üye olması düşünülen bir işgören adayıyla mülakat yapılırken, insan ilişkileri, işbirliği ve takım çalışmasına odaklanan mülakat prosedürleri daha fazla geçerliliğe sahip olacaktır.²²⁶

In-basket (evrak sepeti) yöntemi de, ÖVD'lerin tespitinde diğer bir seçim yöntemi olarak kullanılabilir. Bu yöntemde işe başvuran adaylardan, örnek uygulamalar doğrultusunda sivil erdem davranışlarını göstermeleri beklenmektedir. Bu uygulamalar; komitelere gönüllü katılma, tüm grubun ihtiyaçlarına saygı gösterme ve örgütsel kural ve prosedürlere uyum sağlama gibi davranışları içermektedir. Uygulama sonucunda sivil erdem davranışlarını göz ardı eden adaylar elenebilir.²²⁷

Adayın ÖVD gösterme eğilimini ölçmede kullanılan işgören seçim tekniği ne olursa olsun, araştırmacıların/uzmanların ölçme prosedüründen elde edilen sonuçların, iş başarısı açısından geçerli göstergeler olduğundan emin olması gerekir.²²⁸ Bu doğrultuda, araştırmacı/uzmanların işgören seçim prosedürlerinde belirlenen işler ve pozisyonlar için görev performansı ve ÖVD performansının önem derecesini ağırlıklandırmaları daha uygun olabilir. Böylelikle işler ve pozisyonlar açısından adayı değerlendirebilmek ve geribildirimde bulunabilmek daha da kolaylaşabilir.

²²⁶ A.e., s.196.

²²⁷ Graham, a.g.m. ,s.72.

²²⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.226.

2.2.4. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uygulaması ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İnsan kaynakları açısından eğitim faaliyetini bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. *Bireysel açıdan eğitim*, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. *Örgütsel açıdan eğitim* ise, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik ölçütleri bakımından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin tümüdür.²²⁹ Eğitim faaliyetinin iki yönü vardır. Bunlar; yetiştirme ve geliştirme faaliyetleridir. *Yetiştirme*, genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir. *Geliştirme* ise, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanlarının geliştirilmesi sürecidir.²³⁰

Bir örgütün insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir.²³¹ Filipczak'a göre; ABD'deki örgütler çalışanlarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için her yıl 50 milyar doların üstünde harcama yapmaktadırlar. Bu örgütlerdeki yerleşik eğitim uygulamaları; örgütün tüm çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, ardından da sistematik değerlendirmeler yoluyla eğitim faaliyetlerinin takip edilmesi şeklindedir. Bu tip eğitimlerin dayanak noktası ise, eğitim ihtiyaç analizidir. Örgütlerde eğitim ihtiyaç analizleri, genellikle görev performansı üzerinde etkili olan işlere odaklanmakta, ancak ÖVD veya bağlamsal performansı dikkate almamaktadır.²³²

²²⁹ Yüksel, **a.g.e.**, s.199.

²³⁰ A.Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme", **a.g.e.**, Uyargil v.d., s.190.

²³¹ **A.e.**, s.201.

²³² Werner, **a.g.m.**, s. 10-11.

ÖVD'nin, iş ortamında teşvik edilmesi için eğitim faaliyetleri özellikle gereklidir. Bu davranışlar için gerekli çalışanlar arası etkileşim biçimi eğitim faaliyeti tarafından harekete geçirilmedikçe, yüksek seviyede vatandaşlık performansı gösterilememektedir. Yöneticiler çalışanlarının hem görev hem de vatandaşlık performanslarının yüksek seviyesini sergilemelerini isterlerse, ÖVD eğilimi gösterebilecek adayların seçimini ve bu adayların örgüte girdikten sonra bu tip davranışları sergilemeleri için gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamaları daha uygun olacaktır.²³³

ÖVD'leri desteklemeye yönelik çabalar, eğitim ve geliştirme uygulamasına odaklanabilir. Bir işin başarılması için gereken davranışların öğretilmesinde olduğu gibi, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlayacak şekilde eğitilebilmeleri mümkündür. Bu konuda, Kelly ve Caplan'ın 1993 yılındaki çalışmasında, ortalama performans gösterenlere işin gereğini yapmaktan öteye gitmeleri ve örgüt içinde daha fazla inisiyatif almaları öğretilenlerse, üstün performans gösteren çalışanlar olabilecekleri ve benzer şekilde ÖVD sergileyecek biçimde de eğitilebilecekleri ifade edilmiştir.²³⁴ Kelly ve Caplan'ın 1993 yılındaki çalışmasında; iki farklı mühendis grubu incelenmiştir. Bir mühendis grubuna 8 ay süreyle eğitim verilmiş, diğer grup ise kontrol grubu olarak incelenmiştir. Bu çalışmadaki eğitimler; “teknik yetkinlik” ve “inisiyatif alma” (bu boyut; ÖVD'yi içermektedir.) şeklindedir. Araştırmadaki mühendislerin tümünün teknik yetkinlik seviyesi yüksektir. Bu değişken eşit düzeyde olduğu için, eğitim faaliyetinin etkinliği inisiyatif boyutunda yer alan ÖVD'ye dayalı olarak incelenebilmiştir. Eğitim sonucunda yüksek performans gösteren mühendislerin inisiyatif alma düzeyleri ve beraberinde ÖVD'leri yüksek olarak belirlenmiştir. Ortalama performans gösteren mühendisler ise daha düşük düzeyde ÖVD sergilemişlerdir.²³⁵

²³³ A.e., s.11.

²³⁴ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s.226.

²³⁵ Robert Kelly, Janet Caplan, “How Bell Labs Creates Star Performers,” **Harvard Business Review**, 1993, s.128-139.

Bazı çalışmalarda ise, örgütsel vatandaşlığın farklı bir biçimi olan bağlamsal performans ile kalite geliştirme takımlarına verilen eğitim faaliyeti ilişkilendirilmiştir. Bu tip kalite takımlarında, görev performansını artıran beceri eğitimlerinin yanı sıra, iş sürecinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayacak ÖVD'lerin neler olduğu hakkında bilgilerin sunulmasının yararlı olabileceği düşünülebilir.²³⁶

ÖVD ile ilgili gelişmekte olan diğer bir konu ise, mentorluk olarak ifade edilmektedir. Werner tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetinin bir parçası olarak düşünülen mentorluğun, vatandaşlık davranışlarını arttırmada bir etken olabileceği belirtilmektedir.²³⁷ Geniş bir perspektiften konu incelendiğinde, kurum içi eğitim faaliyetleri ve mentorluk uygulaması ÖVD'yi artırmak için kullanılabilir.²³⁸

Literatürde mentorluk uygulamasının ÖVD'ye etkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalardan, Donaldson, Ensher ve Grant-Vallone'nun 2000 yılındaki çalışmalarında, mentorluk faaliyetinin örgüte yönelik tutumları (örgütsel bağlılık ve ÖVD) nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu yazarlar, bazı faktörlere bağlı olarak mentorluk uygulamasının gerçekleştirildiği örgütlerde, çalışanların ÖVD sergilemesinin artırılabilirliğini ifade etmektedirler. Bu faktörler; mentorların, iyi birer koruyucu olmaları ve koruduğu çalışanlara destek vererek ÖVD'ye ilişkin rol modellerini oluşturmalarıdır. Böylece mentorluk uygulaması sıklıkla ÖVD'ye dönüşebilir. Donaldson ve meslektaşlarının çalışmasında, 157 kişilik işgören grubu üzerinde 6 aylık bir dönem içerisinde (iki farklı zaman diliminde) mentorluk uygulaması gerçekleştirilmiştir. Her bir işgören, aynı zaman dilimleri içerisinde aynı mentorlara sahip olmuşlardır. Mentorluk ilişkisi, korunan kişilerin mentorlarından aldıkları araçsal ve psiko-sosyal desteğin miktarına göre üç seviyede (yüksek, orta, düşük düzeyde) kategorize edilmiştir. Donaldson vd.'ye göre; yüksek ve orta düzeyde mentorluk desteği alan işgörenler, düşük düzeyde mentorluk desteği alan işgörenlerden, daha fazla

²³⁶ Werner, **a.g.m.**, s.12.

²³⁷ **A.y.**

²³⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.226.

fedakârlık (altruism) davranışlarında bulunduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, her iki zaman diliminde de, işgörenlerin ÖVD skorları, mentorluk faaliyeti ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezi desteklememektedir. Bunun nedeni, ÖVD ifadelerinin çalışanların kendilerini değerlerken ortaya çıkan yanlılığın (common method bias) araştırma bulgularını etkilemesi olarak ifade edilebilir.²³⁹

Tepper and Taylor'ın 2003 yılındaki araştırması ise, mentorluk davranışının ÖVD'yi etkilediği mekanizmayı incelemeye çalışmıştır. Askeri personelden oluşan bir örnekleme, bir lider tarafından yapılan mentorluğun astların prosedürel adalet algısını etkileyerek, ÖVD göstermesini sağladığını belirtmişlerdir.²⁴⁰ Yine de, sadece çok az çalışma mentorluğun ÖVD üzerindeki etkisini ampirik olarak test ettiği için, mentorluk ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik daha net sonuçlara ulaşmak için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır.²⁴¹

2.2.5. Performans Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.²⁴² **Performans değerlendirme** ise, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik bir çalışma olarak ifade edilebilir.²⁴³ Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısının artması sonucunda, örgütler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak

²³⁹ Stewart I. Donaldson, Ellen A. Ensher, Elisa J. Grant-Vallone, "Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior," **Journal of Career Development**, Vol. 26 , No.4, 2000, s.233-249.

²⁴⁰ Bennett J. Tepper, Edward C. Taylor, "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors," **Academy of Management Journal**, Vol.46, No. 1, 2003, s.97-105.

²⁴¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, 227.

²⁴² Bingöl, **a.g.e.**, s.273.

²⁴³ Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", **a.g.e.**, Uyargil v.d., s.245.

sistemler geliştirme ihtiyacı duymuşlardır. Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel sisteme, “*Performans Yönetim Sistemi*” adı verilir.²⁴⁴

Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme, eğitim, terfi fırsatları, kariyer başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle değerleyiciler tarafından çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili değerlendirmelerinde (dağıtım adaleti) adil olmaları ve bu değerlemelerin kaynağını oluşturan kural ve uygulamalarda nelerin dikkate alınacağıının (prosedür adaleti) belirtilmesi, işgörenlerin ÖVD gösterebilmeleri için oldukça önemlidir.

Literatürde, yöneticilerin işgörenleri değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde ÖVD’yi dikkate aldıkları görülmektedir. Yöneticiler, eğer işgörenlerinin bu davranışların önemini anlamasını sağlayamazlarsa, işgörenin değerlendirme sürecinin adil olmasına yönelik algısını azaltma riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Eğer işgörenler performans değerlendirme kriterlerinin adaletsiz olduğunu düşünürlerse, bu algılamaya işgörenin iş tatminini ya da verimini azaltabilir ve yöneticiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, performans değerlendirme sırasında, ÖVD’nin önemi hakkında işgörenleri bilgilendirmeyen yöneticiler, işgörenin örgütün ödül uygulamalarını da yanlış algılamasına neden olabilirler. Bu doğrultuda, işgörenin bilgisi olmadan ÖVD’nin bir performans değerlendirme kriteri olarak kullanılması yöneticinin etkinliğini iki nedenle azaltabilir. İlk olarak, işgörenler yöneticinin istediği oranda ÖVD göstermeyebilir çünkü işgörenler, yöneticilerinin bu davranışlara verdiği önemi fark etmeyebilirler. İkinci olarak ise, işgörenler rollerinden beklenen önemli davranışları gerçekleştirmeyi bırakabilirler çünkü yöneticiler bu durumu ödüllendirmemektedirler. Bu nedenle, eğer

²⁴⁴ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, 2.bs. İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008, s.3.

yöneticiler etkili pekiştirme uygulamaları gerçekleştireceklerse, işgörenlerin ÖVD'ye verdikleri değeri anladıklarından emin olmak durumundadırlar.²⁴⁵

ÖVD açısından durum incelendiğinde ise, değerlendirme kriterlerinin çok yönlü olması gerekmektedir. Bu kriterler, bireysel görev başarımının göstergelerini, çalışma grubunun işbirliğini ve sivil erdemi içerebilir. Böylelikle performansı değerlerken çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğinin yanı sıra, bu görevleri yerine getirirken ne derecede çalışma arkadaşları ile işbirliği yaptıkları ve alınacak kararlar konusunda ne kadar aktif katılım sergilediklerinin değerlendirilmesi mümkün olabilir. Bu faaliyetleri içeren performans değerlendirme uygulamasına ait sonuçlar; bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanlara performansları hakkında geri bildirimin sağlanması, eğitim ve gelişim programlarının seçimindeki kriterlerin belirlenmesinde kullanılabilir.²⁴⁶ Bu durum, yöneticilerin işgörenlerle açıkça iletişim kurup ÖVD'lerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu ve işgörenin performans değerlendirmesini etkileyeceğini açıklamasını gerektirir. Ayrıca, yöneticiler, ÖVD'nin görev performansı ile ilişkisinin önemini de açıklamalıdır. Bu açıklamalar performans yönetim sistemindeki yetkinlik tanımlarında yer alırken, yapılacak geri bildirim toplantılarında da çalışanlara ifade edilebilir. Performans değerlendirmenin adil olarak algılanması ve işgörenin davranışını etkili bir biçimde şekillendirebilmek için her iki uygulamanın da yapılması uygun olabilir.²⁴⁷

Literatürde, performans değerlendirme sistemi/sürecinin özelliklerinin, ÖVD'yi ne şekilde etkilediğine yönelik araştırmalar mevcuttur. Findley, Giles ve Mossholder 2000 yılında, ABD'deki iki okulda çalışan 199 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışarak bu konuda bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmadaki performans değerlendirme sistemi, sistemin açıklığı (örn: işgörenler performans değerlendirmenin yanlış olduğunu hissedersen, bir itiraz dosyası hazırlayabilirler), sisteme bağlılık (örn: örgüt yöneticileri, değerlendirme sisteminin iyi çalıştığından emin olmak için çok çaba

²⁴⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.232-233.

²⁴⁶ Graham, **a.g.m.**, s.74.

²⁴⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s.232-233.

harcamaktadır), sistemin karmaşıklığı (örn: değerlendirme sistemi ortalama bir işgören için anlaşılması çok güçtür) ve çoklu değerlendirme kriterleri (örn:yönetici performansı değerlendirirken diğer yöneticilerden bilgi alır) gibi özellikleri içermektedir.²⁴⁸

Performans değerlendirme sistemi, yöneticinin gözlem, geribildirim ve planlama ile ilgili faaliyetlerini içermektedir. Findley ve meslektaşları tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticinin *gözlem ve planlama* faaliyetleri, ÖVD'yi etkileyen performans değerlendirme özellikleri olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin, yöneticilerinin onların davranışlarını gözlemlediklerini algılamaları ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yine bu araştırmanın diğer bir sonucuna göre; yöneticilerin, çalışanlarının performanslarını geliştirmek için gelecek dönemki planlarını ve hedeflerini müzakere etmesinin ise, ÖVD ilişkili olduğu ancak bu ilişkinin olumsuz yönde olduğu belirtilmiştir. Findley vd., planlama ve ÖVD arasındaki olumsuz ilişkinin, planlamayla ilgili müzakerenin ÖVD'yi dışarıda bırakarak, spesifik görev performansı davranışlarına odaklanmasından kaynaklanmış olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum için diğer bir olasılık da, yöneticilerin rol davranışı ve ÖVD gösterilmesi bakımından düşük performans gösteren işgörenlerle onları uyarmak açısından, gelecek dönemdeki performansı geliştirmeye yönelik planları ve hedefleri müzakere etmeye daha fazla dikkat göstermiş olmasından kaynaklanmış olabileceği belirtilmiştir.

Bütün bu araştırmalar, performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin/değerleyicilerin ÖVD'nin değerini anlamaları bakımından oldukça önemlidir. Yöneticilerin ÖVD'yi dikkate almamaları, ÖVD'nin sergilenmesinde azalmalara, işgörenler tarafından performans değerlendirme sisteminin adaletsiz olduğunun algılanmasına ve örgütteki ödül sisteminin de yeterince anlaşılmasına sebep olacaktır. Findley vd., işgörenlerin yöneticilerinin etkin olarak görev performanslarını gözlemlediğini algılamasının, yöneticilerin ise görev performansının

²⁴⁸ A.e., s.235.

yanısıra ÖVD'leri, işgörenlerle yapılan performansın geliştirebilmesi mülakatlarına dahil etmelerinin gerekli olduğunu belirtmektedir.²⁴⁹

ÖVD'nin yöneticiler tarafından performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi, bazı çalışmaların performans sonuçlarındaki istikrarsızlıkları açıklayabilmesine yardımcı olabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarında zamanla istikrarsızlığın oluşması, işgörendeki bireysel performans değişimlerine (performans tutarsızlığı), örgütsel uygulamalardaki değişimlere (değerlendirme tutarsızlığı) ya da performans ölçüm metoduna yönelik güvensizliğe dayandırılmaktadır. Performans değerlendirme sürecindeki tutarsızlıklar, bir işgörenin ÖVD sergilemek konusundaki isteğinden ya da farklı örgütlerde bu tip davranışların öneminin farklılaşmasından da kaynaklanabilir. Örneğin; birçok yönetici performans değerlendirme için kullanılan kriterlerin, işgörenin kariyer sürecinde değişmesi gerektiğine inanır. Bu değişimler, yöneticinin değerlendirme sisteminde zamanla tutarsızlık meydana getirebilir. Bu duruma özellikle akademik ortamlarda rastlanılabilir. Akademik yaşamda, yayınlanmış çalışma sayısı bir akademisyenin kariyer başlangıcında, en önemli kriterdir. Ama belli bir aşamadan sonra, akademisyenin fakülte içerisinde daha fazla hizmet ve yönetim sorumluluğu yüklenmesi beklenmektedir. Bu durumda akademisyenin yayın sayısı azalabilir ancak ÖVD türü davranışlarına ilişkin performansının önemi artabilir. Bu eğilimlerin her biri, performansı değerlendirirken, yöneticiler tarafından gözlemlenebilir. Bu değişimlerde ÖVD'ye daha fazla değer verilmesiyle beraber, görev performansının daha az önemli, ÖVD'nin ise oldukça önemli olması şeklinde bir değerlendirme oluşturabilir. Bu nedenle de performans değerlendirme sürecinde tutarsızlıkların yaşanması söz konusu olabilir.²⁵⁰

Performans değerlendirmedeki istikrarsızlık, bazen değerlendirme tutarsızlığından daha çok, performans tutarsızlığından kaynaklanabilir. Örneğin, daha önce belirtilen akademisyenlikle ilgili örnekte, belki de fakülte üyeleri belli bir kademede yönetici

²⁴⁹ A.e., s.235-236.

²⁵⁰ A.e., s.194.

olduktan sonra, daha fazla hizmet ve yönetim etkinliklerinde bulunmak ve araştırma yöneliminden uzaklaşmak istediklerine karar vermiş olabilirler. Eğer bu eğilim, bireyin kendisi için motive edici bir unsur olursa ve kişisel kariyer hedeflerini sürdürme isteğinin bir parçası olarak gerçekleşirse, performans değerlendirme istikrarsızlığına yol açacak performans tutarsızlıklarına neden olabilir.²⁵¹

ÖVD ve performans ilişkisine yönelik 1990 sonrası yapılan bazı araştırmalarda, ÖVD benzeri bir davranış olan bağlamsal performans ile görev performansı, davranışa dayalı derecelendirmeyi içeren performans değerlendirme formları yoluyla birlikte ölçümlenmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirme araştırmalarında sıklıkla rastlanan ancak net bir şekilde açıklanamayan değişimin büyük bir kısmı, bu çalışmalarda bağlamsal performansın değerlendirme sürecine dahil edilmesi ile açıklanabilmiştir. Bu çalışmalarda performans değerlendirme uzmanları, çalışanların performans derecelerini ölçerken “kişilik özelliklerini” dikkate alarak bağlamsal performans ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır.²⁵² Murphy ve Shiarella tarafından, ölçümlemedeki sistematik hataların performans değerlemeye atfedilmesinin, performansın gerçekte çok boyutlu olduğu halde boyutlandırılmamış gibi ölçümlenmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Yine yazarlar, örgütlerin kendi içinde performansın ne anlama geldiğine dair net bir tanım yapamamalarından dolayı problemli bir durumun varlığından söz etmektedirler.²⁵³

Morrison ve Organ ise, bağlamsal performansın, performans değerlendirme sürecine açık bir şekilde dahil edildiği zaman, ÖVD ile ilgili bazı tanımsal konuların açıklanmasının zorunlu hale gelebileceğini belirtmişlerdir. Ancak, çalışanın performans değerlendirme formunda görülen bir davranışın “ekstra-rol” ya da “ÖVD” olduğunu belirlemenin zor olacağı da bir gerçektir. ÖVD’yi dikkate alan bir performans değerlendirme uygulamasında, performans ölçümleri, çalışanlardan beklenen bazı vatandaşlık davranışlarını içerebilir.

²⁵¹ A.e., s.194-195.

²⁵² Werner, a.g.m., s. 14.

²⁵³ Kevin R. Murphy, Ann Harris Shiarella, “Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity,” **Personnel Psychology**, Vol.50, Iss.4, 1997, s.846.

Bu durum, kontrol (işaretleme) listesi ya da davranışsal temellere dayalı bir değerlendirme skalası ile ölçülebilir.²⁵⁴ Çünkü davranışsal değerlendirme skalalarında performans için gerekli davranışlar ile bu davranışların alternatifleri yazılarak, davranışların hangilerinin ÖVD için kritik olayları içerdiği belirlenebilir. Yine, işaretleme listesi yönteminde de kritik olaylara ilişkin çok sayıda davranış ifadesi tanımlanabilir. Bu ifadelerden hangilerinin ÖVD, hangilerinin görev davranışı olarak tanımlandığı değerlendiriciler tarafından belirlenebilir. Böylelikle değerlendirmeye konu olan davranışlar hakkında çalışanlara geri bildirim verilmesi kolaylaşabilir.

Kinni, tarafından yapılan bir araştırmada, davranışsal değerlendirme skalalarının uygulandığı küçük bir örgüt incelenmiştir. Buradaki yöneticiler, değerlendirme skalalarını görev performansını derecelendirmek için kullanmaktadırlar. Aynı zamanda bu skalalar, ÖVD ile ilgili yardım etme davranışları, işbirliğine yatkınlık, takım çalışması ve vicdanlılık gibi konuları içermektedir. ÖVD ile ilgili bu tip davranışların değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi ise çalışma arkadaşlarına bırakılmıştır. Çünkü çalışma arkadaşları ÖVD açısından, bireyi yöneticisinden çok daha iyi anlayabilecek bir konumda olmaları nedeniyle değerlendirici olarak belirlenmişlerdir.²⁵⁵

Performans değerlendirme direkt olarak ücret, eğitim, ilerleme imkanları ve kariyer başarısı ile yakından ilişkili olduğundan; bu değerlemelerin adil olması ve hangi prosedür ile uygulamalar sonucu elde edildiği, çalışanlar için oldukça önem taşır. Yöneticiler bu davranışların ne kadar önemli olduğunu anlamaları konusunda çalışanlara yardımcı olmazsa, değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanamaması riski söz konusu olabilir. Eğer çalışanlar, değerlendirme kriteri ile ilgili karışıklık yaşıyorsa, bu algılamalar çalışanların iş tatminlerini ve verimliliğini etkiler. Bunun sonucunda çalışanlar, yöneticileri ile olan ilişkilerinde zorlanabilirler.²⁵⁶ Bu doğrultuda çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşünerek, ÖVD sergilemekten uzak durabilirler.

²⁵⁴ Werner, **a.g.m.**, s.15.

²⁵⁵ Theodore B. Kinni, "Judge and be judged", **Industry Week**, Vol. 242, Iss. 15, 1993, s.46-47.

²⁵⁶ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **a.g.e.**, s. 32-234.

2.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kararlara Katılım Programları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Kararlara katılım, çalışanların kendi işlerini etkileyen konularda söz hakkının olduğunu ifade eden durumdur. İnsan kaynakları departmanının sorumluluğunda olabilecek bazı kararlara katılım uygulamaları; kalite geliştirme grupları, problem çözme takımları, yuvarlak masa toplantıları, öneri sistemleri vb. olabilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, yukarıda ifade edilen kararlara katılım uygulamalarından bazıları ile birlikte farklı insan kaynakları uygulamalarını birarada kullanarak çalışan motivasyonunu artırabilir. Örneğin; insan kaynaklarının etkinliğini artırmak için düzenlenen eğitim faaliyeti, çalışanların kararlara katılımı ile doğrudan ilişkili olabilir. Çalışanlar eğitim faaliyetinde, elde ettikleri bilgiyi karar verme sürecine yansıttıkları zaman, eğitimle edindikleri becerilerini geliştirebilirler.²⁵⁷

Araştırmalarda kararlara katılım uygulaması, çeşitli değişkenler ile birlikte kullanıldığında farklı sonuçlar vermektedir. Wagner ve Gooding'in 1987 yılındaki meta analiz çalışmasında, karar verme sürecine işgören katılımının, görev performansı ile ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, kararlara katılımın tek başına istenilen çıktılara yol açmadığını belirtirken; birçok çalışmada kararlara katılım uygulamasının onu destekleyen örgütsel değişkenler ile biraraya getirilğinde, daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir. Örneğin, bu çalışmalardan Guzzo, Jette ve Katzell'in araştırmasında, örgütün ücret sistemleri ve iş dizaynı uygulamalarına işgören katılımın sağlanması halinde, örgütsel verimlilikte bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.²⁵⁸ Wright ve meslektaşları 1999 yılındaki çalışmalarında, insan kaynakları uygulamaları olarak; seçim, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme ve çalışanların kararlara katılımının, örgütün finansal performansı üzerindeki etkisini

²⁵⁷ Christine M. Riordan, Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson, "Employee involvement climate and organizational effectiveness," **Human Resource Management**, Vol.44, Iss.4, 2005, s.473-474.

²⁵⁸ A.e.,s.473.

incelemişlerdir. Araştırma sonuçları bu uygulamaların, finansal performans ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir.²⁵⁹

ÖVD'nin, örgütsel kararlara işgörenin katılması ile ilişkili olduğu düşünülebilir. İşgörenlere örgütte alınan kararlara ve uygulamalara katılım fırsatı vermek, etkili bir motivasyon tekniğidir. Katılımcı yönetimin özü, işgörenlerin kararlara katılması durumunda, verilen kararı benimseyip destekleyebilecekleri düşüncesidir. Karara katılım faaliyeti, kararların uygulanmasını da kolaylaştıracaktır. Bu noktada, örgütlerde alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması ve bu yolla kişisel görüş ve önerilerin dikkate alındığı olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması, ÖVD gösterme konusunda işgörenleri teşvik edebilir.²⁶⁰ Özellikle ÖVD'nin sivil erdem boyutunun, kararlara katılım uygulaması ile ilişkili olması beklenebilir. Bilindiği üzere sivil erdem; örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme davranışları şeklinde kendini göstermektedir.²⁶¹ Graham tarafından İKY uygulamalarının, katılımcı karar verme süreçleri aracılığıyla sivil erdem davranışlarına öncülük edebileceği belirtilmiştir.²⁶²

Örgütsel davranış literatürü özellikle örgüt geliştirme faaliyetlerinde, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, çalışanların örgütleri için alınacak kararlara aktif olarak katılımının sağlanabileceğini önermektedir. Ancak her bir çalışanın, ÖVD'nin sivil erdem boyutundaki davranışları aracılığıyla kararlara katılım göstermesi de beklenmemelidir.

²⁵⁹ Patrick M. Wright, v.d. "The Role of Human Resource Practices in Petro-chemical Refinery Performance," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.10, Iss.4, 1999 s.551.

²⁶⁰ Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar," **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s.333.

²⁶¹ A.e., s.323.

²⁶² Graham, a.g.m., s.61.

İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerinin, çalışanların aralarında hızlı bir şekilde iletişim kurabilmelerine, bilgiyi paylaşılabilmelerine, kararlara etkin bir şekilde katılabilmelerine ve örgütsel uygulamalar hakkında öneriler sunmaya izin verecek şekilde örgütsel yapıda esneklik oluşturmalarının, ÖVD ve özellikle de sivil erdem biçimindeki davranışların gösterilmesi olasılığını artırabileceği düşünülebilir.

2.3. FİNANSAL PERFORMANS KAVRAMI

Finansal performans kavramı, Business Dictionary Sözlüğü'nde, "örgütün politika ve faaliyetlerine ait sonuçların parasal olarak ölçülmesi" şeklinde tanımlanmaktadır.²⁶³ Örgütün ekonomik amaçlarının parasal yönden gerçekleştirilmesini gösteren finansal performans, örgüt(işletme) performansı kavramının en dar tanımıdır.²⁶⁴ Finansal performans sayısal bir ölçüt olmakla beraber, farklı göstergeler aracılığıyla ölçümlenebilmektedir. Finansal performans göstergeleri adı verilen bu göstergeler, "örgütlerin finansal tablolarında yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içerisinde oluşturdıkları eğilimlerin incelenmesinde kullanılan ölçütler" olarak ifade edilmektedir.²⁶⁵ Aynı zamanda finansal performans göstergeleri, örgüt bazında performans kriterleridir.²⁶⁶

Finansal performans göstergeleri, bir örgütün stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların örgütü geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya

²⁶³ Financial Performance, (Çevrimiçi) <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html> , 05.02.2010.

²⁶⁴ N. Venkatraman, Vasudevan Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," **Academy of Management Review**, 1986. Vol.11, No.4, s.801-814.

²⁶⁵ Ayşe Oğuzlar, Selim Tüzüntürk, "Borsada İşlem Gören Şirketlerin Finansal Göstergelerinin Analizi," **10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 27-29 Mayıs 2009 Erzurum, (Çevrimiçi) <http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/267.pdf>, s.2, 10.02.2010.

²⁶⁶ Veysel Ağca, Cemal Elitaş, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve," **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı.2, 2006, s.345.

çıkartır. Bu çerçevede bir örgütün finansal amaçları, genellikle işletme geliri, sermaye karlılık oranı ve ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir.²⁶⁷

Literatürde İKY uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkinin ölçümü için kullanılan göstergelerin genellikle benzerlik gösterdiği görülmektedir. İKY araştırmalarında genel olarak incelenen finansal performans göstergeleri; aktif kârlılık (Return on Assets-ROA), özsermaye kârlılığı (Return on Equity-ROE) ve yatırım karlılığı (Return on Investment-ROI)dir.²⁶⁸ Bu göstergeleri kısaca tanımlamak gerekirse; *aktif karlılık* (Return on Assets-ROA); net karın, toplam varlıklara bölünmesiyle bulunmaktadır. *Özsermaye karlılığı* (Return on Equity-ROE); net karın, toplam sermayeye bölünmesi ile elde edilir. *Yatırım verim oranı* (Return on Investment-ROI) ise; net karın, sermaye ve pasif toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.²⁶⁹ Bu ölçütler ayrıntılı olarak incelendiğinde; aktif karlılık, bilançodaki aktiflerin ne ölçüde karlı kullanıldığını tespit etmek amacıyla kullanılır. Özsermaye karlılığı, örgüte ortaklarca tahsis edilmiş bulunan değerlerin ne ölçüde etkin ve verimli olarak kullanıldığını tespit etmek amacıyla hesaplanır ve örgütün özkaynak karlılığını gösterir.²⁷⁰ Yatırım karlılığı (yatırım verim oranı) ise; bir örgütün yıl boyunca yapmış olduğu yatırımın yılsonunda ne kadarını geri kazandığını yüzde olarak gösteren bir ölçüdür.²⁷¹ Bu tip göstergeler; birincil kaynaklardan (doğrudan örgütten veri toplamak) ya da ikincil kaynaklardan (kamuya açık verilerden) elde edilebilir.²⁷²

²⁶⁷ Akyay Uygur, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı.1, 2009, s.150.

²⁶⁸ Serkan Yılmaz Kandır, v.d., “Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı:1, 2008, s.219.

²⁶⁹ Robert B. Carton, Charles W. Hofer, **Measuring Organizational performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.129

²⁷⁰ Adem Çabuk, İbrahim Lazol, **Mali Tablolar Analizi**, Gnş. 8.bs, Bursa, Ekin Kitabevi, 2009, s.193-196.

²⁷¹ Zafer Ağdelen, Haluk Erkut, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi,” **İTÜ Dergisi/d Mühendislik**, Cilt.2, Sayı 4, 2003, s.68.

²⁷² Venkatraman, Ramanujam, **a.g.m.**, s.801-814.

2.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Finansal Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Bu bölümde, İKY uygulamaları ve finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmalara değinilecektir. Bu çalışmaların bazılarında finansal performans göstergeleri; reel değerler olarak hesaplanmış, bazı çalışmalarda ise bu göstergeler araştırma katılımcılarının algıları doğrultusunda ölçümlenmiştir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında çalışan araştırmacılar, çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla örgüt performansı ve özellikle finansal performans ölçümleri arasındaki ilişkiye yönelik ampirik çalışmalara giderek daha fazla ilgi duymaktadır. Bu ilginin temel nedeni, üst yönetimin insan kaynakları bölümünün örgüt performansına yaptığı katkıyı somut biçimde görmek istemesidir.²⁷³

İKY araştırmalarında, örgütün finansal performansının ölçümlenebilmesi için en sıklıkla kullanılan göstergeler; özsermaye karlılığı ve aktif karlılık ölçütleridir.²⁷⁴ Bu araştırmaların bazılarında örneğin; Huselid'in 1995 yılındaki çalışmasında, finansal performansın üç temel göstergesi; özsermaye karlılığı, aktif karlılık ve yatırım verim oranı ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.²⁷⁵ Appelbaum ve meslektaşları tarafından 2000 yılında yapılan diğer bir çalışmada ise, insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili finansal performans ölçütleri; net gelirdeki artış, kar marjı ve pazar payı olarak ifade edilmiştir.²⁷⁶

²⁷³ Charles R. Greer, **Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach**, 2nd ed., New Jersey, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001, s.257.

²⁷⁴ Seonghee Cho, v.d., "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances," **Int. Journal of Hospitality Management**, Vol.25, Iss.2, 2006, s.268.

²⁷⁵ Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, s.667.

²⁷⁶ Cho, v.d., **a.g.m.**, s.267.

Araştırmalar, İKY uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelerken; işgören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücret ve çalışanların kararlara katılımı vb. uygulamaların tek tek ya da bunların birleşiminden oluşan yapının araştırmacılarca ölçümlenmeye çalışıldığı görülmektedir.²⁷⁷ Literatürdeki çalışmalardan Dyer ve Reeves'ın 1995 yılındaki araştırmasında, insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkinin ölçümü için dört temel gösterge önerilmiştir. Bu göstergeler; insan kaynağı çıktılarına ait göstergeler (iş gücü devir oranı, devamsızlık, iş tatmini), örgütsel çıktılarına yönelik göstergeler (verimlilik, kalite, hizmet), *finansal performans göstergeleri* (*aktif karlılık, özsermaye karlılığı*) ve sermaye piyasası faaliyetlerine yönelik çıktılar (hisse senedi fiyatı, büyüme, dönüş oranları) olarak ifade edilmiştir.²⁷⁸

Yukarıda sayılan göstergelerden biri olan finansal performans göstergelerinden karlılığın, insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olduğu görülmektedir.²⁷⁹ Bu konuda çalışma yapan Delery ve Doty, insan kaynakları uygulamaları ve finansal performans ölçütlerinden karlılık arasındaki ilişkiyi, ABD'deki bankalara yönelik bir araştırmada incelemişler ve bu iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.²⁸⁰ Delery ve Doty'nin çalışmasında karlılık ölçütleri olarak; özsermaye karlılığı ve aktif karlılık dikkate alınmıştır.²⁸¹

Huselid'in 1995'teki çalışmasında da, İKY uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişki test edilmiştir. 1000'e yakın örgütü içeren örneklemden sonuçlar, İKY uygulamalarının, işgücü devrini ve finansal performansı etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmada İKY uygulamalarının, finansal performans üzerindeki etkisinde, örgütün

²⁷⁷ Edward W. Rogers, Patrick M. Wright, "Measuring Organizational Performance In Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, And Performance Information Markets," **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.3. 1998, s.312.

²⁷⁸ A.e., s.315.

²⁷⁹ Sohail Ahmad, Roger G. Schroeder, "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences," **Journal of Operations Management**, Vol.21, No.1, 2003, s.21.

²⁸⁰ Patrick M. Wright, Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, "The Impact of HR Practices on The Performance of Business Units," **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No 3, 2003, s.22-23.

²⁸¹ Greer, a.g.e., s.262.

rekabet stratejisinin aracılık etkisi bulunduğu gözlenmiştir.²⁸² Hoque'un 1995'te İngiltere'deki araştırmasında, konaklama sektöründe İKY uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. 200 otelden toplanan veriler, İKY ve finansal performans ilişkisinde örgüt stratejilerinin aracılık etkisinin olduğunu ve örgüt stratejileri ile İKY uygulamalarının bütünleştirilmesi gerektiği sonucunu göstermektedir.²⁸³

Watson Wyatt danışmanlık firması tarafından 2002 yılında 51 firma üzerinde yapılan diğer bir çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ve finansal performans (1999-2001 yılları arası) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans skorları arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r=.41$) olduğu tespit edilmiştir.²⁸⁴

Terpstra ve Rozell ise; en yaygın olarak kullanılan bazı işe seçim-yerleştirme uygulamalarının (yapılandırılmış mülakat, yetenek ve bilişsel kabiliyetleri testleri ve bu testlerin geçerliliği), finansal performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu uygulamaların tümü için bir indeks geliştirilmiştir. 200 örgüte yönelik çalışmada; indeks skorunun, 5 yıllık bir zaman dilimi içerisindeki, yıllık kar, karlılığın gelişimi, yıllık satış geliri (ortalama) ölçütleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, insan kaynakları seçim-yerleştirme araçlarının finansal performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.²⁸⁵

Youndt ve meslektaşları tarafından 97 üretim örgütünde yapılan diğer bir çalışmada ise, çalışanın gelişimine yönelik insan kaynakları uygulamalarının, kaliteye yönelik üretim stratejileriyle ilişkilendirilmesi halinde, operasyonel performans üzerinde olumlu etkisi

²⁸² Huselid, **a.g.m.**, s.635.

²⁸³ Kim Hoque, "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.37, No.3, 1999, s.419.

²⁸⁴ Patrick M. Wright, v.d., "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order," **Personnel Psychology**, Vol.58, Iss.2, 2005, s.415.

²⁸⁵ Greer, **a.g.e.**, s.274-275

olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadaki insan kaynakları uygulamaları; personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlemeyi içermektedir ve bu değişkenler çeşitli indekslerle ve bu şekilde yapılan analizlerle gerçekleştirilmiştir.²⁸⁶

Huselid ve Rau'nun 1997'deki çalışmasında, İKY uygulamalarının, işgücü devri ve örgütün finansal performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.²⁸⁷ Huselid, Jackson ve Schuler 1997'de, İKY uygulamalarının, finansal performans göstergeleri (verimlilik, nakit akışı ve piyasa değeri) ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Patterson ve West 1998 yılında, İngiltere'deki orta ve küçük çaplı üretim örgütlerinde, İKY uygulamalarından; işgören beceri geliştirme ve iş dizaynı faaliyetlerinin, çalışan verimliliği ve karlılık üzerinde etkileri olduğunu bulmuşlardır.²⁸⁸

Ichniowski, Shaw ve Prennushi'nin 1999 yılındaki çalışmaları ise, 17 şirkette 36 adet çelik üretim hattında gerçekleştirilmiş ve insan kaynakları uygulamalarının, verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının (performans dayalı ücretleme, eğitim, takım kurma) üretim hattı çalışanlarının verimliliklerinde artış sağladığını göstermiştir.²⁸⁹

Guthrie 2001 yılında, insan kaynakları uygulamaları ile işgücü devri ve verimlilik arasındaki ilişkiyi Yeni Zelanda'daki örgütler üzerinde test etmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının, işgücü devri ile negatif, verimlilik ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.²⁹⁰

²⁸⁶ Greer, **a.g.e.**, s. 288

²⁸⁷ Mark A. Huselid, Barbara L. Rau, "The Determinants of High Performance Work Systems: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", Academy of Management Annual Meetings, 1997, (Çevrimiçi) http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_11.pdf, s.14, 15.01.2008.

²⁸⁸ Garry A. Gelade, Mark Ivery, "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance," **Personnel Psychology**, Vol.56, 2003, s.384.

²⁸⁹ Casey Ichniowski, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi, "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," **The American Economic Review**, Vol. 87, No. 3, 1997, s.291.

²⁹⁰ James P. Guthrie, "High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand," **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.1, 2001, s.180.

Guest ve meslektaşlarının 2003 yılında, 366 İngiliz firması üzerinde yaptıkları çalışmada, İKY uygulamaları ve finansal performans arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma, İKY uygulamaları ile performans arasında ilişkiyi doğrulamakla beraber, İKY uygulamalarının yüksek performansın tek açıklayıcısı olduğu hipotezini desteklememektedir.²⁹¹ Chow 2003 yılında Hong-Kong'daki 248 örgütten topladığı verilerde, insan kaynakları uygulamalarının finansal performansı artırdığı hipotezini kısmi olarak destekleyici sonuçlar elde etmiştir.²⁹²

Batt ve Moynihan 2006 yılında, insan kaynakları uygulamaları ile operasyonel çıktılar ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma, büyük bir iletişim firmasının 64 çağrı merkezindeki 1243 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamaları ile finansal çıktılar arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide hizmet kalitesinin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.²⁹³ Simon, Martin ve Rojo ise, İKY uygulamaları ile üç farklı mali gösterge; kişi başına düşen satış geliri, yatırım verim oranı ve vergi öncesi kar (EBITDA) arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı analizini yapmışlardır. Veriler, farklı sektörlerden 144 örgütten toplanmıştır. Araştırma sonucunda, İKY uygulamaları ve finansal performans göstergeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.²⁹⁴

Finansal performans ölçütlerine ilişkin reel değerleri dikkate alan yukarıda belirtilen çalışmalardan sonra, algılanan finansal performans göstergelerine ilişkin çalışmalara değinilecektir.

²⁹¹ David E. Guest, v.d., "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.41, No.2, 2003, s.291.

²⁹² Irene Hau-Siu Chow, "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems," **International Journal of Employment Studies**, Vol.12, Iss.1, 2004, s.125

²⁹³ Rosemary Batt, Lisa M. Moynihan, "Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers," **Working Paper Series**, (Çevrimiçi) <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>, 2006, s.3.

²⁹⁴ Cristina Simon, Raquel Martin, Pilar Rojo, "Beyond "Revenue Per Head"?: Human Capital Metrics, Firm Performance And The Teaching of HRM in Business Schools," **IE Working Paper**, 2007, s.1.

Delaney ve Huselid'in 1996 yılında 590 örgütte yaptıkları araştırmada, İKY uygulamaları (eğitim, personel temini ve seçimi) ile algılanan finansal performans göstergeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.²⁹⁵ Harel ve Tzafrir ise 1999 yılında İKY uygulamalarının örgüt düzeyinde etkisini incelemişlerdir. İsrail'deki özel sektör ve kamu sektöründen örgütlerin örnekleme dahil edildiği araştırmada, İKY uygulamalarının, algılanan finansal performans ölçütlerinden pazar payını etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada algılanan finansal performansı etkileyen tek değişkenin, insan kaynakları eğitim faaliyeti olduğu da bulunmuştur.²⁹⁶

Singh tarafından 2004 yılında Hindistan'da, 82 örgütte gerçekleştirilen bir çalışmada, İKY uygulamaları ile örgütsel ve finansal performans ölçümleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, örgütlerin eğitim ve ücret yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel performans ve finansal performans ölçütlerinden biri olan pazar payı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.²⁹⁷

Ülkemizde bu konuya ilişkin yapılan araştırmaların sayısı az olmakla birlikte, araştırma sonuçlarının yabancı literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Ağdelen ve Erkut, ülkemizde üretim sektöründe bulunan 54 örgütten topladıkları veriler ışığında, İKY uygulamalarının, finansal performans üzerinde etkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu çalışmada, finansal performans göstergeleri; karlılık, yatırımın geri dönüş oranı ve işgücü verimliliği olarak ele alınmıştır.²⁹⁸ Marangoz ve Biber ise, ülkemizdeki büyük

²⁹⁵ John T. Delaney, Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," **The Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, s. 949.

²⁹⁶ Gedaliahu H. Harel, Shay S. Tzafrir, "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm," **Human Resource Management**, Vol. 38, No.3, 1999, s.185.

²⁹⁷ Kuldeep Singh, "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India," **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.42, No.3, 2004, s.301.

²⁹⁸ Ağdelen, Erkut, **a.g.m.**, s.65.

ölçekli ilk 500 sanayi örgütünde yaptıkları çalışmada iş zenginleştirme ve personel seçimi uygulamalarının, örgütlerin pazar payını etkilediğini bulmuşlardır.²⁹⁹

Literatürdeki bazı çalışmalarda ise insan kaynakları uygulamalarının, finansal performans üzerinde etkili olabilmesi için, çalışan davranışlarının aracılık etkisinin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu aracılık etkisinin temel koşulları; örgüt tarafından çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, gönüllü davranışlarının (ÖVD) artırılması ve çalışanlara işlerinde bilgi, beceri ve diğer yeteneklerini kullanabilecek fırsatın sağlanması olarak ifade edilmektedir.³⁰⁰ Bu konuda çalışmalar yapan Bailey ise, İKY faaliyetlerinin çalışanların gönüllü davranışlarını ortaya çıkaracak şekilde uygulanması gerektiğini ve bu gönüllü davranışların, örgütsel yapıdaki esneklik, çalışan becerilerinin geliştirilmesi ve motivasyon araçları ile etkilenebileceğini belirtmiştir.³⁰¹

Becker, Huselid, Pickus ve Spratt 1997'deki çalışmalarında; İKY uygulamaları, çalışan davranışları (özellikle işgörenlerin gönüllü davranışları) ve bunların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan kar, büyüme ve piyasa değeri arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.³⁰² Ferris ve meslektaşları ise, İKY uygulamalarının, çalışan davranışları ve kurumsal itibar değişkenleri ile birlikte finansal performansı etkileyebileceğini belirtmektedirler. Çalışanların kolektif performansı, örgütsel ve finansal performansın artışı için kritik bir koşuldur. Çalışanların kolektif olarak ÖVD'lerinin toplamı, örgütlerin performanslarının artmasına ve daha etkin faaliyet göstermesine katkıda bulunabilir. Ferris ve meslektaşları çalışmalarında, bu tip davranışların gösterilmesine

299 Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı 2, 2007, s.202.

300 Keith Macky, Peter Boxall, "The Relationship between 'High Performance Work Practices' and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects," **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.18, No.4, 2007, s.537-567 .

301 Huselid, **a.g.m.**, s. 637.

302 Brian E. Becker, v.d., "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," **Human Resource Management Journal**, Vol.31, No.1, 1997, s.2.

olanak sağlamak ve örgütün etkinliğini artırmak için, İKY uygulamalarının farklı örgüt yapıları için esnek olması gerektiğini vurgulamışlardır.³⁰³

Ryan, Schmit ve Johnson'un araştırmaları ise, çalışan tutumları ve örgütsel etkinlik (finansal performans, müşteri tatmini ve işgücü devir oranı) arasındaki ilişkilerin varlığına yönelik kanıtlar sunmaktadır. Çalışan tutumları ile şube finansal performansı, müşteri tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişkiler büyük çaplı bir finansman şirketinin şubeleri düzeyinde incelenmiştir. İki ardışık finansal yılda 142 şubeden elde edilen veriler, çalışan tutumları ve şube finansal performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir.³⁰⁴ Wright, Gardner ve Moynihan ise, İKY uygulamaları (seçim, eğitim, performans değerlemesi ve çalışanın yönetime katılımı) ile çalışanların tutumu (örgütsel bağlılık), karlılık ve faaliyet performansı (işletme maliyetleri) arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Aynı örgütteki 50 farklı iş biriminden elden edilen veriler, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve karlılık arasında pozitif yönlü ve işletme maliyetleriyle negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.³⁰⁵

Greer tarafından, örgüt performansı ve özellikle finansal performans ile ilgili hedeflerin objektif olarak ölçümünün, örgütün hissedarlarına geri dönüşümünü ifade eden piyasa ölçütlerini içerdiği belirtilmiştir. Bu ölçütler; özsermaye karlılığı (ROE), aktif karlılık (ROA), Tobin Q ve karlılık olarak sıralanabilir. Üretim sektörü için ise bu ölçütlere, hurda-fire oranları ve ürün kalitesi ilave edilebilir. Ayrıca Greer, inovasyon ve operasyonel çıktılar için bazı örgütsel performans özelliklerinin objektif ölçüme uygun olmaması nedeniyle, algısal ölçümlerin de kullanılabileceğini belirtmiştir.³⁰⁶

³⁰³ Gerald R. Ferris, vd., "Toward a Social Context Theory of The Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship," **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.3, 1998, s.249-250.

³⁰⁴ Ann Marie Ryan, Mark J. Schmit, Raymond Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level," **Personnel Psychology**, Vol.49, Iss.4, 1996, s.853.

³⁰⁵ Wright, Gardner, Moynihan, **a.g.m.**, s.21.

³⁰⁶ Greer, **a.g.e.**, s.291-292

Bu bölüme kadar olan kısımda, ÖVD bağlamında İKY modelleri ve yaklaşımları ile araştırmada dikkate alınan insan kaynakları uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, finansal performans üzerinde etkisi olduğu düşünülen İKY uygulamaları ve bu etkide ÖVD'nin aracılık ve etkileşim rollerine ilişkin çalışmalara değinilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

İnsan kaynakları uygulamaları; çalışanların işe seçiminden, yerleştirilmelerine, eğitiminden, performanslarının değerlendirilmesine, kararlara etkin olarak katılabilmelerinden, bilgi paylaşımına kadar geniş bir perspektifte incelenebilmektedir. Bu uygulamaların etkinliğinin ise, çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olduğu ilgili literatürde ifade edilmektedir. Literatürdeki insan kaynaklarına ilişkin modeller ve yaklaşımlar, çalışanların davranışları yoluyla örgütleri için katma değer yarattıklarını belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışanların rol tanımlı davranışlarından ziyade, isteğe bağlı ve yapılması halinde ödül gerektirmeyen, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından dikkat çekici hale geldiği görülmektedir. Araştırmada, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile bankaların insan kaynakları uygulamaları arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın temel problemi;

- *İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?* şeklinde ifade edilebilir.

Ayrıca araştırmada incelenen her bir insan kaynakları uygulamasına göre, bankaların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin skorlarının farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu doğrultuda ikinci araştırma problemi;

- *İnsan kaynakları uygulamalarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermekte midir?* şeklinde yazılabilir.

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans göstergeleri arasında (özkaynak karlılığı, aktif karlılık) varolduğu düşünülen ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının rolünün olup olmaması incelenen diğer bir problemidir. Yukarıda ifade edilen işe seçim ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım ve bilgi paylaşımı faaliyetlerinin, örgüt tarafından tümünün ya da bir kısmının uygulanmasının, finansal performans ile ilişkili olduğu özellikle yabancı literatürde sıklıkla incelenmiştir. Ancak bu ilişkide genellikle çalışan davranışlarının etkisi göz ardı edilmiştir. Bu doğrultuda üçüncü araştırma problemi;

- *İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının birlikte etkileşiminin, finansal performansı üzerinde etkisi var mıdır?* şeklinde ifade edilebilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın ilgili literatür bölümünde açıklandığı üzere ÖVD, insan kaynakları uygulamalarına göre şekillenebilmektedir. Araştırmada ÖVD'yi şekillendirdiği düşünülen temel insan kaynakları uygulamaları; insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımları, işe seçme ve yerleştirme faaliyetleri, eğitim, performans değerlendirme, çalışanların kararlara katılımı ve bilgilendirme faaliyetleri olmak üzere 8 temel başlıkta ele alınmıştır.

Araştırmanın temel amacı ise; mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarının niteliğini belirlemek ve bu uygulamaların ÖVD ile ilişkisini incelemektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmanın diğer bir amacı ise; İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel

vatandaşlık davranışının karşılıklı etkileşiminin, finansal performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırma, bankacılık sektöründe çalışanların ÖVD'lerinin şekillendirilmesinde, insan kaynakları faaliyetlerinin etkisinin gösterilebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları doğrultusunda meydana gelebilecek finansal performans artışları, İKY'nin örgüt içerisindeki değeri konusunda ampirik kanıtları ortaya koyabilecektir. Böylelikle çalışmaya katılan bankaların yöneticilerine, İKY uygulamalarının önemi, bu uygulamaların örgüt içinde çalışanların gönüllü davranışlarına (ÖVD) ve finansal performansa etkisi bakımından gerekli bilgiler sunulabilecektir.

Çalışmanın önceki bölümünde ortaya konulduğu üzere, insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişki özellikle yabancı yazındaki araştırmalarda incelenmektedir. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, çalışan davranışlarının payı genelde gözardı edilmektedir. Bu nedenle; insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı yerli-yabancı literatürde oldukça az sayıdadır. Bu çerçevede, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarını birleştirmesi nedeniyle disiplinlerarası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın teorik ve uygulama kapsamının geniş olmasından dolayı, geniş katılımlı bir örnekleme sahip araştırma tasarımı gerektirmektedir. Bu nedenle Türkiye Bankalar Birliği'ne (TBB) bağlı mevduat bankalarının genel müdürlük çalışanları araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma, incelenecek örgütlerin kurumsal yapılarından

dolayı insan kaynakları uygulamalarının belirgin bir şekilde varlığının bilinmesi ve finansal performans göstergelerine ait doğru ve tutarlı sonuçlar elde edilebileceği düşüncesinden hareketle bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, bankalardaki çalışanlara ait ÖVD skorlarının belirlenebilmesi, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin veriler elde edilebilmesi ve finansal performans göstergelerine yönelik tutarlı veriler toplanabilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinin başladığı Eylül 2009 tarihi itibarıyla TBB'ye kayıtlı 32 adet mevduat bankası bulunmaktadır.³⁰⁷ Çalışmaya katılmak isteyen 21 mevduat bankasının, 2'sinden gelen anket sayısının düşük olmasından dolayı (iki bankadan toplam -8- anket), bu bankalara ait sağlıklı veri değerlendirmesi yapılamayacağı düşünülmüş ve 19 bankanın verileri analiz aşamasında dikkate alınmıştır. Böylelikle ankete katılan bankaların oranı %59 (19/32) olarak hesaplanmıştır.

ÖVD için dağıtılan anket sayısının tespitinde de yine TBB'nin verilerinden yararlanılmıştır. Eylül 2009 itibarıyla İstanbul'daki bankalarda çalışan sayısı 76.394 olarak tespit edilmiştir.³⁰⁸ Araştırmanın ÖVD anketini dolduracak birey sayısı, örnekleme formülü kullanılarak %1 hata payı ile en az 260 kişi olarak hesaplanmıştır.³⁰⁹

Araştırmada çalışanlara yönelik ÖVD anketinin yanıtlanması ise, bankaların insan kaynakları bölümleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları yetkililerine ÖVD anketlerinin, farklı departmanlardaki çalışanlara tesadüfi olarak dağıtılmasının gerekliliği konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Böylelikle tek bir departmandan gelebilecek yanıtlardan kaynaklanabileceği düşünülen yanlılığın azaltılması amaçlanmıştır. ÖVD anketi her bir banka için ortalama 65 adet olarak belirlenmiştir.

³⁰⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi) [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektör Bilgileri/banka_listesi.asp?tarih=15/09/2009](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektör_Bilgileri/banka_listesi.asp?tarih=15/09/2009), 15.09.2009

³⁰⁸ TBB Banka ve Sektör Bilgileri (TBB), (Çevrimiçi) [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektör Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektör_Bilgileri/igb.aspx), Erişim tarihi: 30.09.2009

³⁰⁹ Neyran Orhunbilge, **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, İstanbul, İ.Ü, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:270, 1997, s.79

Toplam dağıtılan ÖVD anketi sayısı 1365'tir. Anketlerden 720 adedi geri dönmüş, ancak bunlardan 86 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğu için, 634 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmadaki anket dönüş oranı %46,4 (634/1365) olarak gerçekleşmiştir. Bankalara göre katılımcı sayısı Ek 8'de görülebilmektedir. Araştırmanın insan kaynakları uygulamaları anketi ise, çalışmaya katılmak isteyen bankaların insan kaynakları yöneticilerine/uzmanlarına gönderilmiştir. İnsan kaynakları yetkililerine gönderilen 21 adet anketin, 19 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bankaların finansal performanslarına ilişkin aktif karlılık ve özkaynak karlılığı bilgileri ise kamuya açıklanmış veriler dahilinde ikincil kaynaklardan elde edilmiştir.

3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın kapsamı, TBB'ye üye mevduat bankalarının çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu seçimin yapılmasının nedeni, bankalardan elde edilecek veriler için yeknesaklığın ve bankalar arasında karşılaştırma olanağının sağlanabileceği düşüncesidir. Araştırmanın sadece genel müdürlük çalışanları ve insan kaynakları yetkileriyle sınırlandırılmış olması da diğer bir kısıt olarak görülmektedir.

Araştırma, 15 Eylül 2009 ile 15 Mart 2010 tarihleri arasında, 6 aylık bir dönem içerisinde tamamlanmıştır. Bu nedenle araştırma, kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Kesitsel nitelikteki çalışmalar, araştırmanın yapıldığı andaki mevcut durumu yansıtmaktadır. Ayrıca çalışma, sadece hizmet sektöründe yer alan banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının tüm hizmet sektörü için genelleştirilmesi mümkün değildir.

Araştırmanın varsayımları ise; anket katılımcılarına ve araştırma yöntemine ilişkindir. Araştırmaya katılanların anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumlarını yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem

olduğudur. Anket formlarının analizinde kullanılan veri analiz yöntemlerinin, araştırma amacına en uygun olan değerlendirme yolu olduğu da varsayılmıştır. Ayrıca mevduat bankalarındaki çalışan sayısının, sektördeki toplam çalışan sayısının %97'sini oluşturmasından dolayı, elde edilen verilerin, sektördeki mevduat bankalarının çalışanlarını kapsayıcı nitelikte veriler olduğu varsayılmaktadır.

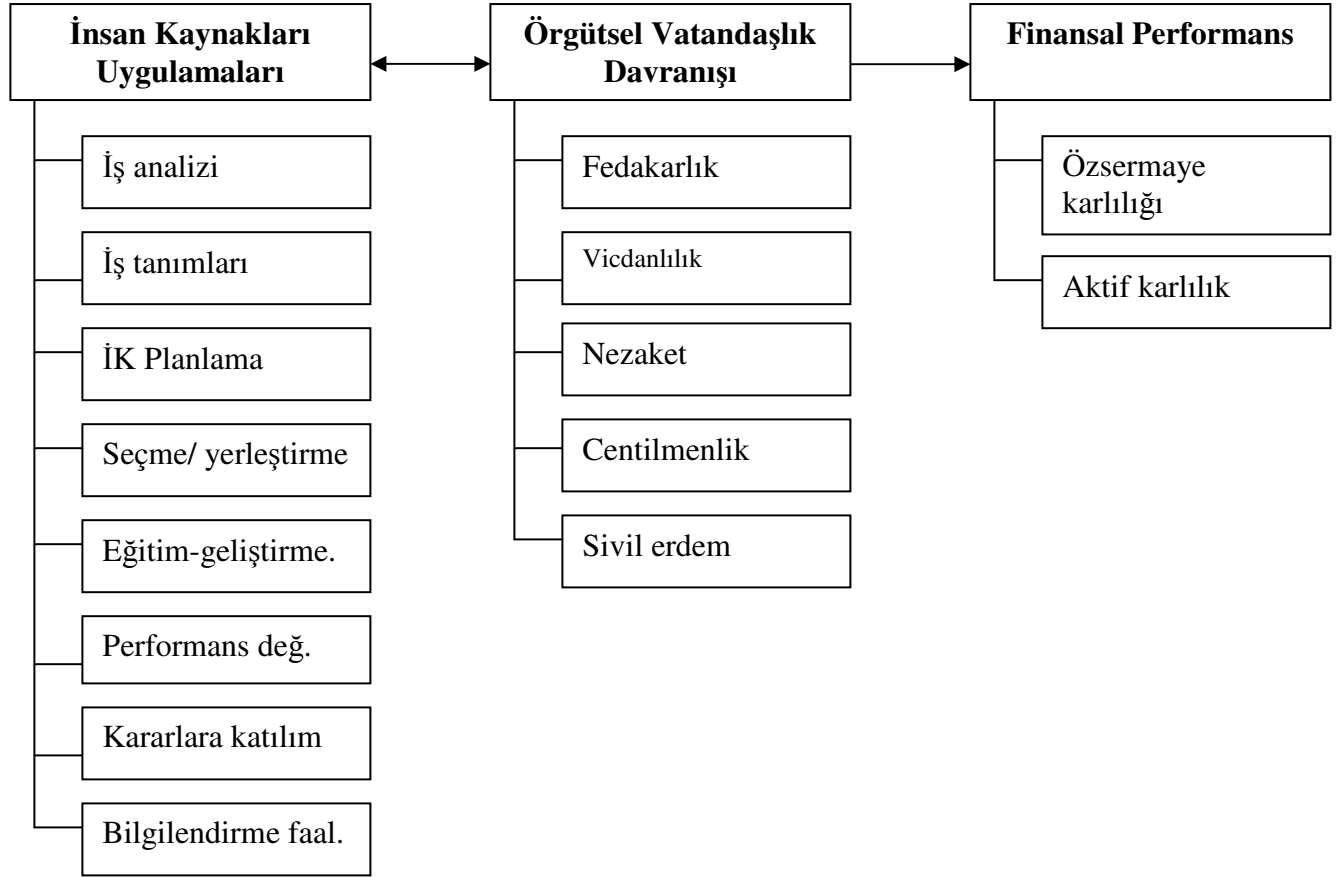
3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, İKY uygulamaları ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca bankaların İKY uygulamaları ile finansal performans ilişkisinde, örgütsel vatandaşlık davranışların etkisinin olup olmaması da araştırılmıştır. Böylelikle araştırma, mevcut problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak tasarımılanmıştır. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır.³¹⁰ Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır.³¹¹ Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

³¹⁰ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 8.bs. İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.s.252

³¹¹ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji: Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005, s.114



Şekil 5: Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi:İnsan Kaynakları Uygulamaları-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans İlişkisi

3.5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada, Türkiye Bankalar Birliği'ne (TBB) bağlı, 32 mevduat bankasının insan kaynakları yetkilileriyle irtibata geçilmeye çalışılmıştır. TBB'ye kayıtlı 32 adet mevduat bankasının insan kaynakları yetkililerinden, 8'i iş yoğunluklarını gerekçe göstererek olumsuz yanıt vermiş, 2'sinin insan kaynakları bölümü yetkililerine ulaşılamamış ve 1'i ise insan kaynakları operasyonlarının yurtdışından yönetildiğini belirterek çalışmaya katılmayacağını belirtmiştir. Geriye kalan 21 bankaya ise, araştırma verilerinin

akademik amaçlı kullanılacağı, gizlilik ilkesi gereği banka isimlerinin açıklanmayacağı* ve bankalara ait verilerin üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacağını bilgisi verilerek araştırmaya katılımın artırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmadaki verilere ait ölçüm düzeyinin bu noktada açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bilindiği üzere ölçüm düzeyi; verilerin toplandığı düzeyi ifade etmektedir. Bireysel düzeydeki yapıların verileri, birey düzeyinde toplanmaktadır. Daha üst düzey yapıların (grup, örgüt) ölçümü ise, birey düzeyinde toplanarak sonra bireysel puanların birleştirilmesi (toplanması) veya ortalama alınması suretiyle daha üst düzeyi temsil edecek şekilde gerçekleştirilebilir.³¹² Sekaran'a göre, araştırmalarda gözlemlere ilişkin verilerin toplanmasında aralıklı veya oransal ölçekten birinin kullanılması halinde ortalama hesaplamının mümkün olabileceği belirtilmektedir.³¹³

Araştırmanın ölçüm düzeyi olarak, birden çok analiz seviyesinin varlığı sözkonusudur. Analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için; insan kaynakları uygulamalarına yönelik *indeks skoru* hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, Wright, Gardner ve Moynihan 2003 yılındaki³¹⁴ ve yine Wright ile meslektaşlarının 2005 yılındaki³¹⁵ çalışmalarındaki yöntemle benzerlik göstermektedir. Wright vd.'ye göre; her bir çalışan için insan kaynakları indeks skoru; mevcut insan kaynakları uygulamalarının anketteki soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu yöntemde elde edilen İK indeks skoru her bir çalışan için aynı olarak tanımlanabilmektedir. Zaten insan kaynakları uygulamalarının doğası gereği örgütsel düzeydeki uygulamalar tüm çalışanlar için aynı derecede uygulanıyorsa, her bir çalışan için aynı skorun değerlendirilmesinin uygun bir yaklaşım olabileceği varsayımı araştırmada dikkate alınmıştır.

* Çalışmada yalnızca isimlerinin açıklanmasına izin veren bankaların adları belirtmiştir.

³¹² Herman Aguinis, Christine A. Henle, Cheri Ostroff, "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Ölçüm", Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, ed. Handan Kepir Sinangil, v.d., 1. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009, s. 52.

³¹³ Uma Sekaran, **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, 4th ed., NJ, John Wiley & Sons Inc., 2003, s.398.

³¹⁴ Wright, Gardner, Moynihan, **a.g.m.**, s.29.

³¹⁵ Wright, v.d., **a.g.m.**, s.425-426.

Araştırmanın diğ er bir değişkeni olan  VD  l  m  ise, bireysel düzeydeki verilerden elde edilmiştir. Bankaların  VD skorlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik ise (aritmetik ortalama ve standart sapma) yukarıda belirtildiği üzere, bireysel düzeydeki ölçümlerin birleştirilmesi ile hesaplanmıştır.

Finansal performansa ilişkin değerler ise örgüt düzeyindedir. Ancak farklı düzeyler arasındaki analizlerin sağlıklı olarak yapılabilmesi için, finansal performans değerleri her bir bankada çalışan bireyler için tek tek girilerek düzeyler arasında yeknesaklık sağlanması amaçlanmıştır. Böylelikle analizler, bireysel seviyede yapılabilir hale getirilmiştir.

Araştırmadaki veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketlerin dağıtımı, mevduat bankalarının Genel Müdürlükleri'ndeki İnsan Kaynakları yetkilileri aracılığıyla sağlanmıştır. Anket formları yetkililere elektronik posta yoluyla veya araştırmacı tarafından bizzat elden teslim edilmiştir. Anket formlarının geri dönüşleri ise; yine elektronik posta veya araştırmacı tarafından bizzat elden teslim alınarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formlarından ilki, bankalardaki insan kaynakları uygulamalarının tespitine yönelik 23 sorudan oluşan *insan kaynakları uygulamaları* anketidir. İkinci veri toplama aracı ise 19 ifadeden oluşan * VD anketidir*. Anketlere son şeklinin verilebilmesi için, öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından da pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

3.5.2.1. Araştırmada Kullanılan Anketlere İlişkin Pilot  alışma Süreci

Araştırmada kullanılacak anketler için, öncelikle pilot çalışma yapılarak daha sağlıklı verilerin toplanabilmesi amaçlanmıştır.  VD anketi, pilot çalışma sürecinde  l  k

olarak tasarımılanmış (*Bu nedenle pilot çalışma sürecinde ÖVD anketi yerine, ÖVD ölçeği ibaresi kullanılacaktır.*) ve orijinal çalışmada demografik nitelikteki sorular ilave edilerek anket formu oluşturulmuştur. Ocak-Haziran 2009 tarihleri arasında ÖVD ve İKY anketlerine ilişkin pilot çalışmalar tamamlanmıştır. İKY uygulamaları ve ÖVD anketlerine ilişkin pilot çalışma süreci aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Pilot Çalışma Süreci

Ocak-Haziran 2009 döneminde araştırmada kullanılacak ÖVD ölçeğinin *pilot çalışması* sonuçlandırılmıştır. Pilot çalışmaya konu olan ölçek, iki ayrı çalışmadan hareketle oluşturulmuştur. Ölçek; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in 1990³¹⁶ ile Podsakoff ve MacKenzie'nin 1994³¹⁷ yılında yaptıkları çalışmalar doğrultusunda bireyin kendi davranışlarını değerlemesine izin verecek şekilde dizayn edilmiştir. Bu iki çalışmadaki ifadelerin birleştirilmesinin nedeni, istatistiki olarak daha güçlü ve etkin bir ÖVD ölçeğinin oluşturulabilmesi çabasıdır.

ÖVD ölçeğinin uyarlama çalışmasında ilk olarak ifadeler Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler, araştırmacının kendisi ve araştırmacıyla aynı kurumda çalışan ve Modern Diller Bölümü'nde görev yapan bir öğretim elemanı tarafından birbirinden bağımsız şekilde gerçekleştirilmiştir. Modern Diller Bölümü'ndeki öğretim elemanının konu ile doğrudan ilgisi bulunmadığından çeviriden evvel kendisine ölçek ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Çevirilerin ortak ifadeleri birleştirilerek elde edilen ölçek, sosyal bilimler alanında çalışmaları olan ve araştırmacı ile aynı kurumda görev yapan üç farklı öğretim elemanından oluşan bir grupla değerlendirilmiştir. Bu gruptaki bireylere ölçeğin çevirisi ile birlikte İngilizce orijinal ifadeleri ayrı ayrı verilmiştir. Her bir öğretim elemanından

³¹⁶ Philip M. Podsakoff, v.d., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors," **Leadership Quarterly**, Vol 1, Iss.2 1990, s.107-142.

³¹⁷ Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," **Journal of Marketing Research**, Vol.31, 1994, s.351-363.

ölçekleri ayrı ayrı okuyarak, ifadeleri anlaşılabilirlik ve Türkçeye uygunlukları yönünden karşılaştırmaları istenmiştir. Fikir birliğine varılan ifadeler bir araya getirilerek ÖVD ölçeği oluşturulmuştur. Daha sonra da Danışman öğretim üyeleri ile yapılan görüşmeler neticesinde ölçeğe son şekli verilmiştir.

Pilot çalışmadaki ölçek, Organ'ın 1988 yılında ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu içermektedir. ÖVD'ye ait pilot çalışma ölçeği Ek 1'de görülmektedir. Pilot çalışmada kullanılan ölçek, 29 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin boyutlara göre dağılımı;

- Fedakarlık (Diğergamlık-Özgecilik) boyutu 6 madde,
- Nezaket boyutu 6 madde,
- Vicdanlılık boyutu 7 madde,
- Centilmenlik (Sportmenlik) boyutu 6 madde ve
- Sivil Erdem boyutu ise 4 maddeyi içerecek şekildedir.

Pilot çalışmaya katılanlardan ölçekteki ifadelere hangi oranda katıldıklarını; 6 dereceli Likert tipi ölçek üzerinde, “1:Hiç katılmıyorum”, “2:Çoğunlukla katılmıyorum”, “3:Kısmen katılmıyorum”, “4: Kısmen katılıyorum”, “5: Çoğunlukla katılıyorum” ve “6:Tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

ÖVD ölçeği, bir devlet üniversitesinin İşletme Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans programında okuyan ve hali hazırda çalışmakta olan 110 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Ölçeğe ait formlardan 3 tanesi eksik doldurulduğu için iptal edilmiş ve 107 form değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerleme sürecinde verilerin; normallik dağılımı Kolmogorov-Smirnov testi ve faktörlere ayrılabilirliği için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü önemlidir. Vaka sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır. Her değişkende en az 10 vakanın olması arzu edilir.

Genel olarak 100-200 denek arası faktör analizi için yeterli kabul edilmektedir.³¹⁸ Bu çalışma da 107 kişi üzerinde gerçekleştirilerek yeterli sayıya ulaşılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere toplanan veriler, faktör analizine tabi tutulmuştur. “Varimaks (döndürme)” rotasyonu ve temel bileşenler analizi (principal component analysis) kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçümü ve Barlett küresellik testi yapılmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test ölçüm sonucu 0.730 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testinin sonucu da anlamlı sonuçlar vermiştir (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada faktör yükü kesim noktası 0,45 olarak belirlenmiştir. Büyüköztürk'e göre; faktör yük değerinin, 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.³¹⁹ Pilot çalışma sonucunda, Organ'ın 1988 yılında kullandığı ÖVD ölçeğindeki beş boyut ile paralel veriler elde edilmiştir.

ÖVD ölçeğine ait boyutlar ve ifade sayıları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Fedakarlık boyutu (Diğergamlık-Özgecilik) 4 madde,
- Nezaket boyutu 3 madde,
- Vicdanlılık boyutu 5 madde,
- Centilmenlik boyutu 3 madde ve
- Sivil Erdem boyutu 4 madde

Pilot çalışma sonunda ÖVD ölçeğindeki beş boyutun açıkladığı toplam varyans %56,45 olarak hesaplanmıştır. ÖVD ölçeğinin boyutları açısından durum incelendiğinde;

³¹⁸ Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, 2.bs, Ankara, Emek Ofset, 2005, s.419

³¹⁹ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, 7.bs. Pegema Yayıncılık, 2007, s.124

vicdanlılık boyutu %13,76, fedakârlık boyutu %11,78, nezaket boyutu %11,10, sivil erdem boyutu %10,36 ve centilmenlik boyutunun ise %9,45’lik oranda açıklanan varyansta paya sahip olduğu hesaplanmıştır. ÖVD ölçeğinin faktör yapısına ait pilot çalışma sonuçları Tablo7’de görülmektedir.

Tablo 7: ÖVD Ölçeği Pilot Çalışması Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Faktör 1. Vicdanlılık	2,614	13,76	13,76
Faktör 2: Fedakârlık	2,238	11,78	25,54
Faktör 3: Nezaket	2,109	11,10	36,64
Faktör 4: Sivil erdem	1,969	10,36	47,00
Faktör 5: Centilmenlik	1,796	9,45	56,45

Araştırma sonucunda oluşan faktörlere ilişkin ifadeler ve faktör yükleri ise Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Pilot Çalışması
Faktör İfadeleri ve Yükleri

Faktör 1: Vicdanlılık	Varyansı açıklama gücü= %13,75	Faktör Yükü
1 İşlerimde her zaman dakikimdir.		,768
2 Proje, rapor vb. işleri zamanından önce teslim ederim.		,678
3 Öğle yemekleri ve dinlenme aralarım asla uzun sürmez.		,661
4 Kontrol eden biri olmasa dahi, işletmenin kural, prosedür ve düzenlemelerine uyarım.		,614
5 Belirlenmiş saatler dışında, ilave dinlenme arası vermem.		,562
Faktör 2: Fedakarlık	Varyansı açıklama gücü= %11,78	Faktör Yükü
6 İş ile ilgili problemleri olan arkadaşlarıma yardım için severek vakit ayırırım.		,782
7 İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.		,772
8 Çalışma arkadaşlarıma yardım eli uzatmaya her zaman hazırım.		,627
9 İşe yeni giren çalışanlara benden istenmese bile yardımcı olurum.		,584
Faktör 3: Nezaket	Varyansı açıklama gücü= %11,10	Faktör Yükü
10 Çalışma arkadaşlarım için problem yaratmaktan kaçınırım.		,750
11 Arkadaşlarımla haklarını istismar etmem.		,666
12 Davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini nasıl etkileyeceği konusunda dikkatliyimdir.		,548
Faktör 4: Sivil erdem	Varyansı açıklama gücü= %10,36	Faktör Yükü
13 Organizasyondaki gelişmeleri yakından izler ve ayak uydururum.		,775
14 İşletme imajına katkıda bulunacak faaliyetlere, gerekli olmasa bile katılırım.		,696
15 Organizasyonla ilgili duyuruları-evrakları okurum ve takip ederim		,584
16 Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.		,561
Faktör 5: Centilmenlik	Varyansı açıklama gücü= %9,45	Faktör Yükü
17 Problemleri olduğundan daha büyük hale getirme eğilimi gösteririm.		,766
18 İşimle ilgili olumlu taraflardan çok, daima hatalı/yanlış olan noktalara odaklanırım.		,679
19 İşimle ilgili önemsiz konular hakkında şikayet ederek çok zaman harcarım.		,553

KMO=0,73 / Barlett Küresellik Testi: 0,000 <0,001

Pilot çalışmada kullanılan ÖVD ölçeğinin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0,77 olarak belirlenmiştir ve sosyal bilimler için güvenilir bir değer olarak bulunmuştur. ÖVD'nin boyutları için yapılan güvenilirlik skorları ise; vicdanlılık boyutu:0,70, fedakârlık boyutu:0,71, nezaket boyutu:0,64, *(literatürde bu boyutların içerdiği ifadelerin birbirine yakın olması nedeni ile birleştirilebildiği görülmektedir- Fedakarlık+Nezaket=0,75)*, sivil erdem boyutu:0,62 ve centilmenlik boyutu: 0,52 olarak hesaplanmıştır. Pallant, az sayıda ifadeye (soruya) sahip ve istatistiki duyarlılığı yüksek alt boyutlar (ölçekler) için, 0,5 ve üzeri Cronbach alpha değerlerinin uygun olabileceğini önermektedir. Yine Pallant, ölçeğin tümü için ise 0,7 ve üzerindeki bir değer daha uygun olacağını belirtmektedir.³²⁰ Buna göre pilot çalışmadaki tüm boyutlar araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Pilot çalışmadaki ÖVD ölçeği ve alt boyutlarına ait güvenilirlik skorları Tablo 9'da yer almaktadır.

ÖVD ölçeği ile ilgili bir konuya burada açıklık getirmek yararlı olabilir. Genel olarak ÖVD ile ilgili çalışmalarda, centilmenlik boyutunun güvenilirlik skorları düşük olarak çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, ters kodlu ifadelerin varlığıdır. Ters kodlu ifadeler, ifadeye yanıt verenler açısından algılama ve anlam karışıklıklarına neden olabilmekte ve güvenilirlik değerleri düşük olarak çıkabilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği ve Alt Boyutlarının (Ölçeklerinin) Güvenilirlikleri – Pilot Çalışma

ÖVD Alt Boyutları	Güvenilirlik
1. Faktör: Vicdanlılık Ölçeği	.70
2. Faktör: Fedakârlık Ölçeği	.71
3. Faktör: Nezaket Ölçeği	.64
<i>Fedakârlık+Nezaket Ölçeği</i>	.76
4. Faktör: Sivil Erdem Ölçeği	.63
5. Faktör: Centilmenlik Ölçeği	.53
ÖVD Ölçeği	.77

³²⁰ Julie Pallant, **SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)**, 2nd ed., Crows Nest-Australia, Allen & Unwin Publishing, 2005, s.90.

3.5.2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi Pilot Çalışma Süreci

İKY uygulamaları anketinin pilot çalışması için literatürdeki birçok çalışma incelenmiştir. Pilot çalışma için; Gardner, Moynihan, Park ve Wright'ın 2001³²¹, Wright, Gardner ve Moynihan'ın 2003³²² ve yine Gardner, Moynihan ve Wright'ın 2007³²³ yılındaki çalışmaları dikkate alınmıştır. Pilot çalışmadaki ifadeler, öncelikle belirtilen çalışmalardan hareketle araştırmacı tarafından dilimize çevrilmiş ve 21 soruluk insan kaynakları uygulamaları pilot çalışma anketi oluşturulmuştur.

İKY uygulamaları anket formu pilot çalışmasının ikinci aşamasında, çevirisi yapılan anket formu anlaşılabilirlik ve algılama açısından, İKY alanında ve en az uzman pozisyonunda çalışan kişilere elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Bu yöntemle, farklı sektörlerde çalışan (iletişim, elektronik, danışmanlık, inşaat, ilaç, banka) 22 insan kaynakları uzmanına ulaşılmıştır. Bu kişilerin pilot çalışmaya yönelik değerlendirmelerinden sonra, anlaşılması güç olan ifadelerde birlik sağlamak amacıyla, farklı sektörlerde çalışan 3 insan kaynakları uzmanı ile ortalama 25'er dakika süren mülakat uygulaması yapılmış ve anket formunda değişikliklere gidilmiştir. Üçüncü aşamada ise danışman öğretim üyelerinin görüşleri alınarak, pilot çalışmada yer alan 21 sorudan 2 tanesi çıkarılmıştır. Bu ifadelerin yerine 3 tane soru ilave edilerek toplamda 22 soruya ulaşılmış ve ankete son şekli verilmiştir.

³²¹ Timothy M. Gardner , v.d., "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes," (Çevrimiçi) <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=cahrswp>, CAHRS Working Paper Series, 15.03.2009, s.22 .

³²² Wright, Gardner, Moynihan, **a.g.m.**, s.29

³²³ Timothy M. Gardner , Lisa M. Moynihan, Patrick M. Wright, "The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover," (Çevrimiçi) <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1480&context=cahrswp>, CAHRS Working Paper Series, 16.03.2009, s.22 .

3.5.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında öncelikle mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarına ve bu anketi yanıtlayan kişiye yönelik bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler arasında anketin doldurulduğu bankaya ait sermaye yapısı bilgisi de sorulmuştur. Ayrıca araştırmada aşağıda sıralanan bağımsız değişkenlerinin yanında, ÖVD anketini yanıtlayan kişiye ilişkin bilgiler de istenmiştir.

Araştırma problemlerinin yanıtı aranırken incelenen temel değişkenler; *insan kaynakları uygulamaları, ÖVD ve finansal performans göstergeleridir*. Bu değişkenlere ait boyutlar ise şu şekilde sıralanabilir:

Araştırmanın bağımsız değişkenleri;

- **Temel İK uygulamaları**

- İş analizi
- İş tanımları
- İnsan kaynakları planlaması
- İşe seçim ve yerleştirme uygulamaları (mülakat/psiko-teknik)
- Eğitim faaliyetleri (yönetici ve oryantasyon eğitimleri)
- Performans değerlendirme uygulaması
- Çalışanların kararlara katılım uygulaması
- Bilgilendirme faaliyetleri

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

- Fedakarlık davranışı
- Nezaket davranışı
- Vicdanlılık davranışı
- Sivil erdem davranışı
- Centilmenlik davranışı

Araştırmanın bağımlı değişkenleri;

- **Finansal Performans Göstergeleri**

- Aktif karlılık (ROA)
- Özsermaye karlılığı (ROE)

Anket formunda istenilen diğer bilgiler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bankanın sermaye yapısı (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olma durumu).

İkinci olarak anketi yanıtlayan İK yöneticisine ilişkin demografik verilerin ölçümlenmesinde ise 6 değişkenden yararlanılmıştır. Söz konusu değişkenler:

- İK yöneticisinin cinsiyeti
- İK yöneticisinin eğitim düzeyi
- İK yöneticisinin yaşı
- İK yöneticisinin pozisyonu
- İK yöneticisinin pozisyon kıdemi
- İK yöneticisinin örgütteki çalışma kıdemidir.

ÖVD anketini yanıtlayan kişiye ilişkin bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim durumu
- Departman
- Pozisyon
- Pozisyon kıdemi
- Örgütteki çalışma kıdemi

Sonuç olarak araştırmada bankaların genel özelliklerine ilişkin olarak 1 değişken, anketi yanıtlayan İK yöneticisine ait 6 değişken, ÖVD anketini cevaplandıran çalışanların özelliklerine ilişkin 7 değişken, ayrıca 13'ü bağımsız, 2'si bağımlı olmak üzere toplam 29 değişken bulunmaktadır.

3.5.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İnsan kaynakları uygulamalarının nitelikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasında ilişki vardır.

H_{1a}: İnsan kaynakları iş analizi uygulamasının verilerinden yararlanılma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İnsan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1b1}: İnsan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliğine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermektedir.

H_{1c}: İnsan kaynakları planlamadan yararlanılma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1c1}: İnsan kaynakları planlamadan yararlanılma düzeyine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Seçme ve yerleştirme sürecindeki mülakatın nitelikleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1e}: Seçme ve yerleştirme sürecinde psiko-teknik yöntemin kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1e1}: Seçme ve yerleştirme sürecinde psiko-teknik yöntemin kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Yönetici eğitim-geliştirme programlarının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1f1}: Yönetici eğitim-geliştirme programlarının kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Oryantasyon eğitimi programlarının uygulanması ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1g1}: Oryantasyon eğitimi programlarının uygulanmasına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Performans değerlendirmeye göre ücret artışının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1h1}: Performans değerlendirmesine bağlı ücret artışının kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1i}: Performans değerlendirmeye göre ikramiye/ prim/ komisyon uygulaması ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1i1}: Performans değerlendirmesine bağlı ikramiye/prim/komisyon uygulamasına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1j}: Çalışanların kararlara katılımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1j1}: Çalışanların kararlara katılımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1k}: Çalışanlara yönelik bilgilendirme uygulamalarını kullanım ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1k1}: Çalışanların banka performansı hakkında bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1k2}: Çalışanların banka performansı hakkında bilgilendirilmesine göre, ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{1k3}: Çalışanların rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.

H_{1k4}: Çalışanların rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilmesine göre, ÖVD farklılık göstermektedir

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

H₃: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, özsermaye karlılığı (ROE) üzerinde etkilidir.

H₄: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, aktif karlılık (ROA) üzerinde etkilidir.

.

3.5.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkiler için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca ÖVD anketindeki boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır.

Banka çalışanlarına ait ÖVD skorları ile yine bankaların insan kaynakları uygulamalarının niteliklerinin tespiti için tanımlayıcı istatistikler olarak; frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Her iki anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, kıdem gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde; frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

ÖVD anketindeki ifadelerin değerlendirilmesi, pilot çalışmadaki ölçeklerin puanlaması şeklindedir. Anket formundaki 6 ve 11 no'lu ifadeler ters kodludur.

İnsan kaynakları uygulamaları anketindeki soruların yanıtlanmasında ve değerlendirilmesinde ise ikili (dichotomous) bir ölçüm dikkate alınmıştır. Bu ölçüme göre; anketteki insan kaynakları uygulamalarından her birinin ilgili bankada uygulanması halinde (Evet yanıtı alınmışsa) “1” , adı geçen uygulama yapılmıyorsa (Hayır yanıtı alınmışsa) “0” puan değeri *SPSS for Windows* programına girilerek kukla değişkenler tanımlanmıştır. Bu işlemin ardından insan kaynakları uygulamalarına yönelik “Evet” yanıtları toplanarak, soru sayısına (16 adet) bölünmüş ve her bir banka için indeks skoru hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları anketindeki, bankaların çalışanlarını bilgilendirme faaliyetlerine ilişkin sorunun değerlendirmesinde kullanılan ölçek ise “1: Asla” ile “6: Hergün” şeklindeki 6 dereceli bir skaladır. Bu ölçeğin değerlendirilmesinde ise Wright ve meslektaşlarının 2003 ve 2005 yılındaki çalışmalarına benzer bir yöntem uygulanmıştır. Buna göre, katılımcıların “asla” şeklindeki yanıtı vermeleri “0” puan ve diğer tüm şıklar için verilen yanıtlar ise “1” puan şeklinde kodlanarak ikili bir yapı oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde istatistiki anlamlılık düzeyi (p) 0,05 olarak dikkate alınmıştır. Araştırmanın tüm verileri, *SPSS for Windows 18.0* paket programında analiz edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GENEL ÖZELLİKLERİ

Bankacılık sisteminde, araştırmanın başladığı 15 Eylül 2009 tarihi itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB)’ne bağlı faaliyet gösteren banka sayısı 45’tir. Bu bankaların 32 (%71) tanesi mevduat ve 13’ü (%29) kalkınma ve yatırım bankası olarak faaliyet göstermektedir. Mevduat bankalarından 3’ü (%10) kamusal sermayeli, 11’i (%34) özel sermayeli ve 17’si (%53) de yabancı sermayeli bankadır. 1 (%3) banka ise Tasarruf Mevduatı Sermaye Fonu’na (TMSF) bağlı Birleşik Fon Bankasıdır. Bu bankalara ait 8820 adet yurtiçi şube ve 54 adet yurtdışı şube bulunmaktadır (Bknz. Ek 4).³²⁴

Bankacılık sektöründe çalışan sayısı 170.761’dir (Eylül 2009 itibarıyla). Bu çalışanlardan 165.483’ü (%97) mevduat bankalarında, 5.278’i (%3) ise katılım ve yatırım bankalarında çalışmaktadır. Mevduat bankalarında çalışanların 43.428’i (%26) kamusal sermayeli bankalarda, 82.281’i (%50) özel sermayeli bankalarda, 39.509’u (%23,99) yabancı sermayeli bankalarda ve 265’i (%0,01) ise TMSF’ye bağlı Birleşik Fon Bankası’nda çalışmaktadır (Bknz. Ek 5).

³²⁴ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi) [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/Banka Subu Bilgileri.asp?tarih=15.09.2009](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Banka_Subu_Bilgileri.asp?tarih=15.09.2009), Erişim Tarihi: 16.09.2009

Banka çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde; çalışanların %1'i ilköğretim, %23'ü orta öğretim, %71'i lisans ve % 5'i ise yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşmaktadır (Bknz. Ek 6). Eylül 2009 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışan 170 bin civarındaki kişinin %50'si kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışma oranı % 38, özel sermayeli mevduat bankalarında %55, Fon bankasında %38, yabancı sermayeli bankalarda %55, kalkınma ve yatırım bankalarında ise %32 düzeyinde gerçekleşmiştir (Bknz. Ek 7).³²⁵

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırma bulguları ve yorumları 3 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler sunulmuştur. İkinci başlıkta ise bankaların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Son olarak da araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

3.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya, İstanbul'da faaliyet gösteren ve TBB'ye kayıtlı 32 adet mevduat bankası dahil edilmiştir. Bankaların tümüyle iletişime geçilmeye çalışılmış ve bunlardan 21 tanesi araştırmaya katılacaklarını belirtmişlerdir. Bu 21 bankanın 2 tanesinden düşük sayıda anket geldiği için değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmadaki ÖVD anketine katılanların 264'ü erkek (%41,6) ve 364'ü (%57,5) kadındır. Bu soruyu 6 kişi (%0,9) ise yanıtsız bırakmıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; 443'ü (%69,8) üniversite, 114'ü yüksek lisans ve doktora

³²⁵ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx, Erişim Tarihi: 30.09.2009

(%.18,0), 36'sı ön-lisans (%5,7) ve yine 36'sı ise lise (%5,8) mezunu olup, 5 kişi (%0,8) ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

ÖVD anketini yanıtlayanların farklı departmanlardan katılımcılar olduğu görülmektedir. Bu durum, anketin tesadüfi olarak dağıtımı için yapılan bilgilendirmenin önemli ölçüde dikkate alındığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; krediler bölümünden ankete katılan çalışan sayısının 187 kişi (%29,5) olduğu ve ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu departmanı sırasıyla; pazarlama departmanı 89 kişi (%14) ve ardından da hazine departmanı 71 kişi (%11,2) ile izlemektedir. Bu soruya yanıt vermeyen 95 kişi (%15) bulunmaktadır.

ÖVD anketi katılımcılarının çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde; yönetmen pozisyonu 166 kişi (%26,2), yetkili pozisyonu 112 kişi (%17,7) ve yetkili yardımcısı pozisyonu 68 kişi (%10,7) olarak sıralanmaktadır. Bu soruyu yanıtsız bırakan 153 kişi (%24,1) bulunmaktadır. ÖVD anketine katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (ÖVD anketi)

		N	(%)
Cinsiyet	Erkek	264	41,6
	Kadın	364	57,5
	Yanıt vermeyen	6	0,9
Eğitim Durumu	Lise	36	5,7
	Ön-lisans	36	5,7
	Üniversite	443	69,8
	Y.lisans ve Doktora	114	18,0
	Yanıt vermeyen	5	0,8
Departman	Krediler	187	29,5
	Pazarlama	89	14,0
	Hazine	71	11,2
	İnsan kaynakları	60	9,5
	Operasyon	54	8,5
	Yönetim	24	3,8
	Kurumsal iletişim	12	1,9
	Teftiş	9	1,4
	İş-geliştirme	9	1,4
	Diğer (dış ticaret, inşaat vb.)	24	3,8
	Yanıt vermeyen	95	15
Pozisyon	Memur	47	7,4
	Yetkili yardımcısı	68	10,7
	Yetkili	112	17,7
	Uzman yardımcı	26	4,1
	Yönetmen yardımcısı	44	6,9
	Yönetmen	166	26,2
	Direktör	6	1,0
	Diğer (müfettiş, sekreter vb.)	12	1,9
	Yanıt vermeyen	153	24,1
N=634			

ÖVD anketindeki diğer demografik sorular; yaş, pozisyon ve örgüt kıdemine ilişkin sorular açık uçlu olarak sorulmuştur. Yaş sorusuna katılımcıların 626'sı yanıt vermiş ve 8 kişi ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Ankete katılanların yaşı en küçük 20, en yüksek ise 57 olarak belirlenmiştir. Yaş sorusuna ilişkin yanıtlar gruplandırıldığında, katılımcıların en fazla 26-33 yaş aralığında 368 kişi (%58,1) ile yoğunlaştığı görülmüştür. Katılımcıların pozisyonlarındaki kıdemleri ise, 3 aylık bir süreden başlayıp, 23 yıla kadar devam eden geniş bir dönemi içermektedir. Mevcut pozisyon için

kıdem süresi gruplandırıldığında; 1-3 yıl aralığındaki kıdem 215 kişi (%34) ile ilk sırada olduğu görülmüştür. Bu kıdem aralığını 1 yıla kadar 168 kişi (%26,5) ve 3-5 yıl arası 161 kişi (%25,4) izlemektedir. Katılımcıların örgüt kıdemleri 3 aydan başlayıp, 31 yıla kadar devam eden bir ölçekte gerçekleşmiştir. Örgüt kademine ilişkin veriler gruplandırıldığında ise; 1-3 yıl arası 241 kişi (%38) ile ilk sırada yer alırken, bu grubu 8 yıl ve üzeri 114 kişinin (%18) izlediği görülmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11: Araştırma Katılımcılarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (ÖVD anketi)						
Değişkenler	Aralık	Frekans	%	Min.	Maks.	N
Yaş	18-25	119	18,8	20	57	634
	26-33	368	58,1			
	34-41	111	17,5			
	42-49	23	3,6			
	50 ve üzeri	5	0,8			
	Yanıt vermeyen	8	1,2			
Pozisyon Kıdemi	1 yıldan az	168	26,5	,25	23	634
	1-3 yıldan az	215	34			
	3-5 yıldan az	161	25,4			
	5 yıl ve üzeri	70	11			
	Yanıt vermeyen	20	3,1			
Örgüt Kıdemi	1 yıldan az	92	15	,25	31	634
	1-3 yıldan az	241	38			
	3-5 yıldan az	109	17			
	5-8 yıldan az	61	10			
	8 yıl ve üzeri	114	18			
	Yanıt vermeyen	17	2			

İKY anketini yanıtlayan katılımcılara ilişkin veriler incelendiğinde ise; bu anketi yanıtlayan çalışanların 6’sı erkek (%31,6) ve 13’ü (%68,4) kadındır. Katılımcıların 17’si (%89,4) üniversite, 1’i yüksek lisans (%5,3) ve 1’i de ön-lisans (%5,3) mezunudur. İnsan kaynakları anketini dolduran çalışanların pozisyonları ise; uzman 3 kişi (%16), yönetmen 11 kişi (%58) ve direktör-yönetici 5 kişi (%26) şeklinde dağılım göstermektedir. İKY katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (İKY anketi)

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	6	31,6
	Kadın	13	68,4
Eğitim Durumu	Ön-lisans	1	5,3
	Üniversite	17	89,4
	Y.lisans	1	5,3
Pozisyon	Uzman	3	16
	Yönetmen	11	58
	Direktör-Yönetici	5	26

Ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin yaşı 27 ile 54 arasında değişmektedir. Bu anketi yanıtlayanların yaş sorusuna verdiği cevaplar gruplandırıldığında, 34-41 yaş grubunun 10 kişi (%52,6) ile ilk sırada olduğu görülmektedir. İK yöneticileri/uzmanları için pozisyon kıdemi 6 aylık bir süreden başlayıp, 21 yıla kadar devam etmektedir. Mevcut pozisyon için yanıtlar gruplandırıldığında, 1-3 yıl aralığında pozisyon kıdemine sahip 10 kişi (%52,6) bulunmaktadır. Katılımcıların örgüt kıdemleri ise 1 yıldan başlayıp, 23 yıla kadar devam eden bir ölçekte değişmektedir. Örgüt kıdemine ilişkin yanıtlarda; İK yöneticilerinin 9 yıl ve üzeri grupta 10 kişi ile (%52,6) yoğunlaştığı görülmektedir. İnsan kaynakları anketine yanıt veren katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıdaki gibi oluşmuştur (Tablo 13).

Tablo 13: Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı İstatistikleri (İKY anketi)

Değişkenler	Aralık	Frekans	%	Min.	Maks.	N
Yaş	26-33	6	31,6	27	54	19
	34-41	10	52,6			
	42 ve üzeri	3	15,8			
Pozisyon Kıdemi	1 yıldan az	2	10,5	,50	21	19
	1-3 yıldan az	10	52,6			
	3-5 yıldan az	2	10,5			
	5 yıl ve üzeri	5	26,4			
Örgüt Kıdemi	1 yıldan az	3	15,8	1	23	19
	1-3 yıldan az	3	15,8			
	3-5 yıldan az	3	15,8			
	9 yıl ve üzeri	10	52,6			

– *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları*

Araştırma kullanılan ÖVD anketinin kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=634). KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0.873 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir (anlamlılık düzeyi $p:0,000<0.001$). Bu değerler de aynı pilot çalışmadaki değerler gibi örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

Faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde özdeğeri 1'den büyük olan dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Bknz. Tablo. 14). Faktör yükü kesim noktası pilot çalışmada olduğu gibi, 0,45 olarak belirlenmiştir. Tablo 15'te görüleceği üzere, faktör analizi sonucunda nezaket boyutu altında yer alan maddelere ait faktör yük değerleri, fedakarlık boyutu ile ortak oluşturdukları boyut içerisinde algılanmıştır. Bu yapının literatürdeki ampirik çalışmalar ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Özen İşbaşı'nın ülkemizde 2000 yılında yaptığı çalışmada da fedakarlık ve nezaket boyutlarının birleştirilebildiği görülmektedir.³²⁶ Podsakoff ve diğ. 2000 yılındaki çalışmalarında da fedakarlık ve nezaket boyutlarının birbirine yakın davranışları içerdiği ve yardım etme davranışı altında birleştirilebileceği önerilmektedir. Faktör analizi sonucunda sivil erdem boyutundaki bir maddenin, vicdanlılık boyutu içerisinde yer aldığı görülmektedir.

ÖVD ölçeğine ait boyutların açıkladığı toplam varyans %50,70 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; yardım etme boyutu %17,33, vicdanlılık boyutu %14,79, sivil erdem boyutu %9,67 ve centilmenlik boyutunun da %8,91 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu görülmüştür.

³²⁶ Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama," Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000, s.94

Tablo 14: Faktör Analizi Sonuçları (ÖVD)

Faktörler	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Yardım etme	3,294	17,33	17,33
Faktör 2: Vicdanlılık	2,809	14,79	32,12
Faktör 3: Sivil erdem	1,838	9,67	41,79
Faktör 4: Centilmenlik	1,694	8,91	50,70

Araştırmada ortaya çıkan faktör yapısına ilişkin faktör ifadeleri ve yükleri şu şekildedir:

Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Faktör Yüklü Sonuçları

Faktör 1: Yardım etme	Varyansı açıklama gücü= %17,33	Faktör Yüklü
1 Çalışma arkadaşlarıma yardım eli uzatmaya her zaman hazırım.		,797
2 İşi ile ilgili problemleri olan arkadaşlarıma yardım için severek vakit ayırıyorum.		,727
3 Arkadaşlarımla haklarını istismar etmem.		,641
4 Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınıyorum.		,639
5 İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.		,556
6 İşe yeni giren çalışanlara benden istenmese bile yardımcı olurum.		,543
7 Davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini nasıl etkileyeceği konusunda dikkatliyimdir.		,498
Faktör 2: Vicdanlılık	Varyansı açıklama gücü= %14,79	Faktör Yüklü
8 Öğle yemekleri ve dinlenme aralarım asla uzun sürmez.		,724
9 İşlerimde her zaman dakikimdir.		,721
10 Belirlenmiş saatler dışında, ilave dinlenme arası vermem.		,714
11 Proje, rapor vb. işleri zamanından önce teslim ederim.		,638
12 Organizasyonla ilgili duyuruları-evrakları okurum ve takip ederim.		,523
13 Kontrol eden biri olmasa dahi, işletmenin kural, prosedür ve düzenlemelerine uyarım.		,484
Faktör 3:Sivil Erdem	Varyansı açıklama gücü= %9,67	Faktör Yüklü
14 İşletme imajına katkıda bulunacak faaliyetlere, gerekli olmasa bile katılıyorum.		,743
15 Organizasyondaki gelişmeleri yakından izler ve ayak uydururum.		,664
16 Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılıyorum.		,555
Faktör 4: Centilmenlik	Varyansı açıklama gücü= %8,91	Faktör Yüklü
17 İşimle ilgili olumlu taraflardan çok, daima hatalı/yanlış olan noktalara odaklanırım.		,752
18 Problemleri olduğundan daha büyük hale getirme eğilimi gösteririm.		,743
19 İşimle ilgili önemsiz konular hakkında şikayet ederek çok zaman harcamam.		,549

KMO=0,869 / Barlett Küresellik Testi sonucu: 0,000<0,001

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0,83 olarak belirlenmiştir ve sosyal bilimler için güvenilir bir değer olarak bulunmuştur. ÖVD'nin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları ise; yardım etme boyutu: 0,79 / vicdanlılık boyutu:0,77 / sivil erdem boyutu: 0,53 / centilmenlik boyutu: 0,52 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin pilot çalışmasındaki güvenilirlik değerleri için belirtilen kriterler burada da dikkate alınarak çalışmadaki tüm boyutlar (alt ölçekler) araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Bknz. Tablo 16). Araştırmada kullanılan ÖVD anketi Ek 2'de yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği ve Alt Boyutlarının (Ölçekler) Güvenilirlikleri

ÖVD Alt Boyutları	Güvenilirlik
1. Faktör: Yardım etme Ölçeği	.79
2. Faktör: Vicdanlılık Ölçeği	.77
3. Faktör: Sivil Erdem Ölçeği	.53
4. Faktör: Centilmenlik Ölçeği	.52
ÖVD Ölçeği	.83

3.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerinden ÖVD ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları sunulacaktır. Ayrıca insan kaynakları uygulama anketinde yer alan yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin bulgular ve yorumlar yer alacaktır.

3.7.2.1. ÖVD Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler

Araştırmadaki temel değişkenlerden biri olan ÖVD'ye ait ortalama skor 4,86 (std. sapma: ,56) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların ÖVD ile ilgili ifadelerde

“çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulunduklarını göstermektedir. ÖVD’ye ilişkin boyutlar değerlendirildiğinde ise yardım etme boyutunun ortalama 5,23 (std. sapma: ,63) en yüksek skora sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, çalışanların “tamamen katılıyorum” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını belirtmektedir. ÖVD’ye ilişkin diğer boyutlar incelendiğinde; vicdanlılık boyutunun ortalama 4,75 (std. sapma: ,81) ve centilmenlik boyutunun ortalama 4,71 (std. sapma: ,94) değere sahip olduğu ve çalışanların “çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki seçeneğe yakın değerlemeler yaptıklarını ifade etmektedir. ÖVD’nin sivil erdem boyutu ise 4,36’lık (std. sapma: ,89) ortalama ile en düşük değere sahiptir.

Araştırmada mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarına ait indeks skoru ise 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarını kullanımının oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada ele alınan temel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	N
ÖVD	4,86	,56	633
Yardım etme (Fedakarlık / Nezaket)	5,23	,63	632
Vicdanlılık	4,75	,81	633
Sivil erdem	4,36	,89	634
Centilmenlik	4,71	,94	634
İKY indeks skoru (ort.)	,84	,10	634

Bankaların ÖVD skorlarına ait ortalama değerlerin 4,50 ile 5,38 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuca göre; banka çalışanlarının genel olarak “çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaba yöneldikleri görülmektedir. (Bknz. Tablo 18 ve Ek 9).

Tablo 18:ÖVD Skor Dağılım Tablosu (Banka Ort.)

Sıra No	Banka Adı	Frekans	Ortalama	Std. sapma	ÖVD (ort.)
1	ZİRAAT BANKASI	44	4,66	,69	17
2	<i>A-BANKASI*</i>	45	4,50	,55	19
3	<i>B-BANKASI*</i>	57	4,86	,53	12
4	ALTERNATİFBANK	28	4,83	,31	14
5	ANADOLUBANK	11	5,20	,49	3
6	ŞEKERBANK	36	4,76	,54	15
7	<i>C-BANKASI*</i>	42	5,33	,48	2
8	<i>D-BANKASI*</i>	38	4,87	,51	11
9	<i>E-BANKASI *</i>	53	4,70	,49	16
10	<i>F-BANKASI*</i>	38	4,87	,52	10
11	DENİZBANK	31	4,89	,41	8
12	DEUTSCHE BANK	14	4,98	,60	7
13	EUROBANK TEKFEN	6	5,05	,50	5
14	FİNANSBANK	38	5,38	,57	1
15	HSBC BANK	51	4,88	,51	9
16	INGBANK	50	4,55	,37	18
17	WEST LAB AG	16	4,99	,48	6
18	MİLLENİUM BANK	10	5,09	,46	4
19	<i>G-BANKASI</i>	25	4,86	,48	13
TOPLAM		634			

* işaretli bankalar, çalışmada adlarının açıklanmasını istememişlerdir.

Ayrıca bankaların kendi arasındaki ÖVD sıralamasında ise; özel sermayeli bankaların ilk 3'te yer aldığı önemli sonuçlardan birisidir. Kamusal sermayeli bankaların ise ÖVD ortalamalarının sonlara doğru sıralandığı çalışmanın diğer bir sonucu olarak göze çarpmaktadır. Ancak burada son sırada bulunan bankanın çalışanlarının olumlu cevap “kısmen katılıyorum”a yakın cevaplar verdikleri de belirtilmesi gereken hususlardan biri olarak dikkati çekmektedir. ÖVD'nin doğası gereği pozitif nitelikteki bir prososyal davranış olması nedeniyle, bu sonucun beklenen bir durum olduğu da düşünülebilir.

3.7.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler

Bu kısımda araştırmada ele alınan insan kaynakları uygulamaları tek tek frekans ve yüzde dağılımları olarak incelenmektedir. Ayrıca elde edilen bulgulara ilişkin yorumlara da yer verilecektir.

– Bankaların İş Analizinden Yararlanılma Düzeyine İlişkin Veriler

Araştırmada ele alınan ilk insan kaynakları uygulaması, iş analizi çalışmasıdır. İş analiz çalışmaları, araştırmaya katılan 19 bankanın 14'ü (%73,7) tarafından kullanılmakta ve 5 banka (%26,3) ise bu çalışmayı yapmamaktadır. İş analizi uygulaması yapan bankalar açısından bu çalışmalar; iş tanımlarının oluşturulması (%57,9), iş/performans standartlarının belirlenmesi (%52,6) ve işin gereklerinin (47,4) tespiti için kullanılmaktadır. Ayrıca bu çalışmalar; eğitim ihtiyacının belirlenebilmesi, terfi/transfer kararlarının verilebilmesi ve iş değerlendirme faaliyetleri için de kullanılabilmektedir (Bknz. Tablo 19).

Tablo 19: İş Analizi Verilerinin Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama	EVET	%	HAYIR	%
İş Analizi	14	73,7	5	26,3
Terfi-Transfer	7	36,8	12	63,2
İş Gerekleri	9	47,4	10	52,6
İş Değerleme	5	26,3	14	73,7
İş analizi amaçları				
İş/Perfor. Standart. oluşt.	10	52,6	9	47,4
Eğitim İhtiyacı	8	42,1	11	57,9
Eleman Seçimi	5	26,3	14	73,7
İş Tanım. oluşt.	11	57,9	8	42,1
Diğer (İş süreçlerinin gelişt.)	1	5,3	18	94,7

Tablo 19’den da görülebileceği üzere, İK uygulaması olarak iş analizleri, çalışmaya katılan bankaların ¾’ü tarafından uygulanmaktadır. İKY açısından iş analizlerinin insan gücünün planlanmasından, eğitim/geliştirme faaliyetlerine, ücret/maaş kararlarından, performans değerlemeye ve iş güvenliği-işgören sağlığı uygulamalarına kadar birçok alanda kullanıldığı düşünülürse, bu uygulamanın hemen hemen tüm bankalarda gerçekleştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

– *Bankaların İş Tanımlarının Niteliğine İlişkin Veriler*

İnsan kaynakları departmanı tarafından iş tanımları ve iş gereklerinin yazılı olup olmadığı ve revize edilip edilmediği? sorularına; ankete katılan bankaların yaklaşık %95’i “Evet” yanıtını vermiştir. Ayrıca iş tanımları ve iş gerekleri bankalar tarafından belirli dönemlerde revize edilmektedir (Tablo 20).

Tablo 20: İş Tanımlarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama		EVET	%	HAYIR	%
İş Tanımları ve	Yazılı mıdır?	18	94,7	1	5,3
İş Gerekleri	Revize edilmekte midir?	18	94,7	1	5,3

– *Bankaların İnsan Kaynakları Planlamasından Yararlanma Düzeyine İlişkin Veriler*

İnsan kaynakları departmanı tarafından yapılan planlama çalışmalarına ilişkin veriler incelendiğinde; 15 bankanın (%78,9) bu çalışmayı yaptığı görülmektedir. 4 banka (%21,1) ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir. 13 banka (%68,4) güncel cv havuzu oluşturmak için İK planlamayı kullanmaktadır. 8 banka (%42,1) ise, yedekleme planları, işgücüne ilişkin analizler ve istatistiksel analiz tekniklerinin kullanımı için planlama yapmaktadır. Ayrıca 5 banka (%26,3) işyükü analizleri ve 3 banka (15,8) da norm kadro vb. uygulamalar için İK planlamayı kullanmaktadır.

**Tablo 21: İnsan Kaynakları Planlamanın Kullanımına İlişkin
Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Uygulama	EVET	%	HAYIR	%
İK Planlama	15	78,9	4	21,1
Yedekleme planları	8	42,1	11	57,9
İşgücü analizleri	8	42,1	11	57,9
İş yükü analizleri	5	26,3	14	73,7
Kullanım alanları				
Güncel Cv Havuzları	13	68,4	6	31,6
İstatistiksel analiz. tek.	8	42,1	11	57,9
Diğer (norm kadro- mevcut takibi)	3	15,8	16	84,2

Tablo 21’deki sonuçlara göre; bankaların özellikle güncel cv havuzlarını oluşturmak için planlamadan yararlandıkları görülmektedir. Planlama faaliyeti içerisinde yer alan, yedekleme planları, işgücü ve işyükü analizleri, istatistiki teknikler vb. diğer uygulamalarının mevduat bankaları tarafından kullanım düzeyinin %50’nin altında olduğu da görülmektedir. Bu sonuç cv havuzları dışındaki diğer uygulamaların bankalar tarafından yeterince hayata geçirilememiş olduğunu göstermektedir.

- Bankaların İşe-Seçim ve Yerleştirme Uygulamalarına İlişkin Veriler

İnsan kaynakları işe seçim ve yerleştirme uygulamaları olarak; bankaların mülakat ve psiko-teknik uygulamaları dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan 19 bankadan 15’i (%78,9) mülakat uygulamasını kullanmaktadır. Araştırmada mülakatla ilgili sorunun niteliği gereği, bu uygulamanın daha çok yapılandırılmış nitelikteki mülakatları kapsadığı görülmektedir. Psiko-teknik testler ise 9 banka (%47,4) tarafından kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, bankaların işe seçim ve yerleştirme faaliyetlerinde mülakat uygulamasının oldukça yaygın hale geldiği belirlenmiştir. Bu uygulamanın dışındaki, kalem ve kağıt testleri, kişilik testleri vb. psiko-teknik uygulamalar ile iş

örnekleme gibi faaliyetlerin bankaların yarısına yakını tarafından uygulandığı görülmektedir (Tablo 22).

Tablo 22: İşe Seçim ve Yerleştirme Uygulamalarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama		EVET	%	HAYIR	%
İşe Seçim ve	Mülakat	15	78,9	4	21,1
Yerleştirme	Psiko-teknik test	9	47,4	10	52,6

– *Bankaların Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Veriler*

İnsan kaynakları uygulamaları anketindeki sorulardan bir bölümü de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışanların eğitim ve geliştirilmesi faaliyetine yönelik olarak tüm bankalar bütçe ayırmaktadırlar. Örgüt, görev ve çalışanların eğitimi için gerekli ihtiyaç analizleri ise yine bankaların tamamı tarafından yapılmaktadır.

Ankette yer alan **“Yöneticiler, her yıl en azından 2 gün süreyle, yönetsel becerilere ilişkin eğitim almakta mıdır?”** sorusuna 14 banka (%73,7) “Evet” yanıtını vermiştir. Bankaların ¾’ü çalışanlarının eğitimleri dışında, yöneticilerinin eğitim için çeşitli programlar düzenlemektedir.

Yine eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak işe girenlere yönelik standart bir oryantasyon programı uygulanmakta mıdır? sorusuna 15 banka (%78,9) “Evet”, 4 banka (%21,1) ise “Hayır” yanıtını vermiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik soruların özeti Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23: Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama		EVET	%	HAYIR	%
Eğitim ve	Bütçe ayrılması	19	100	-	-
Geliştirme	İhtiyaç analizi yapılması	19	100	-	-
	Yönetmel beceri eğitimi (Yöneticilere yönelik)	14	73,7	5	26,3
	Oryantasyon eğitimi verilmesi	15	78,9	4	21,1

- *Çalışanlarınıza yılda ortalama kaç gün eğitim vermektedir?* sorusu, çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Çalışanlara yönelik bölümde, 18 bankanın İK yöneticisi bu soruya yanıt vermiş olup (%94,7), 1 bankanın yöneticisi ise bu soruyu yanıtsız (%5,3) bırakmıştır. Katılımcılara ait yanıtlar değerlendirildiğinde, çalışanlara yönelik eğitimin 1,5 gün ile 41 gün arasında değiştiği görülmektedir. Çalışanlara verilen eğitimin süresi ortalama 9,89 gün olarak bulunmuştur (Bknz. Tablo 24).
- *Yöneticilere yönelik eğitimin süresinin* ne kadar olduğu sorusuna 17 bankanın (%89,5) İK yöneticisi yanıt vermiş olup, 2 banka yöneticisi bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Yöneticilere yönelik eğitimin süresi, çalışanlar ile yaklaşık aynı değerlere sahiptir ve 2 gün ile 41 gün arasında değişmektedir. Yönetici eğitimlerinin süresi ortalama 8,26 gün olarak bulunmuştur (Bknz. Tablo 24). Bu noktada bankalar açısından yönetsel pozisyonların; direktör, yönetici (yönetmen) ve müdürleri kapsadığını belirtmek gerekmektedir.
- Oryantasyon Programı uygulayan 15 bankanın (%78,9) İK yöneticisi, bu programların süresini 0,5 ile 30 gün arasında değişen bir süreci kapsayacak şekilde düzenlendiğini belirtmişlerdir. Oryantasyon programlarının süresi ortalama 5,5 gün olarak bulunmuştur (Bknz. Tablo 24).

Tablo 24: Banka Çalışanlarının Eğitim Süreleri

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma
Eğitim (çalışanlar)	18	1,50	41	9,89	9,25
Eğitim (yöneticiler)	17	1,90	41	8,26	9,14
Oryantasyon eğitimi	15	0,5	30	5,53	7,34

– *Bankaların Performans Değerlendirmesi Uygulamasının Kullanımına İlişkin Veriler*

Araştırmada incelenen insan kaynakları uygulamalarından bir tanesi de performans değerlendirme uygulamasının kullanımıdır. Bu uygulama, araştırmaya katılan tüm bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bankaların $\frac{3}{4}$ 'ü performans değerlendirme sonuçlarını ücret artışları için kullanmaktadır. Ayrıca bireysel performans çıktılarına karşılık olarak ikramiye, prim, komisyon verilmesi uygulamaları için, bankaların performans değerlendirme sonuçlarını kullanması konusunda 18 banka Evet (%94,7) yanıtını vermiştir. Diğer yandan bankaların performans değerlendirme sonuçlarını çoğunlukla terfi-nakil kararları (%94,7) için kullandıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra bankalar, eğitim ihtiyacının tespiti ve işten çıkarma kararları için performans değerlendirme uygulamasını kullanmaktadırlar (Tablo 25).

Tablo 25: Performans Değerlendirme Uygulamasının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama		EVET	%	HAYIR	%
Performans		19	100	-	-
Değerlendirme					
	Ücret Artışı	14	73,7	5	26,3
<i>Performans</i>	İkramiye/prim/komisyon	18	94,7	1	5,3
<i>Değerlendirme</i>	Eğitim	11	57,9	8	42,1
<i>Amaçları</i>	Terfi-nakil	18	94,7	1	5,3
	İşten çıkarma	7	36,8	12	63,2
	Diğer	9	47,4	10	52,6

- Bankaların Kararlara Katılım ve Bilgilendirme Faaliyetlerine İlişkin Veriler

“Çalışanlar, kararlara katılım sürecine dahil edilmekte midir?” sorusuna, bankaların 17’si (%89,5) “Evet” yanıtını vermişlerdir. Böylelikle banka çalışanlarının kalite geliştirme grupları, problem çözme takımları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri gibi uygulamalar yoluyla kararlara katılımlarının sağlandığı görülmektedir. (Bknz. Tablo 26).

Tablo 26: Kararlara Katılım/ Bilgilendirme Uygulamalarının Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uygulama		EVET	%	HAYIR	%
Kararlara Katılım		17	89,5	2	10,5
Bilgi Paylaşımı Faaliyetleri		19	100	-	-
<i>Bilgilendirilme Konusu</i>	Şirket hedefleri	19	100	-	-
	Verimlilik, kalite, müşteri tatmini	18	94,7	1	5,3
	Pazar payı	17	89,5	2	10,5

Çalışanlar, problem çözümü ve işleri zamanında bitirme konularında diğer departmanlardaki çalışanlarla bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma imkanına sahip midir? sorusuna tüm bankaların yetkilileri, “Evet” yanıtını vermişlerdir.

- Bankaların Çalışanlarını Bilgilendirme Sıklığına İlişkin Bilgiler

Çalışanların banka hedefleri (amaçlar, faaliyetler vb.) konusunda bilgilendirilmelerine ilişkin sıklık düzeyleri incelendiğinde; en azından yılda bir defa (%47,4) banka hedefleri konusunda çalışanlara bilgilendirme yapıldığı görülmektedir. Yılda 4 kez (üç ayda bir defa) ise, banka hedefleri konusunda en çok kullanılan ikinci uygulamadır (Tablo 27).

Tablo 27: Çalışanların Bilgilendirme Sıklığı / Banka Hedefleri

Bilgilendirilme sıklığı	Frekans	%	Kümülatif %
Yılda 1 defa	9	47,4	47,4
3 ayda bir defa	7	36,8	84,2
Ayda bir defa	1	5,3	89,5
Haftada bir defa	2	10,5	100,0
Toplam	19	100	

Çalışanların banka performans göstergeleri (verimlilik, kalite, müşteri tatmini vb.) konusunda bilgilendirilmelerine ilişkin sıklık düzeyleri incelendiğinde; çalışanlara en azından yılda 4 kez (üç ayda bir defa) bilgilendirilme yapılması en sıklıkla karşılaşılan uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 28).

Tablo 28: Çalışanların Bilgilendirme Sıklığı/ Banka Performans Göstergeleri

Bilgilendirilme sıklığı	Frekans	%	Kümülatif %
Asla	1	5,3	5,3
Yılda 1 defa	2	10,5	15,8
3 ayda bir defa	12	63,2	78,9
Ayda bir defa	4	21,1	100,0
Toplam	19	100	

Banka çalışanlarının rekabet ölçütleri konusunda (pazar payı, rakiplerin stratejileri vb.) bilgilendirilmelerine ilişkin sıklık incelendiğinde; çalışanların yılda 1 defa (%36,8) ile 3 ayda bir kez (%36,8) bu konuda bilgilendirildikleri görülmektedir (Tablo 29).

Tablo 29: Bilgilendirilme Konusu / Rekabet

Bilgilendirilme sıklığı	Frekans	%	Kümülatif %
Asla	2	10,5	10,5
Yılda 1 defa	7	36,8	36,8
3 ayda bir defa	7	36,8	36,8
Ayda bir defa	3	15,8	15,8
Toplam	19	100	

- *Bankaların Sermaye Yapısına İlişkin Veriler*

Çalışmaya katılan bankaların sermaye yapıları incelendiğinde; 7 bankanın (%37) yerli-yabancı ortaklığı, 7'sinin (%37) yabancı ve 5'inin (%26) de yerli sermaye yapısına sahip olduğu belirlenmiştir.

3.7. 3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Bu kısımda araştırmada incelenen değişkenler doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerine ilişkin analizler ve bu analizlerin sonuçlarına yönelik değerlendirmeler yapılacaktır.

- *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Niteliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*

Araştırmada öncelikle, bankaların insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu ilişkinin test edildiği H₁ hipotezinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Niteliği ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

Değişkenler		İK Uygu.	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
İK Uygulamaları	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
ÖVD	N	634					
	Pearson		1				
	Korelasyonu	,207(**)					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	.				
	N	632	632				
Yardım etme	Pearson			1			
	Korelasyonu	,146(**)	,808(**)				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson				1		
	Korelasyonu	,194(**)	,812(**)	,483(**)			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
	N	633	632	632	633		
Sivil erdem	Pearson					1	
	Korelasyonu	,136(**)	,630(**)	,394(**)	,391(**)		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,001	,000	,000	,000	.	
	N	634	632	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson						1
	Korelasyonu	,091(*)	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,022	,000	,000	,000	,001	.
N		634	632	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,207’dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. ÖVD’nin boyutları ile uygulamaların niteliği arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre; 0,091 ile 0,194 arasında değişen ve yine pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Kalaycı v.d.’ye göre; 0,00-0,25 arası bir

korelasyon değeri, değişkenler arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade eder.³²⁷ Bu doğrultuda, analize tabi tutulan değişkenler açısından düşük ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Bknz. Tablo 30). **H₁** hipotezi ve alt hipotezleri **kabul** edilmiştir.

- *İş Analizi Uygulamasının Verilerinden Yararlanılma Düzeyi ve ÖVD İlişkisi*

İK uygulamaları ile ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesinden sonra, her bir İK uygulamasının ÖVD ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle, bankalarda insan kaynakları iş analizi uygulamasından yararlanma düzeyi ile ÖVD ve boyutları arasındaki ilişki **H_{1a}** hipotezinde test edilmiştir. Bu ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir.

³²⁷ Şeref Kalaycı, v.d., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005, s.116

Tablo 31: İş Analizi Uygulamasının Verilerinden Yararlanılma Düzeyi ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		İş analizi	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
İş analizi	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
ÖVD	N	634					
	Pearson	,024	1				
	Korelasyonu						
Yardım etme	İst. Anlam. (2-yönlü)	,554	.				
	N	633	633	632			
	Pearson	-,020	,808(**)	1			
Vicdanlılık	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,615	,000	.			
	N	632	632	632			
Sivil erdem	Pearson	,040	,812(**)	,483(**)	1		
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,320	,000	,000	.		
Centilmenlik	N	633	633	632	633		
	Pearson	,065	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,102	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
	Pearson	-,010	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,801	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda, iş analizi uygulamasının verilerinden yararlanılma düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anlamlılık düzeyi:0554>0,05) görülmektedir. Aynı durum ÖVD'nin boyutları açısından da söz konusudur. Bu sonuçlara göre, H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, bankalardaki iş analizi çalışmalarının daha çok görevi tanımlamaya odaklı olduğu ve bu yönde sistematik hale getirilmeye çalışıldığını düşündürmektedir. Bu çerçevede iş analizi çalışmalarının, çalışanların en üst düzeyde performans gösterebilmeleri için görev ve vatandaşlık davranışlarını içermesinin ve işin biçimsel ve yardımcı unsurlarını belirleyecek şekilde

bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin (hangi davranışların rol performansı, hangilerinin ÖVD olduğu) daha uygun olabileceği düşünülebilir.

- *İş Tanımlarının Niteliği ve ÖVD İlişkisi*

Bankalarda insan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliği ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1b} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32:İş Tanımlarının Niteliği ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		İş Tanım.	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
İş Tanım.	Pearson Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson Korelasyonu	,098(*)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,014	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson Korelasyonu	,036	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,362	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	,088(*)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,027	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson Korelasyonu	,117(**)	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,003	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	,050	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,211	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0.01 hata düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0.05 hata düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

Bu hipotez için yapılan analiz sonucunda; insan kaynakları departmanınca iş tanımlarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,014 < 0,05$) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,098'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. H_{1b} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile iş tanımları arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre; vicdanlılık ve sivil erdem boyutları açısından sırasıyla; 0,088 ile 0,117 arasında değişen ve yine pozitif yönde ve çok güçlü olmayan ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; iş tanımlarını yazılı hale getiren bankalarda, bu tanımların dışında kalan ve örgütün ödül sisteminde tanımlı olmayan davranışların çalışanlar tarafından farkına varıldığı söylenebilir. Geleneksel iş analizleri ve iş tanımlarının, çalışan performansının yüksek olabilmesini sağlayacak davranışları tanımlamada yetersiz olduğu düşünülürse, ÖVD'yi dikkate alan iş analizleri ve iş tanımlarının gerçekleştirilmesinin yararlı bir uygulama olabileceği söylenebilir.

H_{1b} hipotezinde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 33 ve Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Grup İstatistikleri (İş Tanımları Uygulaması)

İş tanımları	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	589	4,87	,54	631	2,472	.05
Hayır	44	4,66	,69			

p < .05

Tablo 34: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İş Tanımları)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)					
		F	İst. Anl.	t	Serbes. derece. (df)	İst. Anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Fark aralığı (%95 Güvenilir)
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	4,024	,045	2,472	631	,014	,216	,087	,044 ,387
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,009	47,046	,050	,216	,107	-,000 ,432

Değişkenler arasındaki farklılığın ölçümüne yönelik yapılan t-testi sonucuna göre; iş tanımlarının kullanıldığı bankalarda, ÖVD ortalaması 4,92 (std. sapma: ,53) ve yazılı olmayan bankalarda ise 4,75 (std. sapma: ,59) olarak hesaplanmıştır. Eşit olmayan varyans varsayımına göre anlamlılık düzeyi $0,05 \leq 0,05$ olduğundan H_{1b1} hipotezi **kabul** edilmiştir.

- *İnsan Kaynakları Planlamasından Yararlanılma Düzeyi ve ÖVD İlişkisi*

Bankalarda insan kaynakları planlamasından yararlanılma düzeyi ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki ise H_{1c} hipotezinde test edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 35’te gösterilmektedir.

Tablo 35: İnsan Kaynakları Planlamasından Yararlanılma Düzeyi ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		İK Planlam a	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centil- menlik
İK Planlama	Pearson Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson Korelasyonu	,109(**)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,006	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson Korelasyonu	,139(**)	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	,066	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,098	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson Korelasyonu	,063	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,113	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	,020	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,617	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

ÖVD ile insan kaynakları planlamasından yararlanılma düzeyi arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; bankalarda İK planlama uygulamasından yararlanılma düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,006<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,109’dur ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. H_{1c} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD’nin boyutları ile planlama arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon

analizine göre ise; sadece yardım etme boyutu açısından 0,139'luk pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bankalarda insan kaynağı planlaması yapılırken, mevcut çalışanların yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi özelliklerini yansıtan, işgücü envanterlerinin kullanımı ve yedekleme planları vb. uygulamalar, ÖVD gösterilmesi açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. İlgili literatürde de belirtildiği üzere bu tip çalışmalar; işgücü envanterleri aracılığıyla bilgi, beceri, deneyim vb. değişkenler açısından daha iyi niteliklere sahip çalışanların tespitinin yapılmasını sağlayabilir. Böylelikle de çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışılması, işe yönelik önemli bir konunun hatırlatılması ve örgütün kararlarına aktif katılım gibi davranışları içeren özellikle nezaket ve sivil erdem türündeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması sağlanabilir.

H_{1c} hipotezinde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespit edilebilmesi için t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 36 ve Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 36: Grup İstatistikleri (İK Planlama Uygulaması)

İK planlama	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	544	4,88	,56	631	2,753	.006
Hayır	89	4,71	,52			

p < .05

Tablo 37: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İK Planlama)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anlam.	t	Serbest. derece. (df)	İst. Anlam. (2-yönlü)	Ort. farkı	Std. Hata Farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlik)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	1,604	,206	2,753	631	,006	,175	,063	,050	,301
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,903	123,808	,004	,175	,060	,055	,295

Değişkenler arasındaki farklılığın ölçümüne yönelik yapılan t-testi sonucuna göre; insan kaynakları planlamasından yararlanma düzeyinin fazla olduğu bankalarda, ÖVD istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (anlamlılık düzeyi: $0,006 < 0,05$) göstermektedir. Planlama uygulamasının kullanıldığı bankalarda, ÖVD ortalaması 4,88 (std. sapma: ,56), bu uygulamanın gerçekleştirilmediği bankalarda ise ÖVD'ye ait ortalama 4,71 (std. sapma: ,52) olarak hesaplanmıştır. Bu durum, İK planlama faaliyetinin yapıldığı bankalarda ÖVD gösterilmesinin daha olası bir durum olduğu şeklinde yorumlanabilir. **H_{1c1}** hipotezi **kabul** edilmiştir.

- *Seçme ve Yerleştirme Sürecindeki Mülakatın Nitelikleri ve ÖVD İlişkisi*

Bankalarda insan kaynakları işe-seçme ve yerleştirme uygulaması olarak mülakatın niteliği ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki ise H_{1d} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 38'de gösterilmektedir.

Tablo 38: Mülakatın Nitelikleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Mülaka t	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centil- menlik
Mülakat	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson	-,061	1				
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,125	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson	-,057	,808(**)	1			
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,151	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson	-,035	,812(**)	,483(**)	1		
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,374	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson	-,025	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,532	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson	-,057	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,154	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

**** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)**

Korelasyon analizi sonucunda; mülakat uygulaması ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (anamlılık düzeyi:0,125>0,05) görülmektedir. Yine ÖVD'nin boyutları ile mülakatın niteliği arasındaki ilişkide; tüm boyutlar açısından anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Tüm boyutlar için anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerindedir). **H_{1a}** hipotezi **reddedilmiştir**.

Bu doğrultuda bankaların mülakat uygulamalarının, sadece işe yönelik özellikleri içerdiği ve bu uygulamalarda ÖVD ölçümüne ilişkin herhangi bir yöntemin

kullanılmadığı sonucu akla gelmektedir. Bu nedenle mülakat uzmanlarının örneğin; kritik olay tekniğini kullanarak yapılandırılmış mülakat soruları geliştirilebilmeleri uygun bir yöntem olabilir. Böylelikle, işe yönelik değişik nitelikteki soruların ve fikirlerin geliştirilmesi sağlanabilir.

– *Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Psiko-Teknik Yöntemin Kullanımı ve ÖVD İlişkisi*

Bankalarda insan kaynakları işe-seçme ve yerleştirme uygulaması olarak psiko-teknik yöntemin kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1e} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 39’da gösterilmektedir

Tablo 39: Psiko-teknik Yöntemin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Psiko-teknik	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
Psiko-teknik	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson	,099(*)	1				
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,013	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson	,093(*)	,808(**)	1			
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,019	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson	,089(*)	,812(**)	,483(**)	1		
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,026	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson	,060	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,131	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson	,019	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(*)	1
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,630	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0.05 hata düzeyinde anlamlıdır (2- yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda; psiko-teknik yöntemin kullanımı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,013<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,099'dur ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. **H_{1e}** hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile psiko-teknik yöntemin kullanımı arasındaki ilişkinin sınındığı korelasyon analizine göre; yardım etme ve vicdanlılık boyutları açısından sırasıyla 0,093 ve 0,089'luk pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre psiko-teknik uygulamalar örneğin; kişilik testlerinin kullanımı ile bireyin vicdanlı olma, empati kurma, azim gibi nitelikleri tespit edilebilir. Bu tip özelliklerin de ÖVD ilişkili olduğu bilinmektedir. Böylelikle ÖVD sergileyebilecek adaylar hakkında bir fikir edinilmesi sağlanabilir. Bu doğrultuda bankaların psiko-teknik uygulamaları; sadece kağıt-kalem testleri ile sınırlandırmak yerine, kişilik testlerinin etkin kullanımı veya iş örnekleme gibi uygulamalarla genişletmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması açısından uygun olabilir.

H_{1e} hipotezindeki iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 40 ve Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 40: Grup İstatistikleri (Psiko-teknik Uygulaması)

Psiko-teknik	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	312	4,92	,57	631	2,503	.013
Hayır	321	4,80	,54			
p< .05						

Tablo 41: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Psiko-teknik)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anl.	t	Serbes. derece (df)	İst. Anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Fark aralığı (%95 Güvenilir.)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	1,836	,176	2,503	631	,013	,111	,044	,023	,198
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,501	627,412	,013	,111	,044	,023	,198

T testi sonucuna göre; psiko-teknik yöntemin kullanımı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından bir farklılık meydana getirmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,013<0,05). Psiko-teknik uygulamaların gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,92 (std. sapma: ,57) ve bu uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise 4,80 (std. sapma: ,54) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler istatistiki açıdan bir farklılık

oluşturmaktadır ve eşit varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık $p:0,013<0,05$ olduğundan H_{1e1} hipotezi **kabul** edilmiştir.

Genel olarak mülakat ve psiko-teknik araçların kullanımına ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların kişilik özelliklerini de içerecek şekilde uygulamaların geliştirilmesinin, ÖVD gösterebilecek adayların belirlenebilmesinde etkin bir yöntem olabileceği düşünülebilir.

- *Yönetici Eğitim-Geliştirme Programlarının Kullanımı*

Bankalarda insan kaynakları eğitim-geliştirme uygulaması olarak yönetici eğitimine yönelik programların kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1f} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 42: İK Yönetici Eğitiminin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Yönetici Eğitimi	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centil- menlik
Yönetici Eğitimi	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson		1				
	Korelasyonu	,092(*)					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,021	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson			1			
	Korelasyonu	,077	,808(**)				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,054	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson				1		
	Korelasyonu	,098(*)	,812(**)	,483(**)			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,013	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson					1	
	Korelasyonu	,016	,629(**)	,394(**)	,391(**)		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,683	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson						1
	Korelasyonu	,042	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,293	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0.05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda; yönetici eğitiminin kullanımı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,021<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,092'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. **H_{1f}** hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile yönetici eğitimi programlarının kullanımı arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre; sadece vicdanlılık boyutu açısından 0,098'lik pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre, yönetsel düzeyde eğitim faaliyetine önem veren bankaların yöneticilerinin ÖVD sergilemesi daha olasıdır. Bu durum da beraberinde yöneticilerin, ÖVD sergileyen çalışanlarının farkına varabilmesini ve bu tip davranışların sergilenmesi için teşvik edici davranışlarda bulunabilmelerini sağlayabilir.

H_{1f} hipotezinde ele alınan iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 43 ve Tablo 44’te gösterilmiştir.

Tablo 43: Grup İstatistikleri (Yönetici Eğitimi Uygulaması)

Yönetici Eğitimi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	490	4,89	,57	631	2,321	.012
Hayır	143	4,76	,49			

p< .05

Tablo 44: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Yönetici Eğitimi)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anl.	t	Serbest lik derecesi	İst. anlam. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlilik)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	4,205	,041	2,321	631	,021	,1234	,053	,019	,227
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,530	265,962	,012	,1234	,048	,027	,219

Değişkenler arasındaki farklılığın tespitine yönelik t-testi sonucuna göre, yönetici eğitimi uygulamasının kullanıldığı bankalarda, ÖVD istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Eşit olmayan varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,012 < 0,05$ olduğundan **H_{1f1}** hipotezi **kabul** edilmiştir. Yöneticilerine yönelik eğitim faaliyeti düzenleyen bankalarda ÖVD ortalaması 4,89 (std. sapma: ,57) ve uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise 4,76 (std. sapma: ,49) olarak hesaplanmıştır. Bu durum istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmıştır.

– Oryantasyon Eğitimi Programlarının Uygulanması

Bankalarda insan kaynakları oryantasyon eğitimi uygulamasının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1g} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 45’te gösterilmektedir.

Tablo 45: İK Oryantasyon Eğitiminin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Oryantas- yon Eğitimi	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centil- menlik
Oryantasyon Eğitimi	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
ÖVD	N	634					
	Pearson		1				
	Korelasyonu	,086(*)					
Yardım etme	İst. Anlam. (2-yönlü)	,030	.				
	N	633	633				
	Pearson			1			
Vicdanlılık	Korelasyonu	,062	,808(**)				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,121	,000	.			
	N	632	632	632			
Sivil erdem	Pearson				1		
	Korelasyonu	,105(**)	,812(**)	,483(**)			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,008	,000	,000	.		
Centilmenlik	N	633	633	632	633		
	Pearson					1	
	Korelasyonu	,013	,629(**)	,394(**)	,391(**)		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,742	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
	Pearson						1
	Korelasyonu	,035	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,379	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

ÖVD ile oryantasyon eğitiminin kullanımı arasında bir ilişki olup olmadığının sınıandığı korelasyon analizi sonucunda, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,03 < 0,05$) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,086'dır ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. H_{1g} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile oryantasyon eğitimi arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre; sadece vicdanlılık boyutu açısından 0,105'lik pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre; çalışanlarına işe ilk başladıkları andan itibaren örgütün yapısı, kültürü, işleyişi ve çalışma usulleri hakkında eğitim veren bankaların, çalışanlarının ÖVD sergileyebilmeleri için daha uygun bir ortam oluşturduğu söylenebilir. Oryantasyon programları aracılığıyla, işe başlarken işin gereklerine uygun davranışların ve buna uygun rol performansının ne olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olan çalışanlar, rol performanslarının dışında kalan ve ödül beklentisinden uzak ÖVD konusunda da fikir sahibi olabilirler.

H_{1g} hipotezinde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 46 ve Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 46: Grup istatistikleri (Oryantasyon Eğitimi Uygulaması)

Oryantasyon eğitimi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	532	4,88	,57	631	2,178	.014
Hayır	101	4,75	,47			
p< .05						

Tablo 47: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Oryantasyon Eğitimi)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anlam.	t	Serbestlik derecesi	İst.anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlik)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	4,905	,027	2,178	631	,030	,132	,060	,013	,251
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,487	161,705	,014	,132	,053	,027	,237

Değişkenler arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan t-testi sonucuna göre, bankalarda oryantasyon eğitiminin kullanımı, ÖVD açısından istatistiksel bir farklılık oluşturmaktadır. Eşit olmayan varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,014 < 0,05$ olduğundan H_{1g1} hipotezi **kabul** edilmiştir. İşe başlangıç aşamasında çalışanlarına oryantasyon eğitimi veren bankalar için ÖVD ortalaması 4,88 (std. sapma: ,57) ve bu eğitimin mevcut olmadığı bankalarda ise ortalama 4,75 (std. sapma: ,47) olarak hesaplanmıştır.

- *Performans Değerlendirmeye Göre Ücret Artışının Kullanımı*

Bankalarda insan kaynakları performans değerlendirmeye bağlı ücret artışının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1h} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 48’de gösterilmektedir

Tablo 48: Performans Değerlendirmeye Göre Ücret Artışının Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Ücret	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
Ücret	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
ÖVD	N	634					
	Pearson	,200(**)	1				
	Korelasyonu						
Yardım etme	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	.				
	N	633	633				
	Pearson	,168(**)	,808(**)	1			
Vicdanlılık	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	.			
	N	632	632	632			
Sivil erdem	Pearson	,168(**)	,812(**)	,483(**)	1		
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
Centilmenlik	N	633	633	632	633		
	Pearson	,128(**)	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,001	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
	Pearson	,079(*)	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,047	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

**** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)**

*** Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)**

Korelasyon analizi sonucunda; performansa bağlı ücret artışı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,200'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. H_{1b} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile ücret artışı arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre ise; tüm boyutlarda anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkilerin düzeyi, 0,079 ile 0,168 arasında değişmekte ve pozitif yönlü, zayıf bir ilişki

olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, performans değerlendirmeye bağlı ücret artışı ile ÖVD ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkinin düzeyi de diğer analizlerdeki sonuçlara göre nispeten yüksektir. Böyle bir sonucun konu açısından çelişkili olduğu gibi düşünülse de, aslında ÖVD'nin karanlık yüzü olarak ifade edilen ve gösterilen davranışların zamanla bir karşılığının olması gerektiği düşüncesinin bu noktada hâkim bir fikir olarak ortaya çıktığı görülebilir.

Hipotezde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 49 ve Tablo 50'de gösterilmiştir.

Tablo 49: Grup İstatistikleri (Ücret Artışı)

Ücret artışı	N	$\bar{X}$	Std. sapma	Sd	t	p
Evet	435	4,93	,54	631	5,116	.000
Hayır	198	4,69	,55			

p< .05

Tablo 50: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Ücret Artışı)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anl.	t	Serbestlik derecesi	İst.anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenilir.)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	,006	,941	5,116	631	,000	,241	,047	,148	,334
	Eşit olmayan varyans varsayımı			5,074	373,897	,000	,241	,047	,147	,334

Değişkenler arasındaki farklılığın tespitine yönelik yapılan t-testi sonucuna göre, performans değerlemeye bağlı ücret artışının yapıldığı bankalarda ÖVD istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Eşit varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{1h1} hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,93 (ss:0,54) ve bu

uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise ÖVD ortalaması ise 4,69 (ss: 0,55) olarak hesaplanmıştır.

- *Performans Değerlendirmeye Göre İkramiye/ Prim/ Komisyon Uygulaması*

Bankalarda insan kaynakları performans değerlendirme uygulamasına bağlı ikramiye/ prim/komisyon verilmesi ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1i} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 51’de gösterilmektedir.

Tablo 51: Performans Değerlendirmeye Göre İkramiye/ Prim/ Komisyon Uygulaması ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Prim/ İkramiye	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centil- menlik
Prim / İkramiye	Pearson	1					
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson	-,081(*)	1				
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,041	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson	-,060	,808(**)	1			
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,134	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson	-,055	,812(**)	,483(**)	1		
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,169	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson	-,068	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,086	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson	-,054	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	Korelasyonu						
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,175	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Korelasyon analizi sonucunda; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,041<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,081’dir ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. **H_{1i}** hipotezi **kabul** edilmiştir. Ücretteki ilişkinin yönünden farklı olarak ikramiye, prim ve komisyon gibi uygulamalarda ÖVD davranışları açısından beklenen bir sonuç ile karşılaşılmıştır. ÖVD’nin tüm boyutları açısından ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. **H_{1i}** hipotezinde ele alınan iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 52 ve Tablo 53’te gösterilmiştir.

Tablo 52: Grup İstatistikleri (Prim/İkramiye/Komisyon)

Prim/İkramiye	N	$\bar{X}$	Std. sapma	Sd	t	p
Evet	622	4,85	,56	631	-2,045	.041
Hayır	11	5,20	,49			

p< .05

Tablo 53: Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (Prim/İkramiye/Komisyon)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anl.	t	Serbes. der.	İst. Anl.(2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlilik)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	,121	,728	-2,045	631	,041	-,348	,170	-,682	-,013
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,286	10,450	,044	-,3482	,15229	-,685	-,010

Değişkenler arasındaki farklılığın tespiti için yapılan t- testi sonucuna göre; performans değerlendirme sonuçlarına bağlı ikramiye, prim ve komisyon uygulamalarının gerçekleştirildiği bankalarda ÖVD istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Eşit varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık p:0,041<0,05 olduğundan **H_{1i1}** hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,85 (std. sapma:;56) ve bu uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise ÖVD ortalaması ise 5,20 (std. sapma:;49) olarak hesaplanmıştır.

- Çalışanların Kararlara Katılımı ve ÖVD İlişkisi

Çalışanların kararlara katılımını teşvik eden uygulamaların kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasındaki ilişki H_{1j} hipotezinde test edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 54'te gösterilmektedir.

Tablo 54: Çalışanların Kararlara Katılım Uygulamasının Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Kararlara katılım	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
Kararlara katılım	Pearson Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson Korelasyonu	,080(*)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,044	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson Korelasyonu	,038	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,339	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	,083(*)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,037	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson Korelasyonu	,058	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,146	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	,045	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,263	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

ÖVD ile İK departmanının kararlara katılım uygulamasını kullanımı arasındaki ilişkinin sınındığı Pearson korelasyon analizi sonucunda; kararlara katılım uygulaması ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,044 < 0,05$) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,080'dir ve pozitif yönlü bir ilişki sözkonusudur. H_{1j} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutlarından sadece vicdanlılık boyutunda 0,083'lük pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre; çalışanlarını işe ilişkin kararlara katarak, görüşlerini alan bankaların ÖVD açısından bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD sergilemeleri daha olası hale gelmektedir. H_{1j} hipotezinde ele alınan iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 55 ve Tablo 56'da gösterilmiştir.

Tablo 55: Grup İstatistikleri (Kararlara Katılım)

Kararlara Katılım	N	$\overline{X}$	Std. sapma	Sd	t	p
Evet	564	4,87	,55	631	2,017	.044
Hayır	69	4,73	,63			
p< .05						

Tablo 56: Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (Kararlara Katılım)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)					
		F	İst. Anl.	t	Serbes. derece.	İst.anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlilik.)
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	1,293	,256	2,017	631	,044	,144	,071	,003 ,284
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,813	81,163	,074	,144	,079	-,014 ,302

Değişkenler arası farklılığı gösteren t-testi sonucuna göre, insan kaynakları departmanı tarafından kararlara katılım uygulamasının kullanıldığı bankalarda ÖVD istatistiksel

olarak farklılık göstermektedir. Eşit varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,044 < 0,05$ olduğundan H_{1j1} hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,87 (std. sapma: ,55) ve bu uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise ÖVD ortalaması ise 4,73 (std. sapma: ,63) olarak hesaplanmıştır.

- *Bilgilendirme Uygulamasının Kullanımı ve ÖVD İlişkisi*

Çalışanlara yönelik bilgilendirme uygulamalarının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1k} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 57’de gösterilmektedir.

Tablo 57: Çalışanların Bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

		Bilgi paylaşımı	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
Bilgi paylaşımı	Pearson Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson Korelasyonu	,155(**)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson Korelasyonu	,096(*)	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,016	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	,147(**)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson Korelasyonu	,071	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,074	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	,112(**)	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,005	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Araştırmada ÖVD ile çalışanlara yönelik örgütsel faaliyetler ve amaçlar hakkında bilgilendirme yapılması arasında bir ilişki olup olmadığı sınanmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; bilgilendirme uygulamasının kullanımı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,155'tir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. **H_{1k}** hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin boyutlarından yardım etme, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları

açısından sırasıyla, 0,096, 0,147 ve 0,112’lik pozitif yönlü ve zayıf ilişkiler olduğu görülmektedir.

Çalışanların alınacak kararlara katılabilmesi için bilgilendirme faaliyeti oldukça önemlidir. Bilgilendirme faaliyetlerinin bankaların amaçları, faaliyetleri, müşteri tatmini, pazar payı vb. konuları kapsayacak şekilde geniş bir perspektifte incelenmesi ve sıklığının artırılması, çalışanların daha fazla ÖVD sergilemelerine yardımcı olabilir.

Bilgilendirme faaliyetine yönelik diğer sorular açısından durum incelendiğinde de dört farklı alt hipotez oluşturulmuştur. Bu alt hipotezler banka performansı ve rekabet ölçütlerine yöneliktir.

Bankalarda insan kaynakları bölümünün, çalışanlara yönelik banka performansı hakkında bilgilendirme uygulamasının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1k1} hipotezinde sınanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 58’de gösterilmektedir.

**Tablo 58: Bilgilendirme Faaliyetlerinin Kullanımı ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi
(Banka Performansı Ölçütleri)**

		Bilgi paylaşımı (banka perf.)	ÖVD	Yardım etme	Vicdan- lılık	Sivil erdem	Centil- menlik
Bilgi paylaşımı (Banka perf.)	Pearson						
	Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
ÖVD	N	634					
	Pearson						
	Korelasyonu	,182(**)	1				
Yardım etme	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	.				
	N	633	633				
	Pearson						
Vicdanlılık	Korelasyonu	,118(**)	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,003	,000	.			
	N	632	632	632			
Sivil erdem	Pearson						
	Korelasyonu	,193(**)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
Centilmenlik	N	633	633	632	633		
	Pearson						
	Korelasyonu	,083(*)	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,037	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
	Pearson						
	Korelasyonu	,094(*)	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,018	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

**** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)**

*** Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)**

Araştırmada ÖVD ile banka performansına yönelik ölçütler; verimlilik, kalite, müşteri tatmini vb. hakkında çalışanlara bilgilendirme yapılması arasındaki ilişkinin sınındığı korelasyon analizi sonucunda; banka performansına yönelik bilgilendirme uygulamasının kullanımı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon

değeri ise 0,182'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. ÖVD'nin tüm boyutları açısından da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. H_{1k1} hipotezi **kabul** edilmiştir.

H_{1k1} hipotezinde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 59 ve Tablo 60'da gösterilmiştir.

Tablo 59: Grup İstatistikleri (Bilgilendirme-Banka Perfr.)

Bilgilendirme-Banka Perfr.	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	583	4,89	,56	631	4,135	.000
Hayır	50	4,55	,37			

p< .05

Tablo 60: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Bilgilendirme-Banka Perfr.)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	İst. Anl.	t	Serbes. derece.	İst.anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenilir.)	
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	9,369	,002	4,135	631	,000	,337	,081	,177	,498
	Eşit olmayan varyans varsayımı			5,824	69,858	,000	,337	,057	,222	,453

Değişkenler arasındaki farklılığın tespiti için yapılan t-testi sonunca göre; banka performansı hakkında bilgilendirme yapılan bankalarda ÖVD istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Eşit olmayan varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{1k2} hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,89 (std. sapma: ,56) ve bu uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise ÖVD ortalaması ise 4,55 (std. sapma: ,37) olarak hesaplanmıştır.

Çalışanlara yönelik rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilme yapılmasının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki H_{1k3} hipotezinde sınanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin testi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 61’de gösterilmektedir.

Tablo 61: Bilgilendirme Faaliyetleri ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi (Rekabet Ölçütleri)

		Bilgi paylaşımı (Rekabet)	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
Bilgi paylaşımı (Rekabet)	Pearson Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson Korelasyonu	,129(**)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,001	.				
	N	633	633				
Yardım etme	Pearson Korelasyonu	,089(*)	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,026	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	,156(**)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
	N	633	633	632	633		
Sivil erdem	Pearson Korelasyonu	,049	,629(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,216	,000	,000	,000	.	
	N	634	633	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	,035	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,377	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	633	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0,05 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Araştırmada ÖVD ile rekabet ölçütleri; pazar payı, rakiplerin stratejileri vb. konularda çalışanlara bilgilendirme yapılması arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; rekabet ölçütlerine yönelik bilgilendirme uygulaması ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,129'dur ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. H_{1k3} hipotezi **kabul** edilmiştir. ÖVD'nin yardım etme ve vicdanlılık boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bireylerin, çalışma arkadaşlarını rekabet ölçütleri hakkında bir problem oluşmadan evvel bilgilendirmeleri ve onları yönlendirmeleri şeklindeki vicdanlılık ve yardım etme davranışlarının, bu ilişkinin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

H_{1k3} hipotezinde incelenen iki değişken arasında ilişkinin olduğu görüldükten sonra, aradaki farklılığın tespiti için ise t-testi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 62 ve Tablo 63'de gösterilmiştir.

Tablo 62: Grup İstatistikleri (Bilgilendirme-Rekabet Ölçütleri)

Bilgi paylaşımı (Rekabet ölçütleri)	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Sd	t	p
Evet	577	4,88	,56	631	3,630	.000
Hayır	56	4,60	,41			

p < .05

Tablo 63: Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Bilgilendirme-Rekabet Ölçütleri)

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)					
		F	İst. Anl.	t	Serbes. derece.	İst.anl. (2-yönlü)	Ort. Farkı	Std. Hata farkı	Fark aralığı (%95 Güvenirlilik)
ÖVD	Eşit varyans varsayımı	7,873	,005	3,630	631	,000	,282	,077	,129 ,435
	Eşit olmayan varyans varsayımı			4,683	76,504	,000	,282	,060	,162 ,402

Değişkenlere yönelik farklılığın tespiti için yapılan t-testi sonucuna göre; çalışanlara rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilme yapılan bankalarda ÖVD istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Eşit olmayan varyans varsayımına göre, istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,05$ olduğundan H_{1k4} hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirildiği bankalarda çalışanların ÖVD ortalaması 4,88 (std. sapma: ,56) ve bu uygulamanın yapılmadığı bankalarda ise ÖVD ortalaması ise 4,60 (std. sapma: ,41) olarak hesaplanmıştır.

- İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının, ÖVD ile ilişkisi tespit edildikten sonra, bu uygulamaların ÖVD üzerindeki etkisi de araştırılmak istenmiş ve bu durum H_2 hipotezinde test edilmiştir. Bu etkinin ölçümü için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 64’te görülmektedir.

Tablo 64: Regresyon Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	İstatistiksel Anl. (p)
Regresyon	8,578	1	8,578	28,460	,000(a)
Hata	190,478	632	,301		
Toplam	199,055	633			
$R^2 = ,043$; Düzeltilmiş $R^2 = ,042$					
Standardize edilmemiş etki katsayısı		t	İstatistiksel Anlamlılık (p)		
Beta değeri	1,119	5,335	,000 **		

a. Açıklayıcı(lar): (SABİT), İK İNDEKSİ

b. Bağımlı Değişken: ÖVD

****p<.01**

Regresyon analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=28,46$; anlamlılık düzeyi $0.000 < 0.01$). Bu değişkenler arasındaki etkinin sınıandığı regresyon analizi sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel vatandaşlık

davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($t= 5,335$; anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) görülmektedir.

Tablo 68'den görüleceği üzere regresyon modelinin açıklama gücü 0,043'tür. Bu değer, ÖVD değişkenindeki değişimin ancak %4,3'ünü açıklayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle; insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını tahmin etmede, örgütlerin insan kaynaklarının uygulamalarının bilinmesi %4,3'lük bir doğruluk payı ile tahmin imkanı sağlamaktadır.

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,208 (%20,8) olarak hesaplanmıştır. Tablo 68'den görüleceği üzere uygulamalara yönelik indeks skorundaki 1 birimlik artış, ÖVD üzerinde 1,119 birim artışa neden olacaktır. Özetle modelin tahmin sonucu ve modele ilişkin sonuçlar (Tablo 64) aşağıdaki gibidir:

$$y=3,926+ 1,119 x$$

- İKY Uygulamaları ve ÖVD'nin Karşılıklı Etkileşiminin, Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Araştırmada, İKY uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerindeki etkisi H_3 hipotezinde test edilmiştir.

Tablo 65: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROE)**

Bağımsız Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3			
	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p
İKY	-20,669	2,870	-7,202	,000	-19,631	2,930	-6,701	,000	-71,489	23,157	-3,087	,002
ÖVD					-,926	,543	-1,705	,089	-9,951	4,034	-2,467	,014
İKY* ÖVD									10,755	4,764	2,257	,024
Düzeltilmiş R ²	0.74				0.77				0.83			
F- Model Değeri	51,862			,000*	27,464			,089	20,127			0,024*

** Bağımlı Değişken: Özsermaye karlılığı (ROE)

* p<0,05

İKY ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin etkisi ($\beta=1,045$; $p:0,024<0,05$), finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum; kural ve yönetmeliklere dayalı İKY uygulamaları temelinde şekillendirilen ÖVD'nin, özsermaye karlılığını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırmada İKY uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, özsermaye karlılığı üzerindeki etkisinde sınındığı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; öncelikle modele İKY uygulamalarının etkisi dahil edilmiştir. Bu değişken model 1 içerisinde ($R^2=0,074$) %7,4'lük bir açıklayıcılığa sahiptir ve istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi $0,000<0,05$). İkinci modele ÖVD değişkeni eklenmiştir ve modelin açıklayıcılığı ($R^2=0,077$) %7,7'ye çıkmış ve çok fazla derecede bir artışın olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda modelin istatistiksel anlamlılık düzeyinde de azalma meydana gelmiştir (anlamlılık düzeyi $0,089>0,05$). Üçüncü modelde ise; yukarıdaki iki değişkenin çarpımı eklenerek moderatör etkisi incelenmiştir. Modelin açıklayıcılığı ise %8,3'e çıkmıştır ($R^2=0,083$). Üçüncü modelin istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,024<0,05$ olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu modeldeki beta değerleri incelendiğinde; iki değişkenin karşılıklı etkileşiminin modeli pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Modelin matematiksel ifadesi ise aşağıdaki şekildedir.

$$y = 81859 - 71,489 X_1 - 9,951 X_2 + 10,755 X_3$$

Araştırmada, İKY uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden aktif karlılık üzerindeki etkisi H_4 hipotezinde test edilmiştir.

Tablo 66: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROA)*

Bağımsız Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3			
	βeta	Std. Hata	t	p	βeta	Std. Hata	t	p	βeta	Std. Hata	t	p
İKY	-,513	,393	-1,307	,192	-,502	402	-1,249	212	2,164	3,185	,679	,497
ÖVD					-,010	,074	-,139	,890	,454	,555	,817	,414
İKY* ÖVD									-,553	,655	-,844	,399
Düzeltilmiş R ²	0.01				0.00				-0,01			
F- Model Değeri	1,709			,192	,863			,423	,812			,487

* Bağımlı Değişken: Aktif karlılık (ROA)

İKY uygulamaları ile ÖVD arasındaki karşılıklı etkileşimin, aktif karlılık üzerinde etkisinin ölçümlendiği hiyerarşik regresyon analizinde, üç model için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (model 1: β :-513, p :**0,192**> 0,05; model 2: β :-513, p : 0,**423**>0,05; model 3: β :2,164, p : **0,487**> 0,05). Dolayısıyla, model 1’de İKY’nin, model 2’de ÖVD değişkenin tek tek ve model 3’te bu iki değişkenin karşılıklı etkileşim etkisinin, finansal performans göstergelerinden aktif karlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 67:Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	İstatistiksel Anl. (p)	Sonuç
H ₁ : İnsan kaynakları uygulamalarının nitelikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasında ilişki vardır.	.000	Kabul
H _{1a} : İnsan kaynakları iş analizi uygulamasının verilerinden yararlanılma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır..	.554	Ret
H _{1b} : İnsan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır.	.014	Kabul
<i>H_{1b1}: İnsan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliğine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermektedir.</i>	.050	Kabul
H _{1c} : İnsan kaynakları planlamasından yararlanılma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında ilişki vardır.	.006	Kabul
<i>H_{1c1}: İnsan kaynakları planlamasından yararlanılma düzeyine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermektedir.</i>	.006	Kabul
H _{1d} : Seçme ve yerleştirme sürecindeki mülakatın nitelikleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.125	Ret
H _{1e} : Seçme ve yerleştirme sürecinde psiko-teknik yöntemin kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır	.013	Kabul
<i>H_{1e1}: Seçme ve yerleştirme sürecinde psiko-teknik yöntemin kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.013	Kabul
H _{1f} : Yönetici eğitim-geliştirme programlarının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.021	Kabul
<i>H_{1f1}: Yönetici eğitim-geliştirme programlarının kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.012	Kabul
H _{1g} : Oryantasyon eğitimi programlarının uygulanması ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.030	Kabul
<i>H_{1g1}: Oryantasyon eğitimi programlarının uygulanmasına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.014	Kabul
H _{1h} : Performans değerlendirmeye göre ücret artışının kullanımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.000	Kabul
<i>H_{1h1}: Performans değerlendirmeye bağlı ücret artışının kullanımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.000	Kabul
H _{1i} : Performans değerlendirmeye göre ikramiye/ prim/ komisyon uygulaması ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.041	Kabul
<i>H_{1i1}: Performans değerlendirmeye bağlı ikramiye/prim/komisyon uygulamasına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.041	Kabul
H _{1j} : Çalışanların kararlara katılımı ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.	.044	Kabul

<i>H_{1j1}: Çalışanların kararlara katılımına göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.044	Kabul
<i>H_{1k}: Çalışanlara yönelik bilgilendirme uygulamalarını kullanım ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.</i>	.000	Kabul
<i>H_{1k1}: Çalışanların banka performansı hakkında bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.</i>	.000	Kabul
<i>H_{1k2}: Çalışanların banka performansı hakkında bilgilendirilmesine göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.000	Kabul
<i>H_{1k3}: Çalışanların rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilmeleri ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki vardır.</i>	.001	Kabul
<i>H_{1k4}: Çalışanların rekabet ölçütleri hakkında bilgilendirilmesine göre, ÖVD farklılık göstermektedir.</i>	.000	Kabul
<i>H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.</i>	.000	Kabul
<i>H₃: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, özsermaye karlılığı (ROE) üzerinde etkilidir.</i>	.024	Kabul
<i>H₄: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, aktif karlılık (ROA) üzerinde etkilidir.</i>	.487	Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüze kadar insan kaynakları yönetiminin gelişim ve dönüşüm süreci incelendiğinde, örgütler için bu departmanın personel ile ilgili özlük işlemleri, izinler, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutma faaliyetlerinden uzaklaşarak, stratejik bir kimliğe ve niteliğe dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm sürecinin temel anahtarının, insan kaynağına verilen önemin artması olduğu söylenebilir. İnsan kaynağının zaman içerisinde örgütler için bir maliyet unsuru olmadığı ve bu unsurun örgüt performansını artıran ve katma değer yaratan bir öge olduğu, tepe yönetimler tarafından daha net anlaşılmaya ve algılanmaya başlamıştır. Ayrıca globalleşmeye paralel ekonomik çevrelerdeki hızlı değişim, hukuki düzenlemeler, işçi piyasasındaki sendikal hareketler ile örgütün iç çevresinin anlaşılmasına yönelik yaklaşımların insan kaynağının önemini günden güne artırdığı görülmektedir.

Bu doğrultuda insan kaynağının etkin şekilde yürütülebilmesi için farklı insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu uygulamaların, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve verimli şekilde çalışmalarını sağlayıcı şekilde tasarlanmaları halinde, örgütün performansının da artması olası hale gelebilecektir. Ancak bu noktada çalışan davranışları ve tutumlarına dikkate edilmesi gerekmektedir. Literatürde insan kaynakları uygulamalarının, çalışan davranışları ve tutumları aracılığıyla örgüt performansına ve özellikle de finansal performansa katkı yaptığı farklı araştırmalarla desteklenmektedir. Özellikle son 30 yılda, finansal performans üzerinde etkili olduğu düşünülen çalışan davranışlarına yönelik yapılan çalışmaların sayısında önemli derecede artışlar meydana gelmiştir. Bu davranışlardan biri de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt tarafından açıkça iş emri haline getirilmemiş, karşılığında ödül beklenmeyen/gerektirmeyen ve prososyal niteliğe sahip davranışlar olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada, bankaların İKY uygulamaları, “örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)” açısından ele alınmış ve ÖVD’nin farklı boyutlarının insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı etkileşiminin, örgütlerin finansal performansları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın ilgili literatürü irdeleyen bölümlerinde; örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarına ilişkin sınıflandırmalar ayrı ayrı incelenmiş ve araştırmalarda en çok dikkate alınan D.W.Organ tarafından ortaya konulan ve ÖVD’yi beş boyutta inceleyen sınıflandırma araştırmada dikkate alınmıştır. İKY uygulamaları ise; iş analizleri, iş tanımları, planlama, performans değerlendirme, eğitim, çalışanların kararlara katılımı ve bu katılımı artırmak için gerekli bilgilendirme faaliyetine ait değişkenlerin bir birleşimi olarak incelenmiştir. Finansal performans göstergeleri ise, özellikle İKY literatüründe sıklıkla incelenen özsermaye karlılığı ve aktif karlılık ölçütleri açısından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin belirlenmesinden sonra ÖVD ve bu davranışa ait boyutlar; yardım etme, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem ile farklı İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına; bankacılık sektöründeki mevduat bankalarının genel müdürlük çalışanları dahil edilmiştir. Söz konusu sektörde faaliyet gösteren 19 bankadan 634 çalışanın katıldığı araştırmanın bulguları incelendiğinde; mevduat bankalarındaki İKY uygulamalarının kullanımının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine banka çalışanlarına ait ÖVD ortalamasının da yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde; araştırma bulgularının, insan kaynakları uygulamaları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ayrıntılı olarak incelendiğinde; iş tanımları, planlama, işe seçim ve yerleştirme (psiko-teknik), eğitim (yönetici ve oryantasyon), performans değerlendirme (ücret ve prim/ikramiye), kararlara katılım ve bilgilendirme faaliyetleri şeklindeki insan kaynakları uygulamalarının, ÖVD ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Ancak araştırmada incelenen iki değişken; iş analizi ve mülakatın nitelikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Değişkenler arasında ilişkinin bulunduğu hipotezler için ayrıca fark testleri yapılmış ve değişkenler arasında oluşan farklılığın yönüne ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunmasıyla birlikte tek tek uygulamalar bazında durum değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları uygulaması olarak iş tanımlarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin, özellikle vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda; “çalışanların zor koşullarda bile işine devam etmesi” ve “çalışma esnasında ilave dinlenme araları vermeme” gibi minimum rol gereklerinin ötesine geçen davranışları ile örgütün politika ve stratejilerinin belirlenmesiyle ilgili konulara gönüllü katılımını sağlayacak iş tanımlarının yapılmasının, örgüt performansı açısından yararlı sonuçlar doğurabileceği beklenebilir. Böylelikle sadece çalışan performansına odaklı iş tanımları yerine, ÖVD’yi hesaba katan tanımların yapılması, geleneksel iş tanımlarının eksik yönlerini tamamlayabilecektir.

Bankalarda insan kaynakları planlamasından yararlanılma düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişkide özellikle yardım etme davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda, işe yeni giren çalışanların adaptasyonu, iş yükü fazla olan çalışma arkadaşına yardımcı olunması, çalışanlar arasında yıkıcı tartışmaların azaltılması ya da önlenmeye çalışılması şeklindeki yardım etme davranışlarının, planlama uygulaması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, literatürdeki görüşleri destekler niteliktedir. Çünkü literatürde yardım etme davranışının nezaket boyutundaki; “çalışma arkadaşlarına çeşitli sorunlar hakkında danışılması” ve “işle ilgili önemli bir konunun hatırlatılması” şeklindeki davranışların belli bir konuda bilgi ve becerisi yüksek çalışanlar tarafından sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bunun için de insan kaynağına

yönelik planlama yapılırken, bilgi ve beceri düzeyi yüksek çalışanlara ait işgücü beceri envanterlerinden yararlanılabilir. Ancak ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutundaki davranışların da planlama değişkeniyle ilişkili olması beklenirken araştırmada böyle bir sonuçla karşılaşılmamıştır. Bu nedenle planlama çalışmalarında, bu boyuttaki davranışların gösterilmesini sağlamak için; çalışanların vicdanlılık, empatik olma ve özerklik duygusu gibi kişilik özelliklerinin belirlenebileceği bir profil çalışmasının yapılması uygun olabilir. Böylelikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmek için gerekli kriterler geliştirilebilir.

İşe seçim ve yerleştirme faaliyetlerinden biri olan psiko-teknik yöntemin kullanımı ile ÖVD'nin yardım etme ve vicdanlılık davranışları arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç, Borman ve Motowidlo'nun 1993 ve Organ ile Ryan'ın 1995 yılındaki çalışmaları ile benzer bir durumu ortaya koymaktadır. Özellikle psiko-teknik uygulamalarda kağıt-kalem testlerinin kullanılması, çalışanların kişilik özelliklerinin test edilmesi ve ÖVD ile bağlantısı açısından yararlı sonuçlar doğurabilir.

İşe-seçim ve yerleştirme faaliyetinin diğer bir aracı olan mülakatların niteliği ile ÖVD arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda, mülakatların sadece işe yönelik ve yapılandırılmış nitelikte olduğunu akla gelmektedir. Bu tip mülakatların yerine, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış mülakatların tercih ediliyor olması ÖVD sergileyebilecek çalışanların belirlenebilmesinde yardımcı olabilir. Çünkü, yapılandırılmamış veya yarı yapılandırılmamış mülakatlarda işin farklı niteliklerine ilişkin sorular adaylara yöneltilebilir. Örneğin; çalışana işle ilgili bir sorunun ardından, işe ilişkin ancak işin yardımcı unsuru sayılabilecek, *“işinizin bir parçası olmasa bile, işe yeni giren bir çalışma arkadaşınıza yardımcı olmak konusunda ne düşünüyorsunuz?”* şeklindeki bir mülakat sorusu, mülakatçı açısından ÖVD'nin tespitini kolaylaştırabilir. Ayrıca yapılandırılmış mülakat uygulanıyorsa, bu kez de kritik olay tekniğinden yararlanmak daha uygun olabilir. Bu teknikle, işe ilişkin tüm kritik noktalar tespit edilebileceğinden işe yönelik değişik nitelikteki sorular için fikirler geliştirilebilir ve

böylelikle işin tüm özelliklerini kapsayabilecek nitelikte mülakat soruları hazırlanabilir. Bu doğrultuda, mülakat uygulamasının işin tüm yönlerini ortaya koyabilecek nitelikte gerçekleştirilmesi, çalışanın ÖVD'sinin fark edilebilmesi için daha etkin bir yol haline gelebilir. Ayrıca, seçim ve yerleştirme aracı olarak evrak sepeti (in-basket) yönteminin kullanılmasının, çalışanları kararlara aktif olarak katabileceği ve böylelikle sivil erdem davranışlarının artırılması yönünde olumlu etkisinin olabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın diğer bir sonucu da; insan kaynakları departmanı tarafından yöneticilere verilen eğitimler ile ÖVD'nin ilişkili olmasıdır. Bu ilişkinin vicdanlılık boyutunda kendini gösterdiği araştırmada ortaya çıkmıştır. Bu boyutun yanı sıra yardım etme boyutuna ilişkin değerin daha yüksek bir hata payı ile istatistiki olarak kabul edilebilir bir sonuç olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Bu iki boyuta ilişkin sonuçların özellikle mentorluk uygulaması ve örgüt içinde oluşturulan takımlar aracılığıyla etkili olabileceği söylenebilir. Bankalarda uygulanabilecek bir mentorluk programının, yöneticiler tarafından çalışanlara destek verilmesi yoluyla, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilmesi sağlanabilir. Ayrıca bankalarda problem çözmeye ve kalite geliştirmeye yönelik takımların oluşturulması ve bunlara yönelik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi vasıtasıyla da, çalışanların sivil erdem boyutundaki davranışlarının geliştirilmesine katkıda bulunulabilir.

Oryantasyon eğitimlerinin kullanımı ile ÖVD arasındaki bir ilişki bulunması da, çalışmanın diğer bir sonucudur. Bu çerçevede; çalışanlara yönelik oryantasyon programlarının düzenlenmesi ve böylelikle örgüt yapısı, örgütün işleyişini sağlayan kural ve düzenlemeler ile işin yapılabilmesini sağlayacak rol performansının ne olması gerektiği ve bu performansa katkıda bulunacak ÖVD konusundaki açıklık, çalışanların vatandaşlık performansını sergilemesini sağlayabilecek etkin bir yol olarak görülebilir.

Performans değerlendirme uygulaması ile ÖVD arasında ilişki olduğu birçok çalışmada, örgüt, grup ve birey düzeyindeki analizlerin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

araştırmada da ÖVD ile performans değerlendirme uygulamasına bağlı olarak ücret artışlarının sağlanması ve prim/ikramiye/komisyon verilmesi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada ÖVD ile performansa bağlı ücret artışı arasında pozitif yönde, prim/ikramiye/komisyon uygulaması ile negatif yönde bir ilişki mevcuttur. Araştırmanın ÖVD açısından belki de en ilginç sonuçlarından bir tanesi bu değişkenlerde kendini göstermektedir. Araştırmada performans değerlendirmeye bağlı ücret artışı ile ÖVD'nin tüm boyutları açısından anlamlı bir ilişki de söz konusudur. Bu durum, özellikle son yıllarda üzerinde oldukça düşünülen ve ÖVD'nin karanlık yüzü olarak ifade edilen bir yönü ortaya çıkarmaktadır. Bu yön ise, çalışanların yaptıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarının ödül sisteminde tanımlı olmasa bile görünür hale gelmesini beklemeleri ve bunu da en çok üzerinde durdukları ücret konusunda değerlendirilmesini istemeleridir. Performans değerlendirmeye bağlı prim/ikramiye/komisyon gibi temel ücretin dışında kalan ilave kazanımlarda ise literatürü destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. ÖVD ile bu değişken arasında negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Ancak ÖVD'nin boyutları ile prim/ikramiye/komisyon verilmesi arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Bu sonuçlar ışığında çalışanlar, gönüllü çabalarının değerlendirilmelerini ücrete yansıtılmalarını beklerlerken, ücret dışındaki yan haklar için böyle bir değerlendirmeyi uygun görmemektedirler.

Araştırma hipotezleri açısından kararlara katılım ve bilgilendirme faaliyetlerinin, ÖVD ile ilişkisi ayrı ayrı incelenmiş olsa da sonuçları açısından beraber değerlendirilmesi daha uygun bir yaklaşım olabilir. Çünkü bu iki uygulamanın birbirini tamamlar nitelikte olduğu ve benzer ÖVD'leri harekete geçirebileceği düşünülmektedir. Her iki uygulamanın da ÖVD ile ilişkili olduğu görülmüştür. Kararlara katılım uygulaması ile ÖVD ve vicdanlılık boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Ancak kararlara katılım ile sivil erdem arasında beklenen ilişki ise araştırmada gerçekleşmemiştir. Bu durumun olası nedeni olarak da, çalışanların alınacak kararlara aktif katılım göstermelerinden daha ziyade, alınan kararlara riayet etmeleri şeklinde bir davranışa eğilimli oldukları

düşünülebilir. Bilgilendirme faaliyetlerinden, banka performansı ölçütleri ile ÖVD'nin tüm boyutları açısından ilişki bulunurken, rekabet ölçütlerinde ise ÖVD'nin yardım etme ve vicdanlılık boyutlarında ilişkiye rastlanmıştır. Örgütün çalışanlarına banka performansı hakkında yapılan bilgilendirme ile ÖVD arasında daha yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Özellikle bu ilişki banka performansına ilişkin ölçütler; hedefler, müşteri tatmini, kalitenin geliştirilmesi gibi konularda kendini göstermektedir.

İKY uygulamaları ile bu uygulamalar temelinde oluşturulan ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde çok yüksek olmasa da olumlu yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak özsermaye karlılığı üzerinde benzeri bir sonuç ile karşılaşılmamıştır.

Bu araştırmadaki kısıtlar dikkate alınarak, farklı araştırmalar ilişkin öneriler iki boyutta düşünülebilir. Bu boyutlar, araştırmanın kapsamına ve metodolojisine yöneliktir. Araştırma kapsamında, farklı sektörler araştırmaya dahil edilerek sektörler arasında karşılaştırmaların ve nedensel analizlerin yapılabilmesine olanak sağlanabilir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarına ilişkin farklı değişkenler(uygulamalar) çalışma kapsamına alınabilir. Yine çalışmada kullanılan finansal göstergelere ilaveten, yatırım verim oranı ve vergi öncesi karlılık gibi değişkenler araştırma kapsamına dahil edilerek, çalışma genişletilebilir. Özellikle ÖVD'nin centilmenlik boyutundaki olumsuz ifadelerin dil ve anlatım zorluğu oluşturabileceği düşünüldükçe, bu boyuttaki ifadelerin olumlu yönde sorulmasının anlam ve algılama güçlüklerini ortadan kaldırabileceği düşünülebilir. Araştırma metodolojisi açısından ise; araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kullanılan analizlerin yanı sıra, çalışmalarda yapısal eşitlik modellemesinin kullanımının, farklı değişkenler arası ilişkileri daha net açıklaması beklenebilir.

Sonuç itibariyle, her bir bankanın mevcut durumuna bağlı olarak oluşturduğu belirli İKY uygulamaları bulunmaktadır. Dolayısıyla her banka İKY uygulamaları konusunda bazı

farklılıklar taşıyabilmektedir. Bu nedenle bankaların kendi örgüt yapısına uygun, insan kaynakları uygulama ve süreçlerini dikkate alarak, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyebilmelerine olanak sağlaması önemli olacaktır. Bu tip davranışları dikkate alan ve sergilenmesine imkan sağlayan örgütlerin, finansal performanslarında olumlu artışlar görülebileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Bu doğrultuda üst yönetim ve insan kaynakları departmanı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri nitelikleri davranışları gösterebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları hazırlayabilirlerse, örgütlerinin başarılı olmalarında önemli bir rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi,” Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.99-186.
- Acquaah, Moses: “Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor,” **Review of Human Factor Studies Special Edition**, Vol.10, No.1, 2004, pp.118-151.
- Ağca, Veysal, Cemal Elitaş: “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve,” **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı, 2, 2006, s.343-369.
- Ağdelen, Zafer, Haluk Erkut: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi,” **İTÜ Dergisi/d Mühendislik**, Cilt.2, Sayı.4, 2003, s.65-74.
- Ahmad, Soheli, Roger G. Schroeder: “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences,” **Journal of Operations Management**, Vol.21, No.1, 2003, pp.19-43.

Akdoğan, Asuman,
Ebru Akyan:

“İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetim Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, Yıl.19, Sayı.60, 2009, s.6-21.

Akgül, Aziz,
Osman Çevik:

İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te işletme Yönetimi Uygulamaları, 2.bs, Ankara, Emek Ofset, 2005.

Aldemir, Ceyhan,
Alpay Ataol,
Gönül Budak:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, 2001.

Allen, Tammy D. :

“Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.36, No.1, 2006, pp.120-143.

Allen, Tammy D.,
Jeffrey D. Fecteau,
Carolyn L. Fecteau:

“Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and the Effects of Question Type,” **Human Performance**, Vol.17, No.1, 2004, pp.1-15.

Allen, Tammy D.,
Michael C. Rush:

“The Influence of Ratee Gender on Ratings of Organizational Citizenship Behavior,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.31, No.12, 2001, pp.2561–2587.

- Alotaibi, Adam G. : “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A study of Public Personnel in Kuwait,” **Public Personnel Management**, Vol.30, No.3, 2001, s.363-376.
- Altıntaş, Füsün Çınar: “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı,” **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 2001, Cilt. 3, Sayı: 1, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=105&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001, 01.02.2007.
- Amstrong, Michael: **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed. London, Kogan Page Ltd., 2006.
- Amstrong, Michael: **Strategic Human resource management: A guide to action**, London, London, Kogan Page Ltd., 2000.
- Appelbaum, Steven, v.d.: “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust,” **Management Decision**, Vol. 42, No.1, 2004, s.13-40.
- Aguinis, Herman,
Christine A. Henle,
Cheri Ostroff: “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Ölçüm”, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, ed. Neil Anderson, v.d., 1. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009.
- Argon, Türkan,
Altay Eren: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

- Aslan, Şebnem: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması,” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, 2008, s.163-178.
- Aykaç, Burhan: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Bachrach, Daniel G., Steve M. Jex: “Organizational Citizenship and Mood: An Experimental Test of Perceived Job Breadth,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.30, No.3, 2000, pp.641-663.
- Batt, Rosemary, Lisa M. Moynihan: “Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers,” **Working Paper Series**, (Çevrimiçi) <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>, 2006, pp.1-29.
- Barksdale, Kevin, Jon M. Werner: “Managerial Ratings of In-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of their Relationship,” **Journal of Business Research**. Vol.51, Iss.2, 2001, pp.145-155.

- Becker, Brian,
Barry Gerhart: "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.779-801.
- Becker, Brian E., v.d.: "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," **Human Resource Management Journal**, Vol.31, No.1, 1997, pp.1-6.
- Benkhoff, Birgit: "A Test of The HRM Model: Good for Employers and Employees," **Human Resource Management Journal**, Vol.7, No.4, 1997, pp.44-60.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Bolino, Mark C.: "Citizenship and Impression Management: Good Soldier or Good Actors," **The Academy of Management Review**, Vol.24, No.1, 1999, pp.82-98.
- Borman, Walter C.,
Stephan J. Motowidlo: "The Concept of Organizational Citizenship," **American Psychological Society**. Vol.13, No.6, 2004, pp.238-241.
- Borman, Walter C.,
Stephan J. Motowidlo: "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, pp.99 -109.

- Bowler, Matthew,
Daniel J. Brass: “Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.1, 2006, pp.70-82.
- Bratton, John,
Jeffrey Gold: **Human Resource Management: Theory and Practice**, 2nd ed. Mahwah, Macmillian Business, 1999.
- Brief, Arthur P.,
Stephan J. Motowidlo: “Prosocial Organizational Behaviors,” **The Academy of Management Review**. Vol.11, No.4, 1986, pp.710-725.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, 7.bs. Pegema Yayıncılık, 2007.
- Büyükuslu, Ali Rıza: **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 1998.
- Can, Halil,
Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.
- Canman, Doğan : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayın, 2000.
- Carton, Robert B.,
Charles W. Hofer: **Measuring Organizational performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.

- Chen, Yi-Jung, v.d.: “Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective,” **Social Behavior and Personality**, Vol.36, No.3, 2008, pp.289-302.
- Cho, Seonghee, v.d.: “Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms’ performances,” **Int. Journal of Hospitality Management**, Vol.25, Iss..2, 2006, pp.262-277.
- Chow, Irene Hau-Siu: “An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems,” **International Journal of Employment Studies**, Vol.12, Iss.1, 2004, pp.125-143.
- Cohen, Aaron,
Eran Vigoda: “Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens?: An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel,” **Administration & Society**, Vol.32, No.5, 2000, pp. 596-624.
- Coleman, Venetta I.,
Walter C. Borman: “Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain,” **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, pp.25-44.
- Çakar, Figen,
Ümit S. Bititci,
Jillian MacBryde: “A Business Process Approach to Human Resource Management”, **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No. 2, 2003, pp.190-207.

Çabuk, Adem,
İbrahim Lazol:

Mali Tablolar Analizi, Gnş. 8.bs, Bursa, Ekin
Kitabevi, 2009.

Çalık, Temel,
Figen Ereş:

Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler,
Ankara, Gazi Kitabevi, 2006.

Çetin, Münevver Ölçüm :

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, Nobel
Yayın Dağıtım, 2004.

Datta, Deepak K.,
James P. Guthrie,
Patrick M. Wright:

“HRM and firm productivity: Does industry matter?”
Ithaca, NY: Cornell University, CAHRS Working
Paper, 2003, (Çevrimçi)
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/25/> ,
10.01.2008, pp.1-31.

Deckop, John R.,
Robert Mangel:

“Getting More Than You Pay For: Organizational
Citizenship Behavior and Pay-For-Performance Plans,”
Academy of Management Journal, Vol.42, No.4,
1999, pp.420-428.

DeGroot, Timothy,
Amy L. Brownlee:

“Effect of department structure on the organizational
citizenship behavior–department effectiveness
relationship,” **Journal of Business Research**, Vol.59,
2006, pp.1116-1123.

Delaney, John T.,
Mark A. Huselid:

“The Impact of Human Resource Management
Practices on Perceptions of Organizational
Performance,” **The Academy of Management
Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp.949-969.

- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 10th ed., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2005.
- Dick, Rolf van, v.d.: “Identity and the Extra Mile: Relationship Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour,” **British Journal of Management**, Vol.17, 2006, pp.283-301.
- Dienesch, Richard M.,
Robert C. Liden: “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, pp.618-634.
- Doğan, Selen,
Özge Demiral: “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.32, 2009, s.47-80.
- Donaldson, Stewart I.,
Ellen A. Ensher,
Elisa J. Grant-Vallone: “Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior,” **Journal of Career Development**, Vol.26, No.4, 2000, pp.233-249.
- Dunlop, Patrick D.,
Kibeom Lee: “Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 5, 2004, pp.67–80.

- Dyne, Linn Van,
Jill W. Graham,
Richard M. Dienesch:
“Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation,” **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, pp.765-802.
- Dyne, Linn Van,
Soon Ang:
“Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore,” **The Academy of Management Journal**, Vol.41, No.6, 1998, pp.692-703.
- Dyne, Linn Van,
Jeffrey A. Lepine:
“Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity,” **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1998, pp.108-119.
- Ehrhart, Mark G.,
Paul D. Bliese,
Jeffrey L. Thomas:
“Unit-Level OCB and Unit Effectiveness: Examining the Incremental Effect of Helping Behavior,” **Human Performance**, Vol.19, Iss.2, 2006, pp.159-173.
- Farh, Jiing-Lih,
P. Christopher Earley,
Shu-Chi Lin:
“Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.42, No.3, 1997, pp.421-444.
- Ferris, Gerald R., v.d.:
“Toward a Social Context Theory of The Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship,” **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.3, 1998, pp.235-264.

- Gardner , Timothy M.,
Lisa M. Moynihan,
Patrick M. Wright:
- “The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover,” (Çevrimiçi)
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1480&context=cahrswp>, CAHRS Working Paper Series, 16.03.2009, pp.1-36
- Gardner , Timothy M., v.d.:
- “Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes,” (Çevrimiçi)
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=cahrswp>, CAHRS Working Paper Series, 03.2009, pp.1-43.
- Gautam, Thaneswor, v.d.:
- “Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal,” **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.8, No.3, 2005, pp.305-314.
- Gelade, Garry A.,
Mark Ivery:
- “The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance,” **Personnel Psychology**, Vol.56, 2003, pp.383-404.
- George, Jennifer M.,
Gareth Jones:
- “Organizational spontaneity in Context,” **Human Performance**, Vol.10, Iss. 2, 1997, pp.153-170.
- Gouldner, Alvin W.:
- “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, pp.161-178.

- Graham, Jill W.: "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy," **Human Resource Management Review**, Vol.10, Iss.1, 2000, pp.61-77.
- Graham, Jill W.: "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 4, No.4, 1991, pp.249-270.
- Greer, Charles R.: **Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach**, 2nd ed., New Jersey, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001.
- Guest, David E.: "Human resource management and performance: a review and research agenda," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.8, Iss.3, 1997, pp.263-276.
- Guest, David E., v.d., "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK," **British Journal of Industrial Relations**, Vol.41, No.2, 2003, pp.291-314.
- Guthrie, James P. : "High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand," **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.1, 2001, pp.180-190.

- Harel, Gedaliahu H.,
Shay S. Tzafrir: “The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm,” **Human Resource Management**, Vol. 38, No.3, 1999, pp. 185-199.
- Ho, Chia-Hui : “Exchange-Based Value Creation System for Network Relationships Management,” **The Journal of American Academy of Business, Cambridge**, Vol.9, No.1, 2006, pp.202-209.
- Huczynski, Andrejz A.,
David A. Buchanan: **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, 6th ed. Newyork, Pearson Education, 2007.
- Huselid, Mark A.: “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, pp.635-672.
- Huselid, Mark A.,
Barbara L. Rau: “The Determinants of High Performance Work Systems: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses”, Academy of Management Annual Meetings, 1997, (Çevrimiçi)
http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_11.pdf, pp.1-29, 15.01.2008.
- Hoque, Kim: “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry,” **British Journal of Industrial Relations**, Vol.37, No.3, 1999, pp.419-443.

- Ichniowski, Casey,
Kathryn Shaw,
Giovanna Prennushi :
“The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” **The American Economic Review**, Vol.87, No.3, 1997, pp.291-313.
- İşbaşı, Janset Özen :
“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma,” **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir 25-27 Mayıs 2000, s.359-372.
- İşbaşı, Janset Özen :
“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama,” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Joireman, Jeff, v.d.:
“Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.36, Iss.9, 2006, pp. 2266-2292.
- Jordan, Mark H., v.d.:
“Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes and the Psychological Contract,” **Military Psychology**, Vol.19, No.4, 2007, pp.259-271.
- Kalaycı, Şeref, v.d.:
SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005.

- Kandır, Serkan Yılmaz, v.d.: “Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı:1, 2008, s.211-237.
- Katrinli, Alev Ergenc,
Gulem Atabay,
Gonca Günay: “Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behaviour,” **Journal of Human Values**, Vol.12, No.1, 2006, pp.81-89.
- Kelly, Robert,
Janet Caplan: “How Bell Labs Creates Star Performers,” **Harvard Business Review**, 1993, pp.128-139.
- Kidder, Deborah L.,
Judi McLean Parks: “The Good Soldier: Who is s(he)?,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.8, 2001, pp.939-959.
- Kinni, Theodore B. : “Judge and be judged”, **Industry Week**, Vol. 242, Iss. 15, 1993, pp.45-48.
- Konovsky, Mary A.,
S. Douglas Pugh: “Citizenship Behavior and Social Exchange,” **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, pp.656-669.
- Koys, Daniel J.: “The Effects of Employee Satisfaction Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study,” **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, pp. 101-114.

- Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 8.bs. İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.
- Latham, Gary P.,
Daniel P. Skarlacki: “Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior,” **Human Performance**, Vol.8, No.2, 1995, pp.67-80.
- LePine, Jeffrey A.,
Amir Erez,
Diane E. Johnson: “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1, 2002, pp.52-65.
- Macky, Keith,
Peter Boxall: “The Relationship between ‘High Performance Work Practices’ and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects,” **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.18, No.4, 2007, pp.537-567.
- Manzini, Andrew O.: “Integrating Human resource planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning Systems,” **Human Resource Planning**, Vol.11, No.2, 1988, pp.79-94.
- Marangoz, Mehmet,
Levent Biber: “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı 2, 2007, s.202-217.

- Moideenkutty, Unnikammu : “Moderating Effect of Supervisory Role Definitions and Employee Impression Management on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework,” **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, Vol.13, Iss.1, 2009, pp.109-119.
- Motowidlo, Stephan J. : “Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management,” **Human Resource Management Review**, Vol.10, Iss.1, 2000, pp.115-126.
- Murphy, Kevin R.,
Ann Harris Shiarella: “Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity,” **Personnel Psychology**, Vol.50, Iss.4, 1997, pp.823-854.
- Netemeyer, Richard G., v.d.: “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context,” **Journal of Marketing**, Vol. 61, No.3, 1997, pp.85-98.
- Neuman, George A.,
Jill R. Kickul: “Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality,” **Journal of Business and Psychology**, Vol.13, No.2, 1998, pp.263-279.

- Niehoff, Brian P.: “A Theoretical Model of the Influence of Organizational Citizenship Behaviors on Organizational Effectiveness”, **Handbook of Organizational Citizenship Behavior**, Ed. by. David L. Turnipseed, New York, Nova Science Publishers, 2004, pp.385-397.
- Nkomo, Stella M.: “Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis,” **Strategic Management Journal**, Vol. 8, Iss.4, 1987, pp.387-392.
- Oğuzlar, Ayşe,
Selim Tüzüntürk: “Borsada İşlem Gören Şirketlerin Finansal Göstergelerinin Analizi,” **10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 27-29 Mayıs 2009 Erzurum, (Çevrimiçi) <http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/267.pdf>, s.1-21, 10.02.2010.
- Oplatka, Izhar: “Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior,” **Educational Administration Quarterly**, Vol.42, No.3, 2006, pp.385-423.
- Ordiz-Fuertes, Monica,
Esteban Fernandez-Sanchez: “High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors That Motivate their Adoption,” **Int. Journal of Human Resource Management**, Vol.14, Iss.4, 2003, pp.511-529.

- Organ, Dennis W. : “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean Up-Time,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, pp.85-97.
- Organ, Dennis W.,
Philip M. Podsakoff ,
Scott B. MacKenzie: **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, California, Sage Pub. 2006.
- Orhunbilge, Neyran: **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:270, 1997.
- Özçelik, Ayşe Oya: “Eğitim ve Geliştirme,” Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.187-242.
- Özutku, Hatice,
Veysel Ağca,
Esin Cevrioğlu: “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme,” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.22, No.2, 2008, s.193-210.
- Pallant, Julie: **SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)**, 2nd ed., Crows Nest-Australia, Allen & Unwin Publishing, 2005.

- Penner, Louis A.,
Alison R. Midili,
Jill Kegelmeier:
“Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, pp. 111-131.
- Podsakoff, Philip M., v.d.:
“Transformational Leader Behaviors and Their Effects On Followers Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors,” **Leadership Quarterly**, Vol 1, Iss.2 1990, pp.107-142.
- Podsakoff, Philip M.,
Scott B. Mackenzie:
“Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness,” **Journal of Marketing Research**, Vol.31, 1994, pp.351-363.
- Podsakoff, Philip M.,
Scott B. MacKenzie:
“Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research,” **Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1997, pp.133-151.
- Podsakoff, Philip M.,
Michael Ahearne,
Scott B. MacKenzie:
“Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.2, 1997, pp.262-270.
- Podsakoff, Philip M., v.d.:
“Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, pp.513-563.

- Pond, Samuel B. III, v.d.:
 “The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much?,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.27, Iss.17, 1997, pp.1527-1544.
- Ryan, Ann Marie,
 Mark J. Schmit,
 Raymond Johnson:
 “Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level,” **Personnel Psychology**, Vol.49, Iss.4, 1996, pp.853-882.
- Richard, Orlando C.,
 Nancy Brown Johnson:
 “High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?,” **Journal of Business Strategies**, Vol.21, No.2, 2004, pp.133-148.
- Riordan, Christine M.,
 Robert J. Vandenberg,
 Hettie A. Richardson:
 “Employee involvement climate and organizational effectiveness,” **Human Resource Management**, Vol.44, Iss.4, 2005, pp.471-488.
- Rogers, Edward W.
 Patrick M. Wright
 “Measuring Organizational Performance In Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, And Performance Information Markets,” **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.3. 1998, pp.311-331.
- Rotenberry, Paul F.,
 Philip J. Moberg:
 “Assessing the impact of job involvement on performance,” **Management Research News**, Vol.30, Iss.3, 2007, pp.203-215.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2005.
- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.1-54.
- Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci: **Bilim, Felsefe ve Metodoloji: Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2005.
- Scotter, James R. Van, Stephan J. Motowidlo: “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No.5, 1996, pp.525-531.
- Sekaran, Uma: **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, 4th ed., NJ, John Wiley & Sons Inc., 2003.
- Sezgin, Ferudun: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar,” **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s.317-339.
- Simon, Cristina, Raquel Martin, Pilar Rojo: “Beyond “Revenue Per Head”?: Human Capital Metrics, Firm Performance And The Teaching of HRM in Business Schools,” **IE Working Paper**, 2007, pp.1-18.

- Singh, Kuldeep: “Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India,” **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.42, No.3, 2004, pp.301-317.
- Snell, Robin S.,
Yuk Lan Wong: “Differentiating Good Soldiers from Good Actors,” **Journal of Management Studies**, Vol. 44, Iss.6, 2007, pp.883-909.
- Storey, John: “The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.3, 1993, pp.529-553.
- Sulsky, Lorne M.,
Daniel P. Skarlicki,
Janine L. Keown: “Frame-of-Reference Training: Overcoming The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Rating Accuracy,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, Iss.6, 2002, pp.1224-1240.
- Sun, Li-Yun,
Samuel Aryee,
Kenneth S. Law: “High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective,” **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, pp.558-577.
- Şimşek, M.Şerif,
Tahir Akgemci,
Adnan Çelik: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık, 2005.
- Şimşek, M.Şerif,
Serdar Öge: **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

- Tepper, Bennett J.,
Edward C. Taylor: “Relationships among Supervisors’ and Subordinates’ Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors,” **Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 1, 2003, pp.97-105.
- Torlak, Ömer,
Umut Koç: “Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior,” **Management Research News**, Vol.30, Iss.8, 2007, pp.581-596.
- Tortop, Nuri, v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2006.
- Uyargil, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2.bs. İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008.
- Uyargil, Cavide, v.d.: “Performans Değerlendirme,” Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.243-303
- Uygur, Akyay: “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı.1, 2009, s.148-159.
- Üsdiken, Behlül,
S.Arzu Wasti: “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 3, 2002, s.1-37.

- Venkatraman N.,
Vasudevan Ramanujam: "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," **Academy of Management Review**, 1986. Vol.11, No.4, pp.801-814.
- Vigoda-Gadot, Eran : "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations," **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, No.1, 2006, pp.77-93.
- Walz, Sandra M.,
Brian P. Niehoff: "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness," **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol.24, No.3, 2000, pp.301-319.
- Werner, Jon M.: "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management," **Human Resource Management Review**, Vol. 10, Iss.1, 2000, pp.3-24.
- Wright, Patrick M., v.d.: "The Role of Human Resource Practices in Petrochemical Refinery Performance," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.10, Iss.4, 1999, pp.551-571.
- Wright, Patrick M.,
Timothy M. Gardner,
Lisa M. Moynihan: "The Impact of HR Practices on The Performance of Business Units," **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No 3, 2003, pp.21-36.

- Wright, Patrick M., v.d.: “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order,” **Personnel Psychology**, Vol.58, Iss.2, 2005, pp.409-446.
- Yen, Hsiuju Rebecca,
Brian P. Niehoff: “Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationship in Taiwanese Banks,” **Journal of Applied Psychology**, Vol.34, Iss.8, 2006, pp.1617-1637.
- Yılmaz, Aydın,
Cemal Eroğlu: **Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.
- Yorges, Stefani L. : “The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.29, No.7, 1999, pp.1444-1471.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs. Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- Zheng, Connie,
Mark Morrison,
Grant O'Neill: “An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs”, **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.17, No.10, 2006, pp.1772-1803.
- Financial Performance, (Çevrimiçi)
<http://www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html> , 05.02.2010

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi)

[http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/banka_listesi.asp?tarih=15/09/2009](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/banka_listesi.asp?tarih=15/09/2009) , 15.09.2009

Türkiye Bankalar Birliği, Banka ve Sektör Bilgileri, [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/Banka Sube Bilgileri.asp?tarih=15.09.2009](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Banka_Sube_Bilgileri.asp?tarih=15.09.2009) Erişim tarihi: 16.09.2009

Türkiye Bankalar Birliği, Banka ve Sektör Bilgileri, [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/Istatistiki Raporlar.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx), Erişim tarihi: 30.09.2009

TBB Banka ve Sektör Bilgileri (TBB), (Çevrimiçi) [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx), Erişim tarihi: 30.09.2009

EKLER

EK- 1. PİLOT ÇALIŞMA ANKET FORMU (ÖVD)

Aşağıdaki ölçeği kullanarak düşüncelerinizi yansıtan en uygun numarayı işaretleyiniz:

1:Hiç Katılmıyorum	2:Çoğunlukla Katılmıyorum	3:Kısmen Katılmıyorum	4:Kısmen Katılıyorum	5:Çoğunlukla Katılıyorum	6:Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.						
2	Diğer çalışanlarla yaşanabilecek problemlere karşı, arkadaşlarımla birlikte önlemler alırım.						
3	İşime devamım, ortalamanın üzerindedir.						
4	İşimle ilgili önemsiz konular hakkında şikayet ederek çok zaman harcarım.						
5	Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.						
6	İşe gelemeyen arkadaşlarımin yerine işlerini ben yürütürüm.						
7	Davranışımın, çalışma arkadaşlarımin işlerini nasıl etkileyeceği konusunda dikkatliyimdir.						
8	Belirlenmiş saatler dışında, ilave dinlenme arası vermem.						
9	İşimle ilgili olumlu taraflardan çok, daima hatalı/yanlış olan noktalara odaklanırım.						
10	İşletme imajına katkıda bulunacak faaliyetlere, gerekli olmasa bile katılırım.						
11	İşi ile ilgili problemleri olan arkadaşlarıma yardım için severek vakit ayırırım.						
12	Arkadaşlarımin haklarını istismar etmem.						
13	Öğle yemekleri ve dinlenme aralarım asla uzun sürmez.						
14	Problemleri olduğundan daha büyük hale getirme eğilimi gösteririm.						
15	Organizasyondaki gelişmeleri yakından izler ve ayak uydururum.						
16	İşe yeni giren çalışanlara benden istenmese bile yardımcı olurum.						
17	Çalışma arkadaşlarımin için problem yaratmaktan kaçınırım.						
18	Kontrol eden biri olmasa dahi, işletmenin kural, prosedür ve düzenlemelerine uyarım.						
19	Her zaman organizasyonun yaptığı işte kusur bulurum.						

		1	2	3	4	5	6
20	Organizasyonla ilgili duyuruları-evrakları okurum ve takip ederim.						
21	İşe yeni alınan kişileri eğitmek için, yoğun çalışma programımdan zaman ayırmaya istekliyimdir.						
22	İşe yönelik faaliyet veya kararlarımdan etkilenebilecek arkadaşlarıma sorun hakkında danışırım.						
23	İşlerimde her zaman dakikimdir.						
24	Sürekli işimden şikayet ederim ve daima övülmeye ihtiyaç duyarım.						
25	Çalışma arkadaşlarıma yardım eli uzatmaya her zaman hazırım..						
26	Önemli bir faaliyete başlamadan önce arkadaşlarımı bilgilendiririm.						
27	Proje, rapor vb. işleri zamanından önce teslim ederim.						
28	Sürekli olarak işten ayrılmak istediğimden bahsederim.						
29	Çalışma arkadaşlarımdan yaptığı aramalara ve diğer mesajlara beklemeden karşılık veririm.						

-----KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.-----

Ek-2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKET FORMU

ANKET FORMU (Sadece çalışanlar tarafından doldurulacaktır.)

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına* ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Sizden bu ifadelerdeki konulara ilişkin katılım derecenizi aşağıda belirtilen ölçek dahilinde değerlendirmeniz istenmektedir.

* **Örgütsel vatandaşlık davranışı:** Doğrudan veya açıkça biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış ve organizasyonun etkin ve etkili çalışmasını bütünüyle geliştiren isteğe bağlı bireysel davranışlardır.

Aşağıdaki ölçeği kullanarak düşüncelerinizi yansıtan en uygun numarayı (X) işaretleyiniz:

1:Hiç Katılmıyorum	2:Çoğunlukla Katılmıyorum	3:Kısmen Katılmıyorum	4:Kısmen Katılıyorum	5:Çoğunlukla Katılıyorum	6:Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.						
2	İşimle ilgili önemsiz konular hakkında şikayet ederek çok zaman harcamam.						
3	Zorunlu olmasa bile önemli gördüğüm toplantılara katılırım.						
4	Davranışımın, çalışma arkadaşlarımdan işlerini nasıl etkileyeceği konusunda dikkatliyimdir.						
5	Belirlenmiş saatler dışında, ilave dinlenme arası vermem.						
6	İşimle ilgili olumlu taraflardan çok, <u>daima hatalı/yanlış</u> olan noktalara <u>odaklanırım</u> .						
7	İşletme imajına katkıda bulunacak faaliyetlere, gerekli olmasa bile katılırım.						
8	İşi ile ilgili problemleri olan arkadaşlarıma yardım için severek vakit ayırırım.						
9	Arkadaşlarımdan haklarını istismar etmem.						
10	Öğle yemekleri ve dinlenme aralarım asla uzun sürmez.						

		1	2	3	4	5	6
11	Problemleri olduğundan daha büyük hale getirme eğilimi gösteririm.						
12	Organizasyondaki gelişmeleri yakından izler ve ayak uydururum.						
13	İşe yeni giren çalışanlara benden istenmese bile yardımcı olurum.						
14	Çalışma arkadaşlarım için problem yaratmaktan kaçınırım.						
15	Kontrol eden biri olmasa dahi, işletmenin kural, prosedür ve düzenlemelerine uyarım.						
16	Organizasyonla ilgili duyuruları-evrakları okurum ve takip ederim.						
17	İşlerimde her zaman dakikimdir.						
18	Çalışma arkadaşlarıma yardım eli uzatmaya her zaman hazırım.						
19	Proje, rapor vb. işleri zamanından önce teslim ederim.						

ANKETİ YANITLAYAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER					
Cinsiyetiniz:		☐ Erkek	☐ Kadın		
Eğitim Durumunuz:		☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Üniversite
		☐ Master / Doktora			
Yaşınız:		(lütfen belirtiniz)			
Çalıştığınız Departman:		(lütfen belirtiniz)			
Çalıştığınız Pozisyon:		(lütfen belirtiniz)			
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?		(lütfen yıl olarak belirtiniz)			
Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?		(lütfen yıl olarak belirtiniz)			

ANKETE KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 3: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ANKET FORMU

ANKET FORMU

(Sadece İnsan Kaynakları Departmanı Yetkilisi tarafından doldurulacaktır.)

İletişim Bilgileri

İş Tel: (212) 383 25 47 / GSM : (535) 816 59 95

Faks: (212) 259 42 21 e-mail: sbozkurt@yildiz.edu.tr ; serdarb21@gmail.com

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Cavide UYARGİL danışmanlığında devam etmekte olan **“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”** isimli doktora tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

İlişikteki zarflarda/dosyalarda iki ayrı anket formu bulunmaktadır.

- Anket formu-1, sadece İnsan Kaynakları Yetkilisi'nce doldurulacaktır.
- Anket formu-2'nin ise, çalıştığınız bankada sizin tarafınızdan tesadüfen seçilecek çalışanlarca doldurulması istenmektedir.

İlişikte yer alan Anket Formu-1'in İnsan Kaynakları / Personel Departmanı'ndaki yetkili kişilerce (*İnsan Kaynakları Müdürü / Personel Müdürü-Şefi/ İK Uzmanı / İK Uzman Yardımcısı*) ya da bu departmanın bulunmaması durumunda **sadece İK'dan sorumlu Genel Müdür/Yardımcısı** tarafından doldurulmasını, bu formun, posta, faks ya da e-mail ile tarafıma gönderilmesini rica ederim. **Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı olarak kullanılacak olup, banka ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır.** Araştırma sonuçları istenildiği takdirde size ulaştırılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş. Grv. Serdar BOZKURT

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİLGİLER			
Çalışanlarınızla ilgili konuları yürüten ve yöneten departmandan aşağıdaki ifadelerde İnsan Kaynakları (İK) olarak bahsedilecektir.			
1	İşletmenizde iş analizi çalışmaları yapılmakta mıdır? (Eğer cevabınız “Hayır” ise 3.soruya geçiniz.)	☐ Evet	☐ Hayır
2	İşletmenizde iş analizi hangi amaçlar için kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.) ☐ İşletme içi harekette (terfi, transfer) ☐ Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ☐ İş gereklerinin(niteliklerinin) oluşturulmasında ☐ Eleman seçiminde ☐ İş değerlemesinde ☐ İş tanımlarının oluşturulmasında ☐ İş/performans standartlarının oluşturulmasında ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)		
3	İşletmenizde iş tanımları ve iş gerekleri yazılı olarak var mıdır? (Eğer cevabınız “Hayır” ise 5.soruya geçiniz.)	☐ Evet	☐ Hayır
4	İşletmenizde iş tanımları ve iş gerekleri belli dönemlerde revize edilmekte midir?	☐ Evet	☐ Hayır
5	İşletmenizde sistematik bir biçimde İK planlama çalışmaları yapılmakta mıdır? (Eğer cevabınız “Hayır” ise 7.soruya geçiniz.)	☐ Evet	☐ Hayır
6	İşletmenizde sistematik bir biçimde İK planlama çalışmalarında aşağıdakilerden hangisi ya da hangilerini kullanmaktasınız? ☐ Yedekleme planları ☐ Güncel Özgeçmiş-Cv- Havuzları ☐ İşgücü analizleri ☐ İstatistiksel analiz teknikleri (Trend analizi vb.) ☐ İşyükü analizleri ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)		
7	Adaylara işe alınmadan önce yapılandırılmış (işe ilişkin olarak tüm adaylara aynı soruların sorulması) mülakat uygulanmakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır
8	Adaylara işe alınmadan önce işe yönelik psikoteknik testler (kalem ve kağıt testleri) veya iş örnekleme uygulanmakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır
9	Çalışanlarınızın eğitimi için bütçe ayrılmakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır
10	İşletmenizde mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyacı için analizler (çalışmalar) yapılmakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır
11	Çalışanlarınıza yılda ortalama kaç gün eğitim vermektedir? (Lütfen kişi/gün olarak belirtiniz.) - Personel düzeyi - Yönetici düzeyi	 gün gün	
12	Yöneticiler, her yıl en azından 2 gün süreyle, yönetsel becerilere ilişkin eğitim almakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır
13	İşe yeni giren çalışanlara yönelik standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programı uygulanmakta mıdır? (Eğer cevabınız “Hayır” ise 15.soruya geçiniz.)	☐ Evet	☐ Hayır
14	Oryantasyon programı uyguluyorsanız, bu programların süresi ne kadardır?	 gün	
15	Çalışanlara sistematik bir şekilde performans değerlendirmesi (en azından yılda 1 kez) yapılmakta mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır

16	Çalışanların ücret artışı, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı mıdır?	☐ Evet	☐ Hayır							
17	Çalışanlara, verimlilik/performans veya diğer bireysel performans çıktıları için ikramiye, prim, komisyon vb. verilmekte midir?	☐ Evet	☐ Hayır							
18	İşletmenizde performans değerlendirme yapılıyorsa hangi amaçlar için kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.) ☐ Eğitim ☐ Terfi – nakil ☐ İşten çıkarma ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)									
19	Çalışanlar, kararlara katılım sürecine (örneğin; kalite geliştirme grupları, problem çözme takımları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri) dahil edilmekte midir?	☐ Evet	☐ Hayır							
20	Çalışanlar, problem çözümü ve işleri zamanında bitirme konularında diğer departmanlardaki çalışanlarla bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma imkanına sahip midir?	☐ Evet	☐ Hayır							
1= Asla	2= Yılda bir defa	3= 3 ayda bir defa	4=Ayda bir defa	5= Haftada bir defa	6= Her gün					
21	Yukarıdaki ölçeği kullanarak belirtilen konularla ilgili kurumunuzun sizi ne sıklıkla bilgilendirdiğini işaretleyiniz.				1	2	3	4	5	6
a.	Şirket hedefleri (amaçlar, faaliyetler vb.)				☐	☐	☐	☐	☐	☐
b.	Şirket performansı (verimlilik, kalite, müşteri tatmini vb.)				☐	☐	☐	☐	☐	☐
c.	Rekabet konusunda (pazar payı, rakiplerin stratejileri vb.)				☐	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmeye İlişkin Bilgiler	
22	İşletmenizin sermaye yapısı aşağıdaki sınıflamalardan hangisine uymaktadır? ☐ % 100 yerli sermayeli ☐ % 100 yabancı sermayeli ☐ Yerli-yabancı ortaklığı

ANKETİ YANITLAYAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER					
Cinsiyetiniz :		☐ Erkek	☐ Kadın		
Eğitim Durumunuz:		☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön-lisans	☐ Üniversite
Yaşınız:		(lütfen belirtiniz)			
Çalıştığınız Pozisyon:		(lütfen belirtiniz)			
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?		(lütfen yıl olarak belirtiniz)			
Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?		(lütfen yıl olarak belirtiniz)			
Araştırma sonuçlarının bildirilmesini istediğiniz elektronik posta adresi:					

KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TESEKKÜR EDERİZ.
ARAŞTIRMA SONUÇLARI TARAFINIZA İLETİLECEKTİR.

EK- 4. BANKACILIK SEKTÖR BİLGİLERİ (BANKA SAYILARI)**Gruplar Bazında, Banka ve Bankaların Şube Sayıları (15.09.2009)**

Banka/Grup Adı	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube
Tüm Bankalar	45	8820	54
Mevduat Bankaları	32	8770	53
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	3	2461	17
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	-	1277	12
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	-	646	3
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-	538	2
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	11	4295	25
Adabank A.Ş.	-	1	0
Akbank T.A.Ş.	-	877	1
Alternatif Bank A.Ş.	-	46	0
Anadolubank A.Ş.	-	80	0
Şekerbank T.A.Ş.	-	256	0
Tekstil Bankası A.Ş.	-	45	0
Turkish Bank A.Ş.	-	25	0
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-	330	4
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-	735	5
Türkiye İş Bankası A.Ş.	-	1065	14
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-	835	1
Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Devr. B.	1	1	0
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	-	1	0
Yabancı Sermayeli Bankalar	17	2013	11
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	11	1983	11
Arap Türk Bankası A.Ş.	-	3	0
Citibank A.Ş.	-	45	0
Denizbank A.Ş.	-	407	1
Deutsche Bank A.Ş.	-	1	0
Eurobank Tekfen A.Ş.	-	42	0
Finans Bank A.Ş.	-	460	1
Fortis Bank A.Ş.	-	298	0
HSBC Bank A.Ş.	-	330	4
ING Bank A.Ş.	-	354	5
Millennium Bank A.Ş.	-	18	0
Turkland Bank A.Ş.	-	25	0
Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar	6	30	0
Bank Mellat	-	3	0
Habib Bank Limited	-	1	0
JPMorgan Chase Bank N.A.	-	1	0
Société Générale (SA)	-	16	0
The Royal Bank of Scotland N.V.	-	8	0
WestLB AG	-	1	0

Ek 4. (devam)

Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	50	1
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	22	0
İller Bankası	-	19	0
Türk Eximbank	-	2	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	6	14	1
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	-	5	0
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	-	1	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	-	3	0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-	3	1
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4	14	0
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	-	11	0
Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş.	-	1	0
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0
Taib Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Banka_Sube_Bilgileri.asp?tarih=15.09.2009, Erişim tarihi: 16.09.2009

EK- 5. BANKACILIK SEKTÖR BİLGİLERİ (BANKA ÇALIŞAN SAYILARI)**Banka, Şube ve Personel Sayıları (30 Eylül 2009 itibariyle)**

	Sayısı	Sayısı		Sayısı	Sayısı
Sektör Toplamı	45	170.761	Yabancı Sermayeli Bankalar	17	39.509
Mevduat Bankaları	32	165.483	ABN AMRO Bank N.V.		167
			Arap Türk Bankası A.Ş.		184
Kamu Sermayeli Bankalar	3	43.428	Bank Mellat		49
			Citibank A.Ş.		1.892
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.		21.347	Denizbank A.Ş.		7.479
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		12.593	Deutsche Bank A.Ş.		90
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.		9.488	Eurobank Tekfen A.Ş.		698
			Finans Bank A.Ş.		10.017
Özel Sermayeli Bankalar	11	82.281	Fortis Bank A.Ş.		5.095
			Habib Bank Limited		16
			HSBC Bank A.Ş.		6.665
Adabank A.Ş.		48	ING Bank A.Ş.		6.060
Akbank T.A.Ş.		14.778	JPMorgan Chase Bank N.A.		48
Alternatif Bank A.Ş.		1.004	Millennium Bank A.Ş.		308
Anadolubank A.Ş.		1.775	Société Générale (SA)		237
Şekerbank T.A.Ş.		3.854	Turkland Bank A.Ş.		462
Tekstil Bankası A.Ş.		997	WestLB AG		42
Turkish Bank A.Ş.		290			
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		5.910	Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	5.278
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		16.834			
Türkiye İş Bankası A.Ş.		22.258	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.		219
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		14.533	Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.		255
			Calyon Yatırım Bankası Türk A.Ş.		19
Tas.Mevd.Sig. Fon.Devr. Bankalar	1	265	Diler Yatırım Bankası A.Ş.		19

EK 5. (devam)

	Sayısı	Sayısı		Sayısı	Sayısı
			GSD Yatırım Bankası A.Ş.		27
Birleşik Fon Bankası A.Ş.		265	İller Bankası		3.040
			İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.		198
			Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.		34
			Nurol Yatırım Bankası A.Ş.		46
			Taib Yatırımbank A.Ş.		16
			Türk Eximbank		356
			Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.		735
			Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.		314

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi) [http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/Istatistiki Raporlar.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx), Erişim tarihi: 30.09.2009

**EK-6. BANKACILIK SEKTÖR BİLGİLERİ
(BANKA ÇALIŞANLARI EĞİTİM DURUMLARI)**

Öğretim Gruplarına Göre Bankalarda Çalışanlar (30 Eylül 2009 itibariyle)

	İlk Öğretim Mezunu	Orta Öğretim Mezunu	Lisans Mezunu	Yüksek Lisans ve Doktora Mezunu	
Banka	Toplam	Toplam	Toplam	Toplam	Toplam
Sektör Toplamı	2.451	39.751	120.533	8026	170.761
Mevduat Bankaları	1.983	38.767	117.266	7467	165.483
Kamu Sermayeli Bankalar	682	12.013	28.400	2.333	43.428
Özel Sermayeli Bankalar	642	16.603	61.855	3181	82.281
Fondaki Bankalar	20	130	107	8	265
Yabancı Sermayeli Bankalar	639	10.021	26904	1945	39.509
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	468	984	3.267	559	5.278

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi)
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx, Erişim
tarihi: 30.09.2009

EK-7. BANKACILIK SEKTÖR BİLGİLERİ
(BANKA ÇALIŞANLARI CİNSİYET DAĞILIMI)

Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

	Eylül 2009		
	Erkek	Kadın	Toplam
Mevduat Bankaları	82.231	83.252	165.483
Kamu sermayeli bankalar	26.718	16.710	43.428
Özel sermayeli bankalar	37.468	44.813	82.281
Fondaki bankalar	165	100	265
Yabancı sermayeli bankalar	17.880	21.629	39.509
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3.608	1.670	5.278
Toplam	85.839	84.922	170.761

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi)
“[http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/Istatistiki Raporlar.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx), Erişim
Tarihi: 30.09.2009

EK 8- ANKET DAĞILIMI

Anketlerin Bankalara Göre Dağılımı

Banka Adı	Frekans	%	Kümülatif %
ZİRAAT BANKASI	44	7	7
<i>A-BANKASI*</i>	45	7	14
<i>B-BANKASI*</i>	57	9	23
ALTERNATİFBANK	28	4	27
ANADOLUBANK	11	2	29
ŞEKERBANK	36	6	35
<i>C-BANKASI*</i>	42	7	42
<i>D-BANKASI*</i>	38	6	48
<i>E-BANKASI *</i>	53	8	56
<i>F-BANKASI*</i>	38	6	62
DENİZBANK	31	5	67
DEUTSCHE BANK	14	2	69
EUROBANK TEKFEN	6	1	70
FİNANSBANK	38	6	76
HSBC BANK	51	8	84
INGBANK	50	8	92
WEST LAB AG	16	2,5	94,5
MİLLENİUM BANK	10	1,5	96
<i>G-BANKASI*</i>	25	4	100
Toplam	634	100	100

* işaretli bankalar, çalışmada adlarının açıklanmasını istememişlerdir.

**EK-9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE BOYUTLARINA İLİŞKİN
SKOR TABLOSU**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarına İlişkin Skor Tablosu (Banka Ort.)

Sıra No	Banka Adı	Frekans	Ortalama	Standart sapma	ÖVD SIRASI (ort.)
1	ZİRAAT BANKASI	44	4,6627	,69716	16
	Yardım etme	44	5,1526	,79593	
	Vicdanlılık	44	4,4962	,84564	
	Sivil erdem	44	3,9773	1,13983	
	Centiltmenlik	44	4,5379	1,03733	
2	A-BANKASI*	45	4,5041	,55897	19
	Yardım etme	45	4,7365	,76201	
	Vicdanlılık	45	4,4333	,93433	
	Sivil erdem	45	4,0741	,95317	
	Centiltmenlik	45	4,5333	,81153	
3	B-BANKASI*	57	4,8670	,53859	11
	Yardım etme	56	5,2347	,58136	
	Vicdanlılık	57	4,7924	,81301	
	Sivil erdem	58	4,4253	,81361	
	Centilmenlik	58	4,5920	1,16151	
4	ALTERNATİFBANK	28	4,8383	,31283	13
	Yardım etme	28	5,2806	,35097	
	Vicdanlılık	28	4,5655	,67486	
	Sivil erdem	28	4,3571	,72537	
	Centilmenlik	28	4,8333	,83887	
5	ANADOLUBANK	11	5,2057	,49956	3
	Yardım etme	11	5,5195	,41044	
	Vicdanlılık	11	5,0909	,60260	
	Sivil erdem	11	4,8182	,86105	
	Centilmenlik	11	5,0909	,87039	
6	ŞEKERBANK	36	4,7646	,54616	15
	Yardım etme	36	5,1111	,62700	
	Vicdanlılık	36	4,6343	,73227	
	Sivil erdem	36	4,3426	,75797	
	Centilmenlik	36	4,6389	,87060	
7	C-BANKASI *	42	5,3308	,48087	1
	Yardım etme	42	5,5986	,45640	
	Vicdanlılık	42	5,4563	,58442	
	Sivil erdem	42	4,8254	,78688	
	Centilmenlik	42	4,9603	1,03123	

Ek 9. devam

8	D-BANKASI *	38	4,8753	,51020	10
	Yardım etme	38	5,3233	,60123	
	Vicdanlılık	38	4,8377	,71920	
	Sivil erdem	38	4,2544	,64577	
	Centilmenlik	38	4,5263	1,01825	
9	E-BANKASI *	53	4,7001	,49249	17
	Yardım etme	53	5,1213	,57580	
	Vicdanlılık	53	4,5346	,79351	
	Sivil erdem	53	4,1761	,90724	
	Centilmenlik	53	4,5723	,87310	
10	F BANKASI*	38	4,8767	,52150	12
	Yardım etme	38	5,2820	,49318	
	Vicdanlılık	38	4,7588	,94971	
	Sivil erdem	38	4,2895	,84246	
	Centilmenlik	38	4,7544	,99453	
11	DENİZBANK A.Ş.	31	4,8913	,41083	8
	Yardım etme	31	5,3088	,53592	
	Vicdanlılık	31	4,7473	,82425	
	Sivil erdem	31	4,3333	,88192	
	Centilmenlik	31	4,7634	,74632	
12	DEUTSCHE BANK	14	4,9812	,60243	6
	Yardım etme	14	5,3878	,76916	
	Vicdanlılık	14	4,8929	,61882	
	Sivil erdem	14	4,6429	,70969	
	Centilmenlik	14	4,5476	,93924	
13	EUROBANK TEKFEN	6	5,0526	,50152	5
	Yardım etme	6	5,3571	,53261	
	Vicdanlılık	6	5,2778	,47920	
	Sivil erdem	6	4,2778	,92896	
	Centilmenlik	6	4,6667	,96609	
14	FİNANSBANK	38	5,3878	,57400	2
	Yardım etme	38	5,6579	,62627	
	Vicdanlılık	38	5,3333	,62960	
	Sivil erdem	38	4,9035	1,07079	
	Centilmenlik	38	5,3509	,81630	
15	HSBC BANK	51	4,8854	,51533	9
	Yardım etme	51	5,2409	,67823	
	Vicdanlılık	51	4,8105	,79023	
	Sivil erdem	51	4,3203	,91156	
	Centilmenlik	51	4,7712	,89067	

Ek 9. devam

16	INGBANK	50	4,5526	,37492	18
	Yardım etme	50	5,0200	,55216	
	Vicdanlılık	50	4,3133	,52881	
	Sivil erdem	50	4,1467	,84692	
	Centilmenlik	50	4,3467	,83016	
17	WEST LAB AG	16	4,9901	,48589	7
	Yardım etme	16	5,3393	,58757	
	Vicdanlılık	16	4,6979	,89281	
	Sivil erdem	16	4,3750	,54263	
	Centilmenlik	16	5,3750	,92596	
18	MİLLENİUM BANK	10	5,0947	,46337	4
	Yardım etme	10	5,3571	,43252	
	Vicdanlılık	10	5,2667	,69921	
	Sivil erdem	10	4,4667	,90540	
	Centilmenlik	10	4,7667	,62952	
19	VAKIFLAR BANKASI	25	4,8632	,48118	14
	Yardım etme	25	5,1943	,54691	
	Vicdanlılık	25	4,6867	,71252	
	Sivil erdem	25	4,6267	,72852	
	Centilmenlik	25	4,6800	,61222	
TOPLAM		634			

*** işaretli bankalar, çalışmada adlarının açıklanmasını istememişlerdir.**

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Mengen-Bolu’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul’da tamamladıktan sonra, 1996 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimine başladı. 2000 yılında lisans eğitimini bitirip Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programına girmeye hak kazandı. 2004 yılında “*Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetimsel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma*” isimli tez araştırmasıyla yüksek lisans eğitimini bitirip aynı yıl İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora eğitimine başladı.

2002 yılında yüksek lisans eğitimi sırasında, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaya başlamıştır ve halen bu görevi devam etmektedir. *Örgüt sağlığı, külterler arası farklılıkların incelenmesi ve bilgi yönetimi konularında* makalelerinin yanı sıra, farklı kongre ve sempozyumlarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır. Akademik ilgi alanları; örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve araştırma teknikleri olarak sıralanabilir.