

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: PERDE İŞLETMESİNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DEVİRİM DEVRAN AKDENİZ

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: PERDE
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DEVİRİM DEVRAN AKDENİZ

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi TÜLAY DEMİRALAY

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tezin Adı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Perde İşletmesinde Bir Uygulama

Öğrencinin Adı Soyadı: Devrim Devran AKDENİZ

Tez Savunma Tarihi: 26.06.2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. İsmail Burak KÜNTAY

Enstitüsü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Dr. Hakan ASLAN

Program Koordinatörü

İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi Tülay DEMİRALAY

Ek Danışman

Üye

Üye

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi esnasında desteğini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Tülay Demiralay'a, manevi desteğini esirgemeyen eşim Özden Akdeniz'e, zamanlarını aldığım ve çalışmama izin verdikleri için kızlarım Defne ve Ela'ya, çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen tüm iş arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.



ÖZET

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: PERDE İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Devrim Devran Akdeniz

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Tülay DEMİRALAY

Haziran 2020, 182 sayfa

Bu çalışmanın amacı perde işletmesi çalışanlarının kişisel bilgileri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada evren hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak amacıyla betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanmış Podsakoff vd. tarafından 1990 yılında oluşturulmuş 29 maddelik örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek perde işletmesinde çalışan 753 kişiden basit seçkisiz örneklem alma yöntemine göre 80 mavi ve 131 beyaz yaka olmak üzere toplam 211 çalışana uygulanmıştır. Araştırmaya katılan perde işletmesi çalışanlarının toplam örgütsel vatandaşlık davranış puanlarının ortalamasının üstünde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan perde işletmesi çalışanlarının çalışan memnuniyetleri orta düzeydedir. Örgütsel vatandaşlık ve memnuniyet düzeyinin artırılması için kurumsal iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Perde İşletmesi, Çalışan Memnuniyeti

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE SATISFACTION: A PRACTICE IN CURTAIN OPERATION

Devrim Devran Akdeniz

Master Program of Social Sciences Institute Business Administration

Thesis Supervisor: Dr. Tlay DEMİRALAY

June 2020, 182 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between Perde Enterprise employees personal information, organizational citizenship behavior and employee satisfaction. Quantitative research method was used in this research. A descriptive scanning model was used in the research to gain a wide knowledge of the universe. In this study, validity and reliability studies aimed at measuring organizational citizenship behavior were completed. The 29-item organizational citizenship Behavior Scale created by Podsakoff et al. in 1990 was used. The scale was applied to a total of 211 employees, 80 blue and 131 white collars, according to the simple unselected sampling method from 753 people working in the Perde Enterprise. Total organizational citizenship behavior scores of Perde Enterprise employees who participated in the study were found to be above average. The employees of the Perde Enterprise who participated in the research have a moderate level of employee satisfaction. A positive and moderate relationship was found between total organizational citizenship behavior and total work satisfaction scores of Perde Enterprise employees. It is recommended that institutional improvements be made in order to increase organizational citizenship and satisfaction level

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Perde Enterprise. Employee Satisfaction

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	5
2.1 ÖRGÜT, ÇALIŞAN VE VATANDAŞLIK KAVRAMLARI.....	5
2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ.....	11
2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KURAMSAL GELİŞİMİ.....	12
2.4.1 Barnard'ın Çalışmaları.....	14
2.4.2 Katz ve Khan'ın Çalışmaları.....	15
2.4.3 Gouldner'in Çalışmaları.....	15
2.4.4 Bateman ve Smith'in Çalışmaları.....	16
2.4.5 Blau'nun Çalışmaları.....	17
2.4.6 Graham'ın Çalışmaları.....	18
2.4.7 Organ'ın Çalışmaları.....	19
2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	21
2.5.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	21
2.5.2 Eşitlik Teorisi.....	26
2.5.3 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	29
2.5.4 Beklenti Teorisi.....	31
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ.....	33
2.6.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	33
2.6.1.1 Örgüt hedefli davranışlar.....	33
2.6.1.2 Çalışan hedefli davranışlar.....	34

2.6.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	34
2.6.2.1 Olumlu aktif davranışlar	34
2.6.2.2 Olumlu sakınma davranışları	35
2.6.3 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranış Türleri	35
2.6.3.1 Karşı vatandaşlık davranışları	35
2.6.3.2 Sahte vatandaşlık davranışları	36
2.6.3.3 Olumsuz yardımlaşma davranışları	36
2.7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	36
2.7.1 Organ'ın Sınıflandırması	37
2.7.1.1 Özgecilik-diğergamlık (Altruism)	37
2.7.1.2 Sivil erdem (Civic virtue)	38
2.7.1.3 Üstün görev bilinci (Constientiousness)	38
2.7.1.4 Centilmenlik (Sportmanship)	38
2.7.1.5 Nezaket (Courtesy)	38
2.7.2 Podsakoff'un Sınıflandırması	39
2.7.2.1 Yardımsever davranışlar	39
2.7.2.2 Centilmenlik (Sportsmanship)	39
2.7.2.3 Örgütsel sadakat (Organizational loyalty)	40
2.7.2.4 Örgütsel kabullenme (Organizational compliance)	40
2.7.2.5 Bireysel inisiyatif (Indivudial initiative)	40
2.7.2.6 Sivil erdem - örgütün gelişimine destek verme (Civic virtue)	41
2.7.2.7 Kişisel girişim (Individual initiative)	41
2.7.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	42
2.7.3.1 Örgüte bağlılık	42

2.7.3.2 Bireyin ruhsal durumu	43
2.7.3.3 Kişilik özellikleri	43
2.7.3.4 İşe karşı tutumlar ve iş tatmini	45
2.7.3.5 Örgütsel adalet.....	45
2.7.3.6 İhtiyaçlar	47
2.7.3.7.İşin özellikleri.....	48
2.7.3.8 Liderlik.....	48
2.7.3.9 Yaş, kıdem ve hiyerarşik düzen	49
2.7.3.10 Örgütün özellikleri.....	50
2.7.3.11 Örgütsel vizyon	51
2.7.3.12 Karara katılım	52
2.7.3.13 Kişi örgüt bütünlemesi	52
2.7.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları	53
3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	57
3.1 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	57
3.2 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	63
3.2.1 Bireye Bağlı Faktörler	63
3.2.1.1.Beceri ve bilgi kullanımı	64
3.2.1.2.Sosyal ihtiyaçlar	64
3.2.1.3 Motivasyon.....	65
3.2.1.4 Kararlara katılma.....	67
3.2.2 Gruba Bağlı Faktörler	67
3.2.2.1 Takım çalışması	68
3.2.2.2.İşletme içi iletişim	69

3.2.2.3. Dayanışma ve iş birliği.....	70
3.2.3 Örgüte Bağlı Faktörler	71
3.2.3.1 Ücret.....	71
3.2.3.2 Terfi.....	72
3.2.3.3. Personel eğitimi.....	73
3.2.3.4. Yönetim ile ilişkiler	74
3.2.3.5. Çalışma ortamı ve saatleri.....	75
3.2.3.6 Kaynaklara erişim izni	77
3.3 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	77
3.3.1 İş Analizleri	77
3.3.2 İş Dizaynı.....	78
3.3.3 İş Genişletme	78
3.3.4 İş Rotasyonu.....	79
3.3.5 İş Zenginleştirme	79
3.4 MEMNUNİYETSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	79
3.4.1 İşe Devamsızlık	79
3.4.2. Performans.....	80
3.4.3. İşgücü Devri	81
3.4.4. Sabotaj.....	82
3.4.5. Yabancılaşma	82
3.5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÇALIŞANA FAYDALARI	83
3.6. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETMEYE FAYDALARI.....	84
3.7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	85

4. YÖNTEM	88
4.1. ARAŞTIRMA KONUSU VE ÖNEMİ	88
4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	89
4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	90
4.4 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	97
4.5 VERİ TOPLAMA ARACI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	98
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	100
5.1 DEMOGRAFİK BULGULAR.....	100
5.2 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI	104
5.2.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi	104
5.2.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrulayıcı faktör analizi	106
5.1.1.2 Çalışan memnuniyeti doğrulayıcı faktör analizi	109
5.2.2 Güvenilirlik Analizi	114
5.2 ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ALGILARI .	114
5.3 ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI	118
5.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	120
5.5 ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARINA ETKİSİ	125
5.6 ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ	128
6. TARTIŞMA	131
7. SONUÇ	135

KAYNAKÇA.....	139
EKLER.....	165
EK 1: Kişisel Bilgi Formu.....	166
EK 1.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	168
EK 1.2: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	170
EK 2: İKİLİ KARŞILAŞTIRMA TESTLERİNDE ANLAMLI FARKLILIK	
BULUNAMAYAN DURUMLAR	171
EK 2.1: Şirkette Çalışma Yılına Göre Sivil Erdem Davranışında Farklılığa İlişkin	
Sonuçlar	171
EK 2.2: Çocuk Sayısına Göre Yardımseverlik Davranışında Farklılığa İlişkin	
Sonuçlar	172
EK 2.3: Vardiya Durumuna Göre Lider/Yönetici Memnuniyetinde Farklılığa İlişkin	
Sonuçlar	173
EK 3: Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında	
Farklılık Testi	174
EK 4: Demografik Özelliklerine Göre Çalışan Memnuniyetinde Farklılık Testi ...	178
ÖZGEÇMİŞ	182

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Takım çalışmasında başarıya ulaştıran kurallar	69
Tablo 4.1 Araştırmanın kavramsal modeline ilişkin hipotezler	91
Tablo 4.2 Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin modeline ilişkin hipotezler	93
Tablo 4.3 Demografik değişkenler ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin modeline ilişkin hipotezler	96
Tablo 5.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	100
Tablo 5.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.....	100
Tablo 5.3 Katılımcıların eğitimlerine göre dağılımı.....	101
Tablo 5.4 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	101
Tablo 5.5 Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı	102
Tablo 5.6 Katılımcıların eş çalışma durumuna göre dağılımı	102
Tablo 5.7 Katılımcıların vardiya durumuna göre dağılımı	102
Tablo 5.8 Katılımcıların çalışma pozisyonuna göre dağılımı	103
Tablo 5.9 Katılımcıların işletmede çalışma yılına göre dağılımı	103
Tablo 5.10 Örgütsel vatandaşlık ölçeği uyum iyiliği indeksleri.....	107
Tablo 5.11 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları AVE ve CR değerleri.....	108
Tablo 5.12 Çalışan memnuniyeti ölçeği uyum iyiliği indeksleri	109
Tablo 5.13 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ave ve cr değerleri	110
Tablo 5.14 Uyum iyiliği indeksleri.....	111
Tablo 5.15 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları AVE ve CR değerleri.....	112
Tablo 5.16 Ölçeklerin cronbach alfa değerleri.....	114
Tablo 5.17 Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları madde ortalamaları.....	116
Tablo 5.18 Çalışanların memnuniyet algıları madde ortalamaları	119
Tablo 5.19 Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	121
Tablo 5.20 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Memnuniyeti Korelasyon Analizi Sonuçları	121

Tablo 5.21 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılarının Cinsiyet ve Çalışma Pozisyonuna Göre Analizi	126
Tablo 5.22 İşletmede Çalışma Yılına Göre İkili Karşılaştırma Sonuçları	128
Tablo 5.23 Çalışan Memnuniyeti Algılarının Cinsiyet ve Çalışma Pozisyonuna Göre Analizi	129
Tablo 5.24 Eş Çalışma Durumuna Göre İkili Karşılaştırma Sonuçları	130



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	90
Şekil 4.2 Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin modeli.....	92
Şekil 4.3 Demografik değişkenler ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin modeli.....	95
Şekil 5.1 Şirkette Çalışma Yılına Göre İkili Karşılaştırma	127
Şekil 5.2 Eş Çalışma Durumuna Göre İkili Karşılaştırma	130

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda kuruluşların ömürlerinin devamlı, sürdürülebilir olması için çalışanların belirtilen iş tanımlarının dışında çalışma alanlarına ve işletmelerine katma değerli ve kalıcı katkılar sağlamaları gerekmektedir. Bu durum da çalışanların iş tanımlarının dışında bir davranış ve tutumda bulunmalarını gerekmektedir. Bu duruma bağlı olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanları açısından mühim ve üzerinde çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Bu davranış iş tanımının dışında bulunan fakat örgüte fayda sağlayan konuları içermektedir. Bu davranış ayrıca işletmelerde bilgi paylaşmayı ve centilmenliği barındıran rolleri ifade etmektedir. Çalışanların iş tanımlarının dışında gönüllü olarak yapılan görevler, işler, ekstra çalışmalar bu davranışın kapsamındadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı beş boyutta değerlendirilmektedir. Bu davranışlar sportmenlik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve özgecilik davranışlarıdır (Kaya 2013, s. 279; Allison ve diğ. 2001, s. 283; MacKenzie ve diğ. 1993, s.70).

İş memnuniyeti kavramı bireyin iş tecrübesini ya da iş deneyimini içeren ve hoş giden olumlu edimlerden oluşmaktadır (Vroom 1964). Kişinin gereksinimleri ve değer yargılarının yapılan iş ile uyumlu olması durumunda iş memnuniyeti kendini gösterir (Akşit 2017, s. 211; Eğinli 2009, s. 38). İş memnuniyeti üretim miktarını, verimliliği ve iş performansını etkilemektedir. İş yerindeki gerilim ve stres; çalışanda gerilim, üzüntü, endişe ve diğer fiziksel ve psikolojik belirtilerin etki ettiği olumsuz duyguların bir arada olmasıdır (Balcı 2014; Eren Gümüştekin ve Öztemiz 2004). Her iş fert üzerinde az ya da çok stres sebebi olmaktadır. Stres ve gerilimin artmasına sebep olan etkenler arasında yoğun iş yükü, sorumluluk alanı tanımsızlığı, görev çatışmaları ve işin risk derecesidir. (Kaya ve diğ. 2011). Her ne kadar bilimsel gelişmeler, etkili yönetim modelleri, bilişim sistemleri, yazılım çalışmaları ve bilgi tabanları kurumların başarısı için gerekli olsa da kurumsal başarının temel faktörü kuruluşun insan kaynağı kalitesi ve niteliğidir.

Kuruluşların değişen koşullarda başarılı olabilmeleri için, organizasyonel etkinlik ve gelişimine katkıda bulunmaya istekli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın odağında çalışanlar tarafından yalnızca görevin yapılması ile değil, görevin gerektirdiğinden daha da öte bir çabanın ve rolün gösterilmesi yer almaktadır. Bu çabayı teşvik etmede örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayan belirleyiciler gittikçe önem kazanmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireyin resmi görev tanımlarının dışında bulunan, belirlenen beklenti ve rol gereksinimlerini aşan, rol fazlası davranışlar, istekli olarak örgüte katkıda bulunma eylemleridir (Feather ve Rauter 2004; Schnake ve Dumler 2003; McDonald 1993).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gönüllük esasına dayalı olup örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve işletmenin psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlamaktadır (Lievens ve Anseel 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı organizasyonun etkinliğine ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı, kurumları, yöneticileri ve çalışanları eğitmek ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına katkıda bulunmak içindir. Çünkü çalışan davranışı, örgütsel süreklilik ve verimlilik için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların ve kuruluşların verimliliğini ve etkinliğini arttırdığına inanılmaktadır.

Günümüzün rekabetçi çalışma ortamında, sadece resmi iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmek, kuruluşların hayatta kalabilmesi için yeterli değildir. Bu bağlamda, kuruluşların başarıya ulaşmasının gönüllülüğe dayalı çalışan davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Küreselleşme işletmeler açısından değişen çevresel şartlarla birlikte rekabet baskısını artırarak insan kaynaklarını önemli hale getirerek çalışan davranışlarını ön plana çıkartmıştır. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel ve bireysel verimliliğinin artırılmasına yönelik gönüllülük esasına dayalı çalışan davranışları ve bunu etkileyen kavramlar önem kazanmıştır (İnce 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, verimlilik ve müşteri memnuniyeti, sosyal ve psikolojik bağlamdaki katkısı nedeniyle araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek için yararlı olan davranışlar için yöneticilerin uygun ortamı hazırlamaları gerekmektedir (Gülcan 2007).

Bu çalışmanın amacı perde işletmesi çalışanlarının kişisel bilgileri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Yapılan bu araştırma daha önce diğer alanlarda farklı ilişki modelleri üzerine kurulan çalışmalardan farklı olarak perde işletmesi çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Perde işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyetini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi ve bu araştırmanın yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına geniş kapsamda yer verilerek örgütsel vatandaşlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, örgütsel vatandaşlık davranışı kurumsal gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışı türleri, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyeti kavramı ele alınmış çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik uygulamalar, memnuniyetsizliğin sonuçları, memnuniyetin çalışanlara ve işletmeye faydalarına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanarak araştırmanın modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve veri analizine yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde perde işletmesi çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çocuk sayısı, eşlerinin çalışma durumu, çalışma vardiya durumu, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, şirketteki hizmet yılına ilişkin betimsel bulgular ortaya konmuş farklı değişkenler arasındaki ANOVA, t testi ve korelasyon bulguları tabloları, yorumları ile birlikte sunulmuştur. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde perde işletmesi çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin sonuçlar, örgütsel davranış ve çalışan memnuniyeti puanlarının ortalamalarına ilişkin sonuçlar, perde işletmesi

alışanlarının rgtsel vatandaşlık davranışı ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin sonuçları, perde işletmesi çalışanlarının çalışan memnuniyeti ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin sonuçları ve perde işletmesi çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma memnuniyeti puanları arasındaki korelasyona ilişkin sonuçlar ortaya konmuştur.



2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1 ÖRGÜT, ÇALIŞAN VE VATANDAŞLIK KAVRAMLARI

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü yaparak, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü olarak çalışan yapılanmadır (Akdağ 2007, Oktay 1996, s. 257, Summak ve Çöllü 2006).

Vatandaşlık kavramına yurttaşlık da denilmektedir. Terim olarak; kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayalı bir bağ olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlıkta ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir, fakat örgütsel vatandaşlıkta kişilerin ödev ve görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen çalışanların tercihlerine bağlı oluşan davranışlardır (Kalan 2011, Kaya 2013).

Günümüzde artan rekabet nedeniyle, şirketler hızlı sermaye hareketleri, iş düzenlemelerindeki hızlı değişiklikler ve ürün yaşam eğrilerindeki kısalmalar ile başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Bu durum aynı zamanda şirketlerin rekabet karşısında hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır (Cottrill 1998, ss. 36-40). İşletmelerin üretmek için hammaddeye, teknolojilere, finansal kaynaklara ve insan gücüne ihtiyaçları vardır. Hammadde temininde, tedarikçiler arasında rekabet olduğu için üretim yapan rakipler arasında dünya pazarındaki firmaların hammadde maliyetlerinde önemli bir fark yoktur. Sonuç olarak, şirketlerin hammaddelerinin maliyetleri firmalara fayda sağlamamaktadır. Teknoloji, teknolojinin keşfedilmesinde kısa vadeli bir avantaj sunsa da, bir süre sonra onu satın alan veya kopyalayan rakip firmalar tarafından teknolojinin avantajı ortadan kalkmaktadır. Yatırım faaliyetleri fırsat maliyeti açısından değerlendirildiğinde, dünyanın bir ülkesindeki kaynakları değerlendirme yeteneği tüm yatırımcılar için aynı olduğu görülmektedir. Çünkü sermayenin sınırı yoktur. Bugün, sermaye tüm sınırları kolayca

geçebilir. Bu nedenle, üretim için gerekli dört ana unsurdan üçü olan hammadde, teknoloji ve finansal kaynaklar açısından ülkeler arasında sınır yoktur (Akolaş 2004, s. 37).

İşgücü ise, şirketlerin hem teknolojiyi keşfetmesinden hem de keşfinden faydalanmasını sağlayan bir başka üretim faktörüdür. Bugün işgücü, zor ve nadir varlığı nedeniyle işletmeler için farklılaştırıcı ve kıt bir kaynak haline gelmiştir. Makinelerin kapasiteleri bilindiği takdirde günde ne kadar üretim yapabileceği de bilinebilmektedir. Bununla birlikte, kapasitesi tam olarak belirli olmayan insan kaynakları, koşullara bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple insan kaynakları bugün şirketler için en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Birçok işletme lideri ve bilim adamı, şirketler için rekabet avantajının ana kaynağının şirketin personeli olduğu ve tüm personelin başarılı olmak için birlikte ve tam katılımın olması gerektiği konusunda hemfikirdir (Çavuş ve Akgemci 2008, s. 229). Nitelikli insan kaynağını alan, ele geçiren ve kullanan firmalar rekabet konusunda önemli bir avantaja sahiptir (Öğüt ve diğ. 2004, s. 277).

Katz'a (1993) göre, kuruluşların başarılı olması için üç hususa uymaları gerekmektedir.

- a. Çalışanlar zamanında işlerine gelmeli,
- b. Çalışanlar sözleşmede belirtilen tüm işleri zamanında ve istenen şekilde yerine getirmelidir.
- c. Çalışanlar sözleşmede olmayan faaliyetleri organizasyon lehine gerçekleştirmeli ve bu konuda gönüllü olarak çalışmalıdır (Hill 2002, ss. 1-2).

Çalışanlar içeride ve dışarıda karşılaşılan problemlere karşı örgütlerini savunmalı, örgütüne destek vermelidir. Kalite ve verimlilik artışı sağlamalı, işle ilgili bilgileri kendi aralarında paylaşmalı ve barışçıl bir ortam sağlamak için çaba sarf etmelidir. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı oluşturulması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden iş görenin davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları olarak görülmektedir (Yüceler 2009). Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel işleyiş açısından önemli olan davranışlar ve bu davranışları etkileyen faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Literatürde yer alan teorik

çalışmalarındaki kuramsal yapılar ve ampirik çalışmaların sonuçları ile örgütlerdeki sosyal ve psikolojik ortamın yapısı üzerinde durulmuştur.

2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Vatandaşlık kavramı, sözlükte insanlar ile devlet arasında anayasa ve kanunlarla tanımlanan karşılıklı hak ve görevlere dayanan bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık kavramı ile eşanlamli kullanılan bir diğer kavram da yurttaşlıktır.

Ancak örgütsel vatandaşlık kavramında devlet kavramı yerine örgüt kavramı ön plandadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, toplumsal vatandaşlık davranışı gereklerinden esinlenilerek yönetim literatürüne kazandırılmıştır (Bingöl 2003, s. 495).

Organ, Smith ve Near (1983) tarafından biçimsel ödül sisteminde doğrudan dikkate alınmayan, bütün olarak organizasyonun faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayan, gönüllüğe dayalı, isteğe bağlı bireylerin davranışları olarak tanımlanmaktadır (Barbuto 2001, s. 539).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer davranışları birbirinden ayıran unsurlar Organ (1988) tarafından üç maddede açıklanmıştır.

- Ödül ve ceza sisteminde karşılığı bulunmayan,
- Rol davranışlarının üzerinde iş gereklilikleriyle uygulanamayan, bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olan,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak yapılan bireysel katkılardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün ceza ve ödül sisteminden etkilenmemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar kendilerini ödül almak veya cezalardan korumak için bu tür davranışlarda bulunmamaktadırlar (Turnipseed 2002, s. 3). Genel olarak ödüllendirme çalışanları yalnızca sözleşmelerde belirtilen rol gereksinimlerini karşılamaya yönelik motive

etmekte ve onları kuruma bağlamaktadır (Hill 2003, s. 3). Ödüllendirme ya da ceza sistemi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, takım ruhuna uygun hareket etme, küçük problemlerden şikâyet etmeme, fazla çalışmaya gönüllü, istekli olma ve çatışmalardan kavgalardan kaçınma davranışları olarak görülebilmektedir (Sığrı ve Gürbüz 2014, s. 32). Bu özelliklerin yanı sıra mesai başlama saatinde ve mola sonrasında işe vaktinde gelme, işe yeni başlayan çalışanların oryantasyonu ve işe alışmasında gönüllü bir şekilde yardımcı olma, örgüt yararına yaratıcı fikirler geliştirerek çalışma esnasında vakti boş geçirmekten kaçınma örgütsel vatandaşlık davranışının en temel göstergeleridir (Smith ve diğ.1983, s. 657).

Organ (1988) tarafından “İyi Asker Sendromu” olarak da bilinen örgütsel vatandaşlık davranışı, görevi zamanında bitirme, iş arkadaşlarına yardımda bulunma, yeniliklere ve yeni fikirlere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşları ile gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlışını bulma gibi arzulanmayan davranışlardan kaçınmayı da kapsamaktadır (Turnipseed 2002, s. 3).

Organ (1988) tarafından yapılan bir başka çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı “bir bireyin sosyal durumuna ve kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 516).

Son dönemde, örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini arttırmak amacıyla pek çok alanda çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğunun konusunu örgütsel mekanizma ve davranışlar oluşturmaktadır. Günümüzde örgütsel davranışlarla alakalı yapılan incelemelerin özellikli konularından birisi de çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışdır (Çetin, 2004, s.1). Örgütsel davranış literatürü geçmişe dönük incelendiğinde 1980’lere kadar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının araştırma konusu olarak merak uyandırmadığı

görülmektedir. Ancak geçmiş dönemlerde formel olmayan organizasyonlarla ilişkili gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında yapılacak yeni araştırmalara yol gösterir nitelikte örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlara yer verilmiş olduğu görülmektedir (Taşçı, 2007, s. 23).

Daniel Katz 1964 yılında örgütsel davranış çalışmaları yapmış, Dennis W. Organ (1988) ise bu araştırmaları geliştirilmiş ve “örgütsel vatandaşlık” kavramını literatüre kazandırmıştır. Organ, bu konuda yaptığı çalışmalarından ötürü “örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının fikir babası” olarak kabul görmektedir (Kılınç, 2012 s.11). Dennis Organ 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” teorisini ortaya atmış ve araştırmacıların dikkatinin örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına yönelmesini sağlamıştır (Doğan, 2013, s.44; Güner, 2016, s. 37). Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlı, “örgütün yönetimi tarafından yasal olarak belirlenmiş ödüllendirme sistemine dâhil edilmeyen ancak örgütün faaliyetlerini en üst seviyede verim ile gerçekleştirebilmesi için çalışanların gönüllü olarak yapmayı tercih ettiğı davranışlar bütünü” şeklindedir (Organ 1988, s. 4). Tanımda yer alan “bir bütün olarak” ifadesi önemli bir noktadır. Sergilenen pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun genel performansını tek başına etkileyecek, geliştirici nitelikte olmayabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları tek tek düşünüldüğünde genellikle önemsiz görünen, küçük ayrıntılardır ancak bu davranışları örgüt çalışanlarının tamamının benimseyip sergilemesi ulaşılmak istenen hedefe örgütü taşıyan araçlar olmaktadır (Taşçı 2007, s. 24). Gönüllülük ifadesi ile de, ÖVD’nın kişinin iş sözleşmesinde yazan görev tanımı maddelerinde yer almadığı, tamamen çalışanın bilinçli tercihi bırakılan tutumlar olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmemesi durumunda çalışanın herhangi bir cezai yaptırıma maruz kalmasının gerekli olmadığını göstermektedir (Ay 2007, s. 12). Organ (1997)’a göre bir davranışın ÖVD sayılabilmesi için üç temel özelliğın olması gerekmektedir. Bunlar; çalışan tarafından sergilenen davranışların kişinin kendi takdir ve yetkisine bağılı olarak oluşması, doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir biçimsel ödöl sistemi içerisine girmemesi ile örgütün etkin bir şekilde işleyişini desteklemesi olarak ifade edilmektedir.

Gerçekleştirilen ÖVD davranışı örgütün resmi ödül sistemi tarafından kapsamıyor olsa bile, örgüt için işlevselliğinin önemi yadsınamaz (Ay 2007, s. 12). Örgütün yenilikçi ve gelişime açık, kesintisiz olarak öğrenmenin gerçekleştiği ve etrafıyla uyum içinde olan bir anlayışa ve hüviyete kavuşması, çalışanlarının örgüte bağlılığına, özgüvenine, samimiyetine ve özgeci bir yaklaşımla emek göstermesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Ayvaz 2012, s. 31). Başarılı bir ilerlemeye sahip örgütler, resmi iş sorumluluklarından öte kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir (Demir 2014, s. 27). Başarılı ve etkili bir örgütsel performansın en önemli parçalarından bir tanesi çalışanların kendi iş sorumluluklarından öte olan isteklilikleridir (Aktay 2008, s. 21). Bu da iyi bir vatandaş olmakla mümkün olabilmektedir (Ayvaz 2012, s. 31). Greenberg ve Baron (1997), ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün resmi şekilde belirginleştirdiği mecburiyetlerin ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron 'den akt. Çetin 2011, s.11). Nar'a göre (2009, s.2) örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlamalarının dışında ve onların üstünde davrandığı ve örgütsel aktiviteyi artırmayı amaçladıkları davranışlardır. Çalışanlar tarafından ortaya koyulan kendi iradesinde, gönüllü ve emirlere dayanmayan faaliyetler örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Kaplan'a göre (2011, s.10) iş görenlerin akliselim tavırları ile yön bulan, örgütün uyum içinde çalışmasını destekleyen pozitif ve görev dışı davranışlar ile örgütün işleyişini kesintiye uğratacak şekilde etkileyecek her türlü etkinlikten kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlardır. Zengin'e göre (2011, s.6) vatandaşlık davranışı herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, gönüllü olarak yapılan, içten gelen, herhangi bir ödül ya da menfaat beklentisi olmadan aynı zamanda bir ceza korkusu da olmayan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışlardır.

Bulut'a göre (2011, s.35) örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi mükâfatlandırma ve iş tarifi ile doğrudan ya da net biçimde bir çerçeveye oturtulmamış, yerine getirilmesi şart olmayan, gönüllülük şartına dayalı ve kurumun işlevlerinin etkili biçimde yol almasına yardımcı olan davranışlar bütünü biçiminde açıklanabilir. Meslek yaşantıları içerisinde örgüt hedeflerine yönelik pek çok olumlu davranış sergilenmektedir. Bu davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı süzgecinden geçirdiğimizde bu sınıflamaya dâhil edilebilmesi için gerçekleştirilen

davranışın iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından yararlı görülmesi gerekmektedir. Sağduyuya dayalı davranışlar ÖVD olarak nitelendirilebilmektedir. Sağduyu kelimesi içerisinde bireye ait gönüllülük ve takdir hakkını içermektedir. Çalışanların bir ödül beklentisi ile sergiledikleri veya korkuya dayalı davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Kaplan 2011, s. 10).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların meslektaşları ile iş birliğine yönelik örgütü koruma faaliyetlerinde yer alacak, sistemin gelişimi için özgün fikirler ortaya koyacak, eğitim sistemine katkı sağlayacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları dış ortamdaki davranışların olumlu bir şekilde tanınmasına ve bunun için çaba sarf edilmesine yol açar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, özveri, sadakat ve geri dönüş beklemeden bir şey yapmanın özellikleridir. Ancak, organizasyondaki her iş ve her çalışanın davranışı örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmez. Davranışın, Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için amirler ya da yöneticiler tarafından faydalı olarak değerlendirilmesi gereklidir (Erok 2018, Kalkan 2013, s. 76). Aksi durumda sahte örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır.

2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının özellikle son yirmi yılda çok fazla olarak işlenmesinin nedeni şirketler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. İş piyasasının zorlukları ve ekonominin belirsizlikleri, şirketlerin küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar; daha verimli ve güvenilir çalışanlarını işlerinde tutmada daha çok özen göstermelidir. Sonuç olarak, yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının önemini anlama konusundaki ilgileri artmıştır. Öte yandan, küresel rekabet nedeniyle, ekip çalışmasına ve müşteri memnuniyetine dayanan organizasyonlarda örgütsel vatandaşlık davranışının önemi de artmaktadır. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998) son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının çok işlenmesinde üç nedenden bahsetmişlerdir.

Birincisi ÖVD neticesinde beliren etkinliğin, çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi için yöneticiler iş görenlere herhangi bir güç veya yaptırım uygulamamaktadır. Benzer şekilde çalışanlarda gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda herhangi bir ödül beklentisi de olmamaktadır. Ancak Organ'ın (1988) belirttiği gibi yöneticiler dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışı uygulamalarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate alarak ödüllendirmektedirler.

İkinci sebebi ise örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin başarısı ve etkinliği üzerindeki etkisi olarak değerlendirilmektedir. Organ (1988) uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracaklarını belirtmektedir (Jahangir ve diğ. 2004, s. 76). Yine Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır (Organ 1998, s. 27).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını önemli kılan üçüncü bir faktör de örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalara olan yakın ilişkiler içinde olmasıdır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbiriyle ilişkilidir ve dolaylı ya da dolaysız olarak işten ayrılmalara neden olmaktadır (Organ 1998, s. 88).

2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KURAMSAL GELİŞİMİ

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ancak 1930'lardan sonra süregelen çalışmalarla ilişkilendirilebilmektedir. 1980'lerde bağımsız olarak ortaya çıkan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı günümüzde ilgi odağı haline gelmiştir (Karaaslan 2009, s. 135).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsallaştırılma süreci iki ayrı zaman diliminde değerlendirilebilmektedir. İlki, 1930'lardan 1980'lerin başlarına kadar, kavramsallaştırmaya katkıda bulunan temel çalışmalardır. İkincisi 1980'lerde bağımsız bir örgütsel vatandaşlık

davranışı kavramının ortaya çıkmasıyla başlamış ve derinlemesine kapsamlı araştırmaların devam ettiği günümüze kadar süren zamandır (Karaaslan ve diğ. 2009, s. 137).

Kavramsallaştırma sürecine katkı sağladığı düşünülen çalışmaların başında, klasik örgüt yapısı ile iş birliği davranışları teorisinin öncülerinden Bernard (1938) ve Hawthorne Araştırmalarında elde edilen sonuçlar üzerine değerlendirmeler yapan ve Bernard'ın çalışmalarına atıfta bulunan Roethlisberger ve Dickson'ın birlikte yürüttükleri çalışmalar gelmektedir (Karaaslan ve diğ. 2009, s. 138).

Katz ve Kahn'ın (1966) çalışmasında ifade edilen görüşler örgütsel vatandaşlık davranışının disiplin haline gelmesinde etkili olmuştur. Peter Blau'nun (1964) sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamikler ile analiz ettiği değişim yaklaşımı, lider ile grubun diğer üyeleri arasındaki ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir.

Dansereau, Graen ve Haga (1975) mübadele teorisini yönetici ile çalışan açısından ast ve üst konumundaki kişiler arasındaki ekonomik gereklilikler ve sosyal mübadele yaklaşımıyla incelemektedir. Mübadele teorisi, Oliver Williamson başta olmak üzere bazı ekonomistler ile William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri tarafından, çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmaktadır. Örgüt teorisine katkı sağlayarak belli kavramların, önerilerin ve varsayımların belirtildiği bu çalışmalar, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planını oluşturmaktadır (Organ ve diğ. 2006, ss. 43-44).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kuramı, yukarıda bahsedilen çalışmaların da katkılarıyla 1982 yılında Organ'ın Bateman ile 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayına sundukları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada ve 1983 yılında yine Smith, Organ ve Near'la birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" adlı makalede bir kavram olarak ilk kez ortaya çıkmıştır (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 513).

Literatür taraması yapıldığında görülmektedir ki örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklayabilmek adına pek çok araştırma yapılmıştır. ÖVD'nin örgütsel davranış bilimine dâhil edilmesi 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar ile kavramın temelini oluşturan ve daha net anlaşılmasına destek olan teoriler ortaya atılmıştır (Gilik 2015, s. 42). Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya atılan teoriler ele alınmaya çalışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını oluşturan kuramsal temeller, karşılıklılık kuramı, sosyal değişim (alışveriş) kuramı (social exchange theory), eşitlik kuramı (equity theory), lider-üye mübadele kuramı (leader-member exchange theory) ve vekâlet kuramı şeklinde ortaya konulabilir.

2.4.1 Barnard'ın Çalışmaları

Organ'a göre Barnard, 1938 yılında yayımlanan ve etkisi yaklaşık yarım yüzyıl süren "The Functions of Executive" adlı eseri ile örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından öneminin temelinde, Barnard (1938)'ın öne sürdüğü "bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu" düşüncesi yatmaktadır (Çetin 2011, s. 3). Bu bakımdan belirlenen rollerin ötesine çıkan davranışlara olan gereklilik ilk olarak Barnard (1938) tarafından ortaya konmuştur.

Organ'a (1988) göre Barnard örgütü "toplu iş birliği çabaları" şeklinde tanımlamaktadır. Organizasyonları meydana getiren bireyler değil, bu bireylerin davranışları, hizmetleri ve etkileridir (Ay 2007, s. 17). Dikkat çekilmeye çalışılan asıl nokta ise bireylerin iş birliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü ve istekli olarak katkıda bulunma davranışlarıdır. Buradaki gönüllülük, verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak, fedakârlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla belirtilebilir (İşbaşı 2000, s. 7). Barnard birbiri ile uyumlu bireylerin oluşturdukları örgütün sinerjik bir katkı sağladığını, bunun da otoritenin etkisi ile değil kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmektedir. "İlişkiye dayalı çekicilik" kavramını kullanarak çalışanların birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyetçilik, inanç vb. konularda uyumlu olmasının örgütsel

vatandaşlığı geliştirdiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda aşırı uygunluğun fikirlerdeki esnekliği ortadan kaldıracağını ve örgütün çevredeki ani değişikliklere uyumunu azaltabileceğini belirtmiştir (İşbaşı 2000, s. 8).

2.4.2 Katz ve Khan'ın Çalışmaları

Organ (1988) ve Cohen (2004) çalışmalarında Katz ve Kahn tarafından 1966 yılında yayımlanan “The Social Psychology of Organizations” adlı eserde yer alan organizasyonlardaki açık sistem modeli çerçevesinde organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış kategorileri ve özelliklerinin vurgulandığı belirtilmektedir. Katz ve Kahn (1966) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının köklerini oluşturan, bir örgütün etkili işleyişi için çalışanlardan beklenen üç tür davranıştan bahsedilmektedir. Bunlar, organizasyona katılma ve örgüt içinde kalma kararı, öngörülen rollerin güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmesi ve öngörülen rol gerekliliğinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin üstlenilmesi olarak belirtilmektedir (Cohen ve Kol 2004, s. 386).

2.4.3 Gouldner'in Çalışmaları

Gouldner 1960 yılında yapılan “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” isimli çalışmada bireylerin davranışları aracılığı ile karşılıklılık kavramını ele almıştır. Gouldner, özellikle denetim ve yönetici otoriteleri çalışanlara adil davrandığında, sosyal değişim ve karşılıklılık normu çerçevesinde çalışanların karşılık verdiğini öne sürmektedir. Goulder (1960) karşılıklılık kavramını ortaya koyan Howard Becker tarafından herhangi bir tanım sunulmadığını ifade etmektedir. Karşılıklılık normunun işlevlerine ve sosyal sistemlerin istikrarına katkısına, işlev bozukluklarının ve sosyal sistemlerde gerginlik ve değişikliklere nasıl yol açtığına dair incelenmesini göz ardı ederek bu tartışmayı sınırlandırmıştır.

Karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine yardımda bulunanlara yardım etmekte, yardımda bulunan kişilere iyi davranmaktadır. Bu norm koşullara bağlı olarak değişmek ile birlikte genel olarak evrenseldir. Karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine sağlanan

gelirlere karşılık olarak birtakım yükümlülükleri kabul ederler (Kamer 2001, s. 10). Kişinin elde etmiş olduğu gelir, güdülerine, vericinin kaynaklarına, o anda gelire ne kadar gereksinim duyduğu ile ilişkilidir. Karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olan bir faktöre göre kişi kendisi hasta olduğu halde diğer bireylere yardımda bulunan kişidir. Gouldner da iş görenlerin yöneticilerine ve işverenlerine duymuş oldukları minnet duygusunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının oluştuğunu belirtmektedir (Gouldner 1960).

Karşılıklılık Normu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile yakından ilgili bir kavramdır. Karşılıklılık normu; işletmelerin iş görenlerle yakından ilgilenmeleri sonucunda, iş tatmini olan bireyler tarafından bu duruma karşılık vermek için yapılan davranışlar bütünüdür (Beşiktaş 2009, s. 46). Karşılıklılık normu çerçevesinde bireylerin çalıştıkları işyerinde karşılaştıkları her olumlu davranış, her bir çalışana özel değer görmek, yardımlaşmak ve iyilik içeren tavırlar çalışanın işletmeye karşı olan tutum ve davranışlarını da olumlu yönde etkileyecek ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirecek temelleri inşa edecektir.

2.4.4 Bateman ve Smith'in Çalışmaları

Organ (1977) vatandaşlık fikrini ilke kez tartışmaya başladığında performansın resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçen yönleriyle ilişkili olabileceğini de savunmuştur (Bolino ve diğ. 2004, s. 230). Bu argümana dayanarak Bateman ve Organ (1983) resmi olarak çalışan vatandaşlığı yapısını tanıtarak iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında ampirik olarak bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireyleri “iyi askerler” olarak tanımlamaktadır. Bu metafor, kuruluşlarına olan bağlılık ve kaygılarını aşan, dürüst, uyumlu ve sadık çalışanların imajını betimlemektedir.

Smith ve diğ. (1983) çalışmalarında 16 maddelik bir davranış derecelendirme ölçeği geliştirmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının en az iki farklı boyut gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Özgecilik veya belirli kişilere yardım etme bir boyut ve vicdani vatandaşlığın kişisel olmayan işletmeye yönelik biçimi genel uyumluluk olarak

belirtmişlerdir. Özgecılık, durumun istediği gibi belirli kişilere verilen yardımı temsil ederken, genel uyumluluk ise daha çok belirli kişiler için değil sistem uğruna “iyi bir asker” veya “iyi vatandaş” sendromu olarak tanımlanan bir faktördür. Çalışmada ayrıca iş memnuniyetinin bazı vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Ancak, memnuniyetle ilişkilendirilebilecek ve vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenlere de önem verilmesi hususunu belirtmişlerdir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri de genel uyumluluk üzerinde lider desteğinin doğrudan bir etkisi olduğu yönündedir. Diğer taraftan lider desteğinin özgecılık faktörü üzerindeki etkisi ise iş memnuniyeti aracılığıyla gerçekteştiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bulunan çalışanlarına daha çok değer verdiklerini, bu çalışanların iş memnuniyetlerinin fazla olduğunu belirterek örgütsel vatandaşlık davranışının önemine değinmiştir (Çınar 2000, ss. 10-11).

2.4.5 Blau’nun Çalışmaları

“Exchange and Power in Social Life” isimli çalışmasında Blau (1964)’ya göre sosyal yaşamın çoğu, etkileşimdeki her katılımcının kendi güç ve itibar deposuna katkıda bulunan veya çıkartan kalıplarda geri çekildiği karmaşık bir değişimdir (Bierstedt 1965, s. 790). Blau (1964) sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk kişilerden biridir. Sosyal değişim, gelecekteki belirsiz yükümlölükleri beraberinde getiren ilişkileri ifade etmektedir. Ekonomik değişim gibi, sosyal değişim de gelecekteki katkı paylarından geri dönüş beklentisi doğurmaktadır; ancak, ekonomik değişimin aksine, bu getirinin kesin doğası belirtilmemiştir. Ayrıca, sosyal değişim hızlı bir şekilde veya hesaplanmış bir temelde gerçekteşmez. Blau (1964)’ya göre, güven, sadakat ve bağlılık gibi diğer "makromotifler" ilişkiyel sözleşmeler ve sosyal değişim için temel oluşturmaktadır (Konovsky ve Pugh 1994, ss. 657-658). Makromotifler, “amirim güvenilirdir” fikri gibi insanların değişim ortakları hakkındaki duygularını ve inançlarını karakterize eden bir dizi nitelik olarak tanımlanmaktadır. Güven, toplumsal değişim ilişkilerinin ortaya çıkmasında ve sürdürölmesinde kilit bir unsurdur (Holmes 1981). Bu nedenle, sosyal değişimin bir tezahürünün ilişkiyel sözleşmelere

güvenmek olduğu ve ekonomik değişimin bir tezahürünün işlem sözleşmelerine güvenmek olduğu ifade edilmektedir. Bu güven, sosyal değişimin sürdürülmesi için, özellikle bir bireyin teşvikleri - yani, sosyal değişim ilişkisine katılımdan elde edilen faydalar - ve katkıların, bireyin girişlerine katkısı arasında bazı geçici veya algılanan asimetrielerin olabileceği kısa vadede olasıdır. Sosyal mübadelede uzun vadeli adalet beklentisi, tipik olarak ekonomik mübadeleyi karakterize eden kısa vadeli adalet beklentisiyle zıtlık taşımaktadır (Konovsky ve Pugh 1994, s. 658).

2.4.6 Graham'ın Çalışmaları

Barnard (1938), Katz ve Kahn (1978) ve Smith ve diğ. (1983), psikolojik ve sosyal bağlamı şekillendirerek ve böylece görev faaliyetlerini ve süreçlerini kolaylaştırarak örgütsel işlevselliğe katkıda bulunan davranışın ekstra teknik yeterlilik bileşenlerini tanımlamışlardır. Benzer şekilde, bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo 1993) son zamanlarda örgütsel vatandaşlık davranışını (OCB) kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997; Smith ve diğerleri, 1983). Toplumsal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo 1986), örgütsel kendiliğindenlik (George ve Brief 1992), sivil erdem (Graham 1986), sportmenlik ve örgütsel nezaket (Organ 1988) ve bir asker etkinliği modeli (Borman ve diğ. 1985) ortaya konmuştur (Coleman ve Borman 2000, ss. 25-26). Graham (1986)'a göre sivil erdem örgütün yönetişimine ve siyasi hayatına sorumlu katılımı ifade etmektedir.

Vatandaşlık davranışlarının yalnızca kendileriyle ilgilenen bireyler için değil, diğer bireyler ve bir bütün olarak örgüt için de önemli sonuçları olabililmektedir (Smith ve diğ. 1983, Organ 1988). Vatandaşlık davranışı bireylerin mevcut çalışma yapılarına ve tekniklerine daha etkili alternatifler keşfetmek için inisiyatiflerini kullanmalarına izin vermektedir. Graham (1986, 1989) bireysel veya iş birimi düzeyinde bu tür bir girişimin, değişen çevresel koşullara örgütsel adaptasyon için itici güç sağlayabileceğini ileri sürmüştür.

Vatandaşlık davranışları, Graham (1989) çalışmasında kişisel endüstri, bireysel inisiyatif, kişilerarası yardım ve sadık güçlendirici olarak adlandırılan dört boyutu açısından kavramsallaştırılmıştır. Bu boyutlar, davranışların hedefi temelinde farklılaştırılabilmektedir.

Kişisel endüstri, kendi çalışmalarına yöneliktir ve çalışma süresinin ve kurallara uyulmasının etkili bir şekilde kullanılmasından oluşmaktadır. Bireysel girişim, bir bütün olarak iş birimine yöneliktir ve işyerinde yenilikçi ve yaratıcı davranışları içermektedir. Kişilerarası yardım fedakarlığı benzer ve işyerindeki diğer kişilere yöneliktir. Sadık güçlendirici örgütte bir bütün olarak yönlendirilir ve örgütün olumlu bir imajını içermektedir (Karambayya 1990, s. 222).

Graham 1991 yılında yapmış olduğu “An Essay on Organizational Citizenship Behavior” adlı çalışmasında iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Graham (1991)’a göre; politik felsefe ve ilgili disiplinlerden “vatandaşlık” kelimesinin entelektüel mirasını kullanan örgütsel vatandaşlık davranışının, itaat, sadakat ve siyasi katılım olmak üzere üç kategoriden oluşan vatandaş sorumluluklarının örgütsel karşılığıdır. Graham (1995)’in çalışmasında ise liderlik tipleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri konu almıştır.

2.4.7 Organ’ın Çalışmaları

Katz (1964)’ın örgütsel etkililik için gerekli olan üç çalışan davranışından belirlenmiş görevlerin dışına çıkarak yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerde bulunan çalışan davranışı Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılan çalışmada ele alınmıştır. Smith, Organ ve Near (1983) bu davranış kategorisine “örgütsel vatandaşlık davranışı” adını vermiştir. İlk çalışmada (Bateman ve Organ 1983, Smith ve diğ. 1983), örgütsel vatandaşlık davranışını iki kriterle tanımlanmıştır:

- Rol gerekliliklerinin üstünde ve ötesindeki davranış
- Örgütsel olarak işlevsel

Fedakarlık üzerine yapılan araştırmalar bu erken çalışmalara rehberlik etmek için yaygın olarak kullanıldı. “Örgütsel vatandaşlık davranışı: İyi asker sendromu” adlı kitabında Dennis W Organ (1988a) çalışan davranışının doğasını incelemiş ve kökenleri, etkileri, tezahürleri,

ölçümü ile değeri hakkında bir dizi yeni sonuç önermiştir. ÖVD'nin nasıl tanıtılacağını ve iyi vatandaş tanımından yola çıkarak çalışanların iyi asker olmaları ya da kalmaları için nasıl teşvik edileceğini anlatmıştır.

Organ (1988) daha sonra konuyla ilgili kitabında “sivil erdem”i örgütsel vatandaşlık davranışının bir formu olarak nitelemiş, ancak genel ÖVD yapısını örgütsel olarak işlevsel, dışadönük davranış olarak tanımlamaya devam etmiştir. Organ (1988, 1990) ve Organ ve Moorman (1993) iş tatmini önlemlerinin, katılımcının duygudurum ruh hali durumundan ziyade çalışma bağlamına ilişkin bilişsel değerlendirmelerinden daha fazlasını yansıttığını ileri sürmüştür (Organ 1994). Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışı için motivasyon temelini tartıştığı çalışmasında, adalet algılarının ÖVD'nin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını savunmuştur. Organ (1988, 1990), çalışanların kuruluşlar tarafından sunulan adil muameleyi karşılık vermek için vatandaşlık davranışları sergilediği bir sosyal değişim açıklaması önermiştir.

Fahr, Podsakoff ve Organ (1990); Konovsky ve Pugh (1994); Moorman (1991); Moorman, Niehoff ve Organ (1993) Niehoff & Moorman (1993); Organ & Moorman (1993) gibi araştırmacılar, çeşitli çalışmalarda usul adaleti ve ÖVD algıları arasında güçlü bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir (Moorman ve Niehof 1998, s. 351).

Organ ve Lingl (1994) kişilik boyutları arasında uyumluluk ve vicdanlılık, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yaygın olarak paylaşılan varyansı açıklamak için İngiltere ve ABD'deki çalışanlar üzerinde ampirik bir çalışma yapmışlardır. Memnuniyetin, örgütsel vatandaşlık davranışının kişilik boyutlarıyla açıklanamayan kısmını açıkladığını ve ABD ile İngiltere'deki çalışanlar arasında önemli farklılıklar olmadığını belirtmişlerdir.

Konovsky ve Organ (1996) ortak çalışmasında belirli eğilim faktörlerinin (kabul edilebilirlik, vicdanlılık ve eşitlik duyarlılığı) bağlamsal çalışma tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Organ, 1997 yılında yapmış olduğu “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time” isimli çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının yeniden tanımlandığı gibi yeniden konumlandırılması ve eklemelenmesi için bazı ön öneriler sunduğu çalışmasında, kalan sorunlara özen gösterilerek organizasyonların karakterindeki temel değişikliklerle birlikte düşünüldüğünde bu konunun araştırmaları için çalışılması gereken bir alan olduğuna işaret etmiştir.

Farh, Zong ve Organ (2004) tarafından yapılan çalışmada ise genellikle örgütsel vatandaşlık çalışmalarının ABD ve batı ülkelerinde yapıldığı ve bu amaçla Çin'deki çalışanlar üzerinde bir araştırma planlamışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular örgütsel vatandaşlık davranışında 10 boyutu ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlardan organizasyon türlerinin, çeşitli ÖVD formlarının raporlanmasını etkilediği bildirilmiştir. Araştırmacılar sonuçların, Çin ÖVD formülasyonunun Batıdakinden farklı olduğunu ve kendine özgü sosyal ve kültürel bağlamında gerçekleştiğini gösterdiğini belirtmişlerdir.

2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile yakından ilgili olan ve çalışanların vatandaşlık davranışının nedenlerini, sebeplerini açıklamaya yardımcı olan, bu davranışın temellerini oluşturan çeşitli teoriler vardır. Sosyal Alışveriş Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi ve Bekleyiş Teorisi bunlardan en çok bilinenlerdir.

2.5.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory-SET), işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır. Sosyal değişim teorisinin kökleri farklı disiplinlere dayanmaktadır. Antropoloji (Firth 1967, Sahlins 1972), sosyal psikoloji (Gouldner 1960, Thibault ve Kelley 1959, Homans 1958) ve sosyoloji (Blau 1964) sosyal değişim teorisine ışık tutan öncül çalışmaların olduğu disiplinlerdir.

Sosyal değişim teorisinde önemli adımlar atan dört ekol bulunmaktadır. George Homans, John Thibaut, Harold Kelley ve Peter Blau'nun çalışmaları bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell 2005, s. 874).

“Değişim Olarak Sosyal Davranış” (1958) adlı çalışmasında Homans, bu bakış açısını tanımlamak ve ilerletmek için bilinçli bir çaba sarf etmiş, 1961’de “Social Behavior; Its Elementary Forms” isimli çalışmasında Sosyal Davranış konusundaki argümanını güçlendirerek 1974 yılındaki “Social Behavior, revised” isimli çalışmasında da revize edilmiş olan temel formları belirtmiştir.

Homans’ın sosyal davranış teorisini değişim olarak ilk kez tanıttığı yıllarda, teori sosyologlar ve sosyal psikologlar arasında yaygın kabul görmüştür. Bu kabulün çoğu, teorinin açıklayıcı gücünden, değişim ilkelerinin sosyal davranış yoğunlukla açıklıyor gibi görünmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, kişilerarası cazibe, norm oluşumu, rol ve statü farklılaşması, iletişim ağları, güç ve otorite yapıları, etki ve uygunluk, koalisyon oluşumu ve hatta “aşk” gibi sosyal süreçleri açıklamak için değişim ilkeleri kullanılmıştır (Crosbie 1972, s. 203).

1950’lerin sonunda Thibaut & Kelley grupların Sosyal Psikolojisinde (1959) kompakt kavramsal planlarını yapılandırmışlardır. Önemli yönlerden farklı olsa da, çalışmaları Homans’ın çalışması ile yakın formlarda gelişmiş ve genel değişim yaklaşımını güçlendirmiştir. 1964 yılında Peter M. Blau sosyal yaşamdaki değişim ve güç üzerine yaptığı dönüm noktası çalışmasında, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten sosyal süreçleri analiz ederek sosyal yapının anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Blau 1964).

Bu üç ana eserin değişim yaklaşımının başlatılmasında benzerlikleri kadar aralarındaki farklılıklar da önemlidir. Blau teknik ekonomik analize daha fazla önem verirken Homans, enstrümantal davranış psikolojisi üzerinde daha fazla durmuştur. Thibaut & Kelley ise farklı bir psikoloji markası ortaya koymuştur. Ayrıca üç çalışmada da teorinin yapılandırılmasında farklı stratejiler kullanmışlardır. Thibaut & Kelley psikolojik kavramlarla başlar, ikili (sosyal ikili) ve oradan küçük gruba doğru bir yaklaşım izlemiştir. Homans, karşı yönde ilerleyen daha indirgemeci bir yaklaşım benimsemiştir. Grup düzeyinde süreçlerle ilgili önemli bilgi

birikimiyle, pekiştirmenin psikolojik ilkelerine işaret etmektedir. Peter M. Blau, bu iki yaklaşımın aksine, psikoloji ile uğraşmanın bizi toplumsal değişimin ortaya çıkan önemli yönlerini gözden kaçırma konusuna dikkat çekmektedir (Emerson 1976, s. 335).

Sosyal değişimin farklı görüşleri ortaya çıkmasına rağmen, teorisyenler sosyal değişimin yükümlülükler yaratan bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda hemfikirdirler (Cropanzano ve Mitchell 2005, s. 874). Teorik olarak, değişim davranışı katılımcı aktörlerin güdülerinden kaynaklanmaktadır. Her aktörün, aktif ve interaktif olmayan her türlü faaliyeti potansiyel bir ödül ve maliyet kaynağı olarak gördüğü varsayılmaktadır. Ödüller, egonun kendine faydalı olduğunu düşündüğü bir faaliyetin bileşenleri olarak düşünülürken maliyetler, egonun kendine zararlı olduğunu düşündüğü bileşenlere işaret etmektedir. Ödül ve maliyet algıları, seçim sırasında egonun kendi değerine veya ihtiyaç yapısına bağlı olarak kişiye özel olarak kabul edilmektedir. Egonun diğerlerinin direktiflerine uyma kararı bir güç değişimi kararıdır (Crosbie 1972, ss. 204-206).

Bu çerçevede Homans (1974), üç önerme sunmaktadır (Emerson 1976, s. 339).

- A. Başarı Önermesi: "Kişiler tarafından yapılan tüm eylemler için, bir kişinin belirli bir eylemi ne kadar ödüllendirilirse, o eylemi (benzer uyaran koşulları altında) gerçekleştirme olasılığı o kadar yüksektir".
- B. Uyaran Önermesi: "Geçmişte belirli bir uyarının veya bir dizi uyarının ortaya çıkması, bir kişinin eyleminin ödüllendirildiği bir durum olmuş ise bu durumda mevcut uyarılar geçmiş uyarılara ne kadar benzerse kişi o eylemi veya benzer eylemleri gerçekleştirir".
- C. Yoksunluk-Doygunluk Önermesi. "Yakın geçmişte bir kişi belirli bir ödülü ne kadar sık alırsa, o ödülün benzeri kişi için o kadar az değerli olur".

Blau (1964) sosyal değişim teorisinin temelinde karşılıklılık kavramı olduğunu ileri sürmektedir. Karşılıklılık veya aynı geri ödeme muhtemelen en iyi bilinen değişim kuralıdır. Gouldner (1960), o zamanlar sosyal değişim teorisi olarak bilinenlerin disiplinlerarası bir incelemesini yapmış ve karşılıklılığın tanımlanmasında bazı belirsizlikler olduğunu ortaya

koymuştur. Bu çalışmasında değişim içinde karşılıklılığın doğasını özetlemiş ve üç farklı karşılıklılık türünü ayırt etmiştir.

- Birbirine bağlı bir etkileşimsel işlem modeli olarak karşılıklılık
- Halk inancı olarak karşılıklılık ve
- Ahlaki bir norm olarak karşılıklılık.

Birbirine bağımlı işlemler olarak karşılıklılık kavramında bir taraf başka bir kişiye karşı en az üç duruşa sahip olabilmektedir (Blau 1964, Homans 1961). Sonuçların tamamen kişinin kendi çabasına dayandığı bağımsızlık, sonuçların tamamen diğer kişinin çabalarına dayandığı bağımlılık ve sonuçların tarafların karşılıklı çabalarına dayandığı karşılıklı bağımlılık bu üç duruşu anlatmaktadır. Bu üç duruş çerçevesinde Thibaut ve Kelley (1959) tarafından "kader kontrolünü davranış kontrolüne dönüştürme" olarak adlandırılan bu süreçte bir aktörün sonuçları sadece başkalarının ne yaptığına değil, aynı zamanda aktörün kendisinin ne yaptığına da bağlıdır. Blau (1964)'ya göre sosyal değişim, başkalarının yükümlülüklerini yerine getirmesine güvenmeyi gerektirmektedir (Molm 1994, s. 170).

Molm (1994)'a göre karşılıklı bağımlılık riski azaltır ve işbirliğini teşvik etmektedir. Süreç, en az bir katılımcı "hareket" yaptığında başlamakta ve diğeri karşılık verirse, yeni değişim turları ile devam etmektedir. Süreç harekete geçtiğinde, her sonuç kendi kendini güçlendiren bir döngü oluşturmaktadır.

Bir "halk inancı" olarak karşılıklılık, insanların hak ettiklerini elde ettikleri kültürel beklentiye içermektedir (Gouldner 1960). Malinowski (1932), bu tür karşılıklılığı, tarım ve balıkçılık toplulukları arasındaki ticaret ilişkileri açıklamada tanımlamıştır. Bu işlemlere katılanlar, zaman içinde tüm işlemlerin adil bir dengeye ulaştığı duygusu, yararsız olanların cezalandırılacağı ve yardımcı olanların da gelecekte yardım alacaklarına inancı ile hareket etmektedir. Elbette, karşılıklılık evrensel bir ilke olsa bile, bu tüm bireylerin karşılıklılığa aynı derecede değer verdiği anlamına gelmemektedir. Parker (1998), Rousseau ve Schalk, (2000) ve Shore ve Coyle-Shapiro (2003) tarafından yapılan araştırmalar kültürel ve bireysel

farklılıkların varlığını destekleyen güçlü kanıtlar içermektedir (Cropanzano ve Mitchell 2005, s. 876). Değişim geleneğinde ele alınan diğer ilgili sosyal süreçler arasında kişilerarası bağlılık, güven, adalet, usul ve dağıtıcı adalet, koalisyon oluşumu ve toplu eylem yer almakla birlikte duygular ve sosyal değişimdeki roller de önem kazanmaktadır (Cook ve diğ.2013, s. 61).

Sosyal değişim teorisyenleri ilişkilere katılan taraflardaki farklılıklarla ilgili araştırmalar da yapmışlardır. Genel olarak, işçilerin amirleri (örneğin, Liden ve diğ. 1997), iş arkadaşları (ör. Deckop ve diğ. 2003, Flynn 2003, Ensher ve diğ. 2001, Cox 1999), istihdam eden kuruluşlar (ör. Moorman ve diğ. 1998), müşteriler (ör. Houston ve diğ. 1992, Sheth 1996) ve tedarikçiler (ör. Perrone ve diğ. 2003) ile ilgili farklılıklar ortaya konmuştur. Bu farklı ilişkilerin davranış üzerinde etkileri bulunmaktadır. Özellikle, bireyler aldıkları faydaları iade ettikleri için, iyi niyet ve yardımseverliği sosyal değişim ilişkilerinin olduğu tarafla eşleştirmektedirler (örneğin, Masterson ve diğ. 2000, Malatesta ve Byrne 1997, Malatesta 1995) (Cropanzano ve Mitchell 2005, s. 876).

Wayne ve diğ. (1997), lider üye etkileşimi ve örgütsel destek algısının etkilerini spesifik olarak incelemişlerdir. Örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışını, işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel bağlılığı öngördüğünü belirlemişlerdir. Lider üye etkileşimi ise örgütsel vatandaşlık davranışını, iş performansını ve amir için iyilik yapma ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Masterson ve meslektaşları (2000) daha önceki araştırmalarda incelenen aynı kriter değişkenlerinin çoğunu ölçmüşlerdir. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışını organizasyon için faydalı vatandaşlık ve amir için faydalı vatandaşlık olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel destek algısının organizasyon için faydalı vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılığın daha etkili bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde diğer bir sonuç ise lider üye etkileşiminin, amir için faydalı vatandaşlığın da iş tatmini ve iş performansı derecelendirmelerinin daha etkili bir yordayıcısı olduğudur.

Sosyal değişim teorisi hakkında yukarıda belirtilenler dışında sosyal mübadele teorisi çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi ve beklentiyi belirleyen kıstasların olduğu ve bu kıstasların nasıl belirlendiği üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Morrison ve Robinson (1995)'a göre, sosyal mübadele işçi ve işveren arasındaki sözleşmenin çelişki yarattığı durumda devreye girerek etkili olmaktadır. Çalışanların beklentileri bu noktada önem kazanmaktadır (Turnley 2003, s. 2).

Organ (1990)'a göre astlar ve yöneticiler arasında sosyal bir değişim bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisi çalışanların yöneticilerin adaletini sorguladığını ve buna cevap verme eğilimi ile hareket ettiğini ifade etmektedir. Gösterilen bu davranış neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı adalet duygusu arttıkça artarken adalet duygusu azaldıkça bu davranış da azalmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıran kendilerine vaat edilenlerin karşılanması ile mümkün olmaktadır. Böylece çalışan ile işveren arasındaki bağ da güçlenerek faaliyetler de artacaktır. Organ'a göre, sosyal değişim ortamının olduğu kurum ve kuruluşlarda işçi işveren ilişkileri daha kuvvetli olurken işçiler daha yüksek motivasyon ile çalışırlar. Buna bağlı olarak da çalışanlar ekstra rol davranışında bulunarak örgüte fayda sağlarlar (Organ 1990, s. 51).

Talep ve duygusal istekleri organizasyon tarafından karşılanan çalışanlar motivasyonları sayesinde diğer çalışanlara katılarak örgütte birlik sağlamaktadırlar. Bireylerin sosyal değişim koşullarında çalıştığının işareti olarak çalışanların diğer çalışanlarla etkileşim halinde çalışması ve iş birliği yapmasıdır (Greenberg ve Baron 1997, s. 12).

Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların işletmeye olan vefa borçlarının ödenmesi, çalışanlardan beklenmeyen ekstra rol davranışlarının karşılanması, çalışanların resmi görev tanımlarının dışına çıkarak işletmeye katkı sağlamasıdır (Bell ve Menguc 2002, s. 135).

2.5.2 Eşitlik Teorisi

Sosyal psikoloji ve sosyolojide, Thibaut ve Kelley (1959), Homans (1974) ve Blau (1964) gibi değişim teorisyenleri ödöl dağılımını ve etkilerini analiz etmişlerdir. Ayrıca, ödöl ve

ceza dağılımlarının algılanan adaletliliği ve algılanan adaleti ihlal etmenin etkisi üzerine önemli araştırmalar yapılmıştır (Leventhal 1980, ss. 27-28). Bu araştırmaların çoğuna eşitlik teorisi rehberlik etmiştir. Teoriye göre, insanlar ödüllerin ve cezaların alıcıların girdilerine veya katkılarına göre dağıtılması gerektiğine inanmaktadır (Homans 1974, Adams 1963, 1965).

Eşitlik teorisyenleri (Walster ve diğ. 1973, Adams 1963, 1965, 1968), “eşitsizlik” olarak adlandırılan durumda birtakım koşulların gerginlik veya sıkıntıya yol açtığını ve bunun sonucunda da gerginlik yaşayan kişinin bu durumu azaltmak için hareket edeceğini öne sürmektedir (Adams ve Freedman 1976, s. 44).

Eşitlik teorisi ile ilgili problem olarak görülen üç önemli nokta söz konusudur. İlk olarak, eşitlik teorisinin çok boyutlu bir adalet anlayışından ziyade tek boyutlu olarak kullanılmasıdır. Teori, algılanan adaleti yalnızca liyakat ilkesi açısından kavramsallaştırmaktadır. İkinci sorun, eşitlik teorisinin yalnızca ödülün nihai dağılımını dikkate almasıdır. Bu dağıtımı oluşturan prosedürler incelenmeden odak nokta adil dağıtımdır. Bu kapsamda da adil prosedür sorunları göz ardı edilmektedir. Üçüncü sorun, eşitlik teorisinin adaletin sosyal ilişkilerdeki önemini abartma eğiliminde olmasıdır. Adalet için düşünce, birçok kişi arasında sosyal algı ve davranışı etkileyen sadece bir motivasyon gücüdür ve genellikle diğerlerinden daha zayıf bir güç olabilmektedir (Leventhal 1980, s. 28).

Çok çeşitli toplumsal çatışmalar temel olarak eşitsizlik sorunları olarak algılanmaktadır. Petrol tüketicileri fiyat artışıyla daha az yakıt alırken üreticiler tarafından haksız yere istismar edilmekte; üreticiler halkın haksız saldırılarına maruz kalmaktadır. Kadınlar ve etnik azınlıklar haksız ayrımcı muamele görürken, halkın diğer kısımları ayrımcılık için çözüm yollarının onları eşitsiz maliyetler taşımaya zorladığını iddia etmektedir. Emek ve yönetim, kamu ve hükümet, halk ve refah alıcıları, eski cezaevi mahkumları ve potansiyel işverenler vb. arasında nispeten stresli ilişkiler bulunmatadır. Önemli olan husus buradaki her bir vakanın temelinde algılanan bir adaletsizlik olmasıdır (Adams ve Freedman 1976, s. 55).

Adams (1965) insanların adaletsizliğe çeşitli şekillerde cevap verebileceğini açıkça belirtmiştir.

Teoriye göre, insanlar ödüllerin ve cezaların alıcıların girdilerine veya katkılarına göre dağıtılması gerektiğine inanmaktadır (Homans 1974, Adams, 1963, 1965). Dağıtım adaleti, kaynakların kuruluş tarafından tahsis edilmesinin adaletini ifade etmektedir. Bu görüş, üyelerin ortaya koydukları çaba miktarı göz önüne alındığında, kuruluşun sunduğu sonuçların (ör. Performans derecelendirmeleri, ücret, promosyonlar) adil olup olmadığı konusunda karar verdikleri eşitlik teorisinden kaynaklanmaktadır (Blakely ve diğ. 2005, s. 261).

Organ'ın (1990) “adalet eşiğinin” etkisiyle ilgili tartışması, çalışanların adil muamele veya adaletsizliğin onlar için önemine dayalı olarak adil muameleyle karşılık vermek için örgütsel vatandaşlık davranışlarında algıladıkları adil müamele ölçüsünde farklılık göstereceğini ileri sürmektedir. Yardımseverler için haksız muameleyi, adil muameleyle göre daha yoğun olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir öncüsü olarak belirlemektedir. Bununla birlikte, haksız muameleyle daha toleranslı oldukları için ÖVD performansları genellikle yüksek olacak ve adalet algılarından nispeten etkilenmeyecektir. Öte yandan, haklar adaletle ilgilidir, ancak aşırı ödül uygulaması son derece adil olmadığı sürece çalışanların tepki gösterme olasılığı daha düşüktür. Böylece ÖVD performansları çok düşük başlar ve adil muamele karşısında önemli olmayan bir artış gösterir. Artış grafiğinin eğimi, yavaş bir artış oranını yansıtacak şekilde çok sığ olacaktır. Eşitliğe duyarlı olanların, ÖVD performanslarının adalet algılarındaki artışla orantılı olarak artırma olasılığı yüksektir. Haksız muamele edildiğinde, ÖVD sahibi olacaklar, ancak adalet arttıkça ÖVD'nı uygun şekilde arttırmaya istekli olacaklardır (Blakely ve diğ. 2005, s. 264).

Çalışanlar, örgüt ya da amirleri tarafından haksız yere muamele edildiğine inandıklarında, büyük olasılıkla sosyal değişimin ihlal edildiğine inanacaklardır. Bu çalışanlar, ilişkide kalma maliyetinin faydalardan daha ağır bastığını algıarlarsa, ilişkiden çekilirler. Bu geri çekilme daha düşük performans, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış, sapkın

davranışlar, azalmış duygusal bağlılık ve azalan vatandaşlık davranışları şeklinde olabilmektedir (Konovsky ve Pugh 1994, Moorman 1991). Çalışanlar adil bir çalışma ortamı algıladıklarında, sosyal değişime uygun olarak yanıt verecek ve daha fazla ÖVD gerçekleştireceklerdir (Blakely ve diğ. 2005).

2.5.3 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory-LMX) üst ve grup arasındaki ilişkiye değil bir ikili, yani bir lider ile her bir ast arasındaki ilişkinin bağımsız olarak ele alınmasına odaklanmaktadır. Lider ve üyeler arasındaki her bağlantı veya ilişkinin kalitesi farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, aynı liderin bazı astlarla zayıf kişilerarası ilişkileri ve başkalarıyla açık ve güvene dayalı ilişkileri olabilir. Bu çiftler veya eşleşmeler arasındaki ilişkiler, ağırlıklı olarak grup içi veya grup dışı yapıda gerçekleşebilmektedir. Lider, ikili ilişkinin başlarında örgütün bir üyesi ile grup içi veya grup dışı bir değişim başlatır. Grup içi üyeler karar almaya katılmaya davet edilir ve ek sorumluluk verilir. Lider bu üyelere rollerinde bir miktar serbestlik tanır; aslında, lider ve kilit astlar, sözleşme dışı etkileşim değişimine ilişkin sorumluluklarını müzakere ederler. Grup içi üyeler, pek çok bakımdan, iş karar verme üzerindeki etki, açık iletişim ve üyeye olan güven ve dikkate alma faydalarından yararlanmaktadırlar. Astlar, tipik olarak gerekenden daha fazla zaman ve çaba harcaması, daha fazla sorumluluk üstlenme ve örgütün başarısına bağlılık ile karşılık vermektedirler. Buna karşılık, dış grup üyeleri, resmi iş sözleşmelerinin dar sınırları dahilinde denetlenmektedir (Lunenburg 2010, ss. 1-2).

Lider-üye etkileşimi modeli, örgütteki üyelerin çalışmalarını görevleri gereği beklenen roller veya davranış kümeleri aracılığıyla tamamladıklarını gösteren rol teorisine (Kahn ve diğ. 1964) dayanmaktadır (Liden ve diğ. 1997, s. 48). Bu yaklaşım ilk olarak Dikey İkili Bağlantı-Vertical Dyad Linkage (VDL) teorisi (Dansereau ve diğ. 1973) olarak adlandırılmıştır. İlk olarak örgüt üyelerinin işlerini roller yoluyla gerçekleştirdiğini (Dienesch ve Liden 1986, s. 623) söyleyen Graen ve meslektaşları (Graen 1976, Dansereau ve diğ. 1975, Graen ve

Cashman 1975, Dansereau ve diğ. 1973) tarafından önerilen lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanmasıyla diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır.

Liderliği, liderin kişisel özelliklerinin, durumun özelliklerinin ya da ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin aksine ikili ilişkiyi temel alması nedeniyle benzersizdir (Gerstner ve Day 1997, s. 827). Bu yaklaşım Lider-Üye Değişimi (LMX) (Graen ve diğ. 1982) olarak yeniden adlandırıldı. Lider-üye etkileşimi teorisini geliştirme sürecini daha da açıklamak amacıyla Dienesch ve Liden (1986), yükleme teorisini, rol teorisini, liderliği, sosyal değişimi ve yukarı yönlü etkiyi entegre eden bir model geliştirdiler. Lider-üye etkileşimi teorisi gelişim sürecine odaklanan ikinci bir model Graen ve Scandura (1987) tarafından sunulmuştur. Rol yapma modeli olarak adlandırılan, gelişim sürecini rol alma, rol yapma ve rol rutinleşmesi şeklinde üç aşamalı olarak tanımladılar (Liden ve diğ. 1997, s. 48).

Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşimi teorisini evrimini dört aşamaya ayırmıştır. Birinci aşamada grup içi ve grup dışı dikey ikili bağlantı, ikinci aşamada lider-üye ilişki kalitesi ve sonuçları, üçüncü aşamada, araştırmanın ikinci aşamasının etkilerine dayanarak, bu alandaki daha yeni çalışmalar, etkin grup ilişkileri geliştirerek “grup içi” ve “grupların” ötesine geçerek daha etkili liderlik sürecinin üretilmesine odaklanmayı içeriyordu. Dördüncü aşamada ise görev performansı için ilişkilerin önemini ve farklılaşmış ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak liderlik yapısı içinde ilişki kalitesi modellerinin araştırılmasını içermektedir.

Deluga (1994) yönetici güven oluşturma davranışı, lider-üye etkileşimi kalitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi sosyal değişim ve eşitlik teorisi çerçevesinde incelemiştir. Araştırma sonuçları adalet, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve fedakârlık ile liderin güven oluşturma davranışının yakından ilişkili olduğu fikrini desteklemiştir. Lider-üye etkileşimi kalitesinin nezaket, vicdan, fedakârlık ve sportmenlik davranışlarının rol-içi performansa önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ancak sivil erdem ile böyle bir ilişki gözlenmemiştir.

Bununla birlikte, araştırmada liderin güven oluşturma davranışı olarak algılanan adalet ön plana çıkmıştır. Adalet algıları örgütsel olarak işlevsel örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca bir sosyal değişim ilişkisinde, eşit muamele gören (yüksek kaliteli değişimler) astlar, kuruluşa fayda sağlayan görev olarak belirlenmemiş örgütsel vatandaşlık davranışı uygulayarak karşılık vermek zorunluluğu hissedebilmektedirler. Bu çerçevede kişilerarası güven ortamının yaratılması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının izlenebileceği şeffaf adalet kriterlerinin geliştirilmesi kuruluşlar açısından önem kazanmaktadır.

2.5.4 Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, Tolman (1932) ve Lewin (1938) 'in çalışmalarındaki başlangıcından bu yana psikologlar arasında önemli düzeyde ele alınmış ve örgütlerdeki iş davranışını anlamak için teorinin uygunluğu ve kullanışlılığı Georgopoulos, Mahoney ve Jones (1957), Vroom (1964), Galbraith ve Cummings (1967) ve Lawler ve Porter (1967) tarafından kanıtlanmıştır (Heneman ve Schwab 1972, s. 3). Georgopolous, Mahoney ve Jones (1957), 621 üretim operatörü üzerinde beklenti teorisinin bir kısmını test ederek Vroom (1964) ve Porter ve Lawler'in (1968) formülasyonlarından öncesinde alana katkı sağlamıştır. Araştırma sonuçları rasyonel yönlerin, üretkenlik davranışı ve verimliliğin güçleri, bireyin güçlerini ve durumsal bir karakterin hem kolaylaştırılması hem de önlenmesi işlevini vurgulamaktadır. Buna göre; eğer bir işçi yüksek (veya düşük) üretkenliği, çalışma durumunda kişisel hedeflerinden bir veya daha fazlasına ulaşmanın bir yolu olarak görürse, ihtiyacının yeterince yüksek olduğunu varsayarak, yüksek (veya düşük) bir üretici olma eğiliminde olacaktır.

V. H. Vroom (1964), insanların zevki artırma ve acıdan kaçınma isteklerinin bir sonucu olarak, bilinçli olarak algılara, tutumlara ve inançlara dayanan belirli eylem yollarını seçtiklerini belirtmiştir (Isaac ve diğ. 2001, s. 214). Lawler (1966), araç ve yeteneğin 211 devlet yönetimi yöneticisinin performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Deneklerden, ücretlerinin belirlenmesinde üç faktörün (kalite, verimlilik ve çaba) araçlarını belirtmeleri

istenmiştir. Bu maddelere verilen yanıtlar, bileşik bir araçsallık endeksi oluşturmak üzere toplanmıştır (Heneman ve Schwab 1972, s. 3). Galbraith ve Cummings (1967), bir imalat organizasyonundaki 32 operatörden sonucun yetenek ve performansları için performans araçlarının derecelendirmelerini elde etmişlerdir. Lawler ve Porter (1967), değerlik, araçsallık, rol algılamaları ve etkileşimlerinin 154 yöneticinin performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Beklenti teorisi, meslek tercihi, iş tatmini, iş motivasyonu ve iş davranışını içeren örgütsel olayları açıklamak için kullanılmıştır.

Vroom, beklenti, istenen bir sonucun, belirli bir sonuca doğru duyuşsal bir yönelim olarak belirli bir hareket ve değerde yerine getirilme olasılığına dair bir inanç olarak tanımlamıştır. Araçsallık kavramından yararlanan Vroom, birinci seviye sonuçların (örneğin performans) ikinci seviye sonuçlara (örneğin iş memnuniyeti veya memnuniyetsizliği) ulaşmak veya bunlardan kaçınmak için araç olmasını önermiştir. Beklenti teorisi iş çabalarını, iş tatmini ve iş motivasyonunu tahmin etmek için kullanılmaktadır. Beklenti teorisinin uygulanmasında, birinci ve ikinci seviye sonuçlar sırasıyla görev performansı ve iş doyumu olarak belirlenmiştir (Yung ve Pearson 2012, s. 1180).

Beklenti teorisi, motivasyon sürecinin bir teorisi olarak bir çalışanı motive edecek unsurlar ve motivasyonun ortaya çıkış süreci olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin belirli bir faaliyeti sürdürmek ve belli bir verimlilik düzeyini sürdürmek için motive olup olmayacaklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri karar alma süreçlerini kapsamaktadır (Chiang ve Jang 2008, s. 314). Humpreys ve Einstein (2004) mizaç uyumu ile ilgili olduğu için hem liderlerin hem de takipçilerin kişiliklerinin motivasyondaki önemini vurgulamışlardır. Yönetim, beklenti teorisindeki değişkenleri büyük ölçüde etkileyen örgütsel politikada ılımlı bir faktör olarak nitelendirilmektedir (Lloyd ve Mertens 2018, s. 31). Kontrol odağı işyeri motivasyonunda önemli bir rol oynar, bu sayede adil ücret, iş içeriği, çalışma koşulları ve ilişkiler motivasyonun ağır etkenleridir (Kandrom 2015).

Teoriye göre, bir bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme kararı, davranışın sonuçları ile ilişkili olduğunu düşündüğü değer (yani genel çekicilik) ve davranışının istenen sonuçlara

yol açacağı beklentisine (yani olasılığın öznel tahmini) dayanmaktadır. Çalışanın bir davranışı gerçekleştirme kararı aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile de yakından ilişkilidir. Bu çerçevede beklenti teorisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı birbiri ile yakından ilişkili kavramlar olarak araştırma (Chou ve Pearson 2012, Paine ve Organ 2000, Kemery ve diğ. 1996) konusu olmuştur.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı alan yazında davranış tarzı, hedefleri ve diğer olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

2.6.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Davranışların yöneldiği hedef açısından iki grupta incelenen hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlar olarak sınıflandırılabilir.

2.6.1.1 Örgüt hedefli davranışlar

Örgütün bir parçası olarak katkı sağlayan çalışanlar, örgütün sınırsız olarak kurulan ömrü için her türlü çaba ve fedakarlığı göstermekte ve örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmektedir. Bunun sonucunda da örgüt için faydalı olabilecek her türlü faaliyete istekli ve gönüllü olarak katılabilecek, huzurlu bir iş ortamı sağlayarak küçük problemleri gözünde büyütmemeye çalışacak, örgütün geleceğinin sağlam temellere oturtulmasında çekinmeden sorumluluk alabilecek, değişen şartlara uyabilecek ve örgüt verimliliğinin artmasına katkı sağlayabilecektir. Organ (1988) tarafından belirlenen beş vatandaşlık davranışı boyutundan üçü; gönüllülük, sivil erdem ve vicdanlılık amaçlı davranışları içermektedir.

2.6.1.2 Çalışan hedefli davranışlar

Çalışan hedefli davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir kısmıdır. Diğer bireyleri etkileyecek konularda olaydan önce çalışanların birbirlerini haberdar etmeleri, işte olmayan arkadaşlarının işlerini istekli ve gönüllü olarak yüklenmeleri, çalışanların birbirlerine iş ile ilgili konularda karşılık beklemeden yardım etmeleri bu kapsamdadır. İş görenlerin birbirine karşı gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları bulunmaktadır.

2.6.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

İş görenlerin istek ve gönüllülüğüne dayanan resmi olmayan organizasyon tanımları ile benzeşen örgütsel vatandaşlık davranışı iki farklı yolla ortaya çıkmıştır (Mrkoczy ve Xin 2002, s. 45). Bu davranışlar olumlu aktif ve olumlu sakınma olarak sınıflandırılmaktadır.

2.6.2.1 Olumlu aktif davranışlar

Çalışanların belirlenmiş görev tanımları dışındaki olumlu davranışları, örgütsel başarı ve grup performansının sağlanmasında, görev yeterliliğinin desteklenmesinde, örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunan kritik davranışlar olarak bilinmektedir (Çetin ve diğ. 2012, s. 198). Görev fazlası işlerin istekli olarak yapılması, iş görenlerin örgüt çıkarlarıyla orantılı olarak hareket etmeleri bu davranışlar kapsamındadır. Olumlu aktif davranışlarda iş görenler talimat ve baskı almadan gönüllü olarak örgütün faydasına yönelik işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda çalışanların diğer çalışanlarla daha uyumlu bir ortam sağlamaları, örgütün faydasına olan davranışları sergilemeleri, iş sürelerine uymaları, daha verimli çalışmaları ve örgüt için faydalı toplantılara katılmaları bulunmaktadır. Belirtilen davranışların tüm yönetici ve çalışanlar tarafından benimsendiği söylenebilir (Bingöl 2003, s. 494).

2.6.2.2 Olumlu sakinma davranışları

Örgüte zarar verebilecek davranışları yapmama eğilimi şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise odak nokta örgüte katkı sağlamaktan ziyade örgüt aleyhine bir durumun gelişmemesidir (Karaman ve Aylan 2012, s. 38). Çalışanın değer kattığı örgüte zarar verebilecek her çeşit eylem ve davranıştan uzak durması ile beliren davranış çeşididir. Olumlu sakinma davranışları arasında verimliliğe katkı sağlamak, kendisine teslim edilen kaynakları israf etmemek, uyumlu bir iş ortamı sağlamak, küçük problemleri görmezden gelmek, büyütmemek vardır. Belirtilen durumlara dikkat etmek, örgütün faydasını düşünmek çalışanlar ve yöneticiler tarafından istenen davranışlardır (Özdevecioğlu 2003, s. 119).

2.6.3 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Çalışan ve Örgüt hedefli vatandaşlık davranışlarının dışında çalışanların gösterdikleri olumsuz, sahte ve karşı vatandaşlık davranışları bulunmaktadır. Aşağıda bu davranışların açıklaması ve kapsamı bulunmaktadır.

2.6.3.1 Karşı vatandaşlık davranışları

Örgütteki iş görenler örgüte katkı sağlamak için gönüllü olabilirken bazen de isteyerek olumsuz sonuç yaratabilecek edimlerde de bulunabilirler. Örgüte zarar veren bu davranışlar örgütün performans ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütün performans ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlar aşağıda belirtilmiştir (Fisher ve Locke 1992 ss. 165-194):

- Otoriteye direnme, meydan okuma ve karşı koyma (başkalarının çalışmalarını sabote etme, üstlere sert tepkiler verme, idarenin uyguladığı kuralları isteyerek çiğneme),
- Misilleme ve intikam duygusu ile hareket etmek (şirketlere ait malzemeleri satmak, rakiplere bilgi sızdırmak, işletme ile ilgili bilgileri rakiplere satmak)

- Kaytarmak ve işten kaçmak (iş zamanında özel işlerle uğraşmak, çok fazla iş yapıyor gibi görünmek, mümkün olduğunca az iş yapmak) (Podsakoff ve MacKenzie 1997, s. 146)

2.6.3.2 Sahte vatandaşlık davranışları

Örgütlerde sık rastlanan durumlar arasında yöneticilerin özel işleri ile ilgilenmeleri, sadece üstlerin görebileceği durum ve zamanlarda ilave işler yapmak ve belirli amaçlarla işverene yakın davranmak gösterilebilir. Bu davranışlara izlenim oluşturma davranışı da denilebilir (Lee 2000, s. 19). Bu noktada yöneticilerin çalışanlarını dikkatli takip ederek örgütsel vatandaşlık ve izlenim davranışları arasındaki farkı ayırt etmeleri önem taşımaktadır (Çelik 2007, s. 120).

2.6.3.3 Olumsuz yardımlaşma davranışları

Olumsuz yardımlaşma davranışı bireylerin, kurumun yararına değil, kendi çıkarlarını korumak ve kuruma zarar olabilecek, organizasyona karşı birlikte sergiledikleri davranışlardır (Kaplan 2011, s. 28). Bireylerin birlik olarak belirli haklar elde etmeye çalışmaları, maaşlarına zam istemek gibi organizasyonun işleyişini duraklatmaları olumsuz yardımlaşma örneği olarak gösterilmektedir (Kalkan 2013, s. 77). Müşteri odaklı davranış sergilemeye çalışan kişiler bazen örgütlerine zarar verebilir. Herhangi bir yetkiye sahip olmasalar bile, bireyler müşterilere indirim yapabilir, kullanılmış ürünü geri alabilir veya değişim yapmak şeklindeki davranışlar masum ve iyi davranışlı davranışlar olsa da organizasyon için olumsuz sonuçlara yol açabilir (Çelik 2007, s. 121).

2.7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Pek çok boyutta yapılandırılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda fikir birliği yoktur. Bu durumun nedenleri üzerine yapılan kapsamlı bir literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının

çok boyutlu yapısı vurgulanmıştır (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 516). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, çoğu örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutlu yapısının Organ (1988) ve Podsakoff (2000) sınıflandırmaları ile anlatıldığı ve araştırıldığı görülmektedir.

2.7.1 Organ'ın Sınıflandırması

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının tanımını yapmış ve bu tanımları temel alarak örgütsel vatandaşlık davranışını sınıflandırmıştır. (Walter ve diğ. 2001, s. 53). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok farklı boyutundan bahsedilmesine rağmen Organ'ın (Organ 1988, ss. 3–9), (Organ 1997, ss. 94–95) beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranış sınıflandırması kabul görmüştür. Bunlar; özgecilik-diğergamlık (altruism), sivil erdem (civic virtue), üstün görev bilinci (constientiousness), centilmenlik-gönüllülük (sportmanship), nezaket (courtesy) (Allison ve diğ. 2001, s. 283), (MacKenzie ve diğ. 1993, s. 70); boyutlarıdır. Aşağıdaki bölümde bu boyutlar açıklanmaktadır.

2.7.1.1 Özgecilik-diğergamlık (Altruism)

Diğergamlık, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilir (Gündüz ve diğ. 2009, s. 590). Diğergamlık, organizasyonda yüz yüze etkileşimde bulunan bireylere yardımcı olmaya yönelik sergilenen gönüllü davranışlardır. (Öğüt ve diğ. 2009, s. 158). İşe yeni girenlere, meslektaşlarına ya da çok fazla yükü olan veya mesaiye gelmeyen çalışanlara yardımcı olmak (Öğüt ve diğ. 2009, s. 158). Çalışanların araç gereç, makina kullanmalarına yardımcı olmayı, görevlerini tamamlama, belirli bilgilere erişme, zamanında bir proje hazırlama veya sunmaya yardımcı olmayı amaçlayan davranışlardır (Allison ve diğ. 2001, s. 283).

2.7.1.2 Sivil erdem (Civic virtue)

Vatandaşlık bilinci de denir. Bu boyut literatürde "erdemli olma", "örgütsel erdem", "örgütsel gelişmeyi destekleme" olarak da adlandırılır. Sivil erdem, örgütün işlevlerini profesyonel ve sosyal anlamda desteklemeyi, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde göz önünde bulundurarak, örgütüne gönüllü olarak katılmayı ve örgütüne dahil olmayı içerir (Allison ve diğ. 2001, s. 284). Sivil erdem boyutu, örgütü etkileyen durumlara karşı çalışanların kendisini sorumlu görmesi ve toplantılara sorumlu ve gönüllü olarak katılmaları ve karar alma süreçlerine dahil olmalarıdır.

2.7.1.3 Üstün görev bilinci (Conscientiousness)

Bir örgütün üyesi olarak, çalışanın rol tanımlarının ötesinde gönüllü davranışlar sergilemesidir (Aslan 2008, s. 166). Çalışanların görevlerinin ve yükümlülüklerinin ötesinde, örgütün işleyişine gönüllü katkıları, erken işe başlama, geç işten ayrılma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantı veya randevularda zamanlamaya uyma, işlerin erken bitirilmesi, şirket kaynaklarını korumak, yapıcı önerilerde bulunmaktır (Allison ve diğ. 2001, s. 284).

2.7.1.4 Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenliği Organ (1988), kaçınılmaz rahatsızlık ve işin olumsuzluğuna şikâyet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Centilmenlik, insanların başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde veya koşullar istedikleri gibi olmadığında şikâyet etmemeleridir. Bu durumlar karşısında örgütün isteğini kırmamaya özen gösterilmesidir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 518).

2.7.1.5 Nezaket (Courtesy)

Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygı duymasıyla ilgilidir. Bu da başkalarına yardım etmeyi ve sorunların meslektaşlarınızla ortaya çıkmadan önleyen

davranışları içerir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 518). Haberdar etme, yararlı bilgileri aktararak, hatırlatarak oluşabilecek sorunların önlenmesi, zamanın ve kaynakların etkin kullanımı ile ilgilidir (Buluç 2008, s. 581).

2.7.2 Podsakoff'un Sınıflandırması

Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını yedi boyutta ele almışlardır. Bunlar, yardımseverlik, centilmenlik, örgüte sadakat duyma, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, vatandaşlık erdemi ve kişisel gelişimdir (Aslantaş 2006, s. 158).

2.7.2.1 Yardımsever davranışlar

Katz (1966), işbirlikçi ve resmi (resmi) rol geleneğinin ötesindeki yardımsever yaklaşımların kuruluşun işlevi için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu davranışların, “İyi Asker” veya “İyi Vatandaş” Sendromu kapsamı içinde yer alan oldukça doğru ve uygun davranışlar olduğu düşünülmektedir. Bu tür bir çalışan davranışı, yöneticilerin kullanacakları ve üretkenliği arttırdıklarında gelecekteki yönetim planlarını, yönetecekleri faydalı zamanları iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Yapılan tanımlarda, bu boyutun kavramsal ve içerik olarak Organ (1988) tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve destekleme boyutlarını kapsamaktadır (Acar 2006, s. 7). Podsakoff ve MacKenzie yaptıkları araştırmalarında yardım etme davranışlarının yöneticiler tarafından örgütsel başarıya katkısına göre aşırı önemsendiğini, sivil erdemin ise daha az önemsendiğini tespit etmişlerdir (Köse ve diğ. 2003, s. 11).

2.7.2.2 Centilmenlik (Sportsmanship)

Organ (1988) centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamayı tolere etme isteği olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bu tanım centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlam ifade eder (Köse ve diğ. 2003, s. 4). Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve baskıya toleranslı olmayı, başkalarını rahatsız etmemekten

şikâyet etmemeyi içerir. Her organizasyon ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar vardır. Her şey yolunda gitmediğinde, başkaları kendileri gibi düşünmediğinde, sinirlenmeme, iyi bir çalışma grubu için fedakârlık etme ve başkalarının görüşlerine saygı duyma konusunda olumlu tutumlar göstermektir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 517). Centilmen kişi, zorluklara katlanır ve küçük sorunları çok fazla gündeme getirmez (Bolat ve Bolat 2008, s. 79).

2.7.2.3 Örgütsel sadakat (Organizational loyalty)

Organizasyona karşı sorumlu olmak ve organizasyonu yüceltmek olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda sadakatin arttırılması, kurumun genel başarısı için fazladan zaman ve çaba harcanması, iyi niyet gösterilmesi ve kurumun dış tehditlere karşı korunması ve savunulması olarak değerlendirilmektedir (Acar 2006, s. 8). Örgütsel sadakat, kurumu yabancılara karşı övmek, dış tehlikelere karşı savunmak, korumak ve hatta olumsuz koşullar altında bile kuruma bağlı kalmak anlamına gelmektedir (Köse ve diğ. 2003, s. 4).

2.7.2.4 Örgütsel kabullenme (Organizational compliance)

Kuruluşun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyma ve bunları içsel olarak kabul etme isteği olarak tanımlanabilir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 517). Personel, kurumun kurallarını, prosedürlerini ve düzenlemelerini içselleştirir ve kabul eder. Bu boyuttaki bir birey, başkalarının denetimine ve gözetimine ihtiyaç duymadan vicdanının sesini dinleyerek bu kurallara uyar (Bulut 2008, s. 582).

2.7.2.5 Bireysel inisiyatif (Individual initiative)

Bireysel inisiyatif, biçimsel rol performansının üstünde ve ötesinde görülmektedir ve yöneticilerin performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır. Bireysel inisiyatif, belirli bir kişiye yardım etmek değil, başkalarına yardım etmekten farklı olarak organizasyonun performansını arttırmak için inovasyon yaparak ve başkalarını teşvik ederek yaratıcı faaliyetler için gönüllü olarak ve ek sorumluluklar alarak kuruluşa yardım etmektir. Etkisi

daha geneldir, örgüte bir bütün olarak faydalı olan ve daha çok dolaylı yollardan görülen davranışlardır (Acar 2006, s. 8).

2.7.2.6 Sivil erdem - örgütün gelişimine destek verme (Civic virtue)

Sivil erdem, bir bütün olarak kuruma bağlılığı, makro düzeyde ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir (Köse ve diğ. 2003, s. 4). Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılım konusundaki istekliliği (toplantılara katılmak, kuruluşun izlemesi gereken strateji hakkında fikir vermek, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara katılmak vb.), kuruluşun karşı karşıya kaldığı fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (kuruluşun bulunduğu sektörün izlenmesi, sektörde meydana gelen değişiklikleri takip etmek), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini veya şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitlemek vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat ve Bolat 2008, s. 79).

2.7.2.7 Kişisel girişim (Individual initiative)

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu, George ve Brief (1992) tarafından kişinin gelişimini tanımlayan anahtar boyut olarak ifade edilmiştir (Acar 2006, s. 9). Kişisel gelişim, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları içermektedir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 524). Bireyin kendi bilgisini, kabiliyet ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlamaktadır (Acar 2006, s. 9). İleri düzey eğitimleri araştırıp bunlardan yararlanmak, sektöründe son gelişmeleri izlemek, kuruma katkı sağlamak için yeni yetkinlikler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak doğrulanmasa da, teorik olarak diğer boyutlardan farklıdır ve örgütsel etkinliğe daha farklı şekillerde katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 524).

Podsakoff ve diğ. (2000)'nin sınıflandırmasında yer alan ve birçok araştırmacının bir tür vatandaşlık davranışı olarak tanımladığı bir diğer boyuta bireysel girişim adı verilmektedir. Bu ÖVD formu, görevle ilgili davranışların asgari olarak gerekli veya genellikle beklenen

bir seviyenin ötesinde, gönüllü bir haz alması gereken seviyenin çok ötesinde bir seviyede yer alması anlamında ekstra bir rol oynamasıdır. Bu tür davranışlar, bir kişinin görevini veya kuruluşun performansını geliştirmek için tasarlanan gönüllü bir yaratıcılık ve inovasyon eylemlerini, ekstra bir coşku ve işini başarmak için çaba göstermeye devam etmek, ekstra sorumluluklar almaya gönüllü olmak ve kuruluştaki diğer kişileri de aynı şeyi yapmaya teşvik etmektir. Organ (1988), bu davranış biçiminin rol içi davranıştan ayırt edilmesi en zor olanlar arasında olduğunu belirtmiştir (Podsakoff ve diğ. 2000, s. 524).

2.7.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşünülen, örgütten veya iş görenden kaynaklı bazı faktörler incelenmiştir.

2.7.3.1 Örgüte bağlılık

Örgütsel bağlılık faktörü iş görenin benimsediği örgüt değerlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütte varlığını sürdürme ve hedefler uğruna elinden geleni yapma gayretidir. Örgütsel bağlılıktan bahsederken kendi içinde iki boyuta ayırmaktadır: Özdeşleşme ve içselleştirme. Özdeşleşme boyutunda çalışanın mesai arkadaşları ile bütünleşmesi, samimi duygular hissetmesi durumu vardır. İçselleştirme sürecinde ise örgütün değerlerini ve gayelerini kabullenmek, benimsemek, bu değerler sistemini koruyarak hedefe ulaşmak için çabalamak vardır (Balay 2000, s. 13). Organ'ın (1988) yorumuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını arttıran etki bireyin örgüte bağlılık durumunu nasıl algıladığı ile ilgidir. Çalışanın örgüte bağlılığını karşılıklı iyi niyet, içten gelen bir dürtü, örgütle ilgili olumlu düşüncelerin davranış ve tutumlara yansımaları olarak görmesi bu durumu güçlendirmektedir. Örgüt içindeki konumunu sağlama almak, çalışma ve yardımlaşmalarında karşılıklı çıkar ilişkisi gözetmek gibi tutumlar sebebiyle örgütsel bağlılık oluşturamamış olan kişiler örgütsel bağlılık geliştirmeyi başarmış kişilere göre daha düşük seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme çabası içine girer (Kamer 2001, ss. 14-15).

2.7.3.2 Bireyin ruhsal durumu

Sosyal psikoloji dalında gerçekleştirilen çalışmalar gösteriyor ki pozitif psikolojik niteliklere sahip bireyler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte ve elemanların kendini iyi hissettiği ruh halinde olacağı iş ortamları sağlandığında şahısların diğerkamlik davranışı sergileme eğiliminde artış gerçekleştiği bulgulanmıştır (Kamer 2001, s. 16).

Brief ve Motowidlo (1997) bireyin ruhsal durumunun ÖVD ye etkisiyle ilgili, birey kendisini olumlu bir ruh halinde hissediyor ise bunu iş yaşantısına aktarması da daha kolay olmaktadır demişlerdir. Kişi bunu sağlayabilmek adına zihninde var olan kendisini mutlu eden anı, pozitif yaşantı ve deneyimlerini sürekli canlı tutmaya gayret göstermek şeklinde bireysel yöntemler geliştirir. Geliştirilen bu yöntem kişinin meslek hayatında kendisini motive etme, düzen sağlama yöntemi olarak sağladığı olumlu ruh halinin de devamını sağlamaktadır. Oluşturulan bu pozitif döngü ile iyi ruh halinin de devamlılığı sağlanmış olmaktadır. İnsanın manevi yönü göz ardı edilemeyecek bir varlık olduğu düşünülürse zihnindeki olumlu durumun iş ortamına, çalışma arkadaşlarına, örgüt ortamında gelişen olay ve 60 durumlara yaklaşımını ve algısını da olumlu etkileyeceği söylenebilir. Algıları bu yönde açılan bireyin çevresindekilere yönelik sosyal farkındalığı da yüksek olacaktır (İşbaşı 2000, ss. 21-23). Kamer (2001) pozitif ruh halinin ÖVD'nin alt boyutlarından biri olan yardımseverlik davranışını da beslediği vurgulamıştır.

2.7.3.3 Kişilik özellikleri

Baltaş'a göre, "İnsan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütününe kişilik denir." (Baltaş 2016, s. 41). Kişilik kavramı, bireyin olay, olgu ve kişilere bakış açısını, yaşama dair algılarını, düşünme biçimini, tutum, tavır ve davranışlarını etkileyen faktörlerin kişide oluşturduğu bireye has görüntüsüdür. Sürekli bir biçimde içsel ve çevresel uyarıcıların etkisinde bulunan kişilik, bireyin yaratılışından gelen biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve

sonradan kazanılmış tüm becerilerini, içsel isteklerini, hislerini, beklentilerini, alışılmışlıklarını ve bütün tutumlarını kapsamaktadır (Yelboğa 2006, s. 199).

Bireylerin yaşama bakış açısı, karşılaştıkları zorluklarla baş etme güdülerini, bir işi yapma konusundaki kararlılıklarını belirler. Kötü düşünmemeye çalışan, pozitif kişilerin kendilerini içten besleyen olumlamaları işlerin iyi ilerleyeceğine olan inanç ve beklentilerinin de paralel olarak yüksek bir biçimde olumlu olmasını sağlamaktadır. Böyle insanlar elinden geleni yapmaya çalışarak elde edeceği sonuçlar üzerine etki etme çabası içerisindedir. İyimser özelliğe sahip kişilerin beklendiği gibi iş yaşamlarında karamsar kişilerden daha fazla başarı elde ettikleri görülmüştür (Kalaycı 2007, s. 11). Smith, Organ ve Near'ın ifadesinde (1983); dışa dönük özellik gösteren bireylerin, çevresel etkenlere ve sosyal uyarıcılara yönelik algıları daha açık olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye yatkınlıkları daha fazladır. İç kapanık ve sorunlarını büyütme eğilimi daha fazla olan karamsar bireyler, sadece kendi kaygılarıyla yoğun bir şekilde meşgul olmaları sebebiyle gerekli duygusallığa sahip olamadıkları için başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermek konusunda istekli ve başarılı değillerdir (Kamer 2001, s. 20).

Bireyleri parçası oldukları örgüte bağlayan diğer bir faktör ise hayatlarını sürdürürken kendi onaylarını mı yoksa çevreden onay almayı mı önemsedikleri konusudur. Kişi ne istediğini ve örgütten ne beklediğini bilen, yapıp ettiklerinin sorumluluğunu alabilen bir birey ise iç denetime sahiptir. Davranışlarının sonuçları ile yüzleşebilir. Örgütün bir parçası olmasının kendi tercihi olduğunu 61 düşünür ve oraya ait olmadığını düşündürecek yaşantılar meydana geldiğinde örgütte kalmayarak bağlarını kopartmaktadır. Ancak dış denetimli bireyler çalıştıkları örgütte bulunma durumlarını bir mecburiyet, kendi tercihleri dışında gelişen bir durum gibi görme eğilimindedirler. Bu sebeple dış denetimli kişiler örgüt içerisinde iç denetimli kişilere göre daha pasif bulunmaktadırlar (Taşçı 2007, s. 36).

2.7.3.4 İşe karşı tutumlar ve iş tatmini

İş tatmini kavramı basitçe, iş görenin işine yönelik sergilediği genel tutum olarak tanımlanabilir. Çalışanların mesleğine karşı göstereceği tutumu pozitif veya negatif olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş hayatındaki deneyimleri ile şekillenen ruh halidir. Bu durumda iş görenin icra ettiği mesleğe karşı gösterdiği negatif tutum iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir (Erdoğan 1996, s. 231). Davis'e (2005) göre, örgütteki çalışma koşullarının ve performansın bozulduğunu gösteren, kalite düşüşünün en ehemmiyetli göstergesi iş tatminsizliğinin artmasıdır. İş tatminsizliği grevler, iş geciktirme, kurallara uymada boşluk gösterme, performansı düşürme gibi problemlerin gözlenmesine sebep olmaktadır (Ay 2007, s. 29). Kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı içine dâhil edilen ekstra rol davranışı gösterim düzeyleri çalışanların meslek hayatında görevlerini yerine getirdikleri süreçten ve iş mekânından memnuniyet seviyelerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Alparslan 2015, s. 202). İş tatmini yüksek bireylerin örgütteki duygu, düşünce ve davranışları pozitif yönde şekillenmektedir (Yeşilyurt ve Koçak 2014, s. 307). Vaktinin büyük bir kısmını işte geçiren bireyler için iş tatmininin önemi: bireylerin yaşama ve olaylara bakış açılarını büyük oranda etkilemesidir. Çetin (2004)'e göre, "İş tatmini yüksek olan bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikosomatik hastalıkları oldukça azdır ve iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği artmıştır." Örgüt açısından bakıldığında ise önemi: Çalışanlarda yapılan işte hedeflenen noktaya ulaşmak için gösterilen çaba da artış, verimlilik, düzenli ve dengeli bir çalışma süreci, gruplar arası iyi etkileşim miktarında görülen yükselmedir. İşe gelinmeyen gün sayısı, işçi değişikliği, örgütsel anlaşmazlık ve skıntılar iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde düşüktür (Çetin 2004, ss. 70-71).

2.7.3.5 Örgütsel adalet

Adalet kavramının önemi kendini sadece resmi örgütlerde değil en küçük resmi olmayan insan topluluklarında bile düzen ve nizam sağlanmasında göstermektedir. Adaletin varlığı bireylerde bulundukları topluma aidiyet hissetme, faydalı olma ve yapıp ettiklerinde

sorumluluk alma bilinci oluşturmaktadır. Örgütsel adalet tüm meslek dallarında ciddiye alınan ve son derece önem verilen konuların başında yer almaktadır (Tezcan 2012, s. 83). Örgütsel adalet kişilerin görev yaptıkları örgütlerde üstleri tarafından adil bir biçimde değerlendirildiklerini anlamada kullandıkları yöntemler ve bu adil davranışların işi etkileyecek diğer faktörler üzerine etkisidir (Atalay 2005, s. 6). Adaletin olmadığı bir ortamda çalıştığına inanan bir birey o kuruma ve oradaki iş arkadaşlarına olan bağlılığını zamanla yitirecek ve örgüt için adanmışlık göstermeyecektir (Aktay 2008, s. 87). Organ'a (1988) göre; bilişsel ve duygusal tutumlar olmak üzere iki şekilde işe ve iş ortamına yönelik tutum geliştirilmektedir. Yapılan araştırmalarda iş tatminine yönelik elde edilen sonuçlardan ulaşılan bilgiler gösteriyor ki bilişsel tutumlar çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet ve eşitlik seviyelerine göre şekillenmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yüksek oranda ilişkilendirilmesinin nedeni, bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme bilinç ve algısının oluşması için en önemli ön koşullardan biri o örgütte çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütsel adaletin yer etmesidir (Yavuz 2010, s. 305). Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman yapmaları gereken işin içeriğini değiştiremedikleri için yani üretimdeki seri akışı ve ürünün niteliğindeki seviyeyi düşüremediklerinden örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kendi inisiyatiflerinde olan davranışlarda tasarrufa gitmektedirler (İşbaşı 2000, ss. 23-24).

Bütün sektörlerde iş görenler, kendileri ile iş arkadaşlarını ya da aynı meslekten ama farklı kurumda çalışan kişileri örgütün ve üstlerin oluşturduğu sistem içerisinde iş yaşamının getirileri ve götürüleri bakımından kıyaslamaktadır. Tüm çalışanlar normların tüm grup üyelerine adaletli uygulanmasını, birbirine denk seviyedeki iki işe eşit gelir verilmesini, yıllık istirahat sürelerinde aynı haklara sahip olmayı, bazı sosyal olanaklardan kendisinin de diğer çalışanlar ile eşit şekilde faydalanmasını ister. Ama adalet algısının merkezinde yalnızca ücret, izin, sosyal imkânlar gibi çıktılar ve bu çıktıların denkliğinin kıyaslanması yer almaz. Örgütün belirlenmiş kuralları, bu kuralların pratikte yürütülme şekli ve kişiler arasındaki etkileşim de adil kararlara verilen destek de bu noktada çok önemlidir (Özdevecioğlu 2004, s. 185).

Örgütsel adaletin olmayışının çalışanlardan örgüte yansıyan sonuçları olumsuz olduğu için örgüt işleyişinde önemli problemlerin oluşmasına, zaman ve kaynak kullanımında önemli ölçüde israf ve verimsizliğe sebep olmaktadır. Kaynakların dürüst paylaşılmaması, devlet sektöründe özel sektöre kıyasla daha tahrip edici sonuçlar doğurur. Çünkü emeklerinin hakkettiği kazanımı sağlayamayan kamu personeli istifa etmek yerine şikâyetçi, işini savsaklayan kimselere dönüşürler ve bu çalışılan kurum özel sektör olmadığı için çok daha kolay sürdürülebilir bir hal alır. İş yerinde ihmalkâr olmanın pek çok sonucu vardır ve bunlardan biri de ÖVD gibi isteğe bağlı eylemlerle alakadar olma motivasyonunun önemli ölçüde düşmesidir (Köse ve diğ. 2003, s. 6).

2.7.3.6 İhtiyaçlar

İnsanlar doğdukları andan itibaren belirli ihtiyaçlar hisseder ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yollar dener. Hissedilen ihtiyacın kaynağı genellikle içsel süreçlerdir. Başlangıçta ihtiyaçlar sadece hayatta kalmaya yönelik ortaya çıkarken insanın gelişimine paralel olarak duygusal ve sosyal ihtiyaçlarda meydana gelir (Schnake, 1991'den akt. Kamer 2001, s. 17). Bu ihtiyaçlar kişilerin günlük hayattaki davranışlarını belirlediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemektedir (Demir 2014, s. 40). Yapılan araştırmalardan insan davranışlarını şekillendiren ihtiyaçlardan sosyal çevremizi kapsayan sosyal kabul ihtiyacı ile başarıma ihtiyacının kişinin rol gereklerinin dışında davranışlar sergilemesine sebebiyet verebileceği anlaşılmaktadır. Örneğin başarıya odaklanmış bireyler göstermiş oldukları iyi performanslarından dolayı üst düzeyde doyum sağlar ve iş arkadaşlarından daha iyi olduklarını gösterme ihtiyaçlarını giderebilmek için de örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları da artmaktadır (Atalay 2005, s. 30), (Özdevecioğlu 2003, s. 11). Çalışanların bir örgütte ekstra-rol üstlenme istekleri, örgütün bireylerin psikolojik, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır (Tezcan 2012, s. 62).

2.7.3.7.İşin özellikleri

İşin niteliği, görevin önemi, tatmin edici olup olmaması ve işle ilgili geri bildirim en önemli iş özellikleri olarak sayılmaktadır (Tezcan 2012, s. 80). Yapılan işin çalışana tanıdığı imkân ve bireysel alan kişiye oto kontrol kazandırmaktadır. Kendisini kontrol edebilen çalışan işin ilerleyişini ve kendi performansını takip edebilir. Bunların sağlanması için örgütte bir dönüt mekanizması oturtulması gerekmektedir. Kişi çalışmasının sonuçları hakkında fikir sahibi olmalı ve ulaşılan hedeflere etkisi noktasında bilgilendirilmelidir. İçsel süreçleri harekete geçirecek, oto kontrol sağlayacak ve çalışanların yöneticiler tarafından gözetlendiği duygusunu ortadan kaldıracak ortamlar çalışanda sorumluluğu geliştirdiği gibi işe bağlılığını da artırır demektir.

Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ (1988) bu sürecin sağlıklı devamlılığını sağlamak adına kişinin görevini bilişsel olarak anlamlandırması da çok önemlidir. Örneğin, kişinin çalışmasının örgütsel performans ve ulaşılması istenen hedefler üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusunu geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Ay 2007, s. 40). İş ortamında sağlanan nizam ve işin gerçekleştirilme basamaklarındaki sistematiklik bu işyerinde çalışanların görevlerini ciddiye alması ve sorumluluk geliştirmesi demektir. Çalışan kişinin gerçekleştirdiği işin örgütsel amaçlara bir katkısı olduğunun bilincinde olması onu çalışmaya daha çok sevk edecek ve bu durum çalışanın verimini arttıracaktır (Karaduman 2013, s. 42). Yapılan araştırmaların bazılarında ulaşılan sonuçlar gösteriyor ki otonomi, anlamlı görev ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini tetikleyici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst düzeye çıkarmaktadır (Şayir 2015, s. 34).

2.7.3.8 Liderlik

Liderlik başkalarını etkileyebilme, ikna edebilme, güdüleme ve amaçların içtenlikle benimsetilmesi sürecidir. Bu bağlamda lider yönettiği insanları akıl yönünden olduğu kadar duygu ve gönül yönünden de harekete geçirebilmelidir. Diğer bir ifadeyle, personelin, görev

sınırlarının dışında ve isteyerek üstlendiği, mecbur tutulduklarından dolayı değil kendi inisiyatifleri ile karar vererek imalâta veya hizmete iştirak etmelerinin sağlanabildiği koşullarda etkili liderlikten bahsedilebilir. Bu gönüllülük tabanına dayandırılmış, ekstra-rol davranışları ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Oğuz 2010, s. 1190, Aslan 2009, s. 257). Literatürde liderlik türleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Liderin sergilediği tavır ve tutumlar, ÖVD'leri belirleme noktasında anahtar role sahiptir. Araştırmalarda elde edilen bulgulara bakıldığında, liderlik davranışlarının iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir şekilde paralel ilerlediği görülmektedir (Gilik 2015, s. 50). Özellikle dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde yapılan araştırmalarda, bu liderlik türünün birçok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği görülmektedir. Özetle liderlerin özellikleri astların düşünce, davranış ve bağlılıkları üzerinde son derece önemli bir belirleyicilik taşımaktadır (Tezcan 2012, s. 62).

2.7.3.9 Yaş, kıdem ve hiyerarşik düzen

Yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların yaşı ve kıdemleri arttıkça parçası oldukları örgüte yönelik hissettikleri bağlar daha kuvvetli hale gelmektedir. Kişinin kurumuna ve ekibine karşı hissettiği aidiyet duygusu gelişmekte ve kişi bu pozitif parça bütün ilişkisi içerisinde görevini gerçekleştirirken daha yüksek oranda fedakarlıkta bulunmakta, daha yüksek oranda örgüt yararına davranış sergilemekte bunlar da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını güçlendirmektedir (Yücel 2006, s. 12). Hem örgütte çalışma süresi hem kişinin örgütte bulunduğu pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkisi büyüktür (Aksoy 2010, ss. 61-62). Çalışanların yaşı ve mesleklerinde geçirdikleri süre arttıkça örgütle olan bağları kuvvetlenmekte ve kişiler doğru orantılı olarak daha katılımcı bir tavır ile örgüt yaşamında var olmaktadır. Kıdemin artmasıyla beraber işverene olan güven ve bağlılık oranı yükselmekte böylece daha fazla mükellefiyet hisseden bireyler daha fazla aktiviteyi görev rolü kapsamına alarak örgütsel vatandaşlık sergileme yoluna gitmektedir (Ayvaz 2012, s. 44). Söz konusu çalışan üst düzey bir yönetici ise bu kişiler

normal bir çalışana göre örgüt içerisinde daha fazla söz sahibi ve yaptırım gücüne sahip olduğu için kurumuna dair hissettiği aidiyet ve bağlılık daha yüksek olacağından örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı da artacaktır (Aksoy 2010, s. 62).

2.7.3.10 Örgütün özellikleri

ÖVD için etkili ve yapıcı diğer bir faktör de örgütsel özelliklerdir. Globalleşen dünyanın oluşturduğu koşullarda işletmeler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini gözden geçirmeye mecbur kalmışlardır. Örgütün sahip olduğu özellikler, işletmelerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda çalışanlarının performanslarını da etkilemektedir (Kubilay Baykal 2013, s. 55). Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından kabulü, örgüte yönelik istekliliğini yükseltecek, örgütün hedeflerine dönük verimli güç kullanımını pozitif yönde etkileyecektir. İlave olarak, oluşturulan olumlu örgütsel iklim ve kültür, çalışanları ortak hedef için güdüleyecek ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koymalarını sağlayacaktır (DiPaola ve Tschannen-Moran 2001’ den akt. Şayir 2015, s. 34). Aktif ve verimli işleyen örgütün en önemli özelliklerinden biri örgüt elemanlarının ekip olduğunun bilincinde olarak birbirlerine karşı net ve açık olmalarıdır. İşe dair kendi sorumluluk alanlarının farkında, çalışmalarının sonuçlarını iyi ya da kötü sahiplenebilen bireyler üründe oluşacak her türlü hata ve eksik üzerine derinlemesine düşünecek, kafa yoracak ve tekrar aynı hataya düşmeme çabası içerisinde olacaktır. Bu bakış açısına sahip çalışanların ÖVD sergileme düzeyinin de yüksek olacağı yorumu yapılabilir (Arslantaş 2006, s. 167).

Van Dyne, Graham ve Dienesch’e göre de, örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde kurum – çalışan etkileşiminde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Yaptıkları işin örgütün hedeflerine ulaşması açısından sağladığı katkıyı bilen, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanan çalışanlar buna bağlı davranma ve yüksek kaliteyi oluşturacak çalışmada pay sahibi olmayı sağlayacak davranışlarda bulunma isteğine sahip olacaklardır (Van Dyne, Graham ve Dienesch ‘den akt. Gündüz 2008, s. 35).

2.7.3.11 Örgütsel vizyon

Vizyon, örgütün varlığının amacını, hedefini ve varlığını sürdürürken bağlı kalacağı değerleri ifade eder. Çalışanlarını daha çok çalışma konusunda güdülemek isteyen bir yöneticinin yapması gereken ilk şey onlara bir vizyon sunarak çalışmalarını yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören bütün parça ilişkisini kuracak ve daha çok çalışma eğilimi gösterebilecektir (Balay 2000, s. 80). Örgütün vizyonuna katılan çalışanın daha çok çalışma eğilimi göstermesiyle birlikte kuruma bağlılığı ve kendini oraya ait hissetme duygusu artacaktır. Bu kişi kurumunun amaçlarını benimseyecek ve kurumunu daha fazla savunacak, gelişmesi için adımlar atacak, işbirliği içerisinde çalışacak ve diğer çalışanlara bu fikri aşılama çabalayacaktır. Belirlenmiş olan vizyon örgütün elemanlarını bir hedefi veya stratejiyi gerçekleştirmeye yönelttiği için performanslarını arttırma konusunda çalışanları heveslendirmektedir. Kişi örgütte pek çok konuda aktif rol aldığı için kendini örgütün bir vatandaşı olarak hissedecektir ve sorumluluk duyacaktır.

Yöneticilerin birçoğu, netleştirilmiş vizyonların, çalışanlarına daha fazlasını yapma konusunda kuvvet verdiğini, motivasyon yüklediğini ve artan taleplere cevap verme konusunda enerji kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Aksoy ve Pirecioğlu 2010, s. 25). Okulların etkililiği de yöneticilerin vizyoner liderlik özelliğine sahip olmasına bağlıdır. Eğitimcileri ortak bir eğitim vizyonu çerçevesinde bir araya getirmeyi başaran bir okul yöneticisi her bir öğretmenin bu vizyona giden yolda bireysel rol ve önemini anlamasını sağlamalıdır. Bu sağlandığında örgütte oluşacak ekip ruhu, ortak vizyon ve bu hedefe ulaşmada kendi payına düşeni farketme imkanı oluşacak ve öğretmen hissettiği sorumluluk duygusu ile örgüte fayda sağlamak isteği ile daha verimli performanslar ortaya çıkacaktır (Özden 2002, s. 36).

2.7.3.12 Karara katılım

İş görenlerin alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarına karara katılım denir (Taşçı 2007, s. 39). Çalışanların önemli kararlara katılımının sağlanması örgüte bağlılık ve ekstra çaba sarf etme konularında motivasyonu arttırmaktadır (Balay 2000). Öğretmenlerin okulu sahiplenme duygusunu yaşayabilmeleri için idareciler tarafından her türlü karar alma sürecine dâhil edilmeleri ya da haberdar edilmeleri gerekmektedir. Öğretmendeki özsaygı duygusu beslendikçe öğrenciyle iletişim ve etkileşim kalitesi ve sıklığı artmaktadır (Balay 2000, s. 88).

Günümüz iş hayatına bakıldığında çalışanlar işini yap ve git anlayışının dışında bir bakış açısı geliştirmiştir. Kişiler artık iş yaşamının içerisinde düşünceleri ile var olmak istemektedir. Bir parçası oldukları kurumun kendileri ile alakalı tüm konularında aydınlatılmak, bilgi karmaşasını ortadan kaldırmak için bilgilendirilmek ve fikirlerinin merak edilmesini istemektedirler. Bu beklenti gösteriyor ki yöneticiler çalışanlarını tek yönlü pasif maddi üretim aşamasından aktif ve katılımcı, fikirlerini sunan, örgütün geleceği hakkında alınacak kararlara katılım gösteren hale getirecek örgüt ortamını sağlamalıdır. Aktif katılım için ise yöneticiler tarafından etkin önlemler alınmalıdır. Sağlam ve işlerliği olan bir düzenin sağlanmasında öncelikle yapılması gereken düzenleme katılım için gerekli resmi düzenlemelerin yapılmasıdır, çalışanlara verilecek destek eğitimler ile yönetim sürecindeki karar bildirme mekanizmasının nasıl işleyeceği çalışanlara öğretilmelidir. Ve en önemlisi yöneticilerin tüm bu düzenlemeyi desteklediğini çalışanlara hissettirecek tutum ve davranışları düzenlenen toplantılarda ya da yayınlarda sergilemesidir. Bu durum çalışanların özgürce fikir beyanında bulunabilmesi bakımından destekleyici olacaktır (Gilik 2015, s. 51).

2.7.3.13 Kişi örgüt bütünlemesi

ÖVD' yi etkileyen faktörlerden biri olan kişi örgüt bütünleşmesinin en önemli belirtilerinden biri kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmaya çabalamalarıdır. İş görenler arasındaki iletişimin kopuk olmadığı, iş birliğinin hakim olduğu, yardımlaşma,

etkileşim ve görev bilinci ile yakalanmış sinerjinin beraberinde getirdiği örgütte oluşan pozitif sosyal bir ortam için kişi örgüt bütünlemesinin sağlanması çok önemlidir. Oluşan olumlu atmosfer ile birlikte işten uzaklaşma ya da iş değiştirme gibi niyetlerin de minimuma ineceği tahmin edilebilir. Böylece yöneticilerin hedeflediği üst seviye üretim ve verim sağlanabilecektir (Oktay 1996, s. 290).

Çağımız çalışma alanlarından biri olan modern davranış bilimlerinin çalışanlara kazandırdığı en önemli niteliklerden bazıları iş birlikli çalışma ortamında grup içinde varlığı talep edilen ve ekip arkadaşları ile ortak bir amaç çevresinde birleşmeyi sağlayabilen bireyler nasıl olunabilir konusunda yol göstermesidir. Makinelerin değil de insanların aktif rol aldığı örgütlerde doğal olarak gelişen sosyal ortama ve değerlere uyum sağlayan kişiler örgüt bütünleşmesini sağlayabilmenin yanında kendini ait hissettiği bir örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu noktada yöneticilerin liderlik kabiliyetleri devreye girmektedir.

Yöneticinin iyi bir gözlemci olması ve çalışanlarını güdüleyen faktörlere ayrı ayrı hâkim olması gerekmektedir. Gerçekleştireceği doğru tespitler ile uyumlu kişilerden oluşan doğru ekipleri oluşturabilecektir. Uyumlu çalışan ekiplerin örgüt hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracağı, kaynakları verimli kullanacağı ve çevresine de pozitif enerji sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Her bir çalışanına örgüt için önemini ve başarıdaki payını hissettirmek yöneticinin kişi örgüt bütünlemesini sağlamada yapması gereken öncelikli hedefi olmalıdır (Samancı Kalaycı 2007, s. 15).

2.7.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları ile ilgili gerek iş görenler, gerek yöneticiler, gerekse örgütler üzerine birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaktadır. Çalışmaların temelinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel faaliyetlerin etkinliğini, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansı, iş tatmini, devamsızlık, işten

ayrılma niyeti, adalet algısı, örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde ne tür sonuçlar doğurduğunu belirlemek bulunmaktadır (Atalay 2010, s. 51).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yaşamını etkilediği temel olarak üç nokta vardır. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini olumlu olarak yükseltmesidir. Yardımlaşma davranışı, örgüte yeni dâhil olan kişiler bakımından yararlı olduğu gibi örgütteki çalışma süresi açısından kıdemli olan çalışanlar bakımından da kayda değer bir avantaj kaynağıdır. Çalışma arkadaşları arasındaki güveni arttırıcı etkisi vardır. İkinci önemli etkisi, çalışanların örgüte karşı duydukları sorumluluk duygusunu geliştirmesidir.

Örgütsel vatandaşlık tutumu parçası olunan örgüt için kaygılanmayı, her koşulda kurumunun yanında olabilmeyi ve gerekli durumlarda kurumu için görev tanımı dışında ekstra özveride bulunmayı içeren mesuliyet duygusundan doğan davranışları gerektirmektedir. Bahsedilebilecek üçüncü bir etki de, personelin müspet yaklaşımları ile alakalıdır. Çalışanların sahip olduğu pozitif düşünce ve bakış açısı örgüt bünyesinde kişilerin iş başarıma seviyelerini etkileyecektir (Özdevecioğlu 2003, ss.119-120). Örgüt yaşamında yöneticiler için temel hedeflerden biri de bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesidir. Örgüt-çalışan hedeflerinde örtüşmeyi sağlayabilen örgütler örgüt yaşamının kilit noktasını çözmüş olmaktadırlar. Çalışan görevini yerine getirirken ulaşmak istediği hedefe yaklaştığını hissedebiliyorsa onu mesleğine karşı güdüleyecek kaynağa ulaşmış demektir. Görevini isteyerek ve severek yapma ile sonuçlanacak bu durum aynı zamanda örgütün de hedeflerine ulaşması noktasında destekleyici bir etkiye sahip olacaktır. Kişi hedefe giden yolda ekstra görevlerin gerçekleştirilmesi konusunda gönüllü olacak ve ortak amaçlara ulaşmada dengeleyici rol üstlenecektir. Örgütü oluşturan insan gücü örgütün ilerlemesi ve yükselmesi konusunda birinci derecede sorumludur tıpkı toplumların ilerlemesinde toplumu oluşturan bireylerin her birinin sorumlu olması gibi. Örgütün sektörde rekabet noktasında üstünlük kazanması, öğrenen ve gelişen bir hüviyete kavuşması, bulunduğu ortama entegrasyonu sağlaması örgüt elemanlarının bağlılığına, çalışmasına, fedakârlıklarına göre belli olmaktadır (Özdevecioğlu 2003, s. 120).

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için çalışan performansında artış sağlayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Artan örgütsel performans neticesinde idari faaliyetlere aktarılan maddi ve manevi imkânların ayrımı hafifletilmiş olur. Bu şekilde serbest bırakılan imkânların (finansal ve insan kaynakları) farklı kazanımlar sağlayacak hedefler adına işletilmesi sağlanarak örgütsel başarı yükseltilebilir. Kaynak aktarımında bir diğer yol ise örgütsel vatandaşlık davranışı bilinciyle kıdemli olan çalışanların yeni elemanlara eğitim ve oryantasyonları için yardımcı olmaları örgütün bu gibi aktivitelerle aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılırken örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu hızlandırılabilir (Kalaycı 2007, s. 19).

Kurum çalışanlarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkiler. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonlarında rol oynadığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiler ve çalışanlar için ne kadar önemli olduğu netleşmektedir. Ancak iş görenlerin bu değerlendirmeyi kavrayabilmeleri mutlaka gerekmektedir (Kamer 2001, s. 23).

Chen ve arkadaşları (1998), bir örgütte sergilenecek yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda örgütün çalışma ortamının cazip hale geleceği ve iş gücü devrinin düşeceğini ifade etmektedir. Kendini örgüte adanmış, örgüt hedeflerini benimsemiş kişilerin işten ayrılma niyetleri azalmakta ve örgütte daha uzun süre çalışarak böylece örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır (Chen ve arkadaşları 1988'den akt., Gürbüz 2006, s. 57). Cohen ve Vigoda ile Podsakoff ve MacKenzie örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel başarıya katkılarını ve sonuçlarını aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Bolat, 2008, ss. 155-157, Cohen ve Vigoda ile Podsakoff ve MacKenzie 'den akt. Köse ve diğ. 2003, s. 10);

- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması
- İş görenlerin ve üst yönetim kadrosunun verimliliğini artırması,
- Kişisel ve örgütsel kaynakların daha verimli ve etkili hedefler için değerlendirilmesi,
- Grup içindeki bireylerin eş güdümünün sağlanması,
- Bakım fonksiyonları için sınırlı kaynakların kullanım ihtiyacını düşürmesi,
- Örgütün üstün yetenekli şahısları bünyesinde barındırmaya devam etmek ve örgüte kazanç sağlama becerisini güçlendirmesi,
- Örgütün çevresel değişimlere adaptasyon sürecini kuvvetlendirmesi,

3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

“Türk Dil Kurumu Türk Dili Sözlüğünde memnuniyet, neşe, sevinç” olarak tanımlanmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu Memnuniyet Anketi 2009 Eğitim Yasası için yapıldığı için "Gereklilikten memnunluk duygusu doğuyor ve isteğin yerine getirilmesi" şeklinde açıklanıyor. Başka bir memnuniyetin tanımı şu şekildedir: Herhangi bir olay veya durumdan dolayı, neşe, gurur, sıfat niteliğinde mutluluk hissi ve bu tatmin olmak için neşe durumunu açıklama kavramına memnuniyet denir. Kısacası, bireyin içinde bulunduğu olaylar, ihtiyaçlar, talepler ve beklentilerin karşılanması memnuniyet olarak tanımlanabilir (Reşitoğlu 2011, ss. 59-62).

Günümüz değişen iş dünyasında rekabette öne geçmenin, liderliği korumanın yolu, dünyada yönetim literatüründeki gelişmeleri yakından takip etmekten geçmektedir. İletişim teknolojisindeki değişimler, rekabet koşullarının zorlaşması, sınırların ortadan kalkması ve globalleşmeyle birlikte tüm işletmelerin en ileri teknolojilere kolayca ulaşabilir hale gelmesi dünyada iş yapma biçimlerini de hızla dönüştürmektedir. İşletmelerin çalışanlarına bakış açılarında yaşanan dönüşüm de söz konusu değişimin yaşandığı alanlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde işletmeler çalışanlarına farklılığı yaratacak, kurumu hedeflerine ulaştıracak en önemli değer olarak bakmakta ve çalışan memnuniyetini yakalamanın başarıya ulaşmada büyük önem taşıdığı fikrini benimsemektedir. (Doğan ve Karataş 2011, s. 2).

Çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından öneminin belirlenmeye çalışıldığı bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramı ve unsurları, çalışan memnuniyetine ilişkin kuramlar, çalışan memnuniyetine etki eden unsurlar ve çalışan memnuniyeti modelleri ele alınmaktadır (Yeygel ve Eğinli 2010, s. 26).

Çalışan memnuniyetine ilişkin kavramlar pek çok tanımlamayı beraberinde getirmiştir. Ancak bu tanımlara bakıldığında şu sonuca varmak mümkündür: İşletmelerin başarılarını sadece pazardaki payı ve karlılık düzeyi ile ölçmek artık mümkün değildir, çünkü çalışanlar işletmenin başarısında belirleyici ve farklılaştırıcı bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Bir işletmenin teknik yatırımlarla ulaştığı pazar payı ve karlılığını daha da artırmak için üzerinde çalışabileceği en önemli unsur, insandır. Günümüzde bir işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanların anlamlı ve doyum verici bir iş deneyimi yaşamaları önem kazanmaktadır. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayamayan bir şirketin verimliliğini artırmasının yanı sıra kaliteyi yakalaması ve beraberinde pazar payını yükseltmesi de mümkün olmayacaktır (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 6).

Çalışan memnuniyetini sağlayamamış bir işletmenin, amaçlarına ulaşmasını sağlayacak en önemli unsuru eksik kalmış olacaktır. İşletme, çalışan memnuniyetini sağlamadığı takdirde çalışanların hata yapma riskinin artması, kurum içi iletişim sorunlarının doğması, ruhsal çöküntünün ortaya çıkması, çalışanların bağlılığının azalması ve çalışan devir hızının yükselmesi gibi sonuçları kabullenmiş olacaktır. Çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışan devir hızının düşmesi anlamında büyük önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması, çalışanların işletmede tutulmasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde çalışanlar kendilerini her koşulda aynı işletmede kalmak zorunda hissetmemektedir. Çalışma koşullarında yaşadıkları hoşnutsuzluklar, memnuniyet düzeyindeki düşüklük, çalışanların bulundukları işletmede uzun süre kalmalarını engellemektedir. Çalışanlar daha yüksek tatmin yaşayabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, çalışma şartlarının beklentilerine karşılık verebildiği yeni işletmelere gitmek için günümüzde çok daha kolay çaba harcamaktadırlar. Bu da kaliteli çalışanların kaybına neden olmaktadır (Duygulu ve Eroğlu 2006, s. 2).

Çalışan memnuniyeti ise işletmeye yeni çalışanlar bularak onların maliyetine katlanmak yerine mevcut çalışanların ihtiyaçlarını öğrenip tatmin ederek, onların işletmede kalmalarını sağlama imkânını yaratmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışan memnuniyeti, çalışan devir hızını düşürmek için önemli bir zorunluktur (Gözen 2007, s. 27).

Çalışanların memnuniyet düzeyi sadece kendilerini iyi hissetmeleri ile ilgili bir konu değildir. Locke'ye (1992) göre çalışanları elde tutabilmek üç nedenle çok önemlidir:

- a. Bilgi birikiminin artan önemi.
- b. İşten ayrılmanın yüksek maliyeti.
- c. İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisi (Luthans 2002, s. 233).

Locke'nin (1992) saydığı bu üç maddeye çalışan memnuniyet düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisini de eklemek mümkündür. Günümüzde işletmeler için en önemli hammadde bilgi haline gelmiştir. Bilgiye sahip olmak, rekabette ve başarıya giden yolda anahtardır. Stewart'a (2002) göre "İçinde yaşadığımız yeni çağda, servet bilginin ürünüdür. Bilgi ekonominin ana hammaddesi ve en önemli ürünü haline geldi. Bugün, zenginlik yaratmak için ihtiyaç duyulan sermaye varlıkları toprak, fiziksel emek, üretim araçları ve fabrikalar değildir. Bilgi ile değiştirildiler (Pride ve Ferrell 1987, s. 633).

Bu nedenle işletmeler başarılı olabilmek için bilgi ve becerisi en yüksek çalışanları işe almaya gayret göstermektedir. İş'e alımın ardından ise çalışanın kendisini geliştirmesine olanak sağlayan sistemler devreye girmekte, eğitim faaliyetleri, bilgi üretimi ve paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Ancak çalışan memnuniyetinin sağlanamadığı durumlarda büyük çabalarla elde edilen ve eğitimi için büyük emek harcanan çalışanları elde tutmak mümkün olmamaktadır. Yüksek kalitede çalışanların yeni iş bulma potansiyeli elbette ki yüksek olmaktadır. Öte yandan rakipler de bu çalışanları elde etmek için çaba göstermektedir. İşte bu noktada çalışan memnuniyetinin varlığı veya yokluğu belirleyici bir unsur olmaktadır.

Çalışan memnuniyetinin önemi, bilgi ve beceri sahibi çalışanları elde tutmanın kilidi olmasında yatmaktadır. Çünkü içinde bulunduğumuz bilgi çağında çalışanların kaybı aynı zamanda bilgi ve beceri kaybı demektir. Uzun süre içinde eğittiği, yetiştirdiği çalışanını kaybeden işletmeler aynı zamanda büyük bir bilgi birikimini de kaybetmiş ve belki de rakiplere kaptırmış olmaktadır (Doğan 2003, s. 29).

Bilgi ve becerileri yüksek yeni bir çalışan bulmak, işe almak, onu eğitmek, yeni koşullara alıştırmak büyük bir zaman, emek ve para gerektirmektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti bütün bu kayıpların önüne geçebilmek adına önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti çalışan devir hızıyla doğrudan bağlantılıdır. Çalışan memnuniyeti düşük bir işletmede çalışanların işlerini bırakma sıklığı artmaktadır. Bu da daha evvel de vurgulandığı gibi işletmeye yeni bir elemanın bulunması, yetiştirilmesi noktasında büyük mali külfet getirmektedir. Bu mali kayıp ayrılan tecrübeli çalışanın rakibe kaptırılması durumunda ise katlanarak büyümektedir (Gümüştekin 2008).

Öte yandan çalışan memnuniyetinin bir başka önemi ise müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiden kaynaklanmaktadır. İçsel pazarlama anlayışında, çalışanların memnuniyetinin elde edilmesi, motivasyonlarının sağlanarak işten aldıkları tatminin yükseltilmesi, böylece verimin artması, eğitilmiş, kaliteli elemanların işten ayrılma riskinin azaltılması ve bunlara bağlı olarak da dışarıdaki müşterinin memnuniyetine ulaşılması söz konusu olmaktadır. Bu anlayışta dışarıdaki müşteriye ulaşmanın yolu, öncelikle çalışanlardan geçmektedir (Eren 1998, s. 49).

Müşterinin, üretilen mal veya hizmeti satın alan ya da alma potansiyeli bulunan herkes olduğu düşünüldüğünde, her işletmenin ana amacının müşterilerini memnun etmek olduğu daha net anlaşılmaktadır. Müşterileri memnun etmek ise ancak onların beklenti ve ihtiyaçlarını gidermekle ve hatta bu beklentilerin ötesine geçmekle mümkün olmaktadır. Müşteriler en yüksek kalitede ürün / hizmeti en uygun fiyattan satın alarak en yüksek faydayı elde etmek isteyen kişilerdir. Kaliteli ürünü veya hizmeti üreten ise çalışanlardır. Konuya bu boyuttan bakıldığında, çalışanın memnun olmadığı bir sistemde kaliteli ürün ya da hizmet sunulması da düşünülemeyecektir. O halde, çalışan memnuniyeti kavramı, müşteri memnuniyetine ulaşmak için önemli bir kilit rol üstlenmektedir. Çünkü müşteri memnuniyetine giden yol, çalışan memnuniyetinden geçmektedir (Babacan 2000, s. 40).

Çalışan memnuniyetiyle ilgili bir başka önemli husus ise, çalışan memnuniyetinin çalışanlardan alınacak verim, bir başka ifadeyle performans üzerindeki etkisidir. Tatmin-performans ilişkisine dair üç temel yaklaşım bulunmaktadır.

- Tatmin performansı doğurmaktadır.
- Performans tatmini doğurmaktadır.
- Tatmin performans ilişkisi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir (Eren 1998, s. 49).

Birinci görüşe göre memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar işe kendilerini daha fazla verme eğiliminde olmakta, daha şevkli ve dikkatli çalışmakta, yaptıkları işe yaratıcılıklarını katmakta, böylece de performansları yükselmektedir. İkinci görüşe göre ise çalışanların bir işi başarmaktan aldıkları haz iş tatmini yaşamalarının önünü açmaktadır. Ancak çalışan memnuniyeti, daha evvel de belirtildiği gibi iş tatmininin çok ötesinde bir kavram olduğundan, çalışanların bir işi başarma duyguları ile çalışma koşulları, statü, sosyal beklentilerinin karşılanması gibi değerlere ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında ilişki kurulması söz konusu olmayacaktır. Üçüncü yaklaşıma göre ise tatmin ile performans arasındaki ilişki, yaş, statü, kişilik özellikleri gibi değişkenler tarafından etkilenmektedir. Bazı kişiler işi başarma duygusu ile tatmine ulaşırken, bazı çalışanlar ödüllendirme ile daha yüksek performans sergileyebilmektedir (Doğru 2010, s. 18).

Çalışanın yorgunluğu, işe ilgisi, işe yatkınlığı, işe uygunluğu, açlık, susuzluk, ağrı, sağlık durumu gibi kişisel özellikleri çalışanların anlık performansını etkilemektedir. Ancak uzun vadeli örgütsel performanstan söz edildiğinde ise performansın oluşmasında motivasyon, çalışan memnuniyetinin önemsenmesi gibi örgütsel şartlar etkin olmaktadır. Çalışanların yaptıkları işi sevmesi, onların daha fazla çaba göstermelerini ve hata yapmamak için daha fazla gayret sarf etmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların performanslarını artırmanın önemli gereklerinden biri çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını gidererek onlarda memnuniyet yaratabilmektir. Elbette ki çalışanların performansı, bilgi düzeyi,

becerileri, yetenekleri, yaratıcılığı, sağlık durumu gibi kişisel özelliklerden ciddi oranda etkilenmektedir (Eğimli 2009, s. 38).

Ancak her bir çalışandan kendi kişisel özellikleri doğrultusunda alınabilecek en yüksek verimi elde etmek, örgütsel performansı artırmak, çalışan memnuniyetinin sağlanmasıyla mümkündür. Çünkü memnuniyet duygusunu yaşayan bir çalışan kendi kişisel özelliklerinin tüm değerlerini kullanmak, becerisini, bilgisini, dikkatini yaptığı işe en yüksek oranda yansıtmak istemektedir. Ancak çalıştığı işte tatminsizlik yaşayan bir çalışan, kapasitesinin tamamını kullanmayabilmekte ve daha fazla hata yapma eğilimi gösterebilmektedir (Bahar 2000).

Kişisel özellikler bireyin anlık performansını etkilese de çalışan memnuniyeti, işletmenin bütünündeki performansa etki etmektedir. Bu bağlamda işletmenin amaçlarına ulaşması, hedeflerini gerçekleştirebilmesi çalışanlarını memnun etmesi ile ilintilidir. Çünkü “çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu sağlanmadığında çoğu kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri gözlenmektedir”. Çalışanların ortak bir hedefte kenetlenilebilmesi, beceri ve bilgilerini bu hedefe ulaşma gayesiyle birleştirmeleri ve sinerji yaratmaları ancak memnun edilmiş olmaları ile mümkündür (Eren 2012, ss. 30-31).

Unutulmamalıdır ki, bulunduğu ortamdan ve yaptığı işten hoşnut olmayan bir çalışan işten kaçma, erteleme, işe geç kalma, hata yapma eğilimlerini gösterecektir. Öte yandan içinde bulunduğu çalışma koşullarından hoşnut, yaptığı işten tatmin olan, adaletli bir sistemde yar aldığına inanan, beklentilerini karşılayabilen, elde ettiği gelirle istediği yaşam standardına sahip olabilen çalışanların hata oranı düşmekte, işe olan bağlılıkları ise artmaktadır. Çalışanın daha yüksek performans sergilemesi, örgütsel performansı yükselterek hem işvereni hem de müşterileri mutlu etmektedir. Daha kaliteli, daha iyi bir hizmete sahip olan müşteriler daha yüksek memnuniyet yaşama olanağına kavuşmaktadır (Gözen 2007, s. 27).

Özetlersek, çalışanların ücret, işin zorluğu, çalışma koşulları, gelişme ve eğitim olanakları, çalışma arkadaşları gibi değişkenlere ilişkin beklentileri ve ihtiyaçları yeterince karşılanmadığında ya da çalışan beklentilerinin karşılanmadığına inandığında çalışanda memnuniyetsizlik doğmaktadır. Çalışan memnuniyetinin yoksunluğu verimin düşmesine, işe olan bağlılığın azalarak iş devir hızının artmasına, çalışanların psikolojik olarak çöküntü yaşamasına, müşteri memnuniyetinin sağlanamamasına neden olmaktadır. Çalışanın beklentilerinin düzeyiyle bu beklentilerin gerçekleşme düzeyi arasındaki farkın şiddeti memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin derecesini de belirlemektedir (Barutçugil 2004).

Görüldüğü gibi aslında sayılan tüm maddeler birbirleriyle doğrudan ilintili, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı kavramlardan oluşmaktadır. Bir işletmede çalışan memnuniyetinin yoksunluğu işletmede koşulların kötülüğünü göstermektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması bir zincir gibi tüm süreçleri etkilemekte, mevcudiyet bulduğu anda performansı artırmakta, çalışan devir hızını azaltmakta, bilgi birikimini korumakta, müşteri memnuniyetini temin etmektedir. Bunlardan biri olmadın diğerlerinin de sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda tüm sayılan unsurlar çalışan memnuniyetiyle hem yakından ilgili hem de birbirlerine bağlı kavramlardır (Doğru 2010, s. 18).

3.2 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.2.1 Bireye Bağlı Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden ilki bireye bağlı olmaktadır. Bu faktörler; bilgi ve beceri kullanımı iş tatmini, sosyal ihtiyaçlar, motivasyon ve kararlara katılma şeklinde oluşturulmuştur.

3.2.1.1.Beceri ve bilgi kullanımı

Bireyin sahip olduğu bireysel özellikler onun memnuniyetini etkileyebilecek değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Sarıoğlu 2008, s. 43). Çalışan memnuniyetini sağlamada bilgi ve beceri kullanımı da ciddi anlamda önemlidir.

Becerilerin özellikleri 3 başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- Zihinsel ve bedensel işlemler olması,
- Öğrenilmiş olması,
- Bir takım süreç veya hareketlerin bir sıra izlemesidir (Demir, 2007, s. 128).

Çalışanlar, kazandıkları bilgi ve becerilerle yetinmeyip bunları geliştirip arttırdıkları zaman işlerinden doyum alacaklardır. Kişiyi motive eden faktörlerden birisi de Maslow'un motivasyon teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmaktadır. İşletmede de çalışanın bilgi ve becerisinin kullanımı bu kavramla ilişkilidir (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6).

Çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerileriyle sonrasında edindiği bilgi ve becerileri nasıl işinde başarıya sebep oluyorsa, kazanacağı memnuniyetinde de o derece başarı sağlamaktadır. Çünkü birey bilgi ve beceriye sahip değilse onun yaptığı işten zevk alması ya da memnun olması mümkün olmamaktadır (Demir 2007, s. 128).

3.2.1.2.Sosyal ihtiyaçlar

Çalışanın işletme dışındaki yaşamı da işteki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanın çalışma hırısı üzerindeki etmenlerden en önemlisi aile yaşantısıdır. Aile yaşamlarında mutluluğu yakalayamayan çalışanların genellikle işe karşı isteksiz ve kayıtsız oldukları görölmüştür. (Eren 2004, s. 203).

Çalışan memnuniyetinin belirleyicilerinden olan sosyal etki kişilerin ve grupların, çalışanın tutum ve davranışlarını etkilediği durumu ifade etmektedir. Çalışanların iş arkadaşları, ait

olduğu gruplar, sahip olduğu kültür ve sosyal çevre memnuniyetini etkilemede önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanın iş ortamında geçirdiği süre göz önüne alındığında, ekipte yer alan çalışanların memnuniyete olan etkisi daha iyi anlaşılmaktadır (Demir 2007, s. 148). Örneğin, yoğun çalışma ortamından dolayı ailesi ve çevresine yeterli zaman ayıramayan bir çalışanın bu durumu yaptığı işe yansiyabilir ve işten aldığı doyumunu bir şekilde etkileyebilir (Örücü ve diğ. 2006 s. 41). Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı oranda, memnuniyetleri artacak böylelikle de işlerinde daha verimli hale gelebileceklerdir. Ekip arkadaşlarıyla karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı sağlayabilen çalışanların işletmelerdeki başarı oranları diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 5). Çünkü çalışanlar zamanının büyük bölümünü işte geçirmekte ve iş yerinde kurdukları sosyal ilişkiler direkt olarak onları etkilemektedir.

Yönetim, çalışanın iş hayatı iş dışındaki yaşantı, dinlenme, eğlenme, aile ilişkileri gibi özel hayatına müdahale etmemelidir. Yönetim, çalışanların ailesi ve yakınlarına saygı göstermeli onlardan fedakârlık beklememelidir. Hatta meslek içi eğitim çalışmaları, iş seyahatleri, tayinler çalışanın aile yaşantısını bozmayacak şekilde tasarlanmalıdır. (Ören 2002, s. 123).

3.2.1.3 Motivasyon

Çalışan memnuniyetini etkileyen diğer bir husus da motivasyondur. Bireylerin çalışma istek ve motivasyonu sağlanmadığı takdirde çalışan memnuniyet düzeylerinde debir artış görülememektedir. İşletmelerde ve çalışanlarda hizmet sunumunda istenilen başarı elde edilememektedir. Bu sonuçlardan biri de motivasyon kavramı ve kurumlarıdır. Motivasyon birtakım ödüller karşılığında zaman ve enerjinin çalışmak için harcanması olarak ele alınmaktadır (Bakan 2004, s. 236).

Motive temel kavramından üretilen güdüleme, birey ya da bireyleri belli bir amaç doğrultusunda sürekli şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamıdır (Eren 2004, s. 494). Motivasyon hakkında en açık ve detaylı katkılarıyla motivasyona katkıda

sağlayan kişi Maslow; ihtiyaçlar hiyerarşisini ele almış ve ihtiyaçlar arasındaki sebep-sonuç ilişkileri üzerinde çalışmıştır (Halis 2004, s. 53).

Bireyi çalışmaya sevk etmenin yollarından biri de motivasyondur (Eren 2004, s. 493). Üretken bireylerle üretken olmayanlar arasındaki temel fark motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Motive olmuş bireyler belli seçeneklerin ötesini aramada istekli olmakta, başkalarının üzerinde durmadığı şeyler hakkında düşünmekte ve üretken olmak onların hoşlarına gitmektedir (Halis 2004, s. 51).

Motivasyonun iç ve dış motive edici araçların etkisiyle kişiyi harekete geçiren davranışların yönünü, gücünü ve önceliğini belirleyen çok yönlü bir süreç olduğu bilinmektedir (Doğan ve Sarıoğlu 2008, s. 40). Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlar (Demir 2004, s. 117);

- Motivasyon kişiye özeldir; bir kişiyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı oranda motive etmeyebilir.
- Motivasyon sadece insan davranışlarında gözlemlenebilir; yöneticilerin, çalışan davranışlarını yorumlamaları ve yorumlamaların sonuçlarına göre onları motive edecek unsurları güncellemeleri gerekir.

Motive olmuş insanlarla çalışmanın yararları; (Bakan 2004, s. 239).

- İş, zamanında ve doğru bir şekilde yapılır.
- Çalışanlar iş yapmaktan hoşlanırlar ve kendilerine değer verildiğini düşünürler.
- Arzu ettikleri işi yaptıklarından dolayı daha fazla çalışırlar.
- Çalışanların başarı durumu ilgililerce izlenir ve fazla denetleme ihtiyacı hissedilmez.
- Çalışanların mutluluğu artar. Bu sayede mükemmel bir iş ortamı sağlanır.

Çalışanların memnuniyetinde, tatmin olmasında ve işten doyum almasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır (Demir 2007, s. 118).

3.2.1.4 Kararlara katılma

İnsanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılma isteği çok büyüktür. İşi bizzat yapan çalışanlar kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını düşünürler. İşi kendileri yaptıkları için yeni yöntemlerin kendilerine duyurulmasını ve konu hakkında kendi bireysel fikirlerinin alınmasını isterler (Eren 2004, s. 520).

İş ortamının uygun olduğu süre boyunca, işletmede çalışanların işle ilgili sorunları çözümleme ve karar vermeleri konularında katılımları önemsenmektedir (Ören 2002, s. 124). Karar almada katılımın memnuniyeti arttırdığı görölmektedir. İş ortamında tutulamayan sözler, takım arkadaşlarıyla yaşanan uyuşmazlıklar, bireyin olumlu tutum ve davranışlarının olumsuz tutum ve davranışlara çevrilmesi, çalışanda mutsuzluğa sebep olmaktadır. Yöneticilerin bu tür istenmeyen davranışları ortadan kaldırması için kullandıkları yöntemlerden biri çalışanın kararlara katılımını sağlamak şeklindedir (Demir 2007, s. 140). Katılım, çalışanın kişisel başarı ihtiyacını gidermekte ve iş ortamının kalitesini arttırmaktadır (Ören 2002, s. 124).

İşletmedeki en zor işlerden biri müşteriye hizmet vermek ve onları elde tutmaktır bu yüzden çalışanlara müşterilerin taleplerini anında karşılayabilmeleri için yetki verilmelidir (Acuner 2004, s. 65). Ayrıca yaptığı ya da yapacağı işi, kendi planlayan ve kendi plan ve programını uygulayan çalışanların işlerinden daha fazla memnun oldukları görölmüştür (Eren 2004, s. 201).

3.2.2 Gruba Bağlı Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden ikincisi gruba bağlı faktörler olmaktadır. Bu faktörler; takım çalışması, işletme içi iletişim, dayanışma ve iş birliği şeklinde oluşturulmuştur.

3.2.2.1 Takım çalışması

Takım, daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak adına bir araya gelmiş veya getirilmiş, birbirine bir anlamda bağlanmış ve koordineli olarak hareket eden iki veya fazla kişilerden oluşan topluluklardır (Eren 2004, s. 263). Takımlar üyelerden, liderlerden rehberlerden ve yürütme komitesinden oluşur (Parlak 2004, s. 64). Çalışan memnuniyeti denilince işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Taşlıyan 2007, s. 186).

Bireylerin bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Takım halinde çalışmak bu ihtiyaçları doyurur, takımlar üyelerin can sıkıntısını azaltır, kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. İyi bir takımda yer alan çalışanlar sorunlarla daha kısa sürede başa çıkarlar. Yaptıkları işten memnuniyetleri artar (Eren 2004, s. 477).

Çalışanlar işletme içinde çoğu zaman takım halinde yer almaktadır. Bu yüzdendir ki takım çalışması oldukça önemli bir konudur. Takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için dikkat edilecek kurallar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Parlak 2004, s. 65).

Tablo 3.1 Takım çalışmasında başarıya ulaştıran kurallar

1	Takımlar, düzenli bir toplantı geleneğine sahip olmalı ve takımlar buna uymalıdır.
2	Takımlar, ayrılan elemanların (tatil hastalık veya diğer sebeplerle) yerine başkalarını bulmalıdır.
3	Takımların çalışmak isteyecekleri projeleri belirlemelerine müsaade edilmelidir.
4	Takım üyelerinin hepsi eşittir.
5	Takımların başlangıçta problemleri listelemeleri gerekmektedir. Her biri belli bir seviyeye ulaşıncaya kadar üzerinde geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.
6	Takım üyeleri, bir görevi iletmeyi sağlayacak yolu öneremedikçe ondan şikayetçi olmalarına imkân verilmemektedir.
7	Bütün takım kararları ortak anlaşma ile alınmış olmalıdır.
8	Takımlar bütün işletme personelinin bilgilendirilme ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynamalıdır.
9	İşlemin diğer kısmını etkileyebilen geliştirmeler projeler, etki edilen kimse ile uyumlaştırılmış olmalıdır.
10	Takımın bütün raporları, takım tarafından açıklanmaya kadar gizli tutulmalıdır.
11	Takımın önerdiği gelişmeler, mümkünse fayda maliyet analiziyle değilse iş hayatının kalitesiyle doğrulanmış olmalıdır.
12	Takım soruları önerileri bir hafta içinde tarafından öğrenilmiş olmalıdır. Öneriler “evet, böyle uygula” veya “hayır ve nedeni” ile açıklanmalıdır.
13	Birlikte sonuca varılmalı, uygulamaya geçilmelidir.

3.2.2.2.İşletme içi iletişim

İşletme içi iletişim, işletmenin nihai müşterilerine iletilmesi amaçlanan konunun anlaşılması amacıyla bilgi, duygu ve düşüncelerinin yazı, konuşma ve görsel yöntemlerle iletilmesi, alınması ve değiştirilmesi olarak ele alınmaktadır. İşletmede müşterileriyle iyi iletişim halinde olabilmek demek çalışanların da birbirleriyle etkili iletişim halinde olması demektir. Çalışanların bu anlamda birbirlerine saygı duyması, görüş ve düşüncelerini önemsemeleri

gerekir. Çünkü güvenilir bilgiye zamanında ulaşmak etkili iletişimle sağlanmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 7).

İletişim memnuniyet sürecinde önemli rol oynar ve en çok da iletişim yokluğunda dikkat çeker ve memnuniyetsizliğin asıl kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Demir 2007, s. 148). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında bu süreçte yer alan tüm çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin olması ve birbirlerinin beklentilerinin doğru bir şekilde algılanması gerekmektedir (Halis 2004, s. 79).

İşletmelerde iletişim yatay iletişim, dikey iletişim ve çapraz yönlü iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Dikey iletişim şekli astlarla üstler arasında, yatay iletişim şekli hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan kişiler ve bölümler arasında, çapraz iletişim şekli ise farklı bölümler ve hiyerarşide bulunan kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir. İletişim sayesinde bilgi alışverişi, koordinasyon ve iş birliği yapılmaktadır (Demir 2007, s. 147).

Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi bir iletişim kuramaması, memnuniyetsizliği artırırken iş stresinin de kaynağını oluşturmaktadır (Demir 2007, s. 138). Yaşanabilecek iletişim kazaları da yine burada sayılabilecek olumsuzluklar içerisinde. Etkili ve doğru iletişim memnuniyetin sağlanmasında en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir.

3.2.2.3.Dayanışma ve iş birliği

Dayanışma ilişkisi ortaklaşa iş, karşılıklı ilgi ve taraflara ortak yarar sağlayan ortak hedeflerle bağlantılı olmaktadır. Bireyler arası dayanışmanın örgütsel yararı oldukça fazladır. Dayanışma düzeyi yüksek işletmelerde roller ve yapılacak işin tanımı nettir (Halis 2004, s. 58).

İşbirliği, çalışanların ortak bir hedefe ulaşabilmesi için istekli ve gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır. İşbirliğinin, çalışanları bir

araya getirerek çalışanların imkanlarını birleştirmek suretiyle başarıya ulaşmasında rolü büyüktür (Yılmaz ve diğ. 2002, s. 185).

Dayanışma ve birlik içinde bulunan çalışanların moral düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Çünkü çalışanlar arasındaki iletişim yüksektir, çalışanlarda bir dostluk havası bulunmaktadır (Eren 2004, s. 487).

3.2.3 Örgüte Bağlı Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden sonuncusu örgüt sistemine bağlı faktörler olmaktadır. Bu faktörler sırasıyla; ücret, terfi, personel eğitimi, yönetim ile ilişkiler, çalışma ortamı ve saatleri, kaynaklara erişim izni şeklinde oluşturulmuştur.

3.2.3.1 Ücret

Ücret, işletmedeki çalışanların yaptığı işin karşılığı olarak elde edilen maddi değerlerin toplamı şeklinde ifade edilebilmektedir. Oldukça önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen ücret tek başına çalışan memnuniyeti açısından yeterli olmamaktadır. İstenen bir ücretin sağlanmasıyla birlikte, diğer gereksinimler ve ihtiyaçların da karşılanması gerekmektedir (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 5). Çalışanlar çalıştıklarının karşılığını alamadıklarını hissettiklerinde mutsuz olmakta ve bu sebeple de memnuniyetleri düşük olmaktadır (Demir 2007, s. 133). Bir çalışan aldığı ücretten memnun olmamasına rağmen işletmenin diğer sağladığı olanaklardan memnun olabilmektedir (Örücü ve diğ 2006, s. 41). Bunun yanında çaba yetenek ve deneyim düzeylerine göre ücretlerin adaletsiz dağıtıldığı düşüncesinde olan çalışanlar için mutsuzluğun en büyük nedeni ücrettir (Demir 2007, s. 134).

Çalışanları en çok ilgilendiren yanı, ücretin ekonomik yönüdür. Çünkü çalışan ihtiyaçlarını ve isteklerini aldığı ücretle karşılamaktadır (Halis 2004, s. 143). Çalışanın ücreti kişinin bilgi ve yeteneğine, işin güçlüğüne uygun olması gerekmektedir. Ayrıca ücretin çalışanların hayat standartlarını karşılayabilecek yeterlilikte olması gerekmektedir (Ören 2002, s. 123).

3.2.3.2 Terfi

Çalışan memnuniyetini arttırmada kullanılan bir diğer önemli araç da ödüldür. Çalışan memnuniyetini artırmak için ödülün kişide ihtiyaç hissetmesi ve değer vermesi gerekmektedir (Demir 2007, s. 134). Çalışanlara maddi ve psikolojik ödüller verilmeli ve onlar desteklenmelidir (Acuner 2004, s. 65).

Parasal nitelikte olmayan, ancak iş seçimlerinde önemli etkenlerden biri olan terfiye ilişkin algı da ücret dışı kazançlara ilişkin bir beklenti meydana getirmektedir (Halis 2004, s. 155). Çalışanın değerlerine uygun ödüllendirme ve terfi oluşturan yöneticiler çalışan memnuniyetini artırmaya olanak sağlamaktadır (Demir 2007, s. 135).

Terfi, işletmede çalışanları çalışmaya sevk etmede en önemli özelliği olan, tatmin eden motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir (Eren 2004, 248). Çalışan işletmede üst hiyerarşi basamağında yer alma arzusu içindeyse ve bu arzusuna ulaşırsa işten aldığı doyum düzeyinde de artış olabilmektedir (Örücü ve diğ. 2006, s. 41).

Çalışanların işletme ve işten beklediği ödül ile edindiği ödülün karşılaştırılması da memnuniyeti ortaya koymaktadır. İşten elde ettiği kazanç ile bir çalışanın memnun olması, çalışanın motive edilmesi için tüm şartların gerçekleştirildiğinin kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Taşlıyan 2007, s. 188). Terfi konusunda uyulacak en iyi yol, hedeflenen planlara uyum sağlamak, açık ve net bir şekilde adaylar arasından seçim yapmak, seçim yapıldıktan sonra kaybedenlere nedenleriyle ve uygun bir şekilde açıklamaktır (Demir 2007, s. 136).

3.2.3.3. Personel eğitimi

Günümüz dünyasında eğitim, belirli bir süreyi değil, fizyolojik ihtiyaçlar gibi yaşam boyu doyurulması gereken bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda da eğitimin eksikliği düşünülememektedir.

En tepedeki yöneticilerden başlamak üzere tüm çalışanlarını kapsayan eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim, çalışanların dikkatlerini artırmada, onları problem çözme ve istatistiksel yeteneklerle donatmada, yöneticiler ve denetleyiciler yetiştirmede, iş takımları kurma ve grup dinamiğini kolaylaştırma çabalarında hayati bir unsur haline gelmiştir (Parlak 2004, s. 47).

Kendini geliştirme arzusunda olan personelin, kendi alanları hakkındaki konularda eğitim almalarına yardımcı olacak birim yönetim birimidir. Böylelikle çalışanların kazanacakları birikim, kendilerine güvenmelerine ve işletmenin sürekli gelişmesine yarar sağlayacaktır (Kıngır 2010, s. 67).

Eğitim konularından başlıcaları; bilinçlendirme, beceri geliştirme, grup çalışmaları ve yönetime katılma şeklindedir. Böylelikle bilginin yayılarak, bilgi kazanmada kullanılan kaynaklara ulaşımın kolaylaştırılır. Bilgi edinme teşvikinin artırılması gerekmektedir (Gencel 2001, s. 179). Sürekli gelişme sürekli öğrenmeyi getirmektedir. İşletmedeki çalışanların bölümler arası oluşturulan iş takımları ve istatistiksel yöntemlerle birlikte modern örgüt geliştirme yöntemleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir (Halis 2004, s. 89).

Eğitimle çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, hem olumlu hem de olumsuz bir şekildedir. Eğitimi yüksek olan bireyler daha doyurucu ve daha iyi şartlarda iş buldukları için memnun olmaktadırlar. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların beklentileri de daha fazla artma eğilimi göstermekte ve bu da olumsuzluğu oluşturmaktadır (Demir 2007, s. 122).

İşletmeye ve işin özelliklerine uygun olarak seçilen çalışanın işletme açısından etkili ve verimli olması, fayda sağlaması çalışana verilmesi planlanan eğitim kalitesiyle mümkün olmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6). Çalışanların, işletmenin hizmet standartlarını anlamış olmalarından emin olunması gerekmektedir (Acuner, 2004, s. 65).

Çalışanlara yönetim tarafından verilen farklı eğitimlerle, iş ve davranış gibi konulardaki istenen faydanın artması sağlanacaktır. İşletmelerde, hizmet içi eğitimlerle ile personelin eğitim ihtiyacı karşılanırken, işletmenin hedeflerine ulaşmasında insan gücü faktörlerinden sağlanan verimliliğin kazanılması ile bazı programlar düzenlenip uygulanmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6).

Çalışan memnuniyetinin artırmanın bir yolu da çalışanları birden fazla iş süreci hakkında bilgi ve beceri sahibi yapacak konular hakkında bilgilendirmektir. Bunun için çapraz eğitim ve iş rotasyonu kullanılmaktadır (Halis 2004, s. 97).

Eğitim verilen çalışanın özellikleri şu şekilde olmalıdır; (Ören 2002, s. 104).

- Hedefi veya hedefleri olmalıdır. Eğitime istekli olmalıdır
- Aldığı eğitime karşılık vermeli tepki göstermelidir
- Göstereceği tepkilerde; Önceki bilgi ve yeteneklerini, sonradan aldığı eğitimlerle güncellemeli ve olumlu değişiklikler sağlamalıdır.

İnsanların gereğinden çok eğitilmeleri ise çalışan memnuniyetini azaltıp mutsuzluğa sebep olur. Ayrıca bu durum toplumsal rahatsızlığın, öfkenin, yabancılaşmanın ve karışıklığın da sebebi olmaktadır. (Demir 2007, s. 122).

3.2.3.4.Yönetim ile ilişkiler

Çalışan memnuniyeti üzerine en çok etki yapan unsurlardan birisi yönetimle ilişkilerdir. Bunlar çalışanlara daha yakın temasta bulunan bölüm sorumluları, sonrasında alt yöneticiler ve üst yöneticilerdir (Eren 2004, s. 202).

Çalışanlar arasında farklı kültür farklılıkları söz konusudur. Bu anlamda meydana gelebilecek uyumsuzlukların ortadan kaldırılması ve çatışmaların önüne geçilebilmesi için tüm sorumluluk yönetim birimine yüklenmiştir. Yöneticiler ve diğer kademedeki çalışanlar arasındaki ilişkinin özelliği, çalışanların kararlılığının derecesi ve özelliği üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6). Yönetim aslında örgütsel bir etken olarak düşünülür. Yönetimin davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilmektedir (Örücü ve diğ. 2006, s. 41). İşletmede görev alanların motivasyonlarının sağlanmasında, verimliliğin artmasında güvenli bir çalışma ortamı sağlanmasında, davranışlarında elbette yönetimin katkısı büyük olmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6).

3.2.3.5.Çalışma ortamı ve saatleri

Çalışanlar için bir işletmenin ürettiği ürünün kalitesinden önce onlara sağladığı çalışma ortamının kalitesi gelmektedir (Halis 2004, s. 152). Kaliteli çalışma ortamı, insanın kişisel özellikleri göz önüne alınarak verimli, uyumlu, anlayışlı çalışanların oluşturulması açısından önemsenmektedir (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 5). Çalışma ortamında çalışanlar için huzurlu ve güvenli bir atmosferin oluşturulabilmesi ve önceden öngörülmemiş, tahmin ve kontrol edilemeyen ancak çalışanlara ve çevresine zarar verebilecek nitelikteki olaylara sebep olmamak için dizayn ile ilgili bazı gerekliliklerin sağlanması gerekmektedir (Halis 2004, s. 163).

Kişinin çalıştığı ortamın ısı değeri kimi zaman sıcak kimi zaman soğuk kimi zaman ılık olabilmektedir. Yine aynı şekilde aydınlatma durumu yeterli veya yetersiz olabilmektedir. Bu bağlamda çalışma ortamı ve koşulları çalışanların fayda göreceği şekilde ayarlanmalı, zihni ve fiziksel faaliyetlerini etkilememesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 6). Çalışanlara etkili bir çalışma ortamı sağlanması halinde onların tatmin duygusu artacak ve bu da hizmet kalitesini ve sonrasında da müşteri memnuniyetini yükseltecektir (Uluyol ve diğ. 2011, s. 321).

Uygun çalışma ortamı sayesinde bireyin biyolojik, psikolojik özellikleri göz önünde tutularak daha verimli, daha uyumlu ve daha anlayışlı çalışanların ortaya çıkması sağlanmaktadır (Pekmezci ve diğ. 2008, s. 13). İşletmelerde ortaya çıkan zararlı maddeler ve istenmeyen gazların insan sağlığı bozduğu hatta bu yüzden zehirlenmelerin ve ölümlerin meydana geldiği gözlenmektedir. Bu nedenle çalışanlar iş ortamlarında korku ve tedirgin halinde olmakta ve bu da memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Eren 2004, s. 202).

Yapılan bir çalışmada, elmaları kutulara yerleştirme işinde çalışan iki grup işçinin farklı çalışma süreleri içinde, farklı üretimde bulundukları görülmüştür. Günde 10 saat sıkı bir disiplin altında çalışan işçiler, daha rahat çalışma koşulları altında bulunan ve 8 saat çalışan işçilerden ortalama günlük 5 kutu daha az iş çıkarmışlardır. Bu da bize fazla çalışma süresinin üretimi sürekli olarak arttırmadığını göstermektedir (Eren 2004, s. 262).

Çalışanların memnuniyet derecesi, çalışma ortamının özel ve somut yönleriyle ilişkilidir. Olumsuz çalışma ortamı iş gücü devir oranını ve kuruluşun kayıplarını artırır. (Grijalva ve Eseonu 2017, s. 1736). İş ortamından mutlu ve tatmin olan çalışanların işletmede kalma istekleri daha fazla olmaktadır (Uluyol ve diğ. 2011, s. 318).

Çalışanları etkileyen iş yeri faktörleri aşağıdaki listede gösterilmiştir (Halis 2004, s. 164).

- Gürültü,
- Titreşim ve sarsıntılar,
- Tozlar,
- Aydınlatma,
- Hava Koşulları,
- Antropometri (İnsan Ölçüsü),
- İzinler ve Dinlenme,
- Duruş Biçimleri,
- İşin Süresi ve Monotonluk

Özetle çalışma ortamının her zaman güvenli ve sağlık şartlarına uygun olması gerekmektedir. Böylelikle çalışanların yersiz tehlike ve risklerle karşı karşıya gelmesi engellenebilmelidir (Ören 2002, s. 123).

3.2.3.6 Kaynaklara erişim izni

Verimliliğin istenen düzeyin altında olduğu fark edildiğinde, çalışanların duruma müdahale ve düzeltmeye ilişkin faaliyetlerin en kısa sürede gerçekleştirmesi gerekmektedir. Normalde uyum içerisinde çalışan bireylerin; iş yöntemleri, makineler ve çalışma teknikleri değiştirip ve geliştirip müdahale etmesine olanak sağlanabilmelidir. Bu anlamda çalışanların kaynaklara erişim izni olması gerekmektedir (Ören 2002, s. 124).

Çalışanlar işlerinde başarıya ulaştıklarında mutlu oldukları varsayıldığından başarıya ulaşma yolunda karşılarına çıkabilecek herhangi bir eksiklik ve yanlışlıkta o duruma müdahale edebilme yetkisine sahip olmayı istemektedirler. Çalışanların o andaki uygunsuzluğa müdahale edilebilmesi için gerekli izinlerin alınması bazen uzun zaman alabilmektedir. Bu süre içerisinde iş aksayabilmektedir. Çalışan ihtiyaç duyduğu kaynağa vakit kaybetmeden ulaştığı takdirde uygunsuzluğun ortadan kaldırılmasını sağlayabilirler. Bu noktada da çalışanın kaynaklara erişim iznine sahip olması oldukça önemli olmaktadır.

3.3 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

3.3.1 İş Analizleri

Bir işin ayrıntılı olarak tanımlanarak incelenmesi aşaması iş analizidir. Örgütte bulunan ve farklı iş ve işlemlerle ilgili bilgilerin elde edilmesi değerlendirmeye alınması ve örgütlendirilmesini kapsar (Geylan 1996).

İş analizleri; iş ortamını geliştirmek, iş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak, kariyer planlarını sağlıklı olarak yapmak, iş performansını geliştirmek

için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek, her pozisyon ve işe ilişkin bilgileri net olarak açıklamak, İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak vb. hedeflere odaklanır. Çalışan memnuniyeti üzerinde oldukça etkili olan bu faktörler, çalışanların kendilerinden beklenenleri öğrenme şansına sahip olması açısından önemlidir. Bununla birlikte iyi yapılandırılan iş analizleri, örgüt içi iletişimi güçlendirir. İş analizlerinin fayda sağlayabilmesi için ölçülmesi, tanımlanması ve soyut kavramlardan uzaklaşması gereklidir (Ataman 1995, s. 207).

3.3.2 İş Dizaynı

Bu kavram çalışanların ve birbirine bağımlı işlemlerden oluşan sistemlerin verimleri artırmak için değiştirilmesini, çalışanların tecrübelerinin artırılmasını sağlayan işlemler olarak açıklanabilir. İş dizaynı sayesinde çalışanlar yeni beceriler kazanabilecek, mevcut becerileri ve yeteneklerini kullanabilecek, verimlilik ve tecrübesinde artış sağlanabilecektir. 21. yy'daki iş dizaynları arasında çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verildiği, çalışanların yönetime katıldığı ve kalite kontrolün öneminin arttığı görülmektedir. Üstler iş görenleri işlerini yeniden dizayn etmek ve yapılandırmak istediklerinde iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme araçlarından birini uygulayabilmektedir.

3.3.3 İş Genişletme

Bu kavram çalışanın yaptığı işin uzmanlık seviyesinin ayarlanarak iş gören için ilgi çekici hale getirilmesi sürecidir. İş genişletme kapsamında işe yönelik birkaç görev bir araya getirilir. Bu kavramda sorumluluk düzeyi değişmemekle birlikte iş daha çok cazip hale getirilmektedir. İş görenin aynı uzmanlığı gerektiren çeşitli işleri yapması durumunda işin yatay düzeyde genişletildiği söylenebilir. Bu sayede çalışan daha çok birimde çalışmış olur (Tengilimoğlu ve diğ. 2012, s. 119). Bu yöntem, müşteriler için yeni hizmet yöntemleri, grup çalışmalarında görev değişimi ve özel proje atamalarını kapsayabilmektedir (Noe 1999, ss. 268-269).

Bu kavram ile amaçlanan sürekli monoton işlemler gerçekleştiren çalışanın ileride oluşabilecek fiziksel ve duygusal tepkilerini azaltabilmektir. Sürekli aynı işi yapan personel işin ve kendisinin bir önemi olmadığını düşünerek işe dair özgüveni ve iş gururu azalabilecektir (Pehlivan 1995).

3.3.4 İş Rotasyonu

Bu kavram işletmelerin farklı hiyerarşik düzeylerde hayata geçirdiği sık kullanılan bir iş dizaynıdır. Fransızca'daki "rotation" kelimesinden Türkçeye geçmiş olup yer değiştirme ile eş anlamlıdır. Bir birimde çalışanların sistematik biçimde yer değiştirmelerini ifade eder, Türkiye'deki işletme literatüründe "job rotation" teriminin karşılığıdır.

3.3.5 İş Zenginleştirme

Bu kavram iş içeriğinin değiştirilerek çalışanlar için çekici, anlamlı, onlara daha çok sorumluluk yükleyecek şekilde tasarlanmasıdır. Bu sayede çalışanlara tanınma, kişisel gelişim ve başarı olanağı tanınabilecektir. Bu sayede iş gören yalnızca işin yapılma aşamasında değil, işin nasıl yapılacağına dair karar alarak işin planlanmasında da rol alır. Bu sayede iş görene yaptığı işi değerlendirme, örgütleme ve denetleme imkânı verilmiş olur.

3.4 MEMNUNİYETSİZLİĞİN SONUÇLARI

Çalışanlarda iş memnuniyetsizliğinin olası sonuçları arasında işe devamsızlık, performans, işgücü devri, sabotaj ve yabancılaşma bulunmaktadır.

3.4.1 İşe Devamsızlık

Örgütlerin karşılaştığı en önemli sorunlarından biri de devamsızlıktır. Bu kavram çalışanların iş saatleri içerisinde işyerinde olmamasıdır. İşe geç kalmak da devamsızlık kapsamındadır.

Devamsızlık ve çalışan memnuniyeti ilişkisi incelenirken devamsızlığın mazeretinin olmaması gereklidir. Bıkkınlık, can sıkıntısı, yorgunluk vb. nedenlerle devamsızlık yapılıyorsa memnuniyetsizlikten söz edilebilir (Telman ve Ünsal 2004, s. 73).

Devamsızlık yalnızca bireysel değil grup performansını da etkileyebilmektedir. Devamsızlık nedeniyle grup üyeleri arasındaki güç zayıflar. Özellikle her üyenin farklı türde becerilerine ihtiyaç duyulduğu, yüksek düzeyde koordinasyonun gerektiği ve görevlerin birbirine karşılıklı olarak bağımlı olduğu hallerde grup performansında düşüşler yaşanabilecektir. Bir iş görenin işe gelmemesi ile diğer çalışanların boşluğu doldurmak için daha fazla çalışmak zorunda kalacağı açıktır. Yaşanan bu durum performansta düşüş ve yorgunluğa neden olur. İşe zamanında gelen çalışanlar da devamsızlık yapanlara karşı olumsuz bir tavır takınabilir, kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler (Telman ve Ünsal 2004 s. 74).

3.4.2. Performans

Performans ve çalışan memnuniyeti arasında iki yönlü ilişkinin gerçekleştiği söylenebilir. İlk ilişki performans yüksekliğinin çalışan memnuniyetini sağlamasıdır. Bu olasılıkta yüksek performans gösteren çalışan örgüt tarafından ödüllendirilecek bu da kişinin daha fazla performans göstermesini sağlayacaktır. Yani çalışan başarı gösterdiği sürece kazanacak ve kazandığı sürece de memnun kalacaktır. Bu durumun oluşması için yüksek performans gösteren kişinin ödüllendirilmesi gerekmektedir. İkinci ilişki ise çalışan memnuniyetinin yüksek performansı sağlamasıdır. Buna göre çalışan doyum sağladıkça performansı artış sağlayacaktır (Törün 2006, s. 125).

Çalışan memnuniyeti ve performans ilişkisini araştıran çalışmalar bu kavramlar arasında üç farklı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişkiler aşağıda sıralanmıştır (Kuşluvan 2009, s. 68):

- Yüksek memnuniyet, yüksek performansın ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Yüksek performans, çalışan memnuniyetini sağlamaktadır.
- Performans ve çalışan memnuniyeti arasında ödüllendirme sistemi gibi etkenler bulunmaktadır.

3.4.3. İşgücü Devri

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir.

İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz etmelidir. Ancak işgücü devri genellikle literatürde istenmeyen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çünkü işletmenin elemanlarını kaybedip, yeni elemanlar seçmesi hem testlerin kullanımı ve değerlendirilmesi için gereken süre ve para, hem de mülakat için harcanan zaman bakımından işletmeye pahalıya mal olacaktır. İş görenleri işletmeye seçerken dikkatli bir seçim sürecinin uygulanması işgücü devrinin önlenmesi konusunda atılabilecek ilk adımlardan biridir. Buna rağmen hala bazı iş görenlerin işten ayrılmaları kaçınılmaz (Telman ve Ünsal 2004, s. 65).

İşletmeye belirli oranda çalışan giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir işgücü devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma maliyetlerini arttırır. Ayrılan iş görenin yerine yeni bir iş görenin alınması, iş gören alım ilanları, seçme sınavları, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi yeni maliyetlere sebep olur. Bununla beraber yeni alınan elamanların eğitilmesi, işe uyumunun sağlanması, tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur.

3.4.4. Sabotaj

İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bazen bu duygular iş yerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete arar verir. Bu panelde, toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletmeden çıkarma gibi bilinçli veya bilinçdışı sabotaj davranışları söz konusudur (Telman ve Ünsal, 2004, s. 76).

3.4.5. Yabancılaşma

Kelime olarak Latince kökenli olan “Yabancılaşma”, “Alienation” kelimesinden gelmektedir ve Latince kökenlidir. Psikolojiden işletmeye, siyasetten ekonomiye birçok alanı kapsamaktadır. Bir kişi, durum veya olaydan uzaklaşma konum değiştirme anlamındadır (Yetiş 2013).

Çalışanların günün büyük bir kısmını işyerinde geçirmelerinin sonucunda çevreyi anlamlandırma biçimleri ve çevre ile kurulan ilişkilerde farklılıklar oluşmaktadır. Çalışanın ürettiği ürün üzerinde kontrol hakkının bulunması, iş aşamalarına katılması ve kendisini rahat hissetmesi çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratırken tam tersi durumlar da işe yabancılaşma, yaratıcı yeteneklerin geliştirilmemesi ve bireyin kariyer hedefinden uzaklaşması gibi faktörlere neden olabilmektedir (Taştan ve diğ. 2014, ss. 121-138).

Çalışanın kendi öz doğası ve işin gerektiği roller arasındaki uyumsuzluk yabancılaşmaya yol açmaktadır (Meszaros 2004). Çalışanın duygusal gereksinimlerinin karşılıksız kalması, iş süreçlerinin çalışanın katılımı olmaksızın belirlenmesi ve gelişmesi, mobbing vb etkenler yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Özbek 2011, s. 23).

3.5.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÇALIŞANA FAYDALARI

Çalışma hayatına dahil olmuş bir bireyin gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçmektedir. Bu bağlamda iş yerindeki mutluluğu hayatının diğer alanlarına yansıtmakta ve bu alanların da daha verimli ve etkin geçmesini etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti kavramı öncelikle bireyin kendi iş ve özel hayatındaki faaliyetlerini etkilemektedir.

Diğer bir ifadeyle, iş yerlerinde birbirinden farklı özellikteki çalışan bireyler görev yapmakta ve farklı özellikteki bu çalışanların birbirlerinden farklı istek ve ihtiyaçları olmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bireyler çabalamaktadırlar. Eğer çalışanın çabası karşısında beklenti ve isteklerini karşılayamıyorsa çalışanın dengesi bozulmaktadır. Bu dengesizlik durumu da çalışanın hem iş hayatında hem de özel hayatındaki kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Gülakan 2013, s. 13).

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları süre boyunca daha verimli çalışmaktadırlar. İş hayatında ekonomik tatminin yani ücretin ve ikramiyelerin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de yeterli bir koşul olduğu kabul edilmemektedir. (Eren 2004, s.493). Çalışanın memnuniyetiyle motivasyonu da artmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan işine daha bağlı olmaktadır.

Memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışan, işe ilişkin görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirecektir. Diğer bir ifadeyle, birey çalışmak için istekli olacaktır. Olumsuz çalışma şartlarıyla karşılaştığında bile olumsuzluğu ortadan kaldırmak için ya da ellerindeki işi yapabilmek için daha fazla çaba gösterirler, iş birliği ve yardımlaşma için daha özverili davranırlar, kanun ve yönetmeliklere, iş yerindeki kurallara üstlerinin emirlerine istekli uyarlar, daha disiplinli çalışma yolunda gönüllü davranırlar. Yöneticilerine ve örgüte bağlılıkları artar (Demirbaş 2017, s. 45).

Bu bağlamda çalışma hayatında istediği işi yapan, hak ettiğini düşündüğü ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ücret alan, güvenli çalışma ortamını bulan, gereksinimlerinin büyük

bir çoğunluğunu karşılayan çalışanlar maddive manevi doyuma ulaştıkları için iş ortamında ve iş ortamı dışında mutlu ve huzurlu oldukları görülmektedir.

3.6. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETMEYE FAYDALARI

Çalışan memnuniyeti işletmeler açısından ele alındığında birçok olumlu durumla karşılaşıldığı görülmektedir. Bunlarında başında çalışanların örgüte bağlılıklarını artması gelmektedir. Özellikle işletmeler açısından stratejik bir değere sahip olan bireylerin bağlılıkları işi bırakma veya işten ayrılmaların azalması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların işe zamanında gelmesi de bu kapsamda ele alınabilmektedir. Bu durum işletmedeki devamsızlık oranını azaltmakta ve işin aksamaması olarak ve gecikmemesi olarak değerlendirilmektedir.

Mutlu çalışanlar iletişim halinde oldukları bireylere güler yüzlü davranmaktadırlar. İletişim çalışma ortamının vazgeçilmez en önemli öğeleri arasında sayılmaktadır. Etkili iletişim işlerin ilerlemesinde en önemli etkenlerdendir. Özellikle sağlık sektöründe insan sağlığı açısından da düşünüldüğünde iletişim kazalarının meydana gelmeden ilerleyebilmesi oldukça önemli olmaktadır. Örneğin hastaya uygulanacak tedavide, herhangi bir ilaç dozunun yanlış anlaşılması insan hayatını tehlikeye sokabilmektedir.

İş yerinde uzun süredir çalışanların varlığı çalışılabilecek en iyi işletme olduğu yargısını oluşturacaktır. Bu anlamda iş yeri imajını yükseltecektir. Çalışılabilecek en iyi yerin orası olduğu algısını oluşturabilmektedir. Bu durum da yetenek sahibi yeni bireylerin işletmenin çalışanı olma konusunda çekiciliği sağlayabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, işletmeler çalışan bulma ve seçme konusunda rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecektir.

Çalışan memnuniyetinin olması verimliliğin ve iş performansının artırılması yönünde katkılar sağlamaktadır. Memnun çalışan, daha özverili ve istekli çalışır böylelikle de iş performansını ve verimliliğini artırır. İsteddiği işi yapmayan ya da ihtiyaç ve isteklerinin

karşılanmadığı bir ortamda bulunan çalışan olumsuz tutumlar içerisine girer ve bu durum ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde engeller olarak karşısına çıkar.

İşinden memnun olmayan çalışanlar çalışma ortamında harcadıkları zamanı iyi geçirmek adına devamsızlığın yanında farklı tepkiler de geliştirirler. İş yerindeki zamanı özel işler için geçirmek, gereksiz ve uzun molalar vermek, iş yapıyormuş gibi meşgul görünmek, işi geciktirmek, çalışma arkadaşlarıyla iş dışında önemli olmayan konulardan bahsetmek, kasıtlı olarak kurallara karşı gelmek, saldırgan davranışlar sergilemek vb. gibi istenmeyen tepkiler geliştirebilmektedirler. Çalışanın memnun olmaması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Elyas 2016, s. 21).

Çalışan memnuniyetinin düşük olması bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan sayılmaktadır (Örücü ve diğ. 2006, s. 40). Bu yüzden yönetimde yer alanların çalışan memnuniyetinin ölçülmesi faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Çalışan memnuniyeti işletmenin ayakta kalabilmesi için en önemli yapı taşlarından birisi sayılmaktadır. Çalışan memnuniyeti geçici bir durum sayıldığından sürekli olarak izlenilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

3.7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgütsel Vatandaşlık ve İş tatmini ilişkisini açıklamadan önce Örgütsel Vatandaşlık Davranış teorilerine değinmek gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık teorileri bilindiği gibi Sosyal Alışveriş, Eşitlik, Lider Üye-Mübadele ve Beklenti teorilerinden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın iş tatmini ile olan ilişkisinde sosyal mübadele teorisinin ele alınması önem taşımaktadır. Sosyal mübadele istihdam ilişkilerini anlamanın temelini oluşturmaktadır. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için insan ilişkilerini güçlendirmek, sürekli iletişim halinde bulunmak durumundadır. Sosyal mübadele teorisine göre insanlar dikkate alınma, ödüllendirilme beklentisi, saygı duyulma vb. nedenlerden dolayı sosyal ilişkilere girmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s. 15). Bundan dolayı bireyin işyerinde ve yaşamının diğer alanlarında mutlu olabilmesinin ön koşullarından biri de sosyal

ilişkilerin iyi olmasıdır. Sosyal mübadele teorisi işçi işveren arasında bulunan sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerin yerine getirilmesi durumunda tarafların nasıl davranacağını anlamaya çalışan bir teori olduğundan bu teori iş tatmini ile yakın bir bağa sahiptir. Kişinin iş ortamında içerisinde bulunduğu sosyal ağın kuvvet derecesi kişinin iş tatminini etkilemektedir. Arkadaşlık ilişkileri, takdir edilme, beğenilme, saygı görme vb sosyal durumlar kişinin iş yerine bağlı kalmasını sağlamaktadır. Organ (1990)'a göre çalışanlar örgütten kendilerine vaat edileni veya vaat edilenden daha fazlasını aldıklarında, örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve iş tatminlerinin arttığı, bu durumda çalışanların işverenlerle ilişkilerini güçlendirmeye ve genişletmeye yönelik faaliyetlerini de arttıracığı belirtilmektedir.

Bireyin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutum iş tatmini olarak açıklanabilir. Bu çerçevede işe karşı gelişen olumlu tutum iş tatminini sağlarken; olumsuz tutum ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Erdoğan 1999, s. 231). İş tatmini; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş gören devri, işyeri devamsızlığı, çalışan performans ve motivasyonu gibi faktörlere etki ettiğinden eğitimciler ile örgütler bu kavram üzerinde durmaktadır. İşletme yönetimi yazınına ilk defa 1983 yılında giren örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı araştırılan ve iş tatmini ile olan ilişkisi de irdelenen bir kavramdır. (Bateman ve Organ 1983, ss. 587-595).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Dennis Organ (Organ 1988, s. 5) tarafından, kişinin iş hayatında iş tanım ve belirlenen standartlarının dışında, istekli olarak emek göstermesi ve fazladan rol davranışında bulunmasıdır. 21.yy'da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha fazla durulmuş örgütler bu kavram ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çünkü iş tatmini de örgütsel vatandaşlık davranışı da birbirinden beslenen, birbirini besleyen kavramlardır.

Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne (Mac Kenzie ve diğ. 1998, ss. 87-88) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının 21.yy'da üzerinde daha çok durulmasında iki önemli sebebin bulunduğunu açıklamıştır. Bu sebeplerden ilki örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda

ortaya çıkan performansın ücret ve terfi uygulamalarında, performans değerlendirmelerinde kullanılması ve bunun sonucunda da iş tatmininin yükselmesidir. İkinci neden ise örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda örgütlerin başarısı ve etkinliği artmaktadır. Bu etkinlik ve başarının artmasındaki en büyük neden de iş tatmininin yaşanmasıdır. Organ (1988), uzun dönemde Örgütsel vatandaşlık davranışının performans, iş tatmini ve etkinliği artıracığını ifade etmiştir (Netemeyer ve Boles 1997, s. 89).



4. YÖNTEM

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın önemi, amacı ve modeli üzerinde açıklamalar yapılacaktır. Araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun hazırlanmasında kullanılan ölçekler açıklanacaktır. Daha sonra araştırmanın amacı çerçevesinde farklı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak elde edilen araştırma bulguları ve bu bulgulara dayanarak araştırmanın sonuçları literatürdeki diğer sonuçlar ile karşılaştırılarak değerlendirilecektir.

4.1. ARAŞTIRMA KONUSU VE ÖNEMİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi iş dünyasında önemli gelişmelere yol açmıştır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve sürdürülebilirlikleri bilgi ve iletişim teknolojilerini benimsemeleri ve kullanma becerilerine sahip olmaları ile doğru orantılı bir hale gelmiştir. İşletmeler rekabet üstünlüğü için yenilikçi, fırsatları algılayan, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren bir yapı ortaya koyarken diğer taraftan da verimliliği artırabilmek için çalışan davranışlarına da önem vermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile değişen rekabet şartlarında ilerleyebilmek için uzmanlaşmış, yeni gelişmelere uyum sağlayabilen işgücü işletmeler için daha da önem kazanmıştır.

İşletmelerde örgütsel amaca ulaşmak için çalışan davranışları belirleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışan davranışı örgütsel amaçlarla örtüşmüyorsa çalışanların verimliliği düşerek olumsuz etki yaratmaktadır. Organ, Smith ve Near (1988) bir bütün olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında çalışanların gönüllü ve isteğe bağlı yardımcı olması olarak niteledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütlerdeki verimliliği etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili gerek Türkçe gerekse yabancı literatürde pek çok araştırma yapılmıştır. Smith, Organ ve Near (1983) ile Bateman ve Organ (1983) tarafından yapılan ilk çalışmalarını örgütsel vatandaşlık davranışının diğer belirleyicilerinin ortaya konduğu çalışmalar izlemiştir. Özdevecioğlu (2003)'nun çalışmasında tarihsel sıralamada bu

belirleyicilerden; örgütsel vatandaşlık davranışının kişilikle ilişkisi Organ (1990); Organ ve Lingl (1995) ve Penner ve diğerleri (1997) tarafından, adalet kavramı ile ilişkisinin Moorman (1993), Aquino (1995), Skarlicki ve Latham (1996), Padsakoff, Mackenzie ve Boommer (1996) tarafından araştırıldığı belirtilmektedir. Kemery, Bedeian ve Zacur (1996), Tang ve İbrahim (1998) tarafından motivasyon teorileri ile olan ilişkilerinin incelendiği ifade edilmektedir. Bateman ve Organ (1983); Moorman (1993); Borman ve Motowidlo (1997); Williams ve Anderson (1991) ve Netemeyer vd. (1997) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen önemli bir bulgu da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların, örgüt içindeki performans değerlemesinde diğerlerinden daha yüksek bir seviyede olduğudur.

Türkçe yapılan araştırmalarda da kıdem yılı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin arttığı (Aktay ve Ekşi 2014, Avcı 2015, Demiröz ve Kavak 2019, Yılmaz 2012) bulgusuna ulaşılırken, diğer demografik değişkenler açısından da örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde farklılaşma olup olmadığı ve diğer örgütsel davranışlarla ilişkisi araştırılmıştır (Turgut ve Akbolat 2017; Alioğulları 2012; Özdevecioğlu 2003,).

İşletmelerin verimliliği ve etkinliği çerçevesinde çalışan memnuniyeti de literatürde sıklıkla yer alan bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti kavramının iş yaşam dengesi (Korkmaz ve Erdoğan 2014), kurumsal sosyal sorumluluk (Özgen 2007), örgütsel bağlılık (Emhan ve Gök 2011), örgütsel etik (Doğan ve Karataş 2011; İleri ve Soylu 2011) ile ilişkileri araştırılmıştır. Her iki kavramda literatürde üzerinde çok fazla durulmasına karşın sıklıkla eğitim ve sağlık sektöründe araştırma yapılması, kuşak farkları ve değişen dünyada grup çalışmasından ziyade bireyselliğin ön planda yer almasıyla birlikte değişen sonuçlar doğurabilecek davranışlar olması nedeniyle tekrar tekrar çalışılması işletmelerin değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmesi açısından önemlidir.

4.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

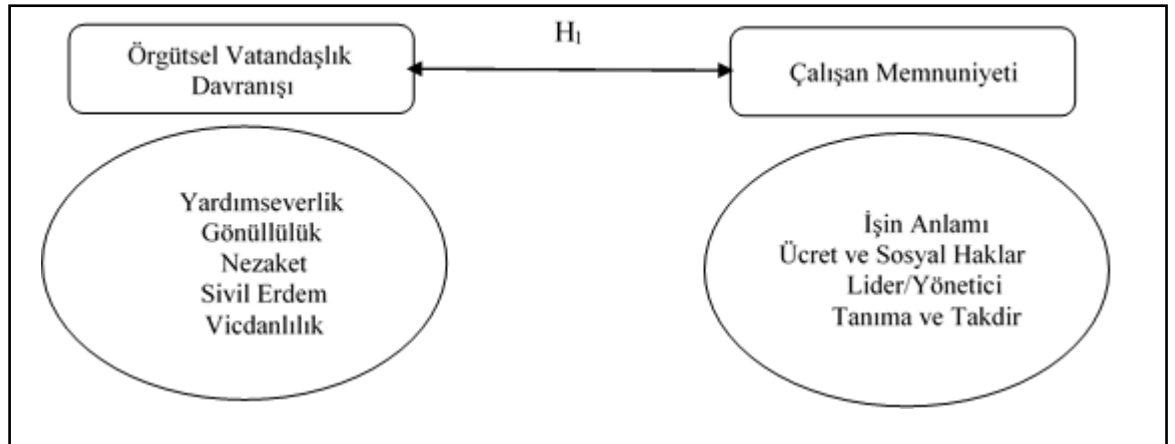
Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kendiliğinden örgütün amaçlarına uygun bir şekilde gönüllü olarak hareket etme, problemlerden şikâyet etmeme, değişime uyum

sağlama, yardımlaşma, çatışmalardan kaçınma ve fazla çalışmaya gönüllü olması ile açıklanmaktadır. Çalışan memnuniyeti ise çalışanların işleri ile ilgili değerlendirmelerini kapsayan iş tatmini olarak nitelendirilmektedir. Doğrudan gözlenemeyen ya da ölçülmesine imkan olmayan çalışan memnuniyeti çalışanların örgütte kalma, örgütsel bağlılık ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Uzmanlaşmış işgücünü elinde tutabilmek ve çalışan performansı artırarak verimliliği sağlamak işletmeler açısından gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı örgütler açısından önemli olan iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu temel amaç örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyeti alt boyutları bazında analiz edilecektir. Çalışmanın bir diğer amacı da demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık ve çalışan memnuniyeti düzeylerinde farklılık meydana getirip getirmediğinin incelenmesidir.

4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmanın modeli örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan memnuniyetinin alt boyutları çerçevesinde birbirleriyle ilişkisinin belirlenmesi temel amacı çerçevesinde Şekil 4.1’de yer almaktadır.

Şekil 4.1 Araştırmanın kavramsal modeli



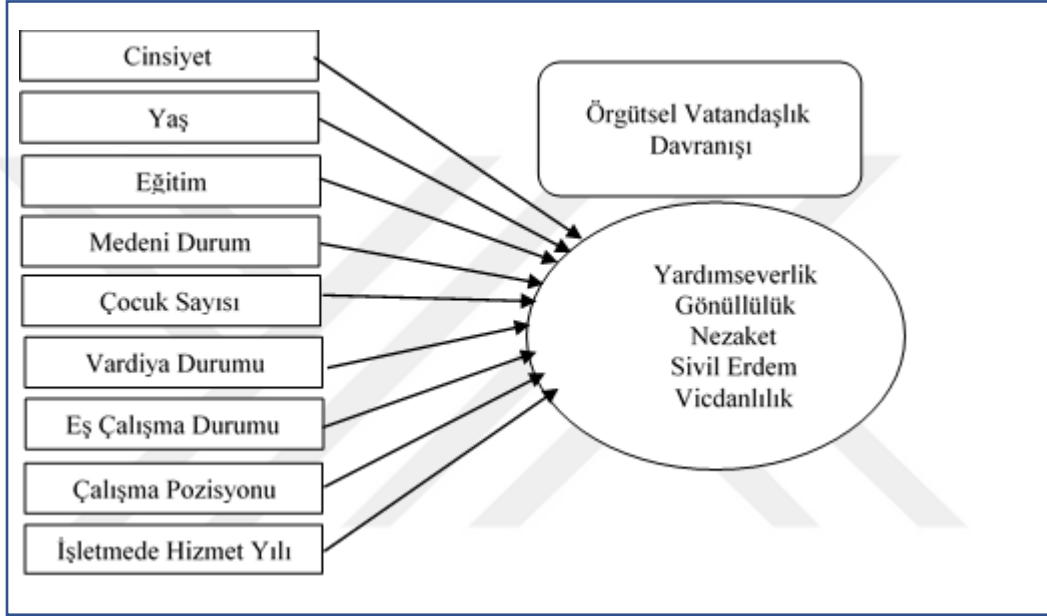
Araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde oluşturulan alternatif hipotezler Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1 Araştırmanın kavramsal modeline ilişkin hipotezler

No	Hipotez
H ₁	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Memnuniyeti Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişki Vardır
H ₁₋₁	Yardımseverlik ile işin anlamından memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₂	Yardımseverlik ile ücret ve sosyal haklar memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₃	Yardımseverlik ile lider/yönetici memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₄	Yardımseverlik ile tanıma ve takdir memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₅	Gönüllülük ile işin anlamından memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₆	Gönüllülük ile ücret ve sosyal haklar memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₇	Gönüllülük ile lider/yönetici memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₈	Gönüllülük ile tanıma ve takdir memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₉	Nezaket ile işin anlamından memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₀	Nezaket ile ücret ve sosyal haklar memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₁	Nezaket ile lider/yönetici memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₂	Nezaket ile tanıma ve takdir memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₃	Sivil erdem ile işin anlamından memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₄	Sivil erdem ile ücret ve sosyal haklar memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₅	Sivil erdem ile lider/yönetici memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₆	Sivil erdem ile tanıma ve takdir memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₇	Vicdanlılık ile işin anlamından memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₈	Vicdanlılık ile ücret ve sosyal haklar memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₁₉	Vicdanlılık ile lider/yönetici memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₋₂₀	Vicdanlılık ile tanıma ve takdir memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın diğer amaçlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik araştırma modeli Şekil 4.2’de ve hipotezleri de Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Şekil 4.2 Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin modeli



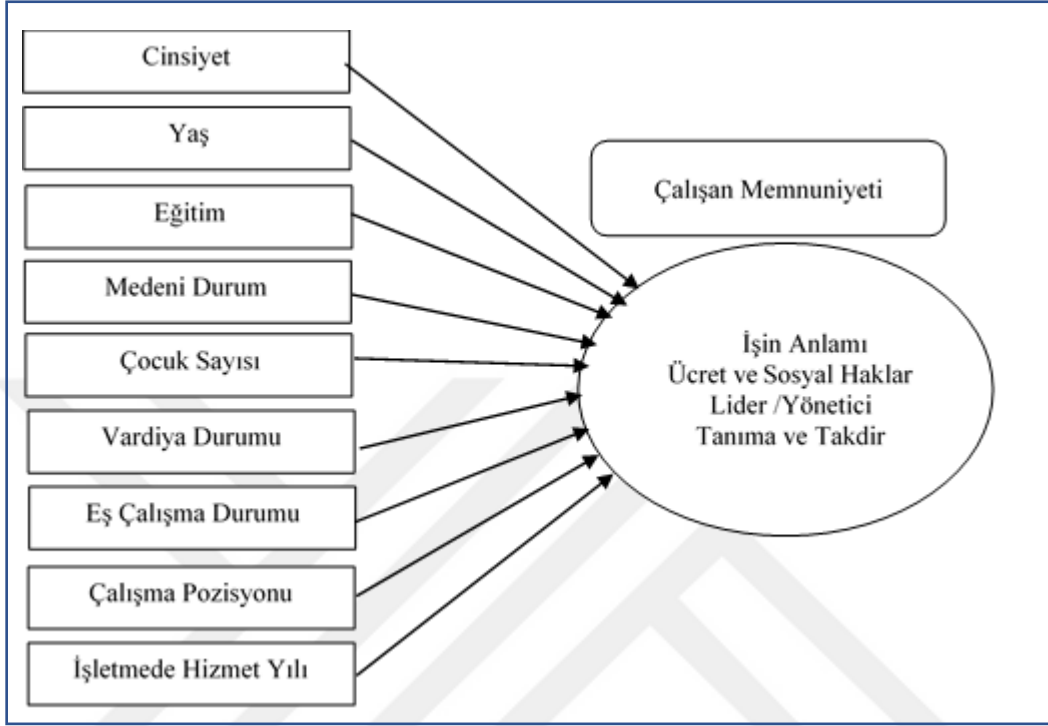
Tablo 4.2 Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin modeline ilişkin hipotezler

No	Hipotez
H₂	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyi Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁	Yardımseverlik düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂	Yardımseverlik düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃	Yardımseverlik düzeyi eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄	Yardımseverlik düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₅	Yardımseverlik düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₆	Yardımseverlik düzeyi vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₇	Yardımseverlik düzeyi eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₈	Yardımseverlik düzeyi çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₉	Yardımseverlik düzeyi işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₀	Gönüllülük düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₁	Gönüllülük düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₂	Gönüllülük düzeyi eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₃	Gönüllülük düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₄	Gönüllülük düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₅	Gönüllülük düzeyi vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₆	Gönüllülük düzeyi eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₇	Gönüllülük düzeyi çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₈	Gönüllülük düzeyi işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₁₉	Nezaket düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₀	Nezaket düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₁	Nezaket düzeyi eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₂	Nezaket düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H ₂₋₂₃	Nezaket düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₄	Nezaket düzeyi vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₅	Nezaket düzeyi eş çalışma durumuna istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₆	Nezaket düzeyi çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₇	Nezaket düzeyi işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₈	Sivil erdem düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₂₉	Sivil erdem düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₀	Sivil erdem düzeyi eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₁	Sivil erdem düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₂	Sivil erdem düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₃	Sivil erdem düzeyi vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₄	Sivil erdem düzeyi eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₅	Sivil erdem düzeyi çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₆	Sivil erdem düzeyi işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₇	Vicdanlılık düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₈	Vicdanlılık düzeyi yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₃₉	Vicdanlılık düzeyi eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₀	Vicdanlılık düzeyi medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₁	Vicdanlılık düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₂	Vicdanlılık düzeyi vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₃	Vicdanlılık düzeyi eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₄	Vicdanlılık düzeyi çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₂₋₄₅	Vicdanlılık düzeyi işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Araştırmanın amaçları çerçevesinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik araştırma modeli Şekil 4.3’de ve hipotezleri de Tablo 4.3’de yer almaktadır.

Şekil 4.3 Demografik değişkenler ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin modeli



Tablo 4.3 Demografik değişkenler ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin modeline ilişkin hipotezler

No	Hipotez
H₃	Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁	İşin anlamı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂	İşin anlamı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃	İşin anlamı eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₄	İşin anlamı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₅	İşin anlamı çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₆	İşin anlamı vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₇	İşin anlamı eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₈	İşin anlamı çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₉	İşin anlamı işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₀	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₁	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₂	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₃	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₄	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₅	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₆	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₇	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₈	Ücret ve sosyal haklar memnuniyeti işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₁₉	Lider/yönetici memnuniyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₀	Lider/yönetici memnuniyeti yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₁	Lider/yönetici memnuniyeti eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₂	Lider/yönetici memnuniyeti medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₃	Lider/yönetici memnuniyeti çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H ₃₋₂₄	Lider/yönetici memnuniyeti vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₅	Lider/yönetici memnuniyeti eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₆	Lider/yönetici memnuniyeti çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₇	Lider/yönetici memnuniyeti işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₈	Tanıma ve takdir cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₂₉	Tanıma ve takdir yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₀	Tanıma ve takdir eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₁	Tanıma ve takdir medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₂	Tanıma ve takdir çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₃	Tanıma ve takdir vardiya durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₄	Tanıma ve takdir eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₅	Tanıma ve takdir çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
H ₃₋₃₆	Tanıma ve takdir işletmedeki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

4.4 ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın anakütlesini Trakya Bölgesi Kırklareli ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının perde bölümünde çalışan hem mavi yaka hem de beyaz yaka iş görenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Mayıs-Haziran 2019 döneminde firmanın perde bölümünde çalışan iş gören sayısı 753'dür. Anket formu tüm çalışanlara dağıtılarak gönüllülük esasına göre cevaplandırmaları istenmiştir, 80 mavi ve 131 beyaz yaka olmak üzere toplam 211 çalışana uygulanmıştır. Gönüllü olarak cevaplanan anket formları arasında geçerli kabul edilerek 211 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.5 VERİ TOPLAMA ARACI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formu demografik değişkenlere ilişkin dokuz madde, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla 29 madde ve çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla da 26 maddeden oluşturulmuştur.

Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan demografik değişkenler araştırmanın yapıldığı sektör ve anakütlenin yapısı göz önünde bulundurularak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, vardiya durumu, çalışma pozisyonu ve işletmedeki çalışma yılını içerecek şekilde düzenlemiştir.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff vd. tarafından geliştirilen 29 maddelik “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” kullanılmıştır. Beş alt boyuttan oluşan ölçekte; çalışanların kendi içinden gelerek hiçbir yaptırıma gerek duymadan diğer çalışanlara yardım etme davranışını niteleyen “yardımseverlik-özgecilik” alt boyutu 1-5-8-12-19 ve 21 numaralı maddelerle ölçülmüştür. Çalışanların kendilerinden beklenenden daha yüksek performansla çalışma ve zamanı etkin kullanımını kapsayan “vicdanlılık” alt boyutu 3-6-13-18-24 ve 25 numara altı madde ile temsil edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem verme, haklarına saygı duyma ve bilgi alışverişinde bulunmaya yönelik tüm davranışları içeren nezaket boyutu 10-14-16-17-23 ve 27 numaralı maddeler ile ölçülmüştür. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimleri takip edebilme, ayak uydurabilme, projelere ve toplantılara gönüllü olarak katılma, görev alma davranışlarını ifade eden “sivil erdem” alt boyutunu ölçmek için 4-7-9-15-26-28 numaralı maddelerden oluşan altı madde kullanılmıştır. Örgütte meydana gelebilecek olumsuz durumları ve problemleri engellemek ya da ortadan kaldırmak için çaba gösterme davranışları ifade eden “gönüllülük-centilmenlik” alt boyutu ise; 2-11-20-22-29 numaralı sorularla araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla 26 ifade ve dört alt boyuttan oluşan ölçek yer almaktadır. Çalışan memnuniyeti ölçeği araştırmanın yapıldığı firmada dönemsel araştırmalar için kullanılmakta olan bir ölçektir. Ölçeğin ilk dokuz maddesi çalışanların ücret ve sosyal haklardan olan memnuniyetlerini, 10-11-2 maddelerden oluşan

üç maddesi tanıma ve takdir memnuniyetini, 13-14-15-16-17 maddelerinden oluşan beş maddesi yapılan işin anlamına yönelik memnuniyet düzeyini ve 18-19-20-21-22-23-24-25 ve 26 maddelerinden oluşan dokuz madde ile de lider/yöneticiden memnuniyet düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

Her iki ölçekteki maddeler “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

4.6 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri toplama aracı ile elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik paket programına işlenerek düzenlendikten sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 22 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın demografik değişkenlerinin betimleyici istatistikleri için frekansları, yüzdelik değerleri ve kümülatif yüzdeleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan 5’li likert ölçeği tipindeki her iki ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilirken, güvenilirliği ise iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa (α) ile analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı tek değişkenlik normallik analiz yöntemi olan Kolmogorov Smirnov ile incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki alt boyutlar çerçevesinde korelasyon analizi ile incelenmiştir. Gerek örgütsel vatandaşlık davranışı gerekse çalışan memnuniyetinin demografik değişkenler ile olan ilişkisi de non-parametrik testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmaya katılan hem mavi yaka hem de beyaz yaka çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çocuk sayısı, eşin çalışma durumu, vardiya durumu, işyerindeki pozisyonu ve işletmedeki çalışma yılına göre dağılımları bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 5.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Erkek	51	24,2	24,2
Kadın	160	75,8	100,0
Toplam	211	100,0	

Katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiklerinde 160 kadın çalışanın katılımcıların %75,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Sektörel yapı olarak kadın çalışanların daha yoğun olması ile uyumlu bir durum söz konusudur. Erkek katılımcıların oranı ise %24,2'dir (Tablo 5.1).

Tablo 5.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

YAŞ			
18-25 Yaş Arası	23	10,9	10,9
26-35 Yaş Arası	76	36,0	46,9
36-45 Yaş Arası	85	40,3	87,2
46-56 Yaş Arası	27	12,8	100,0
Toplam	211	100,0	

Veri toplama aracında açık uçlu olarak yer alan yaş değişkenine göre verilen cevaplar incelendiğinde en küçük değerin 18 ve en büyük değerin 56 olduğu görülmüştür. En küçük ve en büyük yaş değerlerine göre yapılan grupta çerçevesinde; katılımcıların %10,9'unun

18-25, %36'sının 26-35, %40,3'ünün 36-45 yaş ve %12,8'inin de 46-56 yaş aralığında dağılım sağladığı anlaşılmaktadır (Tablo 5.2).

Tablo 5.3 Katılımcıların eğitimlerine göre dağılımı

EĞİTİM				
	İlköğretim	77	36,5	36,5
	Lise	80	37,9	74,4
	Meslek Yüksekokulu	19	9,0	83,4
	Lisans	32	15,2	98,6
	Lisansüstü	3	1,4	100,0
	Toplam	211	100,0	

Katılımcıların %37,9 oranıyla yoğunlukla lise mezunu oldukları ve ikinci sırada %36,5 ile ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir. Eğitimleri açısından %15,2'sinin lisans, %9'unun meslek yüksekokulu (önlisans) ve %1,4'ünün ise lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olduğunu gösteren bir dağılım söz konusudur (Tablo 5.3).

Tablo 5.4 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

MEDENİ DURUM				
	Evli	143	67,8	67,8
	Bekar	58	27,5	95,3
	Boşanmış	10	4,7	100,0
	Toplam	211	100,0	

Tablo 5.4'te medeni durumları açısından katılımcıların %67,8'inin evli, %27,5'inin bekar ve %4,7'sinin de boşanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5 Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı

ÇOCUK SAYISI			
Yok	75	35,5	35,5
Tek Çocuk	59	28,0	63,5
2 Çocuk	68	32,2	95,7
3 Çocuk	8	3,8	99,5
4 Çocuk ve Üzeri	1	0,5	100,0
Toplam	211	100,0	

Çocuk sayıları açısından dağılımına bakıldığında %35,5'inin çocuk sahibi olmadığı, %28'inin tek çocuk sahibi olduğu, %32,2'sinin iki çocuk, %3,8'inin üç çocuk ve %0,5'inin ise 4 çocuk ve üzerinde sayıda çocuğu olduğu görülmektedir (Tablo 5.5).

Tablo 5.6 Katılımcıların eş çalışma durumuna göre dağılımı

EŞ ÇALIŞMA DURUMU			
Bekar	50	23,7	23,7
Çalışan	110	52,1	75,8
Çalışmayan	51	24,2	100,0
Toplam	211	100,0	

Katılımcıların eşlerinin çalışıp çalışmadığına yönelik soruya verdikleri cevapların dağılımları incelendiğinde %23,7'sinin eşi olmadığı, %52,1'inin eşinin çalıştığı ve %24,2'sinin eşinin çalışmadığı görülmektedir (Tablo 5.6).

Tablo 5.7 Katılımcıların vardiya durumuna göre dağılımı

VARDİYA DURUMU			
Tek	164	77,7	77,7
İki	36	17,1	94,8
Üç	11	5,2	100,0
Toplam	211	100,0	

İş yerinde çalıştıkları vardiya durumuna göre büyük çoğunluğunun %77,7 oranıyla tek vardiya çalıştığı anlaşılmaktadır. İki vardiya çalışanların oranı %17,1 ve üç vardiya çalışanların oranı da %5,2'dir (Tablo 5.7).

Tablo 5.8 Katılımcıların çalışma pozisyonuna göre dağılımı

ÇALIŞMA POZİSYONU			
Beyaz Yaka	80	37,9	37,9
Mavi Yaka	131	62,1	100,0
Toplam	211	100,0	

Katılımcıların %27,9'unun beyaz yaka pozisyonunda ve %62,1'nin de mavi yaka pozisyonun çalıştığı Tablo 5.8'de yer alan dağılımda görülmektedir.

Tablo 5.9 Katılımcıların işletmede çalışma yılına göre dağılımı

İŞLETMEDE ÇALIŞMA YILI			
1-5 Yıl Arası	93	44,1	44,1
6-10 Yıl Arası	67	31,8	75,8
11-15 Yıl Arası	34	16,1	91,9
16-20 Yıl Arası	10	4,7	96,7
21 ve Üzeri Yıl	7	3,3	100,0
Toplam	211	100,0	

Son olarak işletme çalışma yıllarına göre dağılımları incelendiğinde ise çalışanların %44,1 oranında yoğunlukla 1-5 yıl arasındadır. 6-10 yıl arası çalışanların oranı %31,8, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %16,1, 16-20 yıl çalışanların oranı %4,7 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %3,3'tür (Tablo 4.9).

5.2 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği ve “Çalışan Memnuniyeti” ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa sonuçları ile geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

5.2.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı olarak iki temel uygulamaya sahiptir. Açıklayıcı faktör analizi (Exploratory Factor Analysis) yeni oluşturulmuş ya da farklı bir dilden çevirisi yapılmış bir ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktör desenini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis) ise daha önceden açıklayıcı faktör analizi ile faktör yapısı belirlenmiş ve kullanılmış bir ölçeğin araştırmada kullanılması durumunda orijinal faktör deseninden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacını taşımaktadır (Yaşlıoğlu 2017, s. 75). Doğrulayıcı faktör analizinin temel amacı daha önce tanımlanan bir faktör yapısının güncel çalışmada gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olmasına karşın dört farklı amaç için kullanılmaktadır. Bu amaçlar; ölçüm araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metot etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamaları olarak belirtilebilir (Erkorkmaz ve diğ. 2013, s. 212).

Ölçeklerin faktör geçerliliklerini doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) analizleri gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi için modelin sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması ve model uygunluğu için uyum iyiliği indeks değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Uyum iyiliği indeks değerleri modelin gerçek ile uygunluk derecesini belirlemektedir. Bu indeksler CMIN, CMIN/df, GIF ve RMSEA indekslerini kapsayan Mutlak uyum ölçüleri, CFI, NFI, TLI indekslerini kapsayan artımlı

uyum ölçüleri, kısıtlı uyum ölçüleri en temel olan uyum indeksleri olmakla birlikte, farklı sınıflamalara sahiptir (Hooper ve diğ. 2008, ss. 53-56).

Uyum iyiliği indeksleri için değerlendirme yapmak üzere belirlenmiş uygunluk değerleri bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği indeksleri mutlak uyum iyiliği ve artımlı uyum iyiliği indekslerinden seçilmiştir.

CMIN (χ^2) ve CMIN/DF (χ^2/df): Mutlak uyum indeksleri içerisinde yer alan Ki-Kare istatistiğine dayanan bu indeks anakütle kovaryans matrisi ve örnek kovaryans matrisini karşılaştırarak aralarında fark olup olmadığını inceler (Çapık 2014, s. 199). İstatistik paket programları model-veri uygunluğunu serbestlik derecesi ile ilgili Ki-kare değerini hesaplayarak sonuca ulaşmaktadır. CMIN değerinin anlamsız olması ve CMIN/DF için de bir fikir birliği olmamakla birlikte 5,0 ve 2,0 arasında değişmesi önerilmektedir (Demiralay, 2014, s. 77).

Uygunluk İndeksi (Goodness of Fit-GFI): Tahmini anakütle kovaryansları tarafından açıklanan varyans oranının gerçeğe kıyaslamasına dayanan bu indeks değerleri 0-1 arasında değişmektedir. Standart değer olarak genellikle 0,90 değer önerilmekle birlikte faktör yükleri düşük olduğunda ve küçük örneklemelerde 0,95 değeri standart olarak belirlenebilmektedir (Yaşlıoğlu 2017, s. 81, Demiralay 2014, s. 79).

Hata Kareleri Ortalaması Yaklaşımı (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): Tahmin parametrelerinin sayısına duyarlı olan ve 0 ile 1 arasında değerler alan bu indeks anakütledeki uyumun ölçüsü olarak bilinmektedir (Çapık 2014, s. 199). Değişik sınır değerleri önerilmekle birlikte Hooper ve diğ. (2008) genellikle bu sınır değerlerinin 0 ile 0,08 arasında iyi uyum sağladığını belirtmişlerdir.

Normlu Uyum İndeksi (Normed-fit index-NFI) ve Normlu Olmayan Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI)/Tucker-Lewis İndeksi (TLI): NFI, tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğu bir sıfır model ile tasarlanan modelin ki-kare değerlerinin karşılaştırılmasına

dayanmaktadır (Hooper ve diğ. 2008, s. 55). Örneklem büyüklüğüne duyarlı olan NFI için Bentler ve Bonnet (1980) 0 ile 1 arasında değişen sınır değerlerine karşın iyi bir uyum için bu istatistiğin 0,90'dan büyük değerler almasını önermektedir. 200 birimden daha az olan örneklem için uyumu azaltan indeks bu sorun yönünden iyileştirilerek NNFI indeksi geliştirilmiştir. Diğer adıyla Tucker Lewis indeksi (TLI) olarak bilinmektedir. TLI indeksi de diğerleri ile tutarlı olarak 0 ile 1 arasında değerler almakta ve büyük örneklem için 0,95 değeri iyi uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Byrne 2010, s. 79).

Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI): NFI indeksinin iyileştirilmiş şekli olarak gizil değişkenlerin arasındaki ilişki olmadığını varsayarak sıfır modelle örnek kovaryans matrisini karşılaştırmaktadır. CFI indeks değerleri 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte sınır değeri 0,90'dan büyük değerlerin gerekli olduğu kabul görmüştür. Ancak daha iyi bir uyum için 0,95'den büyük değerler önerilmektedir (Demiralay 2014, s. 81).

5.2.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi için daha önceden belirlenmiş olan faktör yapısına göre AMOS 22 paket programında ilişkili birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yük değeri 0,50'nin altında kalan 2 madde analiz dışı bırakıldıktan sonra analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Yeni oluşan modelin sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüş ve model uygunluğu için uyum iyiliği indeks değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.10 Örgütsel vatandaşlık ölçeği uyum iyiliği indeksleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
CMIN	Anlamlı Olmaması		769,115
χ^2/df (CMIN/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,581
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,773
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,858
TLI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,833

Kaynak: Meydan, 2011.

Tablo 5.10'da örgütsel vatandaşlık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Bazı indeks değerlerinin sınır değerler altında kalmış olmasına karşın bazılarının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Ölçülmek istenen değişkenlere ait her bir ifadenin birbirleriyle ve meydana getirdikleri faktör ile ilişkisini ifade eden (Yaşlıoğlu 2017, s. 82) olduklarını ifade eden yakınsak geçerlilik için faktör yük değerlerinin 0,5'in üzerinde anlamlı olması gerekmektedir. Açıklanan ortalama varyans değeri olan AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması ve bununla birlikte Bileşik güvenilirlik (Composite Reliabilities) CR değerlerinin de 0,6 üzerinde olması ile yakınsak geçerlilik ölçülebilmektedir (Uçar ve diğ. 2017, s. 353).

Tablo 5.11 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları AVE ve CR değerleri

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	AVE	CR
Yardımsverlik	y1	0,62	0,49	0,85
	y2	0,72		
	y3	0,68		
	y4	0,76		
	y5	0,53		
	y6	0,83		
Nezakct	n1	0,81	0,52	0,87
	n2	0,71		
	n3	0,74		
	n4	0,72		
	n5	0,69		
	n6	0,65		
Sivil Erdem	s1	0,76	0,50	0,85
	s2	0,74		
	s3	0,58		
	s4	0,76		
	s5	0,71		
	s6	0,59		
Vicdanlılık	v1	0,58	0,44	0,79
	v3	0,63		
	v4	0,62		
	v5	0,69		
	v6	0,69		
Gönüllülük	g1	0,50	0,42	0,74
	g2	0,73		
	g3	0,68		
	g4	0,65		

Örgütsel vatandaşlık ölçeğı için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddeler için elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğı, ölçek bileşik güvenilirliğinin 0,70'den büyük olduğı görülmektedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0,50 üzerinde olması beklenmesine karşın elde edilen AVE değerleri yardımsverlik alt boyutu için (0,49), vicdanlılık alt boyutu için (0,44) ve gönüllülük alt boyutu için (0,42) olduğı görülmektedir. Elde edilen açıklanan ortalama varyans bu üç boyut

için 0,50'den biraz düşük olsa da, bileşik güvenirlik 0,70'in üzerinde olduğundan yakınsak geçerlilik sağlanır (Malhotra ve Dash 2011). Ölçek için yakınsak geçerliliğin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

5.1.1.2 Çalışan memnuniyeti doğrulayıcı faktör analizi

Benzer şekilde çalışan memnuniyeti ölçeği için daha önceden belirlenmiş olan faktör yapısına göre oluşturulan modeli test etmek amacıyla AMOS 22 paket programında ilişkili birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Modelin analiz sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüş ve model uygunluğu için uyum iyiliği indeks değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.12'de çalışan memnuniyeti ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. İndeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.12 Çalışan memnuniyeti ölçeği uyum iyiliği indeksleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
CMIN	Anlamlı Olmaması		553,621
χ^2/df (CMIN/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,121
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,834
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,073
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,924
TLI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,906

Kaynak: Meydan, 2011.

Tablo 5.13 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ave ve cr değerleri

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	AVE	CR
Ücret ve Sosyal Haklar	us1	0,65	0,50	0,89
	us2	0,70		
	us3	0,74		
	us4	0,50		
	us5	0,71		
	us6	0,71		
	us7	0,58		
	us8	0,76		
	us9	0,77		
Lider Yönetici	liy1	0,67	0,70	0,95
	liy2	0,71		
	liy3	0,79		
	liy4	0,87		
	liy5	0,89		
	liy6	0,88		
	liy7	0,89		
	liy8	0,80		
	liy9	0,78		
Tanıma ve Takdir	tat1	0,86	0,47	0,73
	tat2	0,86		
	tat3	0,59		
İşin Anlamı	isa1	0,65	0,47	0,81
	isa3	0,73		
	isa4	0,72		
	isa5	0,66		
	isa6	0,65		

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddeler için elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu, ölçek bileşik güvenilirliğinin 0,70'den büyük olduğu görülmektedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0,50 üzerinde olması beklenmesine karşın elde edilen AVE değerleri tanıma ve takdir alt boyutu için (0,47) ve işin anlamı alt boyutu için (0,47) olduğu görülmektedir. Elde

edilen açıklanan ortalama varyans bu iki boyut için 0,50'den biraz düşük olsa da, bileşik güvenirlik 0,70'in üzerinde olduğundan yakınsak geçerlilik sağlanır (Iyer 2017, Clayton 2014, Malhotra ve Dash 2011). Ölçek için yakınsak geçerliliğin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Soru formunun bütün olarak geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüş ve model uygunluğu için uyum iyiliği indeks değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.14'te çalışan memnuniyeti ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. İndeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.14 Uyum iyiliği indeksleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
CMIN		Anlamli Olmaması	2773,305
χ^2/df (CMIN/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,172
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,862
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,075
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,927
TLI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95, \geq 0,90$	0,812

Kaynak: Meydan, 2011.

Tablo 5.15 Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları AVE ve CR değerleri

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	AVE	CR
Yardımsverlik	y1	0,62	0,50	0,85
	y2	0,73		
	y3	0,68		
	y4	0,75		
	y5	0,54		
	y6	0,82		
Nezakct	n1	0,80	0,50	0,87
	n2	0,71		
	n3	0,76		
	n4	0,74		
	n5	0,67		
	n6	0,66		
Sivil Erdem	s1	0,74	0,50	0,84
	s2	0,73		
	s3	0,57		
	s4	0,75		
	s5	0,70		
	s6	0,59		
Vcdanlılık	v1	0,58	0,44	0,78
	v3	0,65		
	v4	0,60		
	v5	0,68		
	v6	0,68		
Gönüllülük	g1	0,53	0,43	0,75
	g2	0,74		
	g3	0,68		
	g4	0,66		
Ücret ve Sosyal Haklar	us1	0,64	0,50	0,88
	us2	0,70		
	us3	0,70		
	us4	0,55		
	us5	0,75		

	us6	0,73		
	us7	0,57		
	us8	0,71		
	us9	0,73		
Lider Yönetici	liy1	0,60	0,70	0,95
	liy2	0,71		
	liy3	0,81		
	liy4	0,88		
	liy5	0,91		
	liy6	0,90		
	liy7	0,87		
	liy8	0,78		
	liy9	0,80		
Tanıma ve Takdir	tat1	0,87	0,61	0,82
	tat2	0,86		
	tat3	0,59		
İşin Anlamı	isa1	0,74	0,49	0,83
	isa3	0,69		
	isa4	0,60		
	isa5	0,73		
	isa6	0,75		

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddeler için elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu, ölçek bileşik güvenilirliğinin 0,70'den büyük olduğu görülmektedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0,50 üzerinde olması beklenmesine karşın elde edilen AVE değerleri vicdanlılık alt boyutu için (0,44), gönüllülük alt boyutu için (0,43) ve işin anlamı alt boyutu için (0,49) olduğu görülmektedir. Elde edilen açıklanan ortalama varyans bu üç boyut için 0,50'den biraz düşük olsa da, bileşik güvenilirlik 0,70'in üzerinde olduğundan yakınsak geçerlilik sağlanır (Iyer 2017, Clayton 2014, Malhotra ve Dash 2011). Soru formunun bütünü için yakınsak geçerliliğin yeterli yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

5.2.2 Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin iç güvenilirliği Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach (1951) alfa değerinin 0,40 altında kalması durumunda ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,60 arası güvenilirlik düzeyinin düşük, 0,60-0,80 arasında oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arası ise güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Elde edilen Cronbach alfa değerlerinin 0,894 ve 0,967 arasında değiştiği ve oldukça güvenilir oldukları söylenebilir (Tablo 5.16).

Tablo 5.16 Ölçeklerin cronbach alfa değerleri

Ölçek /Boyut	Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,954
<i>Yardımseverlik (YS)</i>	0,852
<i>Vicdanlılık(VİC)</i>	0,773
<i>Sivil Erdem(SE)</i>	0,829
<i>Nezaket(NEZ)</i>	0,867
<i>Gönüllülük(GON)</i>	0,733
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	0,949
<i>Ücret ve Sosyal Haklar(US)</i>	0,886
<i>Lider/Yönetici(LY)</i>	0,945
<i>Tanım ve Takdir(TAT)</i>	0,804
<i>İşin Anlamı(İSA)</i>	0,817

5.2 ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ALGILARI

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları Tablo 5.17’de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde;

Yardımseverlik alt boyutunda çalışanlar en çok “Bilgi ve tecrübelerimi iş arkadaşarımla paylaşırım” ifadesine ($\bar{x} = 4,10$) katılmışlardır. “Her zaman çevredekilerine yardım etmeye hazır” ($\bar{x} = 4,08$) olan katılımcılar “işe yeni başlayan çalışanlara da gönüllü olarak yardım etmeye” büyük oranda ($\bar{x} = 4,07$) hazırdırlar. “İş yükü ağır olan çalışanlara yardım ederken” ($\bar{x} = 3,94$), “iş çok olan arkadaşlarına yardım etmekte” ($\bar{x} = 3,82$) aynı hassasiyete sahip

değildirler. Ancak “işe gelemeyen arkadaşlarına yardım etme” ($\bar{x} = 3,84$) konusunda daha etkin oldukları anlaşılmaktadır.

Gönüllülük alt boyutunda çalışanlar en çok “iş arkadaşlarına sorun çıkarmaktan kaçınma” ($\bar{x} = 4,19$) düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. “İş yerinde karşısına çıkan olumsuzluklarla baş etme” ($\bar{x} = 3,95$) eğilimi ile “çalışma ortamıyla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma” ($\bar{x} = 3,95$) eğilimi eşit durumdadır. “Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybetmek” ($\bar{x} = 3,91$) istememeleri ile birlikte “şirket içinde çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alma” ($\bar{x} = 3,42$) konusunda daha düşük bir eğilimleri olduğu gözlemlenmektedir.

Nezaket alt boyutunda çalışanlar “çalışma arkadaşlarının haklarına saygı duyma” konusunda ($\bar{x}=4,27$) yüksek bir katılıma sahiptirler. “Çalışma arkadaşlarıyla yaptıkları ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunma” ($\bar{x}=4,16$) olan katılımcılar “çalışma arkadaşlarına işleri ilgili konularda rahatlıkla danışmaya” büyük oranda ($\bar{x}=4,09$) hazırdırlar. Önemli oranda “davranışlarının iş arkadaşlarının üzerindeki etkisini göz önünde bulundurma” ($\bar{x}=4,04$) eğilimindedir. Çalışma arkadaşlarına danışma fikrine daha olumlu yaklaşırken “çalışma arkadaşlarını etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alma” ($\bar{x}=3,97$) konusunda daha zayıf bir eğilime sahiptirler. Benzer şekilde “davranışlarının diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat etme” ($\bar{x}=3,95$) konusunda da daha düşük bir eğilim söz konusudur.

Tablo 5.17 Çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları madde ortalamaları

Alt Boyut	İfade	Ortalama	St.Sapma
Yardımsverlik	Bilgi ve tecrübelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,10	0,99
	Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.	3,82	1,07
	İşe gelemeyen arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	3,84	1,03
	İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	4,07	0,96
	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	3,94	0,91
	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	4,08	0,98
Gönüllülük	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybetmem.	3,91	1,18
	İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.	3,95	1,00
	İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	4,19	0,93
	Çalışma ortamıyla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	3,95	0,86
	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım	3,42	1,06
Nezaket	Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alırım.	3,97	0,99
	Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.	4,09	0,94
	Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım.	4,27	0,90
	Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz.	4,16	0,90
	Davranışlarımla iş arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	4,04	0,85
	Davranışlarımla diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim	3,95	0,91
Sivil Erdem	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj prosedür ya da kısa notları okurum, ulaşabileceğim yerde bulundururum.	3,82	0,90
	Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	3,62	1,04
	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarına katılırım, görev alırım.	3,44	1,09
	Şirket yapısında yapılan değişimlere çabuk ayak uydururum.	3,96	0,95

	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	3,81	0,90
	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle gönüllü olarak katılırım.	3,60	1,04
Vicdanlılık	Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım.	3,75	1,01
	Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.	3,30	1,24
	Katılmamın zorunlu olmadığı fakat işyeri yararına olan işlere, toplantılara severek katılırım.	3,81	1,00
	Mesai saatlerine en üst seviyede uyarım. İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	4,20	0,88
	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim	3,56	1,03
	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	3,96	0,95

Sivil erdem alt boyutundaki maddelere verilen cevapların daha düşük ortalamalara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar “şirket yapısında yapılan değişimlere çabuk ayak uydurma” konusunda ($\bar{x}=3,96$) daha katılımcı olmakla birlikte “üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj prosedür ya da kısa notları okurum, ulaşabileceğim yerde bulundururum” ($\bar{x}=3,82$), “kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.” ($\bar{x}=3,81$), “Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.” ($\bar{x}=3,62$), “şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle gönüllü olarak katılırım” ($\bar{x}=3,60$) ve “her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarına katılırım, görev alırım.” ($\bar{x}=3,44$) ifadelerine daha temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır.

Vicdanlılık alt boyutu kapsamında “mesai saatlerine en üst seviyede uyma ve işe devamlılıklarının standartların üzerinde olduğuna” ($\bar{x}=4,20$) büyük oranda katılan çalışanların “kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyduklarına” ($\bar{x}=3,96$) yönelik düşüncesinin çok kuvvetli olmadığı görülmektedir. “Katılmamın zorunlu olmadığı fakat işyeri yararına olan işlere, toplantılara severek katılırım” ($\bar{x}=3,81$), “çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım” ($\bar{x}=3,75$), “katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim” ($\bar{x}=3,56$) ifadelerine eğilimleri düşüktür. “Mesai saatleri dışında çalışma” ($\bar{x}=3,30$) konusuna da çok sıcak bakmadıkları ifade edilebilir.

5.3 ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI

Çalışanların memnuniyetlerine yönelik algıları Tablo 5.18’de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde;

Çalışanlar ücret ve sosyal haklar konusunda en fazla firmanın “ücret ve diğer hakkeşlerin zamanında ödenmesi” ($\bar{x}=3,91$) ve “sağlık hizmetlerinden” ($\bar{x} = 3,89$) memnun olmalarına karşın memnuniyetlerinin en düşük olduğu konu ise “firmada iş zamanları dışında vakit geçirmek için uygun ortamlar” ($\bar{x} = 3,00$) hakkındadır. Benzer şekilde “sosyal aktivitelerden” de memnuniyet düzeyleri ($\bar{x} = 3,34$) düşüktür. “Ulaşım hizmetlerinden” memnuniyetleri ($\bar{x} = 3,65$) “yemeğin kalitesi” ($\bar{x} = 3,37$) ve “yemekhane fiziki koşullarından” ($\bar{x} = 3,31$) memnuniyetlerine göre daha yüksektir. Firmada “çalışanlara sunulan fırsatlar” ($\bar{x}=3,07$) ve “ücret” ($\bar{x}=3,05$) konusunda memnuniyet düzeyleri oldukça düşüktür.

Tanıma ve takdir edilme alt boyutu için verilen cevaplar değerlendirildiğinde memnuniyet düzeylerinin çok da yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. “Yenilikçi fikirlerim öneri sistemimiz aracılığıyla ödüllendirilir” ($\bar{x} = 3,19$), “yöneticim işimde gösterdiğim başarıları takdir eder” ($\bar{x} = 3,18$) ve “firmamda başarılı çalışmalar takdir edilir” ($\bar{x} = 3,17$) ifadelerine verilen cevaplar hemen hemen eşit ve çok yüksek olmayan düzeyde bir memnuniyet düzeyi yansıtmaktadır.

İşin anlamı alt boyutu açısından çalışanların memnuniyet düzeyleri tanıma ve takdir edilmeye göre daha yüksek düzeydedir. “Yaptıkları işin bilgi ve becerilerine uyması” konusunda ($\bar{x}=3,98$) yüksek bir memnuniyete sahiptirler. Benzer şekilde “işlerini yaparken yeni şeyler öğrenme” ($\bar{x}=3,96$) konusunda da memnuniyetleri yüksektir. “Görev ve sorumlulukların belli olması” ($\bar{x}=3,80$) ve “yaptıkları iş ile ilgili yeterli yetkiye sahip olma” konusunda memnuniyet düzeyleri düşen bir eğilimdedir. “Bölümde görev dağılımının adil olması” ($\bar{x}=3,43$) genel memnuniyet düzeyini zayıflatmaktadır.

Lider/yönetici memnuniyeti açısından da çok yüksek düzeyde bir memnuniyet söz konusu olmadığı görülmektedir. En yüksek düzeyde memnuniyet “bağlı bulundukları müdürün yönetimine güvenme” ($\bar{x}=3,82$) ve “doğrudan bağlı oldukları ilk yöneticinin yönetimine güvenme” ($\bar{x} = 3,82$) konusundadır. Bunları sırasıyla “yöneticim bana saygılı davranır” ($\bar{x} = 3,79$), “yöneticime işimle ilgili görüş, istek ve beklentilerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim” ($\bar{x} = 3,78$), “yöneticim bizi ekip çalışmasına sevk eder” ($\bar{x} = 3,76$), “yöneticim yapıcı ve çözüm odaklıdır” ($\bar{x} = 3,75$), “yöneticim iletişiminde uygun ses tonu ve vücut dilini kullanır” ($\bar{x} = 3,72$), “yöneticim, işim ve mesleki gelişimimle ilgili konularda zamanında yapıcı geribildirim verir” ($\bar{x} = 3,70$) ve “firmamın yöneticileri, şirket değerlerine uygun davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaktadır” ($\bar{x} = 3,53$) ifadeleri izlemektedir.

Tablo 5.18 Çalışanların memnuniyet algıları madde ortalamaları

Alt Boyut	İfade	Ortalama	St.Sapma
Ücret ve Sosyal Haklar	Firmamın sağladığı yemeğin kalitesinden memnunum.	3,37	1,31
	Yemekhane ortamı ve fiziki koşullarından memnunum.	3,31	1,25
	Firmamın sağladığı sağlık hizmetlerinden memnunum.	3,89	0,95
	Firmamın sağladığı ulaşım hizmetinden memnunum.	3,65	1,20
	Firmamın gerçekleştirdiği sosyal aktivitelerden memnunum.	3,34	1,17
	Firmamda iş zamanları dışında vakit geçirmek için uygun ortamlar mevcuttur.	3,00	1,24
	Ücret ve tüm hak edişlerim doğru ve zamanında ödenir.	3,91	1,17
	Firmamda çalışanlara sunulan fırsatlarda adalet vardır	3,07	1,29
	Aynı sektördeki benzer işlere göre ücretim tatmin edicidir.	3,05	1,21
Tanıma ve	Yöneticim işimde gösterdiğim başarıları takdir eder.	3,18	1,19
	Firmamda başarılı çalışmalar takdir edilir.	3,17	1,18
	Yenilikçi fikirlerim Öneri Sistemimiz aracılığıyla ödüllendirilir.	3,19	1,14
İşin Anlamı	Yaptığım iş bilgi ve becerilerime uygundur.	3,98	0,90
	Görev ve sorumluklarım belirlidir.	3,80	1,00
	Yaptığım iş ile ilgili yeterli yetkiye sahibim.	3,76	1,03
	Bölümünde Görev dağılımı adil bir şekilde yapılır	3,43	1,23
	İşimi yaparken yeni şeyler öğrenebiliyorum	3,96	1,01
Lider/	Firmamın yöneticileri, şirket değerlerine uygun davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaktadır.	3,53	1,04

	Bağlı bulunduğum müdürümün yönetimine güvenirim.	3,82	1,04
	Doğrudan bağlı olduğum ilk yöneticimin yönetimine güvenirim.	3,82	1,11
	Yöneticime işimle ilgili görüş, istek ve beklentilerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim.	3,78	1,11
	Yöneticim yapıcı ve çözüm odaklıdır.	3,75	1,12
	Yöneticim bana saygılı davranır.	3,79	1,16
	Yöneticim, işim ve mesleki gelişimimle ilgili konularda zamanında yapıcı geribildirim verir.	3,70	1,10
	Yöneticim bizi ekip çalışmasına sevk eder.	3,76	1,10
	Yöneticim iletişimde uygun ses tonu ve vücut dilini kullanır.	3,72	1,18

5.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve memnuniyet algıları arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla korelasyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir.

Araştırmada her iki ölçeğe ilişkin alt boyut puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı basıklık ve çarpıklık katsayıları ile değerlendirilmiştir. Standart normal dağılımın çarpıklık ve basıklık katsayısı sıfıra eşit olduğu için tek değişkenli normal dağılıma uygunluk değerlendirmesinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması normal dağılımdan sapmanın ölçüsü olarak belirlenmiştir (Çokluk ve diğ. 2012). Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 5.19’da yer almaktadır ve bu katsayılar göre her alt boyutun tek değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir.

Tablo 5.19 Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

ALT BOYUT	N	ORTALAMA	SS	ÇARPIKLIK	BASIKLIK
YS	211	3,98	0,75	-1,54	3,19
GON	211	4,00	0,75	-1,39	2,61
NEZ	211	4,08	0,71	-1,82	4,70
SE	211	3,71	0,73	-0,81	1,10
VIC	211	3,86	0,71	-1,39	2,74
ISA	211	3,79	0,79	-0,98	1,23
US	211	3,40	0,87	-0,37	-0,30
LY	211	3,74	0,92	-1,12	1,01
TAT	211	3,19	0,99	-0,45	-0,43

Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin puanların normal dağılım şartını sağlamaması nedeniyle parametrik olmayan Spearman Korelasyon analizi kullanılarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve memnuniyet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır (Tablo 5.20).

Tablo 5.20 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Memnuniyeti Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Ort.	SS.	YS	GON	NEZ	SE	VIC	ISA	US	LY	TAT
YS	3,98	0,75	1								
GON	4,00	0,75	0,73**	1							
NEZ	4,08	0,71	0,71**	0,69**	1						
SE	3,71	0,73	0,67**	0,71**	0,65**	1					
VIC	3,86	0,71	0,65**	0,62**	0,62**	0,73**	1				
ISA	3,79	0,79	0,45**	0,44**	0,45**	0,47**	0,53**	1			
US	3,40	0,87	0,40**	0,35**	0,42**	0,51**	0,50**	0,59**	1		
LY	3,74	0,92	0,41**	0,40**	0,48**	0,46**	0,41**	0,65**	0,50**	1	
TAT	3,19	0,99	0,34**	0,29**	0,36**	0,40**	0,42**	0,59**	0,64**	0,65**	1

** p< 0,01

Tablo 5.20’de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının hem kendi aralarında hem de çalışan memnuniyeti alt boyutları ile aralarında pozitif yönlü korelasyonlar olduğu anlaşılmaktadır.

Yardıms severlik (YS) alt boyutunun; gönüllülük ($r=0,73$, $p<0,01$), nezaket ($r=0,71$, $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,67$, $p<0,01$) ve vicdanlılık ($r=0,65$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve oldukça yüksek düzeyde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır.

Gönüllülük (GON) alt boyutunun; yardıms severlik ($r=0,73$, $p<0,01$), nezaket ($r=0,69$, $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,71$, $p<0,01$) ve vicdanlılık ($r=0,62$, $p<0,01$) arasında pozitif ve oldukça kuvvetli düzeyde ilişkiler mevcuttur.

Nezaket (NEZ) alt boyutunun; yardıms severlik ($r=0,71$, $p<0,01$), gönüllülük ($r=0,69$, $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,65$, $p<0,01$) ve vicdanlılık ($r=0,62$, $p<0,01$) arasında pozitif, orta ve üzeri kuvvette ilişkiler olduğu görülmektedir.

Sivil erdem (SE) alt boyutunun; yardıms severlik ($r=0,67$, $p<0,01$), gönüllülük ($r=0,71$, $p<0,01$), nezaket ($r=0,65$, $p<0,01$) ve vicdanlılık ($r=0,73$, $p<0,01$) arasında pozitif ve oldukça kuvvetli düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Vicdanlılık (VIC) alt boyutunun; yardıms severlik ($r=0,65$, $p<0,01$), nezaket ($r=0,62$, $p<0,01$), gönüllülük ($r=0,62$, $p<0,01$) ve sivil erdem ($r=0,73$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta kuvvette ilişkiler mevcuttur.

Çalışan memnuniyeti alt boyutlarının da benzer şekilde hem kendi aralarında hem de örgütsel vatandaşlık alt boyutları ile arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Kendi aralarındaki ilişkiler orta kuvvetle olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık boyutları ile aralarındaki ilişkiler orta ve daha düşük kuvvettedir.

İşin anlamı alt boyutunun; ücret ve sosyal haklar ($r=0,59$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,65$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,59$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta kuvvette ilişkiler olduğu görülmektedir.

Ücret ve sosyal haklar alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,59$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,50$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,64$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta kuvvette ilişkiler mevcuttur.

Lider/yönetici alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,65$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,50$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,65$, $p<0,01$) arasındaki ilişkilerin pozitif ve orta kuvvette olduğu anlaşılmaktadır.

Tanıma ve takdir alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,59$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,64$, $p<0,01$) ile lider/yönetici ($r=0,65$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta kuvvette ilişkiler belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ve çalışan memnuniyeti alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Yardımseverlik alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,45$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,40$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,41$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,34$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur.

Yardımseverlik ile işin anlamı arasında ortaya yakın aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Yardımseverlik davranışı arttıkça işin anlamı da kuvvetlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar açısından yapılan iş anlam kazandıkça yardımseverlik davranışı gelişmektedir. Benzer şekilde çalışanların ücret ve sosyal haklarla ilgili algılarında yaşanan iyileşmeler de yardımseverlik davranışı üzerinde olumlu bir artışı beraberinde getirmektedir. Lider/yönetici ile ilgili memnuniyet düzeyinin artmasıyla birlikte yardımseverlik davranışında bir iyileşme olacağı anlaşılmaktadır. Çalışanların işyerinde göstermiş olduğu performans ve başarılar fark edilerek ödüllendirildiği ve takdir edildiğinde çalışanlar bilgi ve tecrübelerini aktarma, aralarında yardımlaşma gibi davranışlarında da düşük oranda da olsa gelişme olacağı sonucuna varılmaktadır.

Gönüllülük alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,44$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,35$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,40$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,29$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur.

Gönüllülük alt boyutu ile işin anlamı arasındaki ilişki ortaya yakın kuvvette olup, aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları, işle ilgili yetkilendirildikleri, işlerin adil ve açıkça dağıtıldığı, sorumluluklarını bildiklerine yönelik algıları artıkça gönüllülük davranışında da iyileşme meydana gelecektir. Ücret ve sosyal haklar konusunda çalışanların memnuniyet düzeyi arttığında düşük oranda olmakla birlikte olumsuz durumlarla bahsetme, problem çıkarmama, çatışmaları çözüme ulaştırma eğilimleri de artacaktır. Lider/yöneticinin davranışlarına güven duyan, lider/yöneticisine rahatlıkla ulaşabilen, lider/yöneticisinin çözüm odaklı yaklaşımlarını algılayan, lider/yöneticisi tarafından saygı gören çalışanların da gönüllülük davranışlarında ortaya yakın bir artış olacağı anlaşılmaktadır. İşyerinde tanınan ve takdir gören çalışanların gönüllülük davranışında çok önemli oranda olmasa bile bir miktar iyileşme olacağı ifade edilebilir.

Nezaket alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,45$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,42$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,48$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,36$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur.

Çalışanların işin anlamı, ücret ve sosyal haklar, lider/yönetici ile tanıma ve takdir algılarında yaşanacak iyileşme ortaya yakın kuvvette çalışma arkadaşlarına saygı duyma fikirlerini alma, bilgi alışverişinde bulunma, yaptıkları bir davranışın arkadaşları üzerindeki etkisini düşünme gibi davranışlarını olumlu yönde geliştirecektir.

Sivil erdem alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,47$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,51$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,46$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,40$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur.

Çalışanların işyeri ilgili toplantılara zorunlu olmasa da katılması, her türlü değişime ayak uydurması, geliştirici faaliyetlere ve sosyal faaliyetlere katılması, işin anlamı, ücret ve sosyal haklar, lider/yönetici ile takdir ve tanıma algıları ile doğru orantılı bir etkileşim içerisinde. Memnuniyete yönelik algıları olumlu yönde değişim gösteren çalışanların sivil erdem davranışı da olumlu yönde değişim gösterecektir.

Vicdanlılık alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,53$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,50$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,41$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,42$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur.

Kurum imajına önem veren, şirket kurallarına uyan, mesai saatleri konusunda özverili olan, aktif ve verimli çalışanların memnuniyet düzeyleri de aynı oranda iyileşecektir. İşin anlamı, ücret ve sosyal haklar, lider/yönetici ile tanıma ve takdir algılarındaki iyileşme de çalışanların vicdanlılık davranışına olumlu bir ivme kazandıracaktır.

5.5 ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin araştırma hipotezleri normal dağılım şartının sağlanmaması nedeniyle parametrik olmayan analiz yöntemleri ile test edilmiştir. İki grup içeren demografik özellikler Mann Whitney U Testi ile analiz edilirken ikiden fazla gruba sahip olan özellikler Kruskal Wallis Testi ile değerlendirilmiştir.

Çalışanların cinsiyet ve çalışma pozisyonu özellikleri Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 5.21’de sunulmuştur.

Tablo 5.21 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılarının Cinsiyet ve Çalışma Pozisyonuna Göre Analizi

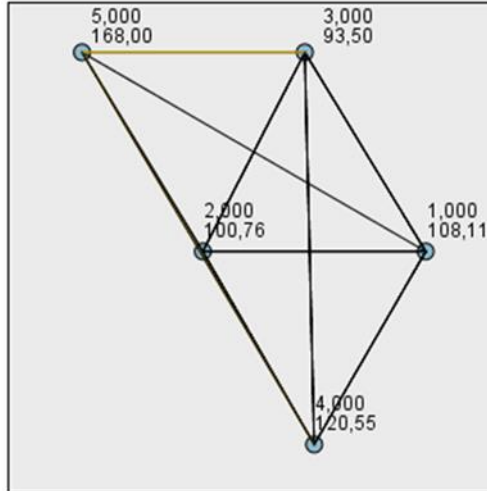
Alt Boyut	Demografik Özellik		n	Sıra Ortalamaları	t	p
Yardımseverlik	Cinsiyet	Kadın	160	99,21	-2,882	0,004
		Erkek	51	127,29		
Gönüllülük	Cinsiyet	Kadın	160	99,08	-2,950	0,003
		Erkek	51	127,72		
Nezaket	Cinsiyet	Kadın	160	103,89	-0,897	0,370
		Erkek	51	112,63		
Sivil Erdem	Cinsiyet	Kadın	160	99,44	-2,781	0,005
		Erkek	51	126,59		
Vicdanlılık	Cinsiyet	Kadın	160	98,86	-3,033	0,002
		Erkek	51	128,41		
Yardımseverlik	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	112,23	-1,268	0,205
		Mavi Yaka	131	101,36		
Gönüllülük	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	108,75	-0,615	0,539
		Mavi Yaka	131	103,50		
Nezaket	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	101,69	-0,717	0,473
		Mavi Yaka	131	107,84		
Sivil Erdem	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	115,23	-1,831	0,067
		Mavi Yaka	131	99,51		
Vicdanlılık	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	110,64	-0,969	0,333
		Mavi Yaka	131	102,34		

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları birbirine eşit olmamakla birlikte yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre; kadın ve erkekler arasında yardımseverlik, gönüllülük, sivil erdem ve viddanlılık davranışları açısından fark vardır. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla sıra ortalamaları değerlendirildiğinde kadın çalışanların oranının erkeklere göre çok fazla olmasına rağmen bu dört davranışında erkek çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda kadınların örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Çalışanların çalışma pozisyonuna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, vardiya durumu, eğitim durumu ve şirketteki hizmet yılı özellikleri Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Ek 3'te sunulmuştur.

Çalışanların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, vardiya durumu, eğitim durumu ve şirketteki hizmet yılı özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarında farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yardımseverlik davranışı çocuk sayısına ($p=0,029<0,05$), şirkette çalışma yılına göre de sivil erdem ($p=0,027$) ve vicdanlılık ($p=0,041$) davranışlarında farklılık olabileceği görülmektedir. Üç davranış için bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Veri setinde demografik özellikler için gruplarda eşit sayıda dağılım olmaması dikkate alınarak yapılan ikili karşılaştırmalarda yalnızca şirkette çalışma yılına göre vicdanlılık davranışında 11-15 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 5.23 ve Şekil 5.1). Buna göre işletmede 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların kurum imajına verdiği önem, şirket kurallarına uyma, mesai saatleri konusunda özverili olma, aktif ve verimli çalışma davranışı algıları 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir. Çocuk sayısına göre ve hizmet yılına göre anlamlı bulunmayan ikili karşılaştırmalara ilişkin değerler EK-2’de yer almaktadır.

Şekil 5.1 Şirkette Çalışma Yılına Göre İkili Karşılaştırma



Tablo 5.22 İşletmede Çalışma Yılına Göre İkili Karşılaştırma Sonuçları

Gruplar	Test İstatistiği	St.Hata	Std. Test İstatistiği	Sig.	Düzeltilmiş Sig.
3-2	7,261	12,758	0,569	0,569	1,000
3-1	14,613	12,143	1,203	0,229	1,000
3-4	-27,050	21,797	-1,241	0,215	1,000
3-5	-74,500	25,148	-2962	0,003	0,031
2-1	7,352	9,709	0,757	0,449	1,000
2-4	-19,789	20,540	-0,963	0,335	1,000
2-5	-67,239	24,068	-2,794	0,005	0,052
1-4	-12,437	20,164	-,617	0,537	1,000
1-5	-59,887	23,747	-2,522	0,015	0,117
4-5	-47,450	29,859	-1,589	0,112	1,000

5.6 ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

Çalışanların memnuniyet algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik araştırma hipotezleri normal dağılım şartının sağlanmaması nedeniyle parametrik olmayan analiz yöntemleri ile test edilmiştir. İki grup içeren demografik özellikler Mann Whitney U Testi ile analiz edilirken ikiden fazla gruba sahip olan özellikler Kruskal Wallis Testi ile değerlendirilmiştir.

Çalışanların cinsiyet ve çalışma pozisyonu özellikleri Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 5.24’de sunulmuştur.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları birbirine eşit olmamakla birlikte yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre; kadın ve erkekler arasında lider/yönetici memnuniyeti açısından fark vardır. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla sıra ortalamaları değerlendirildiğinde kadın çalışanların oranının erkeklere göre çok fazla olmasına rağmen lider/yönetici memnuniyeti açısından erkek çalışanlara oranla daha düşük memnuniyet düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde çalışma pozisyonu

açısından beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre lider/yönetici memnuniyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.23 Çalışan Memnuniyeti Algılarının Cinsiyet ve Çalışma Pozisyonuna Göre Analizi

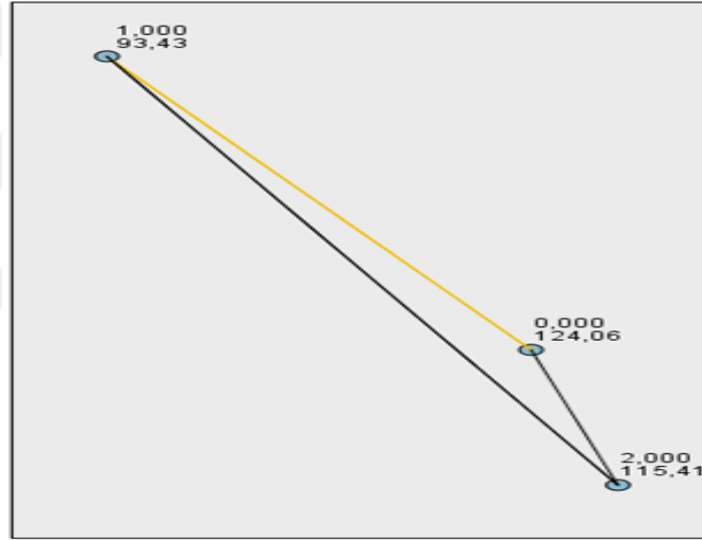
Alt Boyut	Demografik Özellik		n	Sıra Ortalamaları	t	p
İşin Anlamı	Cinsiyet	Kadın	160	102,33	-1,560	0,119
		Erkek	51	117,53		
Ücret ve Sosyal Haklar	Cinsiyet	Kadın	160	105,97	-0,012	0,991
		Erkek	51	106,09		
Lider/Yönetici	Cinsiyet	Kadın	160	98,45	-3,197	0,001
		Erkek	51	129,70		
Tanıma ve Takdir	Cinsiyet	Kadın	160	101,61	-1,864	0,062
		Erkek	51	119,77		
İşin Anlamı	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	105,34	-0,031	0,976
		Mavi Yaka	131	105,60		
Ücret ve Sosyal Haklar	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	100,84	-0,872	0,383
		Mavi Yaka	131	108,37		
Lider/Yönetici	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	116,89	-2,140	0,032
		Mavi Yaka	131	98,49		
Tanıma ve Takdir	Çalışma Pozisyonu	Beyaz Yaka	80	110,21	-0,888	0,375
		Mavi Yaka	131	102,60		

Çalışanların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, vardiya durumu, eğitim durumu ve şirketteki hizmet yılı özellikleri Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Ek 4'te sunulmuştur.

Çalışanların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, vardiya durumu, eğitim durumu ve şirketteki hizmet yılı özelliklerine göre memnuniyete yönelik algılarında farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre vardiya durumu ($p=0,045$) ve eş çalışma ($p=0,006$) durumuna göre lider/yönetici memnuniyetinde farklılık olabileceği görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde hangi

gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Veri setinde demografik özellikler için gruplarda eşit sayıda dağılım olmaması dikkate alınarak yapılan ikili karşılaştırmalarda yalnızca eş çalışma durumuna göre lider/yönetici memnuniyetinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 5.26 ve Şekil 5.2). Buna göre eşi olmayanların eşi olup da çalışanlara göre lider/yönetici memnuniyetinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Vardiya durumuna göre anlamlı bulunmayan ikili karşılaştırmalara ilişkin değerler EK-2’de yer almaktadır.

Şekil 5.2 Eş Çalışma Durumuna Göre İkili Karşılaştırma



Tablo 5.24 Eş Çalışma Durumuna Göre İkili Karşılaştırma Sonuçları

Gruplar	Test İstatistiği	St.Hata	Std. Test İstatistiği	Sig.	Düzeltilmiş Sig.
1-2	-21,984	10,299	-2,135	0,033	0,098
1-0	30,633	10,369	2,954	0,003	0,009
2-0	8,648	12,099	0,715	0,475	1,000

Araştırmaya konu olan işletmede çalışanların demografik özelliklerinin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan memnuniyeti açısından önemli farklılar ortaya koyduğu söylenemez. İşletmenin özellikleri de bu konuda belirleyici rol oynayacağından sadece çalışanların demografik özellikleri ile vurgulayıcı bir sonuç elde edilememiştir.

6. TARTIŞMA

Rekabetin yoğun olduğu günümüz toplumunda işletmeler ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak ve amaçlarına ulaşmak için fark yaratacak çalışanları istihdam etmek zorundadır. Örgüt içi formal olan kurallar ve davranış biçimlerinin ötesinde fark yaratacak bu bireylerin örgüte tıpkı bir devlete vatandaşlık bağı ile bağlı olan bireyler gibi örgütle ilişki kurması örgütsel vatandaşlık kavramını ortaya koymuştur. Son yıllarda insan kaynakları alanında çokça tartışılan ve araştırılan bir konu olan örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda ortaya atılmıştır. Çalışanların, formal iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla tanımlayan Barnard bu kavramı ilkekez ortaya koyan araştırmacıdır. İşletmelerin teknolojik altyapısının önemli olduğu kadar sosyal sermayesi/beşeri sermayesinde önemi günümüzde daha da açık hale gelmiştir.

Nasıl ki devlette toplumun her vatandaşının kendi sorumlulukları çerçevesinde yerine getirdiği yükümlülükler, toplumun ilerlemesinde ve gelişmesinde en önemli faktörlerden biri ise örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının da işletmenin/örgütün kalkınmasındaki rolü benzerdir. Bu durum insan faktörünün taklit edilemeyen, alınıp satılamayan, stratejik önemine bir kez daha vurgu yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için neler yapılması gerektiği günümüz araştırma konuları arasında gelmektedir. Organ ÖVD'nin teorik ve kuramsal temellerini oluştururken öncelikli olarak çalışmalarında iş tatminine ağırlık vermiştir. Bu bağlamda ÖVD ile ilişkisi ilk sıranı kavramın iş tatmini olduğunu ifade edebiliriz. Daha sonra Williams ve Anderson, Alotaibi ve Schaneke gibi araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan ortak görüş; çalışanların iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak ÖVD sergilemelerinde sosyal mübadele teorisinin etkili olduğu ve uygun iş tutumları sergileyenlerin de ÖVD düzeylerinin yüksek olacağı yönündedir. Bu noktadan hareketle çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin

değerlendirilmesi, ÖVD'nın teorilerinden biri olan sosyal mübadele ilişkisi kapsamında yapılması gerekmektedir.

Literatürde, çalışan memnuniyetinin ÖVD ile en çok ilişkilendirilen faktörlerden biri olduğunu ifade edilebilir. Çalışan memnuniyeti kavramı ise ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkmış ve yapılan çalışmalarda, 1940'lı yıllarda hızlı bir artış yaşanmıştır (Hoppock ve Spiegler 1938, Hoppock 1935) yapılan çalışmalar hızla artmıştır. En genel tanımıyla iş tatmini bireyin işini ya da deneyimlerini değerlendirdiğinde duyduğu memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti birçok faktörün etkisi ile oluşmakta olup, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahiptir. Çalışan memnuniyeti ve/veya tatminsizliği, performans, motivasyon, devamsızlık, ÖVD, işgücü devri gibi sonuçlarla ilişkilidir. Bu çalışma kapsamında çalışan memnuniyeti ÖVD bir sonucu olarak ele alınmıştır.

Sonuç olarak, işinden memnun olan çalışanların örgüte gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğu bu çalışma ile tespit edilmiştir.

Literatürde çalışan memnuniyetinin boyutlarının ÖVD boyutlarıyla ilişkisi farklı araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya koymaktadır (Köse ve diğ. 2003). Bu çalışmada da alt boyutlar açısından farklılık olmakla birlikte ÖVD ile iş tatmini boyutları arasında pozitif ve orta dereceli anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaplan (2011), emniyet hizmetleri alanında yapmış olduğu benzer çalışmasında çalışmamıza benzer bulgulara ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışanlar arasında adalet duygusunun ön planda olduğu çalışma huzurunun sağlanması noktasında çalışanların işbirliğine yönelik davranışlara yöneldiği anlaşılmaktadır.

Emek yoğun üretim sektörleri arasında yer alan perde işletmeleri farklı örgütlenme yapısına sahiptir. Fonksiyonel olarak birbirine bağımlı montaj hatları bulunan bu sektörde benzer meslek elemanları işgörmektedir. Yapılan iş ve işlemler birbirine bağımlı olduğundan

Çalışanların memnuniyeti beklenen örgütsel görevleri yerine getirme açısından önem arz etmektedir. Üretim hattında bir birimde yaşanan sorun diğer birimleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek örgüt elemanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece birimler arasındaki uyuşmazlıklar çözülebilecektir. İş yaşamında stresin azalarak çalışan memnuniyetinin sağlanması örgütsel adaletin sağlanarak çalışanların ÖVD sergilemesine de bağlıdır.

Çalışanların birbirlerine karşı kibar ve yardımsever davranışlar sergilemesi örgütsel değer oluşturmaktadır. Çalışan memnuniyetin yüksek oluşu, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle çalışan memnuniyeti üzerinde durulması gereken önemli konuların başında gelmektedir. Günümüzde, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bilinmektedir. İnsan kaynağının da nasıl yönlendirileceğini, nasıl motive edileceğini çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında; çalışan memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, işgücü dönüşümü, yönetime güven, örgütsel bağlılık, gibi sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği gözlenmektedir (Aliyeva 2013, Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu 2011, Gürbüz 2008).

Araştırmaya katılan Perde İşletmesi çalışanlarının toplam örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cingi 2015 tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Cingi tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeni ve gelir durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmazken eğitim durumu, mesleki deneyim ve medeni durum ile ÖVD puanları arasında anlamlı farklılıklar ortaya konulmuştur.

Tezimizin ana çıkış noktası olan ve ÖVD alt boyutları ile çalışan memnuniyeti ortalama puanı ve alt boyu puanlarına bakıldığında tüm boyutlar arasında ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de perde işletmesinde çalışanlarına yönelik yapılan ilk çalışma olması

özelliğinden dolayı, literatüre bu konuda önemli katkı yapacağı umulmaktadır. ÖVD ve Çalışan memnuniyeti alanında yapılan çalışmalar ayrı ayrı olarak ele alındığında çoğunlukta olmasına rağmen birlikte ele alınan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Tez çalışması sonucunda diğer sektörlerde yapılan ve çalışan memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler de bir kez daha ortaya konulmuştur.

Tüm sektörlerde olduğu gibi perde işletmelerinde de örgütsel vatandaşlık davranışı önemlidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlı davranışı işe başladıktan ve belli bir süre geçtikten sonra belli zaman aralıklarıyla ölçmek önemlidir. Ancak daha önemlisi çalışanların işe alım sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olup olmadığının sorgulanmasıdır. Böylece çalışanların ÖVD sergilemesine yönelik olarak yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleri ve çeşitli motivasyon toplantıları ve diğer faaliyetlere ayrılacak zaman ve maddi değeri azaltacak örgütlerin gerçek işine yönelmesi sağlanacaktır.

Çalışmamızda da ortaya konulan sonuca göre örgütsel vatandaşlığa sahip olan bireylerin örgüt içerisindeki memnuniyet düzeyi de aynı oranda yüksek olacağından insan kaynakları politikalarının düzenlenmesinde bu çalışmanın sonuçları önem arz etmektedir.

İşletmeler/örgütler, çalışan memnuniyetine verdikleri önem oranında ÖVD’da pozitif bir artış göreceklendir bu durum tersi olduğunda da söz konusudur. Örgütlerde çalışan memnuniyeti sağlanması durumunda, çalışanlar kendilerine sağlanan bu kaynağa örgütün etkinliğine, imajına önemli ölçüde katkıları bulunan gönüllük esasına dayanan ÖVD’nı göstererek cevap vereceklerdir.

7. SONUÇ

Çalışma yaşamının giderek karmaşıklaştığı, çalışanların bireysel özellik ve değerlerinin giderek değiştiği günümüz koşullarında işletmeler açısından insan sermayesi giderek önem kazanmaktadır. Hızla gelişen ve değişen rekabet koşullarında başarıyı yakalamak isteyen işletmeler örgütsel yapılarını da sürdürülebilir, uzmanlaşmış işgücünü elinde tutabilir bir hale getirmek ve müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetini de ön planda tutmak ihtiyacı hissetmektedir.

Örgütsel etkinlikte önemli bir katkıya sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları çerçevesinde daha sistematik etkilere sahip (Podsakoff ve MacKenzie 1997) olmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları çerçevesinde çalışan memnuniyeti ile ilişkisi ve çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Çalışmada her boyutun tek tek ele alınması ve ayrı ayrı etkisinin araştırılması her boyutun sistematik etkisinin ortaya konmak istenmesine dayanmaktadır.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık ölçeği ve çalışan memnuniyeti aracılığıyla tekstil sektöründeki 211 çalışandan elde edilen veriler çerçevesinde ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Öncelikle doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri ile kullanılan ölçeklerin orijinal yapılarının korunduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerdeki maddelerin aritmetik ortalamaları ile örgütsel vatandaşlık ve memnuniyet algılarının düzeyi belirlenmiştir. Araştırmanın temel amacı kapsamında örgütsel vatandaşlık ölçeğinin beş alt boyutu ve çalışan memnuniyeti ölçeğinin dört alt boyutu arasında korelasyon analizi ile ilişkiler tespit edilmiştir. Daha sonra demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık ve çalışan memnuniyeti algılarındaki farklılıklar araştırılmıştır.

Kullanılan ölçeklerden örgütsel vatandaşlık davranışı madde ortalama puanlarının 3,30-4,27 arasında değiştiği, çalışan memnuniyeti madde puan ortalamalarının ise 3,00-3,98 arasında

değiştii gör÷lmektedir. Hem örg÷tsel vatandaşlık hem de çalışan memnuniyet algılarının iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Örg÷tsel vatandaşlık boyutları ve çalışan memnuniyeti boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla normal dağılım şartının sağlanamaması nedeniyle Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde örg÷tsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile çalışan memnuniyeti alt boyutları arasında aynı yönde doğrusal, orta ve ortaya yakın düzeyde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiler çerçevesinde en yüksek düzeydeki ilişki örg÷tsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ve çalışan memnuniyeti boyutlarından işin anlamı ($r=0,53$, $p<0,01$) boyutları arasındadır. En düşük düzeydeki ilişki ise örg÷tsel vatandaşlık boyutlarından gönüllülük ile çalışan memnuniyeti boyutlarından tanıma ve takdir ($r=0,29$, $p<0,01$) arasındadır. Yardımseverlik alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,45$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,40$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,41$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,34$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Gönüllülük alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,44$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,35$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,40$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,29$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur. Nezaket alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,45$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,42$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,48$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,36$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler mevcuttur. Sivil erdem alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,47$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,51$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,46$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,40$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkiler söz konusudur. Vicdanlılık alt boyutunun; işin anlamı ($r=0,53$, $p<0,01$), ücret ve sosyal haklar ($r=0,50$, $p<0,01$), lider/yönetici ($r=0,41$, $p<0,01$) ile tanıma ve takdir ($r=0,42$, $p<0,01$) arasında pozitif ilişkilere ulaşılmıştır. Organ ve Lingl (1994) çalışmalarında örg÷tsel vatandaşlığın önemli bir bileşeni olan vicdanlılık alt boyunun çalışan memnuniyetinde büyük farklılıklar yarattığını ileri sürmektedir.

Literatürde çalışan memnuniyeti ile örg÷tsel vatandaşlık arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Organ ve Ryan (1995) Örg÷tsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini, algılanan adalet, örg÷tsel bağlılık ve lider desteği ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Robbins (2001)'e göre, iş tatmini ve örg÷tsel vatandaşlık arasında mütevazı bir genel ilişki vardır. Bu

çerçevede çalışmada elde edilen korelasyon sonuçları literatürdeki diğer araştırmalar ile örtüşen bulgulardır.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim, eş çalışma durumu, çalışma pozisyonu, vardiya durumu ve işletmede çalışma yılı özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinde farklılık olup olmadığına yönelik yapılan testler sonucunda örgütsel vatandaşlık boyutlarından yardımseverlik, gönüllülük, sivil erdem ve vicdanlılık düzeylerinde cinsiyete göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların oranının erkeklere göre çok fazla olmasına rağmen bu dört davranışında erkek çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda kadınların örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Köse ve diğ. (2003) , Oğuz (2011), Sökmen ve Boylu (2011), Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) ve Avcı (2015) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar belirlemişlerdir. Oğuz (2011) ile Sökmen ve Boylu (2011) kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha olumlu olduğunu belirtmelerine karşın bu araştırmada erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı daha yüksek düzeydedir. Ancak buradaki sonuç sektörün yapısı gereği kadın çalışanların çok yoğun olması ve algılarının düşmesi olarak açıklanabilir. Çalışanların mavi yaka ya da beyaz yaka olmalarına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Diğer bir bulgu da şirketteki çalışma yılına göre vicdanlılık boyutunun farklılaşmasıdır. Literatürde bu bulguyu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Baş ve Şentürk (2011) ile Yılmaz (2012) çalışmalarında mesleki kıdemin örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farklılık yaratan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır.

Çalışan memnuniyeti boyutlarından lider/yönetici memnuniyetinin cinsiyet ve çalışma pozisyonuna göre farklılaştığı çalışmanın bir diğer bulgusudur. Kadın çalışanların lider/yönetici memnuniyeti açısından erkek çalışanlara oranla daha düşük memnuniyet düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde çalışma pozisyonu açısından beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre lider/yönetici memnuniyetinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Emhan ve Gök (2011) çalışmalarında cinsiyet ile genel memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiden bahsederken, aynı zamanda çalışanların

yoğunlukla yöneticilerine ulaşma, yöneticilerinin davranışları ve yaşam tarzlarına saygı duyması yönünde bir bulguya da ulaşmışlardır. Beyaz yaka çalışanların da yönetici/lider iletişiminin daha kuvvetli olduğu açıktır. Çalışan memnuniyeti açısından bir diğer bulgu da eş çalışma durumuna göre lider/yönetici memnuniyetinde anlamlı bir farklılık olduğu yönündedir. Buna göre eşi olmayanların eşi olup da çalışanlara göre lider/yönetici memnuniyetinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan memnuniyetinin arasında doğrusal ve aynı yönde ilişkiler bulunmuş olması her iki algının olumlu yönde geliştirilmesine yönelik örgütsel faaliyetlere önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle tanıma ve takdir konusunda çalışan memnuniyetinin artırılması gönüllülük davranışının da olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır. Özellikle çalışanların fikrini alma, başarılı çalışma ve fikirlerini takdir etme konusunda özen gösterilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı açısından da olumlu sonuçlar verecektir. Bu çalışmanın kadın çalışanların yoğunlukta olduğu tekstil sektöründe bir firmadaki çalışanlar ile kısıtlı olması, çalışmanın verilerinin kısa bir dönem içerisinde elde edilmiş olması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Çalışmanın örnekleminin daha geniş olduğu farklı sektörlerde yapılması ile katkı sağlayacak şekilde geliştirilebilir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi ya da sonucu olabilecek farklı değişkenlerle geliştirilebilecek modeller çerçevesinde işletmeler için uygulamada kullanılabilecek sonuçlar elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acuner, Ş. A. 2004. Müşteri ilişkilerinde hareket noktası: Müşteri memnuniyeti ve ölçümü. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Doğan, E. Ş. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
- Arıkan, R. 2004. Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama. Ankara: Asil
- Atalay, C. G. 2010. Örgütsel Adalet. D. E. Özler, (Ed.). Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde (41-63). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. 1995. İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baltaş, A. 2016. Ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnard, C. 1938. The functions of the executive.
- Barnard, C. 1968. The Functions of the Executive, 30th anniversary ed., Cambridge: Harvard University Press.
- Barutçugil, İ. 2004. Organizasyonlarda duyguların yönetimi. Kariyer Yayınları.
- Beugre, Constant D. 2007. A Cultural Perspective of Organizational Justice (First Edition). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Bingöl, D. 1990. Personel Yönetimi ve Beşerî ilişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, Dursun 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım,
- Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York John Wiley and Sons.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. 2015. Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem.
- Byrne, Barbara M. 2010, Structural Equation Modelingwith AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, anded., Taylor and Francis Group.
- Crosbie, P. V. 1972. Social exchange and power compliance: A test of Homans' propositions. Sociometry, 203-222.
- Çetin Ölçüm, M. 2004. Örgütsel vatandaşlık davranışı. Nobel Yayıncılık, Ankara

- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk. 2012. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, PEGEM Akademi, Ankara.
- Davis, K. 2005. “İşletmelerde İnsan Davranışı, (çev. Kemal Tosun)”, İşletme Fakültesi Yayını, s.504
- Doğan, E. Ş. 2013. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Doğan, İ. 2003. Modern Toplumda Vatandaşlık. Demokrasi ve İnsan.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation.
- Erdoğan, İ. 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, İ. 1999. İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.
- Eren, E. 2004. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın
- Eren, E. 2012. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13 b.). İstanbul: Beta.
- Eren, E., 1998, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul,
- Fiedler, F. E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. In Advances in experimental social psychology (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
- Fisher, C. D., & Locke, E. A. 1992. The new look in job satisfaction theory and research. In Job satisfaction: Advances in research and applications (pp. 165-194). The Free Press.
- Folger, Robert ve Cropanzano, Russel 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. California: Sage Publications.
- Galbraith, J. R., & Cummings, L. L. 1967. An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability.
- Geylan, R. 1996. Personel yönetimi. Birlik Ofset Yayıncılık.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.

- Graham, J. W. 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business ethics quarterly*, 43-54.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Keleş, Ö. 2009. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23.
- Hoppock, R. 1935. Job satisfaction.
- Katz, D., & Kahn, R. 1978. *The social psychology of organizations*. New York.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 161-172.
- Katz, R. 1983. Organizational stress and early socialization experiences. Massachusetts Institute of Technology.
- Kuşluvan, Z. 2009. *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış.*, MKM Yayınları, Bursa.
- Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory?. In *Social Exchange*, pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Malhotra, N. K., & Dash, S. 2011. *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.
- Meydan, Cem H. ve Şeşen H. 2011. *Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W. 1995. *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Oktay, M. 1996. *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. Der Yayınları, İstanbul
- Organ D.W., Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., 2006. "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences", London: Sage Publications s.36
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Organ.D.W., 1997, Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. Human performance.
- Ören K 2002 Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özden, Y. 2002. Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A.
- Pehlivan, İ. 1995. Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. 1987. Marketing: Basic concepts and decisions. Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Robbins, S.P. 2001. Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ., PrenticeHall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek 2003. Örgütsel Psikoloji (4.Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Samanci Kalayci, G. 2007. Orgütsel Guven ve Orgütsel Vatandaslik Davranisi.
- Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. 2014, Örgütsel Vatandaşlık s. 32
- Telman, P., & Ünsal, P. 2004. Çalışan memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. 2012. Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık. Baskı, Ankara.

Sürekli Yayınlar

- Acar, A. Z. 2006. Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 2006, ss.1-14
- Adams, J. S. 1960. "The relationship of worker productivity to Adams, J. S., "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol **67**. No.5, s. 422-436.
- Adams, J.S. 1965 Inequity in social exchange. in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social Eiychology*, Vol.2. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Adams, J.S., 1963 Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, , **67**, pp.422-436.
- Adams, J.S., S. Freedman S. 1976 Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Waister (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. **9**. New York: Academic Press, pp. 43-90.
- Akolaş, Arzu 2004. Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), ss.29-43.
- Aktay, A., & Ekşi, H. 2008. Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yeditepe Üniversitesi İş Ahlakı Dergisi*, İstanbul. Cilt Volume **2**, Sayı Issue 3, s. pp. 19-65.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. 2001. Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, **76**(5), pp.282-288.
- Alparslan, A. M. 2015. Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **16**(2): ss.117-128.
- Aquino, K. 2003. Preferential mistreatment: How victim status moderates the relation between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organization Science*, **14**(4), pp.374-85.

- Arslantaş, C. C. 2006. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **8**(3), ss.153-170.
- Aslan, S. 2008. The investigation of relation between organizational citizenship behavior with organizational commitment and professional commitment. Journal of Management and Economics, **15**(2), pp.163-178.
- Aslan, Ş. 2009. Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, **6**(1), ss.256-275.
- Aşık, N. A. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Yaşam Doyumunun İş Doyumuna Etkisi. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (62), 206-215.
- Bakan, İ. 2004. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz İİBF Dergisi, **7**, ss.1-30.
- Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S. 2001. Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers, 28th Annual National Agricultural Education Conference, **12**, pp.539-553.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. Academy of management Journal, **26**(4), pp.587-595.
- Bell, S. J., & Menguc, B. 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. Journal of Retailing, **78**(2), pp.131-146.
- Bierstedt, R. 1965. Review of Blau’s “Exchange and Power.”. American Sociological Review, **30**(5), pp.789-790.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. Interactional communication criteria of fairness. Research In Organizational Behavior, **9**, pp.289-319.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. 2005. The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Journal of Business and Psychology, **20**(2), pp. 259-273.

- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Routledge.
- Blau, P. M., & Duncan, O. D. 1961. Eine Untersuchung beruflicher Mobilität in den Vereinigten Staaten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft, 5, pp.171-188.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. 2008. Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, **11**(19), ss.75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. 2009. Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, **12**(21), ss.215-239.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. 2004. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. Human Resource Management Review, **14**(2), pp.229-246.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human performance, **10**(2), 99-109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R., & Hanser, L. M. (1985). Development of a model of soldier effectiveness. Personnel Decisions Research Institute (Institute Report No. 95).
- Borman, W.C. And S.J. Motowidlo 1997. "Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance. Special issue of Human Performance" Human Performance, **10**: pp.67-69.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors. Academy of management Review, **11**(4), 710-725.
- Buluç, B. 2008. Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, **6**(4), ss.571-602.
- Bulutlar, F., & ÖZ, E. Ü. 2009. Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, **12**(2), ss.75-88.

- Chiang, C. F. & Jang, S. C. 2008. An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313–322.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior. An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 386
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. 2000. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, **10**(1), pp.25-44.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. 2000. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, **10**(1), 25-44.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. 2013. Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbooks of sociology and social research. Handbook of social psychology*, pp. 61–88.
- Cottrill, Ken 1998. Strategies for World Domination. *Journal of Business Strategy*, Vol. **19**, No.3, pp.36-40.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, **31**(6), pp.874-900.
- Çakır, S. Yeygel ve Eğinli, Ayşen, Temel 2010. Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler.
- Çapık, C. 2014. Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı [Use of confirmatory factor analysis in validity and reliability studies]. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, **17**(3), pp.196–205.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. 2008. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), ss.229-244.
- Çetin, F., Şeşen, H., & BASIM, H. N. 2012. Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **13**(2), ss.197-211.
- Çiftçiöğlu, A. ve Sabuncuoğlu, Z., 2011. An Investigation On Perceived External Prestige And Related Work Variables In A Turkish Context, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: **13**(1): pp.105-126

- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, **13**(1), pp.46-78.
- Deluga, R. J. 1994. Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & and Organizational Psychology*, **.67**, pp.315-326
- Demir, C. 2007. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **26**(1).
- Demiröz, S, Kavak, Y. 2019. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öğrenci Başarıları Üzerine Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , **34** (2) , ss.505-523 .
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, **11**(3), pp.618-634.
- Doğan, A. ve Sarioğlu, C. 2007. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **1**(29), ss.37-61.
- Doğan, S., & Karataş, A. 2011. Örgütsel etğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), ss.1-40.
- Duygulu, E., & Eroğlu, K. 2006. Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **21**(2), ss.1-21.
- Eğimli, A. T. 2009. Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **23**(3), ss.35-52.
- Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American sociological review*, pp.31-41.
- Emhan, A , Gök, R. 2011. "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, ss.157-174.

- Erkorkmaz, Ü., İ.Etikan, O.Demir, K. Özdamar ve Y. Sanisoğlu. 2013. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences January 2013. **33**(1): ss.210-23.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1990. Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. Journal of management, **16**(4), pp.705-721.
- Feather, N. T. Ve Rauter, Katrin (2004), "Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction And Work Values", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 77, 81-94.
- George, J. M., & Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological bulletin, **112**(2), 310.
- Georgopoulos, BS, Mahoney, GM ve Jones, NW, Jr. 1957. Üretkenliğe yol-hedef yaklaşımı. Uygulamalı Psikoloji Dergisi, 41 (6), 345-353.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of applied psychology, **82**(6), pp.827.
- Gouldner, Alwin W. 1960. The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement. American Sociological Review, **25** (2), pp.161-178
- Graham, J. W. 1986. Principled organizational dissent: A theoretical essay. Research in organizational behavior.
- Graham, J. W. 1989. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL, **68**.
- Graham, J. W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. Employee responsibilities and rights journal, **4**(4), 249-270.
- Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of management Journal, **37**(4), pp.765-802.

- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. 2004. Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23).
- Gürbüz, S. 2008. İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Amme İdaresi Dergisi, **41**(4), ss.49-77.
- Halis, M., Gökgez, G. S., & Yaşar, Ö. 2007. Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, **9**(17), 187-205.
- Haworth, Chera ve Levy, Paul E. 2001. The Importance of Instrumentality Beliefs in The Prediction of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Vocational Behavior, **59** (1), pp.64-75.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. 1972. Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. Psychological Bulletin, **78**(1), pp.1.
- Holmes, J. G. 1981. The exchange process in close relationships. In The justice motive in social behavior (pp. 261-284). Springer, Boston, MA.
- Homans, G.C. 1958 'Social Behavior as Exchange', American Journal of Sociology, 63(6), 597-606.
- Hooper, D., Joseph C., ve Mullen, M., R., 2008. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. The Electronic Journal of Business Research Methods, **6**(1), pp.53-60, ISSN 1477-7029.
- Hoppock, R., & Spiegler, S. 1938. Job Satisfaction: Researches of 1935–1937. Occupations: The Vocational Guidance Journal, **16**(7), pp.636-643.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. 2004. Leadership and temperament congruence: Extending the expectancy model of work motivation. Journal of Leadership & Organizational Studies, **10**(4), pp.58-79.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of managerial issues, 212-226.
- İleri, Y. Y. ve Soylu. Y. 2011. Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, **14**(1-2), ss.225-250.

- İşbaşı, J.Ö., 2000b. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. 2004. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.
- Kalaycı, F., Samsun, N., Bilgin, S., & Samsun, O. 2007. Length-weight relationship of 10 fish species caught by bottom trawl and midwater trawl from the Middle Black Sea, Turkey. Turkish Journal of Fisheries and Aquatic Sciences, 7(1), 33-36.
- Kalkan, E. 2013. Preparation of scrap tire rubber fiber–silica fume mixtures for modification of clayey soils. Applied Clay Science, 80, 117-125.
- Kamdron, T. 2015. Work motivation: Relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 3(6), pp. 125-148.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. 2009. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 135-160.
- Karaman, A., & Aylan, S. 2012. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), ss.35-48.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kaya, M , Güzel, D , Çubukçu, B . 2011. Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2) , 51-60 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2702/35641>
- KEMERY, E.R. BEDEIAN, A.G. and S.R. ZACUR (1996), “Expectancy-Based Job Cognitions and Job Affects as Predictors of Organizational Citizenship Behavior” Journal of Applied Social Psychology, 26: 635-651.
- Kingir, S. 2010. Factors that affect hotel employees motivation, the case of Bodrum. Serbian Journal of Management, 5(1), 59-76.

- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, **17**(3), pp. 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, **37**(3), 656-669.
- Koopman, S. J. 2001. A simple and efficient simulation smoother for state space time series analysis. *Biometrika*, **89**(3), 603-616.
- Korkmaz, O. Ve E. Erdoğan (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, **14**(4), ss.541-557.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. 2003. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss.1-19.
- Lambe, Jay C., Michael Wittman, and Robert E. Spekman 2001. Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, **8**(3), pp.1-36.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. 1967. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, **7**(1), pp.20-28.
- Lee, Y. L. 2000. Glial fibrillary acidic protein: GFAP-thirty-one years (1969–2000). *Neurochemical Research*, **25**(9-10), pp.1439-1451.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. 1997. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, **15**, pp.47-120.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. 1997. Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management Vol. 15*, pp. 47–119.
- Lievens, F. ve Anseel, F. 2004. Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch Speaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.
- Lloyd, R. A., & Mertens, D. 2018. Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, **14**(1), pp.28-43.

- Locke 199), "Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, **78**, pp. 475-490.
- Lunenburg, F. C. 2010. Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, **1**(1), pp.1-10.
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **23**(6), pp.228-236
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, **57**(1), pp.70-80.
- MacKenzie, Scott B, Podsakoff, Philip M. ve Ahearne, Michael 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, **62**, pp.87-98.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, **43**(4), pp.738-748.
- Meszaros, P. 2004. Gamma-ray bursts: progress, problems & prospects. *International Journal of Modern Physics A*, **19**(15), pp.2385-2472.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, **76**(6), pp.845.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, **41**(3), pp.351-357.
- Moorman, R.H. 1993, "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior" *Human Relations*, **46**: pp.759-776.
- Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, **10**(2), pp.99-109.
- Nahm, H. 1940. Job satisfaction in nursing. *The American Journal of Nursing*, pp.1389-1392.

- Netemeyer, R.G. ve Boles, J.S. 1997. An Investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, **61**(3): pp.85-98.
- Oğuz, E. 2010. The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **9**, pp.1188-1193.
- Organ, D. W. 1977. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, **2**(1), pp.46-53.
- Organ, D. W. 1994. Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, **20**(2), pp.465-478.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, **10**(2), pp.85-97.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. 1995. Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, **135** (3): pp.339-350.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. 1993. Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, **6**(1), pp.5-18.
- Organ, D. W., ve Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **48**, pp.775-800.
- Organ, Dennis W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, **12**, pp.43-72.
- Organ, Dennis W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, **10** (2), pp.85-97.
- Organ, D.W. 1998. Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. *Human performance*, **10** (2), pp.85-97
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde iş gören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **12**, pp.277-290.
- Öğüt, A., Kaplan, M., Bıçkes, D. M. 2009. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı

- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. 2006. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma.
- Özbek, M. F. 2011. Örgüt İçerisindeki Güven Ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **16**(1), pp.231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 97-115.
- Özdevecioğlu, M. 2003. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı **21**, Temmuz-Aralık 2003.
- Özdevecioğlu, M. 2003. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Örgencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, **20**,117-135.
- Özgen, E. 2007. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, **8**: ss.1-6.
- Parlak, B. 2004. Türkiye’de Eğitim Araştırmalarında Kayıp Veri Sorunu. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, **3** (1), ss.230-241.
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. 2008. İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (22).
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A Review And Suggestion For Future Research. Human Performance, **10**(2), pp.133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of applied psychology, **82**(2), pp.262.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, Human Performance, **10**(2), pp.133-15 1

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, **1**(2), pp.107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, **26**(3), pp.513-563.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth ve Bachrach, Daniel G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, **26** (3), pp.513-563.
- Rakoczy, J., & Xin, R. 2002. Effect of ethanol fuel on natural environment in urban areas. *Environment Protection Engineering*, **32**(1), pp.169-174.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, **16**(3), pp.289-298.
- Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76), 283-301.
- Sezgin, F. 2005. Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Smith C.A, D.W. Organ ve J.P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. **68**(4), pp. 656-657.
- Smith C.A., Organ, Dennis W. ve Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, **68**, pp.653-663
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, **68**(4), 653.
- Smith, C.A. ve Near, J.P. 1983 "Job Satisfaction And The Good Soldier; The Relationship Between Affect And Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, Vol.**26**, No:4 pp.587-595.

- Smith, Organ D.W. ve Near, J.P. 1983; Smith, C. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, **68**(4), 653-663
- Solak, S. G., & Erok, M. 2018. Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Third Sector Social Economic Review*, **53**(3), pp.1337.
- Sökmen, A., Y. Boylu 2011. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **10**(1): pp.147 – 163.
- Spector, Paul E ve Fox, Suzy 2002. An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior- Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, **12** (2), pp.269-292.
- Summak, M. E., & Çöllü, E. F. 2006. Örgütlerde İkna. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, **9**(1-2), 277-292.
- Taşçı, D., & Koç, U. 2007. Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma.
- Taşlıyan, M. 2007. Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **2007**(1), ss.185-195.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. 2014. Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), ss.121-138.
- Taylor, R. G. 1989. The Role Of Trust In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, **7**: pp.85-89.
- Turgut, M ve M. Akbolat. 2017. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **20**(3): ss.357-384
- Turnipseed, David 2002. Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, **55**(1), pp.1-15, 322

- Turnipseed, David ve Murkison, Gene 2000. Good Soldiers and Their Syndrome: Organizationl Citizenship Behavior and The Work Enwironment. North American Journal of Psychology, **2**, pp.281-302.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. ve Bloodgood, James M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fullfilment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. Journall of Management, **29** (2), pp.187-206.
- Uçar, I., Çetin, C., Şenturan, S., & Demiralay, T. 2017. The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing: A Research On Participation Banking Sector. Research Journal of Business and Management, **4**(3), pp.347-358. DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.712
- Uluyol, O., Derin, N., & Demirel, E. T. 2011. Finansal Performansın Yükseltilmesinde İki Belirleyici Faktör: Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Tatmini: Malatya’da Faaliyet Gösteren Süpermarketlerde Bir Uygulama. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7), ss.315-336.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, **37**(4), pp.765-802.
- Walter, C. B., Penner, L. A., Allen, T. D. ve. Motowidlo, S. J 2001.” Personality Predictors of Citizenship Performance.” International Journal Of Selection And Assesment, **9**(1/2).
- Wayne, Sandy J. ve Gren, S.A. 1993. The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management. Human Relations, **46**(12), pp.1431- 1440.
- Williams, L.J. And S.E. Anderson 1991. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors” Journal of Management, **17**: pp.601-617.
- Williams, Steve, Pitre, Richard and Zainuba, Mohamed 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. The Journal of Social Psychology, **142**(1), pp.33-44.

- Yaşlıoğlu, M.M. 2017. Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Vol/Cilt: **46**, Special Issue/Özel Sayı 2017, ss.74-85
- Yelboğa, A. 2006. Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8(2), pp.196-217.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. 2014. İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, **16**(2), ss.303.
- Yılmaz, A., & Aslan, S. 2002. Örgütsel zaman yönetimi. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, **3**(1), ss.25-46.
- Yılmaz, K. 2012. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Anadolu Journal Of Educational Sciences International. 2012; **2**(2): ss.1-14.
- Yüceler, A. 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), ss.445-458.

Diğer Yayınlar

- Akdağ, M. (2007). Örgütlerde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri örgüt yapılarının incelenmesi üzerine karşılaştırılmalı bir çalışma (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aksoy, E. Ş. (2010). İşyerlerinde Mobingile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Alioğulları Z. D. (2012) Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Aliyeva, A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ayvaz, A. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Toplumsal Vatandaşlık İçerisindeki Konumu ve Birbirleriyle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Babacan, M. (2000). İş tatmini ile toplam kalite yönetimi ilişkisi ve uygulamadan bir örnek. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Balay, R. (2000). “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği,” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Balcı, A. (2014). Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü. YYLT, Beykent Üniversitesi SBE.

- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, F. 2000, Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa (Yayınlanmamış).
- Demir, A. (2014) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi. Sivas
- Demir, P. (2004) Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık: Gaziantep Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiralay, T. (2014). Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi (Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Demirbaş, Z. (2017). Sağlık işletmelerinde örgüt iklimi ve çalışan memnuniyeti ilişkisi üzerine bir araştırma (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Doğru, Ç. (2010). Türkiye'deki insan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkileri. Yüksek Lisans Tezi.Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.Ankara.
- Elyas, S. (2016). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında örgütsel faktörlerin rolü: Bir özel hastaneye ilişkin araştırma. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon.

- Gilik, A. (2015). “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gözen, E. D. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketler üzerine bir uygulama. Atılım Üniversitesi.
- Graen, G.B. ve T.A. Scandura (1987), “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, M. Staw, ve L.L. Cummings (der.), Research in Organizational Behavior, 9, Greenwich, CT: JAI Press, 175-208.
- Grijalva, P. 2017. Assessing organizational culture and employee satisfaction at a healthcare facility. In IIE Annual Conference. Proceedings (pp. 1735-1740). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
- Gülakan, G. (2013). Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti. Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği, Yüksek Lisans Tezi, 10-38.
- Gülcan, M. F. (2007). Örgütsel değişimde etkin bir yöntem: Personel güçlendirme (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gümüştekin G.E. (2008): “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, www.genbilim.com.
- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama.
- Güner, A. N. (2016). Duygusal zekâ'nın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi
- HILL, G. D., (2003), “Organizational Health: Using An Assessment Tool to Diagnose Internal Conditions and Relationships Before Writing A Prescription,” School Administrator, 60/5:-37-51
- Hill, Theresa M. (2002). Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. Yüksek Lisans Tezi. Saint Mary' University. Nova Scotia
- İşbaşı, J.(2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm

- Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kamer, Meltem (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Konya: Konya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karaduman, M. (2013). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Karambayya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'. Unpublished Paper, York University, Ontario.
- Karambayya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'. Unpublished Paper, York University, Ontario.
- Kaya, N. (2013). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir uygulama.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kubilay-Baykal, Ö. (2013). Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- McDonald, P. R. (1993). Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western, Ontario, London, Canada.

- Mimaroğlu, Hande (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Molm, L. D. 1994. Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, pp. 163-176.
- Mrkoczy, Livia ve Xin, Katherina (2004). The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior., at <http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf>, Erişim Tarihi: 01.11.2010.
- Nar, O. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin arkadaşlık, başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Noe, R. A.(1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi.
- Oğuz, E. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Pirecioğlu, F. M. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti-bir uygulama (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. USA: Aldine Atherton.
- Sheth, J.N. (1996) Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.11, No. ¾, 7-24.
- Steve H. Barr, College of Management, North Carolina State University, Raleigh, NC 27695
- Badrinarayan S. Pawar, College of Business Administration, Oklahoma State University
- Stewart, R.B. (2002). Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the EmployeeEmployer Relationship, PhD. Thesis, Regent University.
- Şanlı-Bulut, M. (2011). İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Şayir, G. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tezcan, A.(2012).Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama: Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi örneği.Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Thibault, J. W., & Kelley, H. H. (1952) The Social Psychology of Groups. NY : John Wiley & Sons.
- Törün, A.(2006). Müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından biri olarak çağrı merkezleri, çağrı merkezi bölümü çalışanları ve memnuniyeti: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- VROOM, V.H. (1964). Work and motivation. NewYork: John Wiley.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik AŞ işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma (Master's thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yetiş, Z. (2013) Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Er-zurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

EKLER



EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Çalışma Arkadaşlarım ;

Bu anket Bahçeşehir Üniversitesi'nde Yrd.Doç.Dr Tülay Demiralay danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Perde Tekstil İşletmesinde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmakta olan araştırmaya veri desteği sağlamak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar araştırmanın başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle anketi doldururken isminizi ve bölümünüzü belirtmenize gerek yoktur. Lütfen sizin için en uygun olan yanıtları vermeye çalışınız. Vereceğiniz yanıtlar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

D.Devran AKDENİZ

Bahçeşehir Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek
☐ Bayan

2. Yaşınız

(.....)

3. Medeni Durumunuz

- ☐ Evli
☐ Bekar
☐ Boşanmış

4.Çocuk Sayısı

- ☐ Yok
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4 ve üstü

5. Eşiniz Çalışıyor mu

- ☐ Çalışıyor
☐ Çalışmıyor

6. Çalışma Vardiya Durumunuz

- ☐ tek vardiya
☐ iki vardiya
☐ üç vardiya

7. Eğitim Durumuz

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Yüksekokul
☐ Üniversite
☐ Lisans üstü

8. Çalışma Pozisyonunuz

- ☐ Beyaz yaka
☐ Mavi yaka

9. Şirketteki Hizmet Yılıınız

- ☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21 yıl üzeri

EK 1.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Aşağıda çalışanların bazı davranışlarını tanımlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir maddede tanımlanan davranışı ne ölçüde sergilediğinizi düşününüz ve verilen ifadelerden size göre en uygun olanı işaretleyiniz.

S.N.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bilgi ve tecrübelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
2	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybetmem.	()	()	()	()	()
3	Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım.	()	()	()	()	()
4	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj prosedür ya da kısa notları okurum, ulaşabileceğim yerde bulundururum	()	()	()	()	()
5	Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.	()	()	()	()	()
6	Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.	()	()	()	()	()
7	Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	()	()	()	()	()
8	İşe gelemeyen arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
9	Hertürlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarına katılıyorum, görev alırım.	()	()	()	()	()
10	Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alırım.	()	()	()	()	()
11	İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.	()	()	()	()	()
12	İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	()	()	()	()	()
13	Katılmamın zorunlu olmadığı fakat işyeri yararına olan işlere, toplantılara severek katılıyorum.	()	()	()	()	()
14	Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.	()	()	()	()	()
15	Şirket yapısında yapılan değişimlere çabuk ayak uydururum.	()	()	()	()	()

S.N.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
16	Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım.	()	()	()	()	()
17	Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz.	()	()	()	()	()
18	Mesai saatlerine en üst seviyede uyarım. İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	()	()	()	()	()
19	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	()	()	()	()	()
20	İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
21	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	()	()	()	()	()
22	Çalışma ortamıyla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	()	()	()	()	()
23	Davranışlarımla iş arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	()	()	()	()	()
24	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim	()	()	()	()	()
25	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	()	()	()	()	()
26	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim	()	()	()	()	()
27	Davranışlarımla diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim	()	()	()	()	()
28	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle gönüllü olarak katılırım	()	()	()	()	()
29	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım	()	()	()	()	()

EK 1.2: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

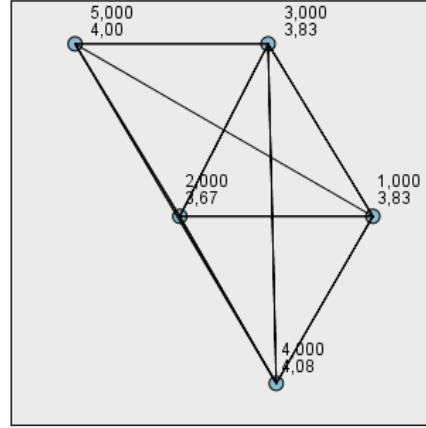
Aşağıdaki ifadeler için 5 basamaklı ölçeği kullanarak her maddenin sonunda, uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.

S.N.	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamın sağladığı yemeğin kalitesinden memnunum.	()	()	()	()	()
2	Yemekhane ortamı ve fiziki koşullarından memnunum.	()	()	()	()	()
3	Firmamın sağladığı sağlık hizmetlerinden memnunum.	()	()	()	()	()
4	Firmamın sağladığı ulaşım hizmetinden memnunum.	()	()	()	()	()
5	Firmamın gerçekleştirdiği sosyal aktivitelerden memnunum.	()	()	()	()	()
6	Firmamda iş zamanları dışında vakit geçirmek için uygun ortamlar mevcuttur.	()	()	()	()	()
7	Ücret ve tüm hak edişlerim doğru ve zamanında ödenir.	()	()	()	()	()
8	Firmamda çalışanlara sunulan fırsatlarda adalet vardır	()	()	()	()	()
9	Aynı sektördeki benzer işlere göre ücretim tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
10	Yöneticim işimde gösterdiğim başarıları takdir eder.	()	()	()	()	()
11	Firmamda başarılı çalışmalar takdir edilir.	()	()	()	()	()
12	Yenilikçi fikirlerim Öneri Sistemimiz aracılığıyla ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
13	Yaptığım iş bilgi ve becerilerime uygundur.	()	()	()	()	()
14	Görev ve sorumluklarım belirlidir.	()	()	()	()	()
15	Yaptığım iş ile ilgili yeterli yetkiye sahibim.	()	()	()	()	()
16	Bölümünde Görev dağılımı adil bir şekilde yapılır	()	()	()	()	()
17	İşimi yaparken yeni şeyler öğrenebiliyorum	()	()	()	()	()
18	Firmamın yöneticileri, şirket değerlerine uygun davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaktadır.	()	()	()	()	()
19	Bağlı bulunduğum müdürümün yönetimine güvenirim.	()	()	()	()	()
20	Doğrudan bağlı olduğum ilk yöneticimin yönetimine güvenirim.	()	()	()	()	()
21	Yöneticime işimle ilgili görüş, istek ve beklentilerimi her zaman rahatlıkla iletebilirim.	()	()	()	()	()
22	Yöneticim yapıcı ve çözüm odaklıdır.	()	()	()	()	()
23	Yöneticim bana saygılı davranır.	()	()	()	()	()
24	Yöneticim, işim ve mesleki gelişimimle ilgili konularda zamanında yapıcı geribildirim verir.	()	()	()	()	()
25	Yöneticim bizi ekip çalışmasına sevk eder.	()	()	()	()	()
26	Yöneticim iletişimde uygun ses tonu ve vücut dilini kullanır.	()	()	()	()	()

EK 2: İKİLİ KARŞILAŞTIRMA TESTLERİNDE ANLAMLI FARKLILIK BULUNAMAYAN DURUMLAR

EK 2.1: Şirkette Çalışma Yılına Göre Sivil Erdem Davranışında Farklılığa İlişkin Sonuçlar

Pairwise Comparisons of hizmetryili



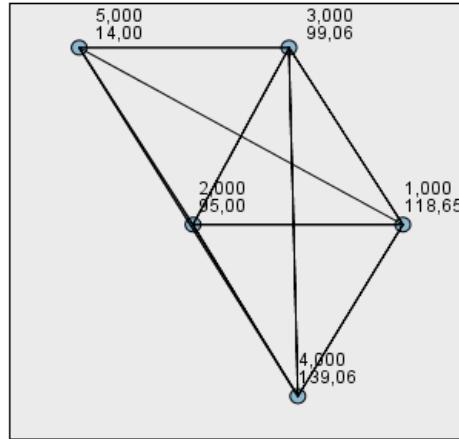
Each node shows the sample median of hizmetryili.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
2,000-1,000	,985	,321	1,000
2,000-3,000	,402	,526	1,000
2,000-5,000	6,099	,014	,135
2,000-4,000	1,960	,161	1,000
1,000-3,000	,992	,319	1,000
1,000-5,000	4,289	,038	,384
1,000-4,000	2,234	,135	1,000
3,000-5,000	5,992	,014	,144
3,000-4,000	3,794	,051	,515
5,000-4,000	,084	,772	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

EK 2.2: Çocuk Sayısına Göre Yardımseverlik Davranışında Farklılığa İlişkin Sonuçlar

Pairwise Comparisons of çocuk



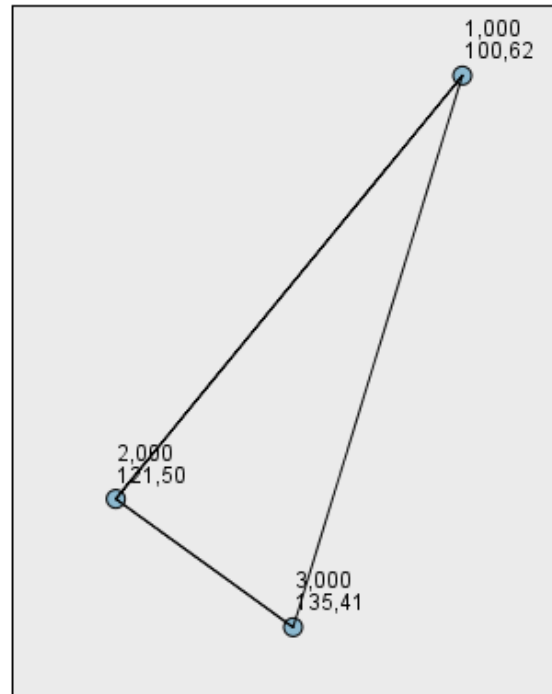
Each node shows the sample average rank of çocuk.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
5,000-2,000	81,000	61,113	1,325	,185	1,000
5,000-3,000	85,059	61,046	1,393	,164	1,000
5,000-1,000	104,647	61,004	1,715	,086	,863
5,000-4,000	125,062	64,278	1,946	,052	,517
2,000-3,000	-4,059	10,782	-,376	,707	1,000
2,000-1,000	23,647	10,546	2,242	,025	,249
2,000-4,000	-44,062	22,832	-1,930	,054	,536
3,000-1,000	19,588	10,148	1,930	,054	,536
3,000-4,000	-40,004	22,651	-1,766	,077	,774
1,000-4,000	-20,416	22,540	-,906	,365	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

EK 2.3: Vardiya Durumuna Göre Lider/Yönetici Memnuniyetinde Farklılığa İlişkin Sonuçlar

Pairwise Comparisons of vardiya



Each node shows the sample average rank of vardiya.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1,000-2,000	-20,875	11,189	-1,866	,062	,186
1,000-3,000	-34,784	18,935	-1,837	,066	,199
2,000-3,000	-13,909	20,944	-,664	,507	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

EK 3: Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Farklılık Testi

Alt Boyut	Demografik Özellik		n	χ^2	p	İkili Karşılaştırma
Yardımseverlik	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	5,775	0,123	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Gönüllülük	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	6,524	0,089	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Nezaket	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	0,780	0,854	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Sivil Erdem	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	2,540	0,468	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Vicdanlılık	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	3,046	0,385	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Yardımseverlik	Medeni Durum	Evli	143	2,393	0,302	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
Gönüllülük	Medeni Durum	Evli	143	2,454	0,293	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
Nezaket	Medeni Durum	Evli	143	3,029	0,220	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			

Sivil Erdem	Medeni Durum	Evli	143	5,705	0,058	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
Vicdanlılık	Medeni Durum	Evli	143	2,581	0,275	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
Yardımseverlik	Çocuk Sayısı	Yok	75	10,788	0,029	İkili Karşılaştırmada Fark Bulunamadı
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Gönüllülük	Çocuk Sayısı	Yok	75	6,311	0,177	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Nezaket	Çocuk Sayısı	Yok	75	3,100	0,541	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Sivil Erdem	Çocuk Sayısı	Yok	75	6,089	0,193	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Vicdanlılık	Çocuk Sayısı	Yok	75	2,977	0,562	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Yardımseverlik	Vardiya Durumu	Tek	164	3,345	0,188	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			

Gönüllülük	Vardiya Durumu	Tek	164	4,497	0,106	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Nezaket	Vardiya Durumu	Tek	164	4,115	0,128	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Sivil Erdem	Vardiya Durumu	Tek	164	3,593	0,166	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Vicdanlılık	Vardiya Durumu	Tek	164	4,707	0,095	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Yardımseverlik	Eş	Yok	50	4,413	0,110	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Gönüllülük	Eş	Yok	50	3,258	0,196	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Nezaket	Eş	Yok	50	1,384	0,500	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Sivil Erdem	Eş	Yok	50	1,110	0,574	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Vicdanlılık	Eş	Yok	50	1,903	0,386	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Yardımseverlik	Eğitim	İlköğretim	77	2,353	0,671	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Gönüllülük	Eğitim	İlköğretim	77	3,526	0,474	Fark Yok
		Lise	80			

		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Nezaket	Eğitim	İlköğretim	77	3,576	0,466	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Sivil Erdem	Eğitim	İlköğretim	77	1,239	0,872	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Vicdanlılık	Eğitim	İlköğretim	77	3,819	0,431	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Yardımseverlik	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	2,943	0,567	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Gönüllülük	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	6,486	0,166	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Nezaket	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	1,709	0,789	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Sivil Erdem		1-5 Yıl Arası	93	10,919	0,027	

	Şirkette Çalışma Yılı	6-10 Yıl Arası	67			İkili Karşılaştırmada Fark Bulunamadı
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Vicdanlılık	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	9,967	0,041	3-5
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			

EK 4: Demografik Özelliklerine Göre Çalışan Memnuniyetinde Farklılık Testi

Alt Boyut	Demografik Özellik		n	χ^2	p	İkili Karşılaştırma
İşin Anlamı	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	4,691	0,196	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Ücret ve Sosyal Haklar	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	1,673	0,643	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Lider/Yönetici	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	2,630	0,452	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
Tanıma ve Takdir	Yaş	18-25 Yaş Arası	23	2,356	0,502	Fark Yok
		26-35 Yaş Arası	76			
		36-45 Yaş Arası	85			
		46 ve Üzeri	27			
İşin Anlamı	Medeni Durum	Evli	143	0,225	0,894	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
	Medeni Durum	Evli	143	0,960	0,619	Fark Yok
		Bekar	58			

Ücret ve Sosyal Haklar		Boşanmış	10			
Lider/Yönetici	Medeni Durum	Evli	143	4,380	0,112	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
Tanıma ve Takdir	Medeni Durum	Evli	143	2,213	0,331	Fark Yok
		Bekar	58			
		Boşanmış	10			
İşin Anlamı	Çocuk Sayısı	Yok	75	4,884	0,299	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Ücret ve Sosyal Haklar	Çocuk Sayısı	Yok	75	3,274	0,513	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Lider/Yönetici	Çocuk Sayısı	Yok	75	6,991	0,136	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
Tanıma ve Takdir	Çocuk Sayısı	Yok	75	4,725	0,317	Fark Yok
		Tek Çocuk	59			
		İki Çocuk	68			
		Üç Çocuk	8			
		Dört ve Üzeri	1			
İşin Anlamı	Vardiya Durumu	Tek	164	4,323	0,115	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Ücret ve Sosyal Haklar	Vardiya Durumu	Tek	164	1,274	0,529	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			

Lider/Yönetici	Vardiya Durumu	Tek	164	6,196	0,045	İkili Karşılaştırmada Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
Tanıma ve Takdir	Vardiya Durumu	Tek	164	4,063	0,131	Fark Yok
		İki	36			
		Üç	11			
İşin Anlamı	Eş	Yok	50	3,296	0,192	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Ücret ve Sosyal Haklar	Eş	Yok	50	0,719	0,698	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Lider/Yönetici	Eş	Yok	50	10,339	0,006	0-1
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
Tanıma ve Takdir	Eş	Yok	50	5,716	0,057	Fark Yok
	Çalışma Durumu	Çalışıyor	110			
		Çalışmıyor	51			
İşin Anlamı	Eğitim	İlköğretim	77	4,075	0,396	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Ücret ve Sosyal Haklar	Eğitim	İlköğretim	77	6,745	0,150	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Lider/Yönetici	Eğitim	İlköğretim	77	5,620	0,229	Fark Yok
		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
Tanıma ve Takdir	Eğitim	İlköğretim	77	4,522	0,340	Fark Yok

		Lise	80			
		Ön Lisans	19			
		Lisans	32			
		Lisansüstü	3			
İşin Anlamı	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	9,055	0,060	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Ücret ve Sosyal Haklar	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	8,995	0,061	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Lider/Yönetici	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	8,294	0,081	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			
Tanıma ve Takdir	Şirkette Çalışma Yılı	1-5 Yıl Arası	93	2,270	0,686	Fark Yok
		6-10 Yıl Arası	67			
		11-15 Yıl Arası	34			
		16-20 Yıl Arası	10			
		21 Yıl ve Üzeri	7			

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Devrim Devran Akdeniz

Sürekli Adresi :Gençlik mh Görkem 5 sk Prestij konutları A Blok Daire 6 Kat 1
Lüleburgaz/Kırklareli

Doğum Yeri ve Yılı : Manisa 13.01.1978

Yabancı Dili :İngilizce

İlk Öğretim : Zafer İlkokulu 1989/Aydın

Orta Öğretim : Ticaret Meslek Orta Okulu 1992/Aydın

Lise: Aydın lisesi 1995/Aydın

Lisans : Dumlupınar Üniversitesi- Endüstri Mühendisliği

Çalışma Hayatı : Korteks Perde Fabrikası Lüleburgaz(2003-2007),
Defnetekstil Lüleburgaz (2007-.....)