

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:
EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esmâ DEMİR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı

EYLÜL 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:
EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esmâ DEMİR

1203811123

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811123 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Esmâ DEMİR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

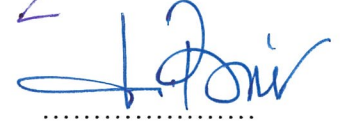
Tez Danışman : Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



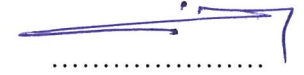
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ
Dokuz Eylül Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



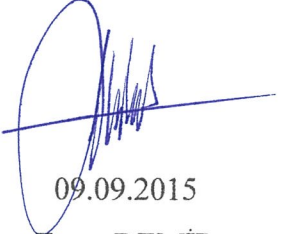
: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 18 Eylül 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


09.09.2015
Esmâ DEMİR

ÖNSÖZ

Örgütlerin başarısı, sürekliliği ve rekabeti için; çalışanlara tatmin sağlayabilen bir iş ve iş ortamının örgüt yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgütler, verimliliği sağlayıp, başarılı olabilirler.

İş tatminin sonuçlarının yalnızca birey için değil, örgüt için de önemli sonuçlar doğuracağını anlayan yönetimler, artık insanı örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görmektedir. Bu bağlamda günümüz örgütleri, çalışanların iş ile ilgili değer, yargı, tutum ve davranışları ile birlikte değerlendirmeye başlamış; insanın yalnızca fiziksel olarak varlığının yanında; düşünce ve duygu ile birlikte çalışma ortamında var olduğunu kabul etmişlerdir. Bu örgütlerden biride il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarıdır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık anlayışlarının iş tatminine olan etkilerini araştırmak ve buna göre önlemler alınması, iş tatmininin arttıracağını ve bu bağlamda eğitim kalitesinin de artabileceği ifade edilebilir.

Bu araştırmanın her aşamasında, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ'a, değerli zamanlarını ayırarak anketime katılan tüm meslek arkadaşlarıma, yazım aşamasında bana çok yardımcı olan kardeşim Ali YOLASIĞMAZ'a, bana hep cesaret vererek kahrımı çeken sevgili eşim Yiğit DEMİR'e sonsuz teşekkür ederim.

Eylül 2015

Esma DEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihçesi	4
1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Diğer Kavramlar	6
1.2.1 Prososyal Davranış	7
1.2.2 Spontan Davranış	8
1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	9
1.3.1 Diğergamlık	11
1.3.2 Vicdanlılık	12
1.3.3 Centilmenlik	13
1.3.4 Nezaket	14
1.3.5 Sivil Erdem	14
1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorileri	15
1.4.1 Sosyal Mübadele Teorisi	16
1.4.2 Lider-Üye Değişimi Teorisi	16
1.4.3 Karşılıklılık Norm Teorisi	17
1.4.4 Eşitlik Teorisi	18
1.4.5 Beklenti Teorisi	19
1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler	19
1.5.1 Kişisel Faktörler	19
1.5.1.1 Örgüte bağlılık	20
1.5.1.2 Kişilik özellikleri	20
1.5.1.3 Ruhsal durum	21
1.5.1.4 İşe karşı tutum ve iş tatmini	22
1.5.1.5 İhtiyaçlar	23
1.5.1.6 Örgütsel adalet	24
1.5.1.7 Demografik değişkenler	25
1.5.2 Çevresel / Durumsal Faktörler	26
1.5.2.1 İşin özellikleri	26
1.5.2.2 Liderin özellikleri	27
1.5.2.3 Örgütün özellikleri	27
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. İŞ TATMİNİ	29
2.1 İş Tatmini Kavramı	29

2.2	İş Tatmini (Motivasyon) Teorileri	31
2.2.1	Kapsam Teorileri	32
2.2.1.1	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	32
2.2.1.2	Herzberg'in çift faktör kuramı	33
2.2.1.3	McClland'ın başarı ihtiyacı kuramı	33
2.2.1.4	Alderfer'in ERG kuramı	34
2.2.1.5	Glasser'in kontrol kuramı	34
2.2.2	Süreç Teorileri	35
2.2.2.1	Vroom'un beklenti kuramı	35
2.2.2.2	Lawler-Porter teorisi	36
2.2.2.3	Adams'ın eşitlik kuramı	36
2.2.2.4	Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı	37
2.2.2.5	Amaç teorisi	37
2.2.2.6	Performansa bağlı olaylar teorisi	38
2.2.2.7	Öngören model teorisi	39
2.2.3	Rol Teorileri	39
2.2.3.1	Rol çatışma teorisi	40
2.2.3.2	Rol belirsizliği teorisi	40
2.3	İş Tatmininin Önemi	40
2.3.1	İş tatmininin Birey Açısından Önemi	41
2.3.2	İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi	42
2.3.3	İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi	43
2.4	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	44
2.4.1	İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	44
2.4.1.1	Yaş	44
2.4.1.2	Cinsiyet ve medeni durum	44
2.4.1.3	Eğitim	45
2.4.1.4	Mesleki kıdem	46
2.4.1.5	Zekâ ve yetenek	46
2.4.1.6	Kişilik	47
2.4.1.7	Sosyo-kültürel çevre	47
2.4.1.8	Statü	48
2.4.1.9	İş tecrübesi	49
2.4.2	İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler	49
2.4.2.1	İşin Niteliği (İşin Kendisi)	49
2.4.2.2	Ücret ve ödüller	51
2.4.2.3	İş güvencesi	52
2.4.2.4	Terfi Olanakları	53
2.4.2.5	Gelişme olanakları	53
2.4.2.6	Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler	55
2.4.2.7	Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	56
2.4.2.8	Örgüt kültürü	57
2.4.2.9	İletişim	58
2.5	İş Tatminsizliği ve Sonuçları	58
2.5.1	Bireysel Sonuçlar	59
2.5.2	Örgütsel Sonuçlar	60
2.5.2.1	İşe devamsızlık ve geç kalma	60
2.5.2.2	İşten ayrılma	62
2.5.2.3	Personel devir hızında artış	63

2.5.2.4	Yabancılaşma	64
2.5.2.5	İş kazaları.....	64
2.5.2.6	Örgütsel bağlılıkta azalma.....	65
2.6	İş Tatminini Arttırmanın Yolları	65
2.7	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasında İlişkileri Araştıran Çalışmalar	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		69
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA		69
3.1	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	69
3.1.1	Araştırmanın Konusu.....	69
3.1.2	Araştırmanın Amacı	69
3.1.3	Araştırmanın Önemi	69
3.2	Araştırma soruları	70
3.3	Araştırma Modeli ve Hipotezler	71
3.4	Araştırmanın Yöntemi	72
3.4.1	Evren ve Örneklem.....	72
3.4.2	Veri Toplama Araçları.....	77
3.4.2.1	Örgütsel vatandaşlık ölçeği (ÖV).....	77
3.4.2.2	İş tatmini ölçeği	81
3.4.3	Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	83
3.5	Araştırmanın Bulguları	83
3.5.1	Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular	83
3.5.2	Değişkenler Arası İlişkiler.....	84
3.5.3	Demografik Gruplardaki Farklılıklar	85
3.5.4	Girişimci Davranışı Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları	89
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		91
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		91
4.1	Sonuç	91
4.2	Öneriler	93
KAYNAKÇA		95
EKLER.....		109
Ek-A: Anket Formu.....		110
ÖZGEÇMİŞ.....		112

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1	: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	72
Tablo 3.2	: Betimleyici istatistikler.....	77
Tablo 3.3	: Döndürülmüş faktör matrisi.	78
Tablo 3.4	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	79
Tablo 3.5	: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	79
Tablo 3.6	: Faktör Matrisi.	81
Tablo 3.7	: Toplam açıklanan varyans tablosu.	82
Tablo 3.8	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	82
Tablo 3.9	: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.	84
Tablo 3.10	: Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.....	84
Tablo 3.11	: T testi bulguları.	85
Tablo 3.12	: T testi bulguları.	86
Tablo 3.13	: ANOVA testi bulguları.	86
Tablo 3.14	: ANOVA testi bulguları.	87
Tablo 3.15	: ANOVA testi bulguları.	87
Tablo 3.16	: ANOVA testi bulguları.	88
Tablo 3.17	: ANOVA testi bulguları.	88
Tablo 3.18	: ANOVA testi bulguları.	89
Tablo 3.19	: Regresyon analizi.	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	: Prososyal örgütsel davranış kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı	8
Şekil 3.1	: Araştırma modeli	71
Şekil 3.2	: Eğitim durumu.	73
Şekil 3.3	: Cinsiyet.	73
Şekil 3.4	: Medeni hal.....	74
Şekil 3.5	: Çalışılan iş pozisyonu.	74
Şekil 3.6	: Çalışılan Sektör.	75
Şekil 3.7	: Konum.....	75
Şekil 3.8	: Okul türü.	76
Şekil 3.9	: Gelir durumu.	76
Şekil 3.10	: Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA sonuçları.	80
Şekil 3.11	: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.	82

KISALTMALAR

Y. Lisans	: Yüksek Lisans
Öğ.	: Öğretmen
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖV	: Örgütsel Vatandaşlık
Örg.	: Örgütsel
%	: Yüzde
St.	: Standart
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
AMOS	: (Analysis of Moment Structures) Yapısal Denklem Modelleme Paket Programı
KMO	: (Kaiser Mayer Olkin) Örneklemin Analiz İçin Yeterli Olup Olmadığını Açıklayan Bir Test
SPSS	: (Statistical Package For The Social Sciences), Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı.

ÖZET

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Demir, Esmâ

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Eylül 2015, 112 sayfa

Bu tezin amacı örgütsel vatandaşlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışanların örgüt için iş görmeleri ve sorumluluk alarak örgüt performans ve kalitesini artırmak istemeleri, karar alınırken veya fikir üretirken istekli olmaları, örgüt açısından maddi ve manevi yarar oluşturabilmektedir. Ancak sarf edilen emeğin karşılığı olmazsa, adil bir politika yoksa ve çalışanların bireysel amaçları gerçekleşmiyorsa örgütte durmak istemeyeceklerdir. Günümüzde uluslararası rekabet, iş dünyasında ve kamu kurumlarında hızlı değişmelere neden olmakta ve nitelikli insan gücünü elinde tutmak isteyen şirketler ve kurumlar için, çalışanlarının motivasyon algılamalarına dayanan sonuçlar daha bir önem kazanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılamalarının, iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın temel yöntemi; özel ve kamu kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermedeki ilişkisini araştırmak ve bu ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek olmuştur. Tezde, örgütsel vatandaşlık ile ilgili tanımlar, örgütsel vatandaşlığın boyutları, teorileri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler ele alınırken; iş tatmininin tanımı, kuramları, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminsizliği ve sonuçları da ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini konuları sıklıkla araştırılan konular arasındadır. Fakat bu iki konunun eğitim sektöründe uygulanabilirliğini inceleyen

araştırma sayısı oldukça azdır. Bu eksiklikten yola çıkararak bu çalışma planlanmış ve literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışı, İş tatmini, Eğitim sektörü.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON EDUCATION SECTOR

DEMİR, Esma

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor İrfan AKKOÇ

September 2015, 112 page

The aim of this thesis was to examine the relationship between job satisfaction and organizational citizenship is. Employees of an organization to operate in the organization's performance and to improve the quality of personal responsibility for wanting to get their work done, the decision-making and new ideas are willing behalf of the organization financially and morally, would benefit. But money is not given to the effort, it does not apply a fair policy among employees and employees will not want to stay in the organization if they fail to individual objectives. Today, international competition, rapid changes in the business world and public institutions cause and want store tain skilled man power for companies and institutions, based on the motivation of employees sensing results are gaining more importance. In this study, teachers' perceptions of organizational citizenship, job satisfaction was aimed to reveal the effects on. The basic method of this study, teachers working in private and public institutions to investigate the relationship in the show organizational citizenship behavior and jobsatisfaction in this relationship was to investigate the effect. In this thesis, organizational citizenship definitions related to organizational citizenship dimensions, theories, Organizational Citizenship Behaviors to realize the Factors When considering job satisfaction definitions, theories, importance, influence job satisfaction factors, job dissatisfaction and the results detail has been studied intensively. In the literature, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction

Among the topics are topics frequently investigated. But these two issues in the education sector there is very little research that investigates the feasibility. Based on these shortcomings, this study was designed and is intended to contribute to the literature.

Keywords: Organizational citizenship behavior, Job satisfaction, Education sector.

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı örgütsel vatandaşlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışanların örgüt için iş görmeleri ve sorumluluk alarak örgüt performans ve kalitesini artırmak istemeleri, karar alınırken veya fikir üretirken istekli olmaları, örgüt açısından maddi ve manevi yarar oluşturabilmektedir. Ancak sarf edilen emeğe karşılık verilmezse, çalışanlar arası adil bir politika oluşturulmazsa ve çalışanlar bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte durmak istemeyeceklerdir.

Günümüzde uluslararası rekabet, iş dünyasında ve kamu kurumlarında hızlı değişimlere neden olmakta ve nitelikli insan gücünü elinde tutmak isteyen şirketler ve kurumlar için, çalışanlarının motivasyon algılamalarına dayanan sonuçlar daha bir önem kazanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılamalarının, iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın önemi, hızla değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek ve dünya pazarlarında etkin konuma gelebilmek isteyen örgütler, başarılı olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için doğru stratejilere ve bu stratejilerine uygun bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırma konusunun belirlenmesinde, insan kaynağının örgütün başarısında sonuca etki eden faktörlerin başında gelmesi öncülük etmiştir.

Günümüz dünyasında hızlı müşteri hizmetleri ve kalite örgütler için önemli bir hale gelmiştir. Bundan dolayı insan, örgütsel performans bağlamında önemli bir etken olarak görülmektedir. Rekabetin önemli olduğu örgütlerde, örgütler nitelikli çalışan istihdam etme, çalışan memnuniyeti yaratma, aidiyet duygusu oluşturmaya önem vermektedirler ve bundan dolayı çalışanlardan yüksek performans alabilmektedirler. Çalışanların işe bakışları, üst, üstleri ve yöneticiler ile ilişkileri, eşitlik ve adalet gibi sosyal kavram algıları çalışanların iş ve iş ortamını nasıl algıladıkları ile yakından ilgilidir. Ödül ve ceza sisteminin adil bir yapıda olması, iş

tatminini artırmaktadır. Tatmin olmuş çalışanların performansları ve örgüte olan bağlılıkları pozitif yönde etkilenecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık değişkeni ele alınmıştır. Bu değişkenin tanımı, teorileri, alt boyutları incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık kavramı, tarihçesi alt boyutları ve çeşitli teoriler incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık kavramı tanımı; bir örgüt içindeki bireyin, kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütün gelişmesi adına; işe zamanında gelme, verilen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapma, örgütü geliştirmek adına faaliyetlerde bulunma, iş arkadaşları ile ekip çalışması düşüncesi ile hareket etme, içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunma, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi ve yenilikleri destekleme ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayret etme olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramının alt boyutları olan diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını teorileri, sosyal mübadele teorisi, Lider-Üye Değişimi Teorisi, karşılıklılık norm teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi de incelenmiştir.

İkinci bölümde; iş tatmini kavramı, iş tatmini teorileri, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminsizliği ve sonuçları incelenmiştir. İş tatmini; işin beklentileri karşılanma derecesi, bundan dolayı kişinin davranışlarına etki eden, işi için oluşan olumlu tutumlar olarak tanımlanabilir.

Üçüncü bölüm olan araştırma bölümünde değişkenlerin ölçme yöntemleri ve bu yöntemlerin hangi boyutları ile ölçüldüğü ifade edilmiştir. Bu bölümde yöntem belirtilmiş ve hipotezler sunulmuştur. Çalışmaya ait anket yapılmış, ankete ilişkin bulgular ve elde edilen veriler açıklanıp, yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise elde edilen bulgular ışığında sonuçlar ortaya konulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Tarihsel süreç göz önüne alındığında tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte örgütsel yapılar gelişmeye başlamış ve bu gelişim sonucunda karmaşıklaşan örgütsel yapılarla birlikte örgütün içerisinde yer alan bireylerin görevlerini yerine getirirken belirli kurallar konulması gerektiği fark edilmiştir. Bu aşamada bürokrasi kavramı ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim kuramının içerisinde yer alan bürokrasi, bireylere yapmaları gereken görevleri verip bunların dışına çıkılmasını yasaklamıştır. Zamanla bu kuramın yeterli olmadığı fark edilmiş ve çalışanlarında fikir üretmesinin ve yönetime katılarak, örgüt içerisinde aktif rol oynamasının örgüte katkı sağlayacağı düşünülmüştür. İşte bu süreçlerin ardından sadece işini yapan, düşünmeyen, üretkenliğini kullanmayan, verilen emirlerden ötesine geçmeyen bireylerden ziyade kendisini örgütün bir parçası gibi düşünüp, onun için çalışan, üretken, düşünen, ekstra rol davranışları gösteren bireylerin örgütün ilerlemesinde ve her alanda rekabetin olduğu günümüzde, ayakta kalmasında önemli rol oynadığı fark edilmiştir. Bu farkındalık öncelikle rekabetin fazla olduğu işletmelerde kendini göstermiştir. Fakat bugün kamu kurum ve kuruluşları da rekabetten payını almışlardır ve artık ayakta kalabilmeleri için farklılaşarak yeni bir yüz oluşturması gerektiğinin bilincine varmışlardır (Acar, 2006; 7). İşte bu rekabet ortamında öne çıkmak ve devletin görevleri arasında olan toplumun refahını sağlamak ancak çalışanların buldukları örgüte aidiyetlik duygusu ile bağlanmasıyla, kendisini örgütün vatandaşı olarak hissedip ekstra çaba sarf etmesiyle ve içinde bulunduğu örgütü geliştirmek için çalışmasıyla gerçekleşecektir. Bu noktada ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık kavramı literatürde yeni bir kavram olarak varlığını göstermesiyle birlikte, günümüzde bu tanımlamaların çok fazla çeşitlendiği ve yaygınlaştığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının asıl çıkış noktası; bireyin kendiliğinden, herhangi bir beklentisi olmadan, fazladan pozitif davranışlar göstermesinin örgütsel ortam içerisinde olumlu etkiler oluşturacağı, yoğun rekabet ortamında örgütün sürdürülebilirliği sağlayabileceği ve örgütün amaçlarına ulaşmasına önemli katkı sağlayacağı öngörüsü oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan araştırmalar, örgütte ki gönüllü davranışları incelemeyi amaçlamaktadır. İşte bu bölümde, bu çalışmalar doğrultusunda kavramın çeşitli tanımlamalarına yer vererek, konumuz açısından önemi vurgulanacaktır. Bunun yanında kavramın tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve kapsamının günümüze kadar nasıl bir değişim gösterdiği incelenecektir.

1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihçesi

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard ‘fazladan rol davranışı’ kavramını ilk kez kullanmıştır” (Şahin, vd., 2013: 1069). Ekstra rol davranışlarının olmadığı, örgütün mevcut kuralları çerçevesinde, hiyerarşinin gerektirdiği, olması gereken davranışlar biçimsel rol davranışı olarak ifade edilir. Mevcut kuralların olmaması durumunda örgüt yaşamını devam ettiremez ve bu davranışlar örgütün ayakta kalması için temel oluşturur. “Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da nitelendirilmektedir. Çalışanlar, işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri almaları da gerçekleşmeyecektir” (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 138).

Sonrasında Katz ve Kuhn tarafından fazladan rol davranışı olarak nitelendirilen ÖVD, çalışanların tanımlanmış rollerinin dışında kendiliğinden gerçekleştirdikleri davranışlar olarak belirtilmiştir.

Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların üç hususa dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar (Hill, 2002: 1-2):

1. Çalışanların işlerine giriş, çıkış saatlerine özen göstermelidirler,
2. Çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmalarındırlar,
3. Çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmalı ve bu konuda gönüllü olmalıdırlar.

Katz ve Kahn tarafından oluşturulan fazladan rol davranışı kavramını temel olarak ilk kez Organ ve arkadaşları tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı kullanılmıştır. Birçok kaynakta Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temeli olarak kabul edilmiştir. Organ, ÖVD'yi, "bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları" şeklinde tanımlamıştır.

Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalar ise, örgütsel vatandaşlık davranışını ifade ederken, "iyi asker sendromu" tanımlamasını da kullanan Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmalarıdır. "İyi asker sendromu; örgüt içerisinde diğer bireylerin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi hoş karşılanmayan fiillerin yanı sıra sosyal davranışları, zamanında iş görme, yenilikçilik, yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir" (Acar, 2006: 2).

1992 yılında George ve Brief tarafından, iş görenlerin iş tanımlarında bulunan veya üzerinde olan ve ödül sistemi dışında yer alan tutum ve davranışlar olduğu belirtilmiştir. "Örgütsel vatandaşlık davranışı için örgütsel kendiliğindenlik ifadesi kullanılmıştır" (Acar, 2006: 2).

Van Dyne ve arkadaşları tarafından 1994 yılında Ekstra rol davranışları daha geniş ölçüde düşünülerek, "rol beklentilerinin ötesinde örgütü adına yarar sağlayacak davranışların, kendiliğinden yapılması olarak tanımlanmıştır" (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 51).

Bütün bu çalışmalar arasında farklı isimlerle ifadelendirilmiş olsa da örgütsel vatandaşlık davranışı için gelinen ortak nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının bir kişinin eğiliminden ya da zorunluluğundan değil diğerlerine veya örgüte yardım etme arzusundan geldiği düşüncesidir.

Greenberg ve Baron, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını biçimsel olarak örgütte belirlenen zorluklarında ötesinde görevinden daha fazlasını yapmak olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron, 2000: 372).

Sonuç olarak geçmişten günümüze yapılan bu tanımlar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı, bir örgüt içindeki bireyin kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütün gelişmesi adına; işe zamanında gelme, verilen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapma, örgütü geliştirmek adına faaliyetlerde bulunma, iş arkadaşları ile ekip çalışması düşüncesi ile hareket etme, yapılan suçlamalar karşısında örgütü

savunma, kaliteyi ve verimliliği elde edebilmek için değişimi ve yenilikleri destekleme ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayret etme olarak tanımlanabilir. Toplum için iyi vatandaş kavramı; yasalara uyan, ülkesi için özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan ise; örgüt için de durum aynıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında ödüllendirme ya da cezalandırma yoktur. Birey karşılık beklemezsizin çalıştığı örgüt için gönüllülük esasına dayalı olarak örgüte kazanç sağlayacak davranışlarda bulunur. Gönüllülük kavramının önem kazandığı günümüzde, öncelikle içinde bulunulan yer gönüllü davranışlarla güzelleştirilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptığı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlarken bazı özellikleri sınıflandırmıştır. Buna göre (Bolat ve Bolat 2008: 78);

1. Davranış gönüllülüğe dayalı ve isteğe bağlı olmalıdır,
2. Davranış örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almamalıdır,
3. Davranış iş tanımlamalarının içerisinde bulunmamalıdır,
4. Davranış örgütün belirlediği rol davranışlarının ötesine geçmeli ve istenilenden daha fazlasını yapma davranışını kapsamalıdır,
5. Davranış örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olurken, örgütü geliştirmelidir.

Williams ve Anderson, örgütsel vatandaşlık davranışını hedefleri açısından iki kategori üzerine temellendirmiştir. Birincisi örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını ifade etmektedir. Örgüt imajını ve performansını arttırmak ile ilgilenir; yani genel olarak örgütün işlevlerini iyileştirmek için fikirler ileri sürer ve buna göre hareket edilir. İkincisi ise, örgüt içerisinde yer alan bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Personelin örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarının iş yüklerini hafifletmeye yönelik davranışlar gibi fedakarlık gerektiren davranışları içerir (Meydan ve Basım, 2015: 100).

1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Diğer Kavramlar

ÖVD kavramının gelişme sürecinde farklı kavramlar kullanılmıştır. Bu kavramları gözden geçirdiğimizde, 1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından prososyal davranış, 1990 yılında Van Dyne ve Cummings tarafından ekstra-rol davranışı, 1991 yılında Graham tarafından sivil örgütsel davranış, 1992 yılında ise

George ve Brief tarafından örgütsel kendiliğindenlik (spontanlık) ifadeleri kullanılmıştır. ÖVD bu ifadelerle benzer anlamda kullanılmaktadır (Budak, 2015: 5).

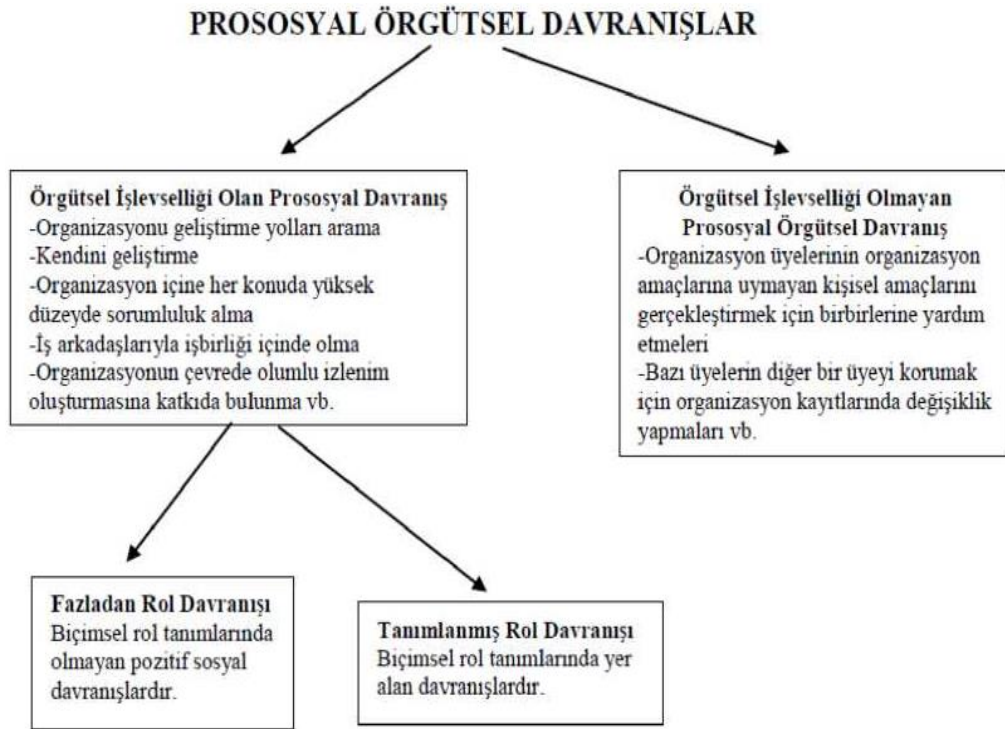
1.2.1 Prososyal Davranış

Prososyal davranışlar, bireysel veya örgütsel kazanımlarda birçok davranışı içerir. "Prososyal Davranış", örgüt üyelerinin, iş tanımlarında ki rollerini icra ederken ilişkide oldukları grup, birey veya örgütün huzurunu korumak ve sağlamaya yönelik davranışlardır. "Diğer bir ifadeyle "Prososyal Davranışlar", iş tanımında bulunmayan fazladan rol davranışını ve iş tanımında yer alan biçimsel rol davranışını kapsayan bir kavramdır" (Acar, 2006: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına temel oluşturan kavramlardan biri olan prososyal örgütsel davranışlar, "rol fazlası" ve "biçimsel rol" olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Fazladan rol davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan olumlu yöndeki davranışlardır. Biçimsel rol davranışları ise, fazladan rol davranışların tersine iş tanımında ayrıntılı bir biçimde belirtilen davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Çalışanlar sözleşmeleri gereği bu davranışları sergilemekten sorumludurlar.

Brief ve Motowidlo tarafından, prososyal davranış örgütün, grubun veya bireyin etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacıyla, örgütün bir üyesi tarafından gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710). Bu tanımlamaya göre, prososyal davranış rol tanımında yer almayan, gönüllü olarak yapılan davranışları tanımlamaktadır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışına çok benzer bir kavramdır.

Prososyal davranış bazı özelliklerine göre çeşitlendirilmiştir. Buna göre, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan işlevsel prososyal davranışlar ve bunun aksine örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranışlar olarak Katz ve Kahn tarafından kategorilere ayrılmıştır ve şekil 1'de gösterilmiştir. Örgüt üyelerinin yardımlaşma içinde olmaları, tehlikelere karşı örgütü korumaya ve örgütün çevrede güzel izleniminin yaratılmasını amaçlayan davranışları, örgütün gelişmesinde ve sürekliliğinin korunmasında etkili olduğundan bu davranış şekilleri işlevsel prososyal davranış şekillerine örnek teşkil etmektedir. Buna karşılık olarak, örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarına ulaşmak için hareket etmeleri ya da diğer üyelere yardım etme yönündeki prososyal davranışları da mevcuttur. Bu tür davranışlar da

prososyal davranış kategorisine girmektedir ancak örgütsel vatandaşlık davranışı değildir (İşbaşı, 2000: 16).



Şekil 1.1: Prososyal örgütsel davranış kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı (İşbaşı, 2000: 20).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark, prososyal örgütsel davranışın rol davranışlarını da kapsamı ve bazen ilişkide bulunan diğer kişilerin çıkarlarını gözeterek örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise rol davranışlarını kapsamayıp, her zaman örgüt yararına olan davranışlardır. Aynı zamanda prososyal davranışta çalışanların rol davranışlarının önemi çok büyük olduğu için, örgüt üyelerinin kendi kişisel çıkarlarını korumaları ya da iş arkadaşlarına yönelik bu tür faaliyetler örgüt zararına olabilir. İşte bu sebepten dolayı prososyal örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı anlama gelmemektedir.

1.2.2 Spontan Davranış

George ve Brief tarafından örgütsel kendiliğindenlik olarak tanımlanan spontan davranış kavramı, örgütün parçası olan bireylerin içinden gelerek örgütün yararına, örgütsel verimliliğe katkı sağlayacak, görev tanımında yer almayan ve örgüt için çaba sarf etme üzerine kurulu davranışları oluşturmaktadır. George ve Brief

çalışmalarında örgütsel kendiliğindenlik yani spontanlık kapsamında beş adet boyut önermişlerdir. Bunlar, çalışanlar arasında yardımlaşma, örgütü koruma, yapıcı öneriler dile getirme, kendini sürekli geliştirmek ve iyi niyet göstermek olarak sıralamışlardır (Acar, 2006: 6).

Katz örgütsel spontanlık davranışlarının temelini oluşturan çalışmasında, örgütün var olabilmesi ve etkin bir işleyişe sahip olabilmesi için üç tip davranıştan söz etmiştir. Bunlar (Budak, 2015: 4);

1. Nitelikli personelin elde edilmesi ve elde tutulması,
2. Güvenilir rol performansı
3. Yenilikçi ve spontan davranışlardır.

“Spontan Davranış” yani farkında olunmadan yapılan olumlu davranışlar örgüt içinde ki birliği artıran, faaliyetleri koruyan ve örgüt imajını yüseltten davranışlardır. Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunur

Özetleyecek olursak örgütsel spontanlık önceden düşünülerek özellikle yapılan davranışlar olmaktan ziyade farkında olmadan yapılan davranışlardır. Farkında olmadan yapılan olumlu davranışlar kişinin büyüdüğü çevreden, kültüründen ileri gelmektedir. Olumlu olarak yapılan davranış bireyde alışkanlık halini almıştır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışında örgütsel spontanlığın aksine örgüt için yapılan olumlu davranış bilinçli olarak gerçekleşmektedir.

1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıktığı tarihten bu yana yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışları birçok farklı boyutta ele alınmıştır. İlk olarak Organ tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı; diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem olmak üzere beş temel boyutta tanımlanmıştır (Sökmen, v.d., 2014: 7).

Williams ve Anderson, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını daha önce de bahsettiğimiz gibi, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak iki kategoride incelemiştir (Sökmen, v.d., 2014: 4).

Van Dyne, Graham ve Dienesch sadakat, itaat ve katılım olmak üzere üç boyuta dayanan daha karmaşık bir model sunmuşlardır. Örgüt ve yöneticilere olan

bağlılığı sadakat boyutu ifade etmektedir. Örgütteki kural ve düzenlemelere uyumu itaat boyutu açıklamaktadır. Örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş kurallarla işleyen örgütün yönetiminde tam anlamıyla sorumlu olmayı ve alının kararlarda aktif olarak rol almayı katılım boyutu ifade eder (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265).

Moorman ve Blakely ise, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını çalışanlar arasındaki yardımlaşma, bireysel girişkenlik, kişisel marifetlilik ve samimi destekleyicilik olmak üzere dört boyutta ele almışlardır (Kaplan, 2011: 70).

Daha sonra Podsakoff ve meslektaşları, yaptıkları çalışma ile otuz farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplamışlardır. Bu başlıklar şunlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264):

1. Yardım etme davranışı, iş arkadaşlarına yardım etmek ve iş ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek problemleri önlemektir.
2. Sportmenlik, iş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak ve kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmektir.
3. Örgütsel sadakat, iyiliğin yaygınlaştırılması, örgütün korunması, örgütsel amaç ile hedeflerin savunulması desteklenerek aktarılması ve örgütün savunulmasıdır.
4. Örgütsel itaat, örgütsel kurallara uymaktır, uyumlu olmayı ifade eder.
5. Bireysel inisiyatif, örgütsel performansı arttırmak adına bireysel olarak fazladan azim göstermekle birlikte örgüt adına yaratıcı ve yenilikçi olmaktır.
6. Sivil erdem, örgüte bağlılık ve örgütün karar alma aşamalarında etkinlik göstermektir. Örgütü geliştirmek adına fırsat kollamak ve örgütü korumaktır.
7. Öz gelişim, örgütün gelişmesi açısından bilgi, beceri ve yetenekleri arttırmak adına sürekli olarak kendini geliştirmektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları gördüğümüz gibi birbirinden farklı şekillerde, farklı isimlerde ele alınmıştır. Ancak literatürde en çok kabul gören çalışma, Organ'ın örgütsel vatandaşlık boyutlarıdır. Bu çalışma da Organ'ın beş boyutuna göre yapılacaktır.

1.3.1 Diğergamlık

Diğergamlık boyutu literatürde, fedakarlık, özgecilik, diğergamlık, diğerklerini düşünme olarak farklı isimlerle ele alınmıştır. “Diğergamlık kavramını ilk kez, Fransız felsefesinin ve sosyolojinin kurucularından biri olan Auguste Comte ortaya atmış ve diğergamlığı başkaları için yaşama eğilimi veya arzusu olarak tanımlamıştır” (Karadağ ve Mutafçılar, 2009a: 43). Mateer diğergamlığı; bir kişinin diğerk bir kişiye gerçekleştirdiği, yarar sağlayan ve ödül beklentisi olmadan yaptığı davranış olarak tanımlamışlardır (Karadağ ve Mutafçılar 2009b: 73). Bu açıklamalarda diğergamlık, bireysel olarak gerçekleştirilen ya da sahip olunan bir davranıştır. Ancak bu davranışa sahip birey, içinde bulunduğu örgütü de etkileyecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlığı örgüt içerisinde ele alarak açıklamaktadır.

Organ tarafından, örgüt içerisinde birlikte çalışan bireylerin örgüt ile ilgili görevlerinde ya da problemlerinde gönüllü olarak birbirlerine yardım etmek maksadı ile yaptıkları davranışlar olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000: 29). Diğergamlık boyutu aynı zamanda örgüt ile ilişkisi olan tüm bireyleri de kapsamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu yardım etme sebebinin örgüt ile ilgili olması gerektiğidir. Yeni işe başlamış bireyin işe oryantasyonunun sağlanmasına, diğerk çalışma arkadaşlarının yardım talep etmeseler bile ağır iş yükünü hafifletmesine, örgüt ile ilgili meydana gelen herhangi bir problemin çözülmesine yardım etme, örgüt ile etkileşimde olan herkese fedakarca yaklaşarak ihtiyaçları halinde bireyin tamamen kendi isteği doğrultusunda yanlarında bulunması, diğergamlık boyutuna verilecek örnekler arasında olabilir.

Diğergamlık boyutu örgüt içerisinde bulunan veya örgütle etkileşim halinde olan tüm bireyler için avantaj sağlayacak bir boyuttur. Bu özellik örgüt içerisinde işbirliğini sağlamakta, birlik ve beraberlik duygusunu artırmaktadır. Diğergamlık uyumlu çalışma ortamı sağlamakta, çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve böylelikle iş performansını yükseltebilmektedir (Gürbüz, 2006: 55). Dolayısıyla örgütle etkileşim halinde olan bütün birey ve gruplarda bu olumlu yöndeki gelişmeden etkilenebileceklerdir.

1.3.2 Vicdanlılık

Üstün görev bilinci olarak da tanımlanan vicdanlılık, Organ tarafından örgüt bireylerinin kendilerinden beklenenin dışında, fazladan çaba harcamaya gönüllü olmaları, akılcı zaman planlaması ve öngörölmüş beklentileri aşarak, iyi iş performansı gösterme ve kurallara uyum gibi en düşük standartlardaki davranışlar olarak tanımlanmıştır (İşbaşı, 2000: 26).

Vicdanlılık, çalışanların yalnız kaldığında dahi gösterdiği, gönüllülük esasına göre uygulanan, iş yerinde olma, işe devam sağlama, dakiklik, mola sürelerine riayet ederek suiistimal etmekten kaçınma, kurallara uyma gibi minimum iş davranışlarından daha ötede yapılan davranışları içermektedir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 47).

Diğergamlık boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki büyük fark, diğergamlıkta davranışlar seçilmiş bir kişiye yardım için oluşturulurlar. Vicdanlılıkta ise diğergamlığın tersine, kişi davranışları belirlenmiş özel bir kişiye karşı davranışlar değildir (İşbaşı, 2000: 27).

Vicdanlılık örgüte karşı yapılan davranışlardır. Dolayısıyla makrodan mikroya doğru bir etkilenme olacaktır ve bireyleri de olumlu açıdan etkileyecektir. Bununla birlikte vicdanlılık davranışı gösteren bireylerin aynı zamanda diğergam davranışlar göstermesi beklenmemelidir. Çünkü örgüt içerisinde diğergam davranışların ortaya çıkartan durumların, her zaman vicdanlılık davranışlarını da oluşturması mümkün olmayabilir. Her iki davranışın temeli yardım etme amacına dayandıkları için, iki davranış modeli de birbirlerine benzemektedirler.

Vicdanlılık boyutu, bu davranışı yerine getiren bireyler açısından gönül rahatlığı oluşturacaktır. Böylelikle iş yaşamında bireylerin daha huzurlu çalışmasını sağlayacaktır; aynı zamanda çalışma arkadaşlarını ve etkileşimde bulunulan diğer bireyleri de olumlu anlamda etkileyecektir. Örneğin bir hekim açısından düşündüğümüzde, iş yerine vaktinde gelen hekim, hastaların fazla sürede beklemesini önleyecektir. Böylelikle sıra beklemeyen hasta memnun olarak kurumdan ayrılacaktır. Fakat tam aksi durumda hekimin gecikmesinden dolayı gerginlik oluşacak ve bu durum hastalar tarafından hekimin çalışma arkadaşlarına da yansıtılacaktır; dolayısıyla hekimle etkileşime giren bütün bireyler bu durumdan olumsuz anlamda etkileneceklerdir.

1.3.3 Centilmenlik

Literatürde sportmenlik olarak da ifade edilen centilmenlik, Organ centilmenliği; kişinin faaliyet gerçekleştirirken dayatma ve suistimallere karşı şikayetten kaçınma istemi olarak açıklamıştır. Podsakoff ve meslektaşları centilmenliğin, çalışanların örgüt için kendi çıkarlarını ertelemesi ve etkileşim halinde olduğu herkese karşı hoşgörü ile yaklaşarak, özveri göstermeleri gerektiği zamanlarda bile örgütlerine karşı olumlu tutumlarını sürdürmeleri gerektiğini ifade etmektedirler (Acar, 2006: 7).

İşyerlerinde ekip çalışmasının desteklenmesi yerine bazı yanlış yönetim anlayışlarından dolayı çalışanların rekabete itilmesi, örgüt içerisinde iletişimsizlik ve çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir. İşte bu durum karşısında centilmenlik boyutu çok fazla önem ifade etmektedir. Çünkü centilmenlik boyutu, bireylerin, şartlar istedikleri gibi gitmediğinde efektif zaman kullanma, şikayetten kaçınma, yapıcı çalışmalar yapma, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde olgunlukla karşılama, örgüt üyelerini kırmamaya özen göstermeli ve alınganlık yapmamalıdır.

Centilmenlik davranışları, kişilerin sorunlarla, başka sorunlar yaratmadan yapıcı fikirleriyle mücadele etme kabiliyetini ve oluşan negatif durumlarda bireylerin direncini artırdığı için örgütün işlerliğine pozitif yön veren davranışlardır (Kaplan, 2011: 34).

Organizasyonlar ne kadar profesyonelce yönetilirse yönetilsinler, beklenmedik gerginliklerin ve sorunların çıkması kaçınılmazdır. Bu sorunlar, örgüt içerisinde huzurun bozulmasına ve örgütün en etkin olmayan paydaşının bile bundan etkilenmesine sebep olabilir. Böylelikle örgüte olan güven eksilir ve örgüte bağlılık bilinci bozular. Bu gergin ortamın önlenmesi için, örgüt üyelerinin karamsar bir tutum sergilemesi yerine hoşgörü, anlayış ve yapıcı odaklı olmaları örgüt içerisindeki uyumun yakalanmasını sağlayacaktır. Olumsuzlukları çok büyütmemek ve görmezden gelmek centilmenlik boyutunun en önemli özelliklerindedir. Centilmenlik davranışı gösteren üyelerin olduğu bir örgüt birlik ve beraberlik içerisinde olacak ve örgütü geliştirmeye odaklanacaktır.

1.3.4 Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu nezaket boyutudur. Nezaket boyutu, örgüt içerisinde bireysel olarak hareket etmekten ziyade, örgüt içerisindeki birlikteliğe vurgu yapan bir boyuttur. Nezaket, sorunun oluşmasını önleme amacı ile bir diğer kişiye yardım etmek veya çıkan herhangi bir sorunun çözülmesi için yardımcı olmak gibi davranış şekillerinden oluşmaktadır.

Nezaket örgütlerde karar alma süreçlerinde, bu kararlardan etkilenecek bütün örgüt üyelerinin bilgilendirilmesini ve karar alma aşamasında ekip olarak birlikte hareket etmeyi ifade etmektedir. Örgütle ilgili herhangi bir sorun oluştuğunda da diğer örgüt üyelerinin uyarılması gerekmektedir (Bingöl, 2003: 496).

Podsakoff ve meslektaşları, nezakete farklı bir yönden bakmışlardır. Nezaket kavramı, örgütteki bireylerin örgüt içerisinde ileride oluşmasını öngördükleri sorunları, diğer örgüt çalışanları ile paylaşımları ve bu problemin çözümünde birlikte hareket ederek yardımlaşma içerisinde problemin çözümüne ulaşmayı sağlayan davranışları ifade etmektedir (Kaplan, 2011: 32).

Diğergamlık ve nezaket boyutlarına baktığımızda, her ikisinde de bireylerin örgüt ile ilgili görevlerinde ya da problemlerinde, örgüt içerisindeki bireylerin gönüllü olarak birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranışlar olduğunu görmekteyiz. Bu iki boyutu birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Ancak şu açıdan değerlendirme yapabiliriz; diğergamlık, kişilerin birbirlerine, bir sorun oluştuğu zaman, bu sorunu çözmeye yönelik olarak yardımcı olma davranışını ifade ederken, nezaket boyutunda, önceden fark edilen ve olası olan bir problemin oluşmasını engellemek veya o problemin yaratacağı olumsuz etkileri minimuma indirmek amacıyla önceden somut adımlar atma davranışları söz konusu olmaktadır (İşbaşı, 2000: 29).

1.3.5 Sivil Erdem

Organ'ın çalışmasında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan "sivil erde", "Graham tarafından "örgütsel katılım" adıyla tanımlanmıştır" (Şahin, v.d., 2013:1072). Graham, sivil erdemi örgütle ilgili bütün konularda sorumluluk alma ve aktif olarak katılma şeklinde açıklamıştır. İyi bir örgüt bireyi, aktif olarak tüm

konularda fikir öne sürmeli bu fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Graham, 2000: 52).

Örgütün gelişmesi adına karar almak, alınan kararları örgüt üyeleri ile paylaşmak, örgüt içerisindeki gelişmeleri yakından takip etmek, bu gelişmeleri örgütün üyelerine de bildirerek onlarında kabul etmesini ve uygulamasını sağlamak, örgüt için yapılan toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün karar alma süreçlerinde yer almak sivil erdem boyutunun özellikleri arasındadır. Sivil erdem boyutu bireyin örgüt içinde pasif rol oynamasını istemez; örgüt adına örgütün verimliliğini arttıracak girişimlerde bulunmasını yani aktif olmasını ister (Schaneke, v.d., 1993: 353).

Sivil erdem boyutunda yer alan organizasyonun vatandaşı olma bilinciyle sergilenen davranışlar birçok yönetici tarafından olumsuz karşılanacaktır; çünkü sivil erdem yönetime aktif olarak katılma sürecini içerir. Bunlar, çalışanların kısa vadede karşılaşacakları engellerdir. Ancak, bu davranışlar uzun vadede çalışanların örgütteki politik olaylarla ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgütteki politikaların biçimlendirilmesinde rol alan bireyler olmalarını sağlayacak bir görüş geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır. Yöneticilerin sivil erdem boyutunun uygulanmasını desteklememesi, bu boyutun uygulanması ihtimalini oldukça düşürür. Aynı zamanda çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği ve oldukça fazla zaman ayırmak gerektirdiği için sivil erdem örgüt bireyleri tarafından nadir sergilenen bir davranış olarak ifade edilir (İşbaşı, 2000: 30).

1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde 1980'li yıllardan beri çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Literatür incelendiğinde direk örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olmasa da örgütlerde bu davranışın ortaya çıkışı ile ilgili bazı teoriler mevcuttur. Bunları; Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi, Karşılıklılık Norm Teorisi ve Beklenti Teorisi olarak sıralanabilir.

1.4.1 Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilerin başında gelmektedir. İlk kez Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi, sonunda ekonomik kazanç yerine sosyal anlamda bir kazanç elde etmeyi isteyerek örgüt üyelerinin yaptıkları, gönüllülük esasına dayalı davranışları kapsamaktadır.

Ekonomik kazançtan farklı olarak sosyal mübadele teorisi; değerler ve güven üzerine kuruludur. Ekonomik anlamdaki alışverişte maddi kazanç sağlanırken, sosyal değişimde yani sosyal alışverişte karşılıklı güven temellerine dayalı bir sevgi ve saygı sağlanacaktır. Bu teorinin temelini oluşturan insan ilişkileri, bireyler için karşılıklı kazanç oluşturacaktır. İnsan ilişkilerinde güven oldukça önem taşımaktadır. Bir örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine duydukları güven onların işlerini daha inanarak ve daha istekli yapmalarını sağlamaktadır. Örgüt açısından güvenin sağladığı kazanç, karşılıklı dayanışma içerisinde olan çalışanları ya da örgüt üyelerini ve bu üyelerin örgüte olan bağlılık bilincini geliştirmekte ve bu durum örgütün bütün paydaşlarını etkilemektedir (Gürbüz, 2006: 52).

Organ'a göre, çalışanlar işveren ile olan ilişkilerinde adil bir sosyal değişimin olduğunu bildiklerinde, motive olurlar ve ekstra rol davranışı gösterirler (Organ, 1990: 51). Bir kısım yazarlar sosyal mübadele teorisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında farklı açılardan bağlantı kurmuşlardır. Konovsky ve Pugh'da yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin iş görenlere görevlerine ilişkin daha fazla efor sarf etmeye, daha yaratıcı olmaya ve iş sözleşmelerinde belirtilenlerin dışında fazladan sorumlulukları üstlenmeye yönlendirdiğini belirtmişlerdir (Konovsky ve Pugh, 1994: 667).

Özetle sosyal mübadele teorisi örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında temel teşkil eden teorilerden biridir ve örgüt içerisinde sosyal açıdan yapılan alışverişin örgüt içerisinde bağlılığı arttırdığını savunmaktadır.

1.4.2 Lider-Üye Değişimi Teorisi

Lider üye değişim teorisi, lider ile çalışanların, organizasyonu ve birbirlerini nasıl etkileyeceği ve birbirlerine olan bağlılıkları ile ilgilenir. Bu teori, sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır. Sosyal değişim

teorisine göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında mübadeleye dayalı bir ilişki söz konusudur. Lider-üye değişim teorisi, yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşan ve birbirleri ile etkileşim sürecinde lider ile çalışanlar arasında oluşan bir tür değişimdir (Wayne ve Green, 1993: 1431).

Çalışanların yöneticilerine yönelik ilişkilerini değerlendiren ve memnuniyet seviyelerini belirlemeye yardımcı olan üç faktör tespit edilmiştir. Bunlar; ilişkinin niceliği, yöneticinin ast kontrolüne yönelik tutunduğu davranışları ve lider-üye değişimidir. İlişkinin niceliği, çalışan-yönetici arası iletişimin yoğunluğunu göstermektedir. Yöneticinin ast kontrolüne yönelik davranışları ise; yöneticilerin çalışanlarına karşı duydukları güven ve yakınlığı, lider üye değişimi, yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga, 1994: 317).

Lider ile çalışanların arasında çalışma esnasında gelişen ilişkiler, çalışanların motivasyonunu geliştirmekte ve örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu açıdan çalışan ile yönetici arasındaki ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmesi bakımından oldukça önemlidir. Lider ile çalışan arasındaki ilişki çift taraflıdır ve karşılıklı olarak, performansın artmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanları bütün olarak düşünmek yerine bireysel olarak etkileşim sağlar. Bu durum ise çalışan bireyde memnuniyetin artmasına sebep olur. Bireysel olarak değer verilen çalışanlar, örgüt içerisinde kararlara katılma, örgütü geliştirme açısından daha aktif hale gelir. Yani yönetici, örgüt içerisindeki ilişkileri geliştirme açısından oldukça fazla önem teşkil etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 452; Gerstner ve Day, 1997: 827).

Yönetici ile ilişkileri iyi durumda olan çalışanlar örgüte bağlı, örgütün gelişmesi için çaba sarf eden ve görevi olmadığı halde gönüllülük esasına dayalı olarak ekstra davranış sergilerler. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışına işaret etmektedir (Le Blanc, vd., 1993: 299)

1.4.3 Karşılıklılık Norm Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan kuramlardan bir diğeri ise karşılıklılık norm teorisi. Karşılıklılık norm teorisi, Gouldner "The Norm Of Reciprocity" başlıklı çalışmasında, "bireyler kendilerine yararı olan kişilere aynı şekilde karşılık vermeye çalışacaktır" şeklinde ifade etmiştir. Gouldner'a göre karşılıklılık norm teorisinin gerçekleşmesi için ya bireyin kendisine yardım eden

kişiyeye yardım etmesi ya da kendisine yardım eden kişiyeye zarar vermemesi gerekmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi için yönetici ve çalışanlar arasında, çalışanların birbiri arasında birbirlerine duydukları minnet duygusu etkindir (Gouldner, 1960: 171-173).

Gouldner'a göre kültürler arasında birçok farklılıklar bulunsa da karşılıklılık normu evrensel bir özellik taşımaktadır. Karşılıklılık norm teorisine göre, işinden memnun olan bir çalışan, bu memnuniyeti yaratan kişilere karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir; yani birey kendisine yardımda bulunanlar üzerinde yükümlülük hissederek, yardım eden kişinin iyiliğini isteyecektir. Karşılıklı yardım etme durumunun olduğu, karşılıklı iyi niyetin olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenerek örgüt daha verimli olacak ve örgüte bağlılık artacaktır (Gouldner, 1960: 173).

1.4.4 Eşitlik Teorisi

John S. Adams 1965 yılında Eşitlik Teorisini geliştirmiştir. Bu teorinin temeli, örgüt üyelerinin eşit muamele görme isteği ve bu isteğin motivasyonunu etkilemesidir. Bireyin sarf ettiği çaba ve karşılığında gördüğü muamele iş arkadaşları ile eşit düzeyde ise kişi motive olacak ve örgüte güven duygusu artacaktır. Fakat aksi durumda birey olumsuz etkilenerek bu durumu işine yansıtacaktır. Bu durum örgüt açısından da negatif sonuçlar doğuracaktır (Eroğlu, 2000: 123).

Eşitlik teorisine göre, örgüt üyesi, kendi gösterdiği gayret ile aldığı sonucu diğerlerinin gösterdiği gayret ile aldığı sonuçla karşılaştırır. Kişi bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durumu gidermek için çaba sarf edecektir. Eğer bu durumun üstesinden gelemese çalışanlar arasında dayanışmanın ve yardımlaşmanın sağladığı örgütsel vatandaşlık davranışı sağlanamayacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998: 163).

Özetle, örgüt içerisindeki adalet çalışanlara yansiyarak çalışanların daha verimli ve örgüte bağlı olarak çalışmasını sağlayacaktır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında temel teşkil edecektir.

1.4.5 Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından öne sürülen bu kuram sonuç ve beklenti arasındaki ilişki üzerinedir. Bireyin örgüt için fazladan olumlu davranış göstermesinin derecesi, bu davranışın sonunda beklediği ödüle ya da potansiyel çıktıya bağlıdır. Beklenti kuramı üç değişkende incelenebilir (Haworth ve Levy, 2001: 64):

1. Çalışanların olumlu davranışlarının karşılığında hissettikleri bir ödül kazanma ihtimali.
2. Gösterilen performans düzeyinin arzulanan sonuca ulaştırıp ulaştırmama hakkında kişinin inancının derecesi.
3. Belirli bir miktarda gayret sarf etme sonucunda elde edilen potansiyel bir ödülün daha büyük başarı elde etmeye yol açıp açmayacağı hakkında kişinin algıladığı olasılık.

Çalışanlar bu beklentilere, deneyimleri, gözlemleri ve algıları, gayretleri ve daha önce çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle yeni beklentilere girmekte ve bu duyguyla motivasyonları sürekli kılınmaktadır. Özet olarak örgüt içerisinde çalışanlar bu teoriye göre olumlu bir davranış sergilerken karşılığında takdir edilme arzusu hissetmekte ve ödül beklentisine girmektedir. Sergilenen bu davranış dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etken oluşturmaktadır.

1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilecek birçok faktör vardır. Bu faktörler, kişisel ve çevresel/durumsal faktörler olmak üzere iki boyut altında ele alınacaktır.

1.5.1 Kişisel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olan kişisel faktörler; örgüte bağlılık, kişilik özellikleri, ruhsal durum, işe karşı tutum ve iş tatmini, ihtiyaçlar, örgütsel adalet ve demografik değişkenler başlıkları altında sıralanarak incelenebilir (Çetin, 2011: 36-37).

1.5.1.1 Örgüte bağlılık

Örgütsel bağlılık işe karşı olan psikolojik bağlılıktır. Bunlar; örgüt değerlerine inanç, işe duyulan ilgi ve sadakatten ileri gelmektedir. Örgütsel bağlılığı tanımlarken günümüze kadar farklı sınıflandırmalar yapılmış, farklı bakış açıları geliştirilmiştir. O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen sınıflandırma da örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak sınıflandırılmış ve bu oluşumların örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etken oluşturduğu belirtilmiştir (Balay, 2000: 22-23).

Örgüte bağlılık üzerine yapılan bir diğer sınıflandırma, Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer 1984 yılında örgütsel bağlılığı iki ana başlık altında değerlendirmişlerdir. Bunlar duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır. Daha sonra 1990 yılında normatif bağlılığı da bu sınıflandırmaya ekleyerek üç ana başlık oluşturmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990:4; Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme ve kendi ile örgüt arasında bağ kurma olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 73). Devamlı bağlılık ise kişinin işsiz kalması durumunda, maruz kalması gereken olaylarla ilgili görüşünden kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Burada çalışan bireyin işten ayrılması durumunu göze alamaması faktörü vardır. Normatif bağlılık, örgüt bireyi, örgüt amaç ve hedeflerinden sadece doğru ve ahlaklı olduğuna inandığı örgüt davranışlarını gösterir (Balay, 2000: 22).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, içinde bulunulan örgütün bir parçası olmaya devam etme, örgütü benimseme, örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme ve örgütün gelişmesi için ekstradan gayret sarf etme olarak tanımlanabilir. Bu da doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışını kapsayan bir tanım olmamakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyici niteliktedir.

1.5.1.2 Kişilik özellikleri

Kişilikle ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Genel olarak, bireyin karakteri ile çocukluk döneminin bileşiminden oluşan ve yaşadığı sosyal çevre içerisinde yaşam boyu geliştirilebilen bir özelliktir (Pizur vd., 2009: 158). Kişilik, kişilerin ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresine uyumu gibi belirli

özellikleri içeren bir bütündür. Birey bütün bu kişisel özelliklerine göre toplum içerisinde ayırt edilmektedir (Keskin ve Saltürk, 2008: 192).

Birçok düşünür kişiliği değişik açıdan ele almışlardır. Jullian B. Rotter; kişiliğin oluşumunu, bazı psikolojik esaslara dayandırmıştır. Bunların başında inanç sistemi gelmektedir. Rotter, inanç sistemini kişiliğin oluşturucusu aynı zamanda kişiliğin ölçülmesinde önemli bir faktör olarak görmüştür. Atkinson ve Mc. Clelland ise kişilik kuramında insanın bazı temel ihtiyaçlarının yanında kişiden kişiye farklılık gösterebilen psikolojik ihtiyaçlarının olduğunu ortaya koymuşlardır (Selvi, 2011:20).

Norman, 1963 yılında yaptığı çalışmada kişilik ile ilgili beş faktör elde etmiştir. Bu faktörler; dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal denge/dengesizlik ve yeniliklere açık olmadır (Deniz ve Erciş, 2008: 303).

Çağımızda artan rekabet ortamı ile birlikte örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için en fazla önem verdiği faktör, insandır. Bu yüzden çağdaş yönetim anlayışında örgütsel yapıyı şekillendiren insanı tanımak ve bu örgütü oluşturan bireylerin sosyo-kültürel özelliklerini bilmek örgütün gelişimi açısından oldukça önemlidir. Bireylerin sorunlara bakış açısı, onların örgüt içerisinde iş görmeye yönelik çabalarını belirlemektedir.

Çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti, ırkı, geliri, çalışma yılı gibi kişisel özellikleri bireyin işe karşı tutumlarını, işe bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında ele alınan boyutlar bireyin kişiliği ile çok yakından ilgilidir. Örneğin sorumluluk sahibi olan, geçimli olan, diğer bireylerin çıkarını da kendi çıkarı kadar düşünen bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme konusunda daha yatkın olacaklardır (Kaynak, 2007: 91). Özetle bireylerin kişisel farklılıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda etkili olmaktadır.

1.5.1.3 Ruhsal durum

İnsanlar duygusal olarak rahat oldukları durumlarda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmalarda ise pozitif ruhsal özellikleri olan bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin elde edildiği durumlarda, çalışanların diğergamlık davranışlarında artış olduğu saptanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 40). Bu çalışmalardan yola çıkarak örgüt içerisinde iyi bir

ruh haline sahip olan bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve örgütün bütün paydaşlarına olumlu ruh halini yansıttığını söylenebilir. Böylelikle olaylara pozitif bakan bir birey çalışma ortamında ki eksikleri görmezden gelerek örgütünü her şekilde savunabilecek ve örgütün gelişmesi için çaba sarf edebilecektir. Çalışma arkadaşları açısından ise daha anlayışlı daha yardımsever bir tutum sergileyebilecektir. Bu durum yalnızca bireyi değil olumlu ruh haline sahip olan bireyin örgüt içerisinde daha mutlu olduğunu gören bütün çalışma arkadaşlarını da etkileyecektir.

1.5.1.4 İşe karşı tutum ve iş tatmini

İşe karşı tutum örgütteki bireyin çalışma esnasında işe karşı geliştirdiği tutumdur. Bireyin örgüt içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirirken beklentilerinin karşılanmış olması onun işinden memnun olmasını sağlar, işinden memnuniyet duyan birey ise işine karşı olumlu tutum sergiler; işte bu durumu iş tatmini olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1994: 231).

İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı açısından en çok incelenen faktörler arasındadır. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen Organ, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olduğunu ikisinin arasında önemli bir bağlantı bulunduğunu vurgulamıştır (Jones, 2006: 24). Örgütlerde iş tatmini sağlamada, iş görenlerin güdülenme durumları en önemli faktörlerden biridir. Örgüt üyelerini verimli ve başarılı çalıştırabilmek için, önce insanları yaptığı işe ikna etmek, işi benimsemesini sağlamak ve onları motive etmek gerekmektedir. Bu da yöneticilerin ya da liderlerin yönlendirmeleri ile mümkün olabilir (Kaynak, 2007: 93).

Çalışanların işlerini sevmeleri ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, örgüt içerisinde iş tatmini yaşanmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütsel açıdan verimlilik artmaktadır. Pozitif olarak bakılacak olursa iş tatmini duyan kişiler, çalışma arkadaşlarına, hizmet verdiği kişilere yani bütün paydaşlarına yardımcı olma, işbirliğine açık olma gibi daha fazla prososyal davranış sergilerler (Beşiktaş, 2009: 66). Dolayısıyla iş tatmininin örgüt etkinliği açısından önemli olması sebebiyle yöneticilerin iş tatminine önem vermeleri gerekmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin düşük olmasının örgüt açısından pek çok negatif etkileri olacaktır (Beşiktaş, 2009: 70).

İş tatmini, sadece iş arkadaşları ile iyi geçinme, yaptığı işi sevme, iş ortamında bulunmaktan zevk alma, işine istekli olarak gitme, yaptığı işten olumlu çıktılar alma gibi davranışları içermez, aynı zamanda bireyin maddi açıdan da tatmin olması gerekmektedir. Bunun yanında iş tatmini göreceli bir kavramdır. Her birey aynı şekilde aynı koşullar altında işinden tatmin olma duygusunu yaşamaz. Bu yüzden yöneticilerin çalışanları gözlemlemesi ve bireysel olarak da tutum sergilemesi, çalışanların iş tatmininin artmasını sağlayacaktır. İşinden tatmin olan, doyum yaşayan bireyin örgütsel vatandaşlık sergilemesi daha kolay olacaktır. Bu durum ise hem örgüte hem de bireye kazanç sağlayacaktır.

1.5.1.5 İhtiyaçlar

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi: kişinin yaptığı her türlü davranışın kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğunu belirtmektedir. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek için belirli şekillerde davranır, bundan dolayı ihtiyaçlar davranışları belirleyen en önemli bir etmenlerdendir (Çetin, 2011: 76). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bireyin öncelikli ihtiyaçları temel ihtiyaçlar olarak tanımlanmış (Bull, 2005: 29), temel ihtiyaçlarını karşılayamayan bireylerin daha üst basamaktaki ihtiyaçlarını gerçekleştirme yani barınma ihtiyacı, sevilme, sevme, saygı görme gibi ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olmamaktadır (Evens ve Lamberton, 1997: 46). Hiyerarşinin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirme basamağını gerçekleştirmek için yine sevilme, sevme, saygı görme gibi bütün basamakların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bireyin gün içerisinde en çok zamanını geçirdiği yer iş yeridir. Kişinin yaşamının en uzun dönemini harcadığı bu yerde mutlu, huzurlu olması ihtiyaçlarının karşılanmasında büyük etken olacaktır. Maslow' a göre kendini gerçekleştiren birey kendinden başkasını da düşünen, hoşgörülü, alçak gönüllü, olgun bireylerdir. Yani belirtildiği gibi ihtiyaçlar bireyin davranışlarına yansır. İhtiyaçları karşılanan birey örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergiler (Keles, 2006: 12).

Örgüt içerisinde bireyin ait olma duygusu, sosyal kabul görme, statü, örgütün paydaşları tarafından saygı ve sevgi görme, örgütün kararlarına katılma, örgüt içerisinde aktif ve etkin olma gibi durumlar bireylerin iş tatmini yaşamasına ve örgüte bağlılık bilinci geliştirmesine neden olur. İhtiyaçları karşılanmış bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri çok daha kolay olacaktır. Bu açıdan

örgüt yöneticilerinin, örgütün daha verimli ve daha etkin olabilmesi için, çalışanlarının ve bütün paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama konusunda oldukça hassas olmaları gerekmektedir.

1.5.1.6 Örgütsel adalet

İnsanlar yüzyıllardır bir arada yaşamaktadır, adalet kavramının ortaya çıkışı da insanların bir arada huzursuzluk çıkmadan yaşamaları ve birbirleriyle iyi anlaşma gerekleri ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Adalet hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi anlamına gelir. Adalet bir toplumda herkese eşit hak sunma olarak ifade edilebilir. Örgütleri de birer küçük topluluk olarak düşündüğümüzde örgüt içerisinde eşitliği, hakkaniyeti sağlamak için örgütsel adalet kavramı gündeme gelmiştir. İnsan unsuru sürekli bahsettiğimiz gibi günümüz rekabet koşullarında oldukça önem kazanmıştır. Örgütler insana yakışır şekilde hareket ettiği müddetçe sürdürülebilirliği sağlayacaktır. İnsanın hak ettiği değeri kazanması, örgüt içerisinde eşit dağılımın sağlanması örgütsel adalet yoluyla gerçekleşebilir. Örgütsel adalet bireylerin örgüt içerisinde çalışma sürecinde oldukça önemli bir motivasyon etkenidir. Bireylerin adaletsiz davranışlar karşısında organizasyona olan güveni ve bağlılığı azalacaktır.

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Adams, 1963:422). Eşitlik teorisi, daha öncede bahsettiğimiz gibi, örgüt içerisinde çalışanların diğer örgüt üyeleri ile eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olması olarak tanımlanmıştır. Çalışanların bu arzusu onların motivasyonunu etkilemekte ve örgüte bağlılık düzeyinde değişikliğe yol açmaktadır. Bu teoriden yola çıkarak geliştirilen örgütsel adalet kavramı üç süreçte açıklanmıştır. Bunlar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir (Williams, vd., 2002:2). Dağıtım adaleti bireylerin örgüt içerisindeki örgütsel kaynaklarının, iş yükümlülüklerinin, ücretlerin, ödüllerin ve bunun gibi birçok etkenin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Dağıtımın adaletsiz olduğunu hisseden örgüt üyelerinin bu algılamaya karşı verdiği tepki kötü bir performans sergilemek olacaktır.

Thibaut ve Walker'ın geliştirdikleri prosedür adaleti kavramı ise, karar alma sürecinde ve bu sürecin uygulanma şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder (Sheppard vd., 1992: 102). Prosedür adaleti kavramına göre, bireylerin süreç

üzerindeki aktif katılımları, prosedürleri adil olarak algılamalarını sağlamaktadır (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

Bies ve Moag tarafından yazına katılan etkileşimsel adalet kavramı, kişiler arası ilişkilerde kalitenin önemine vurgu yapmaktadır. Karar alma süreçlerinde çatışma durumlarının ortaya çıkması durumuna ilişkin tavırlardan kaynaklanan adalet türüdür. Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda bireylerarası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişilerarası davranış ve iletişimin adillğini incelemiştir (Greenberg, 1990: 562).

Sonuç olarak adalet kavramı hayatımızın her alanında adilce ve insana yakışır şekilde yaşamak için gerekli olan bir kavramdır. Ömrümüzün büyük bir miktarını iş yaşamı içerisinde geçirdiğimizi düşündüğümüzde adalet kavramının iş hayatı içerisine de girmesi gerekmektedir. Bu açıdan örgütsel adalet örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki diğer bireylerle eşit olma arzusundan geliştirilmiştir. Uygulanabildiği müddetçe de hem örgüte karşı hem de örgütün paydaşları arasında güven duygusu geliştirecektir ve bireyler çalışma ortamında huzurlu olarak çalışacaklardır.

1.5.1.7 Demografik değişkenler

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine daha önce yapılan araştırmalarda, örgüt üyelerinin bazı demografik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine etki ettiği görülmüştür. Bunlar, yaş, cinsiyet ve eğitim olarak sıralanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaş ilişkisi değerlendirildiğinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Fakat genel olarak varılan sonuç kesin olarak belirlenememesine rağmen, yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaşı ilerledikçe örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarında ve örgüt için fazladan çaba gösterme özelliklerinde artış meydana gelmiştir (Uslu ve Balcı, 2012: 479).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye baktığımızda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Köse ve meslektaşlarının gerçekleştirdiği araştırmada bayan çalışanlar erkeklere göre örgütleriyle biraz daha fazla ilgilenmekte, örgütlerindeki değişiklikleri daha yakın takip etmekte ve örgütün lehine olduğunu düşündükleri fikirlerini açıklamaktan

çekinmemektedirler. Aynı zamanda nezaket açısından erkeklere göre daha öndedirler (Uslu ve Balcı, 2012: 480).

1.5.2 Çevresel / Durumsal Faktörler

Çevresel ve durumsal faktörleri üç alt başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve son olarak örgütün özellikleridir.

1.5.2.1 İşin özellikleri

Otonomi sağlanan ve geri bildirim sistemi düzgün olan bir iş yerinde, çalışanların kendi davranışlarını görmeleri ve kişisel kontrollerini geliştirmelerine olanak sağlar.

Otonomi, işin sorumluluğuna karşılık gelmektedir. Yani bireyin işi ile ilgili kararlarda etkin olması ve işini yaparken en uygun şekilde yönetim sağlaması anlamına gelir. İş ile ilgili geri bildirim ise işin çıktısını oluşturmaktadır; yani işten elde edilen sonuçların, kazançların bilinmesidir. Bütün bu öğeler birleştiğinde iş ile ilgili yüksek motivasyon, kaliteli iş performansı, iş tatmini ve işe devamlılık kazançları elde edilmektedir (Farh vd., 1997: 421).

İşin özellikleri kuramına göre elde edilen sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışları açısından değerlendirdiğimizde, birbirleri ile yakın ilişkili olduğunu görmekteyiz. İş ile ilgili geri bildirim örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile doğru ve dolaylı olarak ilişkilidir. Örneğin iş ile ilgili geri bildirim ve otonomi bireyin işinin sorumluluğunda olması ve elde edilen çıktıları takip etmesini gerektirir. Bu durum bireyin işi üzerinde söz sahibi olması anlamına gelir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde iş ile ilgili geri bildirim, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuyla yakından ilişkilidir. Çünkü sivil erdem boyutu yapılan işle ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmayı gerektirir. Bu kavramların aynı zamanda iş tatmini sağladığı için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu düşünülebilir (Kamer, 2001: 19).

Sonuç olarak; yaptığı işten tatmin olan, motivasyonu yüksek olan çalışanların diğergamlık, nezaket, centilmenlik gibi ÖVD boyutlarını göstermeleri çok daha yüksek seviyede olabilmektedir. Çalışanların işi üzerinde söz sahibi olması sivil erdem davranışlarını göstermeleri üzerinde etkili olabilmektedir. İşin özellikleri

bireyi memnun ederse eğer bireyin örgüte olan aidiyeti artacak ve örgüt için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek örgütün gelişmesi için çaba harcayabilecektir.

1.5.2.2 Liderin özellikleri

Liderlik ile ilgili oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların büyük çoğunluğu yönetim alanındaki araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Özel, kamu ya da gönüllü bir örgüt ya da kuruluşun yönetilmesinde liderlik vasfının önemi büyüktür (Podsakoff vd., 1996: 260). Örgütlerin en büyük aktörlerinden biri olan liderler örgütün bütün paydaşlarını direk ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu açıdan ele alındığında bir örgüt üyesinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi liderinin tutumuyla da alakalıdır.

Bir örgüt içinde liderlik, gücünü ast-üst ilişkisi konumundan alan yöneticilikten farklıdır. Liderlik, örgütsel hedeflerine ulaşmak amacı ile örgüt üyelerini yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Örgüt üyelerini amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçlar doğrultusunda onları yönlendirici, yetenek ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlanabilir (Demirbilek, 2003: 22-23)

Bir yönetici eğer iyi bir liderlik vasfına sahipse bütün bu tanımlamalarda yola çıkarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini kolaylaştıracaktır. Örgüt üyeleri ile lider arasındaki ilişki çift taraflıdır. Lider çalışanlar tarafından güvenilir görüldüğü takdirde, çalışanlar liderin memnuniyetini sağlamak için olumlu davranışlar sergileyeceklerdir (Organ ve Moorman, 1993: 5-18). Lider ile çalışanların arasında çalışma esnasında gelişen ilişkiler, çalışanların motivasyonunu geliştirmekte ve örgüte olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması; liderin tutumlarına bağlıdır. İyi bir lider, bireyin örgüte bağlılık hissetmesini, iş tatmini sağlamasını ve böylelikle bulunduğu örgütü daha ileriye götürmek adına görevi olmadığı halde gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmesini sağlayabilecektir.

1.5.2.3 Örgütün özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışında etkili olan son çevresel/durumsal faktör örgütün özellikleridir. Örgüt üyelerinin bağlılığını arttırmak

için ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemelerini sağlamak için güdüleyici unsurları örgüt üyelerine vermek yetmez. Bununla birlikte, sistemde olan negatif unsurları yok etmek gerekmektedir. Ancak karşılıklı çaba ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilecektir.

Örgütsel özellikler içerisinde yer alan değişkenleri Podsakoff ve meslektaşları; kurumsallaşma, örgütsel kararlılık, personel desteği, grup dayanışması, liderin kontrolü dışındaki ödüller, liderden mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmektedir. Podsakoff ve meslektaşlarının yaptığı araştırmaya göre, grup dayanışması değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarının hepsiyle tutarlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 355).

Bu durumu iş paylaşımının, karşılıklı dayanışmanın olduğu örgütlerde örgüte aidiyet duygusunun arttığı ve kişilerin birbirlerine yardım etme davranışlarının artmasını sağladığı şeklinde açıklayabiliriz. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkacaktır. Algılanan örgütsel destek değişkeni ile sadece diğergamlık boyutu arasında tutarlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel destek, bireyin örgüte olan güvenini artırır ve örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba harcama isteğini geliştirir. Bu durum da diğergamlık boyutunu tanımlar. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Podsakoff vd., 2000: 515).

Özetle örgütün özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler arasındadır. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağlamak için sadece bireylere odaklanmak yerine örgütün de yapısını geliştirmek, misyon ve vizyon belirlemek, görev tanımlamalarını tam olarak gerçekleştirmek, özellikle profesyonel bir örgüt yapısı oluşturmak gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmini Kavramı

Kişinin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma süresi içinde yaşadıkları çeşitli iyi kötü duygular olacaktır; tüm bunların sonucu olarak işine veya işletmesine karşı belli davranışlar sergileyecektir. İş tatmini, çalışanın işe karşı takındığı tutumdur. İşe karşı tutum olumlu veya olumsuz oluşacağına göre, iş tatmini, “bireyin iş tecrübelerinin birikimi sonucu birey tarafından gösterilen olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1996: 189). Bu ruh hali bireyin yaptığı işten elde ettiği hazzın davranış ve düşünceye yansıyan kısmı olduğu gibi, işin birey üzerindeki toplam etkisi olarak da düşünülebilir.

Genel anlamda tatmin; bir etkinlik, iş, olay veya uyarımdan haz elde etme, tatmin sağlama anlamındadır. Diğer bir yandan iş tatmini; kişinin yaptığı işin beklentilerine ve isteklerine uyumlu olması ve ihtiyaçlarını görmesi durumunda işten tatmin olmasıdır. İş hayatında ihtiyaçların karşılanması, çalışanın iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Bingöl, 1990: 200).

İş tatmini, maddi kazanç elde etme ve birlikte iş yapmaktan zevk aldığı arkadaşlar ile iş görmenin sağladığı mutluluktur. İş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları yanında, ruhsal ve fizyolojik duygularının da belirtisidir. Çalışanların çalışma hayatında arzuları ile işten edindikleri birbirine uyduğunda tatmin oluşmaktadır. İş tatmini, işin farklı taraflarına karşı takınılan tutumların birleşimi ve sonuçlarının beklentileri ne kadar sağladığı ile ilgilidir.

İş tatmini; çalışanların iş ve iş deneyimlerini değerlendirmeleri sonucunda gösterdiği pozitif duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade iş görenin beklentisi olan maddi ve manevi ödüller gerçekleşen ile aynı ise iş tatmini mümkün olacaktır (Şimşek vd., 2001: 160).

Luthans, iş tatmini ve tatminsizliğini açıklamaya yönelik üç önemli boyut ortaya çıkarmıştır (Luthans, 1995: 3):

1. İş tatmini işe karşı duygusal bir yanıt olmaktadır.
2. İş tatmini genellikle çalışanların beklentilerinin veya kazançlarının ne ölçüde karşılandığı ile ilişkili bir kavram olmaktadır.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir.

Bunun dışında, iş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili birtakım teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler iş tatminini tanımlamaya ve çeşitli faktörlerle ilişkisini açıklamaya yönelik ortaya çıkarılmışlardır.

Şimdiye kadar yapılan tanımlar iş tatminini; kişinin deneyimleri sonucu işine karşı beslediği tutumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Birey çalıştığı işe karşı pozitif tutum sahibi ise iş tatmini sağlanmış, negatif tutum sahibi ise iş tatmininin sağlanmadığı bir durum söz konusudur. Tutumlar çalışanın işi hakkında duygu ve düşünceleri ile yaptığı değerlendirmeler sonucu ortaya çıkar.

Korman'a göre ise, iş tatminini etkileyen çeşitli nedenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik ve iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Şayet çalışan işini, bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, işinde tatmin duygusu yaşayacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramları ile eşdeğerli algılamaz ise tatminsizlik doğacaktır (1978; 169).

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde iş tatmini, çalışanın işi tarafından karşılanan beklentilerinin derecesi, bundan dolayı kişi davranışlarını etkileyen, işe karşı tepki yönlendiren pozitif tutumlar olarak tanımlanabilir.

Her birey birbirinden farklı duygu, düşünce, değer, istek ve beklentilere sahip olup algılama düzeyleri de farklı olduğundan tatmin düzeyleri de farklılık gösterir (Keleş, 2006: 6).

Genel bir anlamda iş tatmini; kişinin çalıştığı işe karşı olan tutumudur. Her tutum gibi iş tatmini de inançlar, hisler, duygular, değerler ve davranışların toplu bir sentezini yansıtır. Fakat diğer tutumlar gibi gözlenir bir faktör değildir. Bireyin bu konu hakkındaki hislerini söylemesi ile anlaşılabilir. İş tatmini aşağıdaki konular ile

ilgilidir (Şimşek, 2003; 137).

1. Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.
2. Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
3. Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
4. Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
5. Tatmin, umut verici mesleki projeler ile ilgilidir.
6. Tatmin işin akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
7. Tatmin, iş yerinde olumlu beşeri ilişkiler ile ilgilidir.
8. Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
9. Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
10. Tatmin sendikal ilişkiler ile de ilgilidir.

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal çevre olarak gruplandırılabilir. İleriki bölümlerde bu faktörler detaylı olarak açıklanacaktır.

2.2 İş Tatmini (Motivasyon) Teorileri

Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından otuz yılı aşkın yıldır yapılan araştırmalar incelendiğinde endüstride ve iş dünyasında yönetimi etkileyen fikirlerin işin, iş koşullarının ve iş tatmininin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. İş tatmini teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere genelde iki kategoride incelenir.

Kapsam teorileri motivasyonun kişinin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanır. Kapsam teorileri özetle kişileri tatmine varıracak gereksinimlerin neler olduğunu göstermeye çalışır. Bireyin iş tatminine neden olan belirli çevresel ve bireysel faktörlere yoğunlaşır (Booysen, 2008: 11).

Diğer yandan süreç teorileri insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımını reddeder; iş yerinde diğerlerinin davranışı, ödüller, iş ilişkileri ve işin kendisi gibi bireye dışarıdan yönelen faktörlere odaklanır. Süreç teorileri motivasyonu anlama fikrine güvenmek yerine çalışanların hedeflerine ulaşmak için takip etmek zorunda oldukları süreçleri anlamayı tercih eder (Egbule, 2003: 157).

2.2.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri adı altında birbirinden farklı beş motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClland'ın Başarı Kuramı, Alderfer'in ERG teorisi ve Glasser'in kontrol teorisidir.

2.2.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow insan ihtiyaçlarını ve motivasyon konusunu bilimsel olarak inceleyen ilk düşünürdür. İnsanların davranışlarını gerçekleştirirken belli ihtiyaçlarını (sosyal, psikolojik ve biyolojik) karşılamaya yönelik davrandığını söylemiştir.

Gereksinmeler hiyerarşisi kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır (Budak ve Budak, 2004; 372):

1. İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.
2. İnsan gereksinmeleri öncelik sırasına konabilmektedir. Buna göre alt düzeydeki gereksinim karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Maslow tüm insanlar için ortak beş temel ihtiyaç alanı tanımlamıştır (Koçel, 2005: 638):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: yeme, içme, seks, barınma
2. Güvenlik ihtiyaçları: tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditlerden korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar: sevme, dostluk, ait olma ve kabul görme
4. Benlik ihtiyaçları: başarı, yeterlik, özgürlük, güçlülük
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: potansiyelini kullanabilme, kendi kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme dürtüsü

Bu yaklaşımdan çıkartabileceğimiz sonuç; her seviyedeki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve tatmin edilen ihtiyacın motivatör özelliği kaybolmaktadır. Yöneticinin; iş görenlerin motive edilebilmeleri için hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarının belirlenmesi gerekecektir.

2.2.1.2 Herzberg'in çift faktör kuramı

Çift faktör kuramı; çeşitli faktörlerin özelliklerinden dolayı iş tatmini ya da tatminsizliği yaratması hususunda nasıl etkili olduklarını yanıtlar. Bu faktörler işin yapılması ile ilgili veya işin yapılması anında görülen durumlar olarak iki farklı gruba ayrılır. İşin yapılması ile ilgili faktörlere güdüleyiciler (doyum sağlayıcılar), işin yapılması anında görülen faktörlere ise koruyucu (doyumsuzluk yaratan) faktörler denir (Sun, 2002: 17).

Güdüleyici faktörler kişinin işi ile ilgili pozitif tutum sergilemesini sağlarken, koruyucu faktörler ise kişinin işi ile ilgili tatmin elde etmesini engellemektedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme doğrudan işin yapılması ile alakalı; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları ise işle ilgili genel durumun parçalarıdır. Kişinin işe karşı pozitif tutum sergilemesini ilk beş faktör sağlar. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör kişide tatmin duygusunun oluşmasında çok önemli bir rol almaktadır. Bu faktörlerin yokluğunda kişinin işle ilgili tatminsiz olmasının nedenlerini göstermektedir (Sun, 2002: 18).

Sonuç olarak, iş tatmininin olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. İş tatminsizliği koruyucu faktörlerin kişinin kabul edebildiği seviyenin aşağısına düştüğü durumlarda oluşur. Sözü edilen bu faktörler örgütsel adalet algısının oluşumunda da önemli rol oynadığından dolayı yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

2.2.1.3 McClland'ın başarı ihtiyacı kuramı

McClland tarafından insan ihtiyaçları üç grupta toplanmıştır (Aşan, 2001:231). Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır (Saklan, 2010: 53). Başarı ihtiyacı kişinin işi daha iyi yapabilmeyi istemesi, kendisine zor hedefler seçmeyi istemesidir. Birey başarılı olduğu oranda iş tatmini duymaktadır. Başarı güdüsü çok olan bireyler sorunları çözmek için çaba sarf etmektedirler ve bu kişiler başarısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadırlar. Yukarıda sözü edilen üç ihtiyaç ve güdü arasında birey ve toplumu en çok etki altında bırakan ihtiyaç, başarı ihtiyacıdır (Koçel, 2001: 516).

İnsanları yönetme, üzerlerinde otorite ve denetime sahip olma ihtiyacı güç elde etme ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Birey elde ettiği güç oranında tatmin olacaktır (Çetin, 2011: 79).

Bağlılık- ilişki kurma ihtiyacı ise, başka insanları benimseme, gruba ya da topluluğa üye olma ve sosyal ilişkilerini artırma ihtiyacıdır (Koçel, 1995: 390). Bu tür ihtiyaçta güçlü kişiler sosyal ilişkilere daha çok önem vermektedirler. Bu kişiler, diğer insanlarla arkadaş olmada, bir gruba girmede ve o gruptakiler tarafından benimsenmek için çok fazla çaba sarf edeceklerdir (Saklan, 2010: 54).

Bu ihtiyaçlar ayrı ayrı olmak zorunda değildir aynı anda var olabilirler. Bireyin çevre ile etkileşimi olduğunda bu ihtiyaçların farkına varmakta ve başarı yakaladıkça bu üç ihtiyaç daha sık ortaya çıkmaktadır. Teoride ihtiyaçların sonradan öğrenildiği ifade edilmektedir. Bazı teorisyenler, ihtiyaçların daha çocukluk yaşlarında öğrenildiğini, sonradan kazanılmadığını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle de kurama, bu yönde eleştiri getirmişlerdir (Saklan, 2010: 54).

2.2.1.4 Alderfer'in ERG kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar ile ilgili çalışmalarını birleştirerek geliştirilen bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu kuramda ihtiyaç sıralaması daha sadedir (Bull, 2005: 32), fakat Maslow'un ihtiyaç sıralaması esas alınmıştır. Temel mantık aynıdır, ilk olarak düşük seviye ihtiyaçlar giderilmeli, sonra yüksek seviye ihtiyaçlar giderilmelidir. Bu kuram üç grup ihtiyaç üstünde durmaktadır (Schermerhorn vd., 2000: 112).

1. Var olma ihtiyacı: İnsanın hayatta kalması için tehlikelerden uzak durmasıdır.
2. İlişkisel ihtiyaçlar: Diğer insanlar ile sosyalleşme ve ilişkiler kurma ile ilişkilidir.
3. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanların kişisel gelişme ihtiyaçlarına yardımcı olma ile ilişkilidir (Bull, 2005: 32).

2.2.1.5 Glasser'in kontrol kuramı

William Glasser teorisinde hiçbir çalışana istemediği bir şeyi yaptırmanın mümkün olmadığını belirtir (Bailey, 2002; 19).

Yöneticiler ve liderler, eğer çalışanlarının iyi bir iş yapmalarını istiyorlarsa, o işi yapmanın iyi bir yolunu onlara göstermek zorundadırlar. Aslında, yöneticiler etkili ve verimli metotları çalışanlarına öğrettikten sonra onları bu yeni süreçleri uygulamaları için cesaretlendirmelidirler, böylece çalışanların doğal bir şekilde en yeni tekniklere uyum sağladıklarını göreceklerdir. Glasser çalışanların beş ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Türkdoğan ve Duru, 2012: 2431):

1. Hayatta kalma
2. Sevgi ve ait olma
3. Güç ya da saygı görme
4. Özgürlük
5. Eğlence

Daha fazla yönetici dostluğu, çalışan girdisi ve değerlendirmesini, ifade özgürlüğünü ve fikir üretimini, neşeli bir işyeri ortamını, daha kaliteli iş ve daha fazla doyumunu desteklemektedir.

2.2.2 Süreç Teorileri

2.2.2.1 Vroom'un beklenti kuramı

Motivasyonda Vroom modeli açıklanan modellerin en yenilerindedir. Victor Vroom fikirlerini 1964 yılında yaptığı bir çalışmada geliştirmiş ve açıklamıştır. Vroom'a göre; motivasyon tercihlerin yönetilmesi sürecidir. Bir bireyin ulaşmayı istediği bir hedefi olabilir. Bu hedefe ulaşabilmek için; birey bazı davranışları yerine getirmelidir (Şimşek, 1999: 70). Vroom'a göre, bireyler kendilerini başarıya götürecek olan alternatif tutum ve davranışları tetkik edeceklerdir. Ve davranışlardan belli bir eylemin başarılı olacağını düşünüyor veya bekliyorlarsa, muhtemelen davranışları arasından o eylemi seçecektir.

Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçların tatmini davranışlarının gizli nedeni olarak kabul edilmekte ve davranışları meydana çıkaran nedenler, çevresel uyarıcılarla, insan ihtiyaçları arasındaki ilişkilerde aranmaktadır (Bozok, 1978; 82).

Vroom'a göre, motive olan bireyin aradığı değerler ile belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımıdır (Davis, 1988: 781). Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Çelebioğlu, 1983: 233).

Valens (Arzulama Derecesi) x Bekleyiş= Motivasyon

“Valens” ile anlatılmak istenen; kişinin bir harekete geçmesi halinde, bu hareketin çıkar ya da kayıpları gerçekleştirme olasılığı ya da ümidinin ne olduğu sorusunun sayısal cevabıdır.

Birey, belirli bir çaba sonucu arzu ettiği bir ödülü kazanacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), bu konuda daha çok gayret gösterecektir (Worrell, 2004: 15-16). Bu durumda bekleyiş, “0” ile, “+1” arasında bir değer alacaktır. Ters bir durumda birey arzuladığı ödülü belirli bir çaba ile kazanacağına inanmıyorsa bekleyiş “0” olacaktır. Bireyin valensi ve de bekleyişi yüksek olursa motive olacaktır ve bütün bilgi ve becerisini isteyerek işine harcayacak ve arzu ederek çalışacaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 351).

2.2.2.2 Lawler-Porter teorisi

Bu motivasyon teorisi Lawler ve Porter isimli düşünürler tarafından Vroom’un teorisini esas alarak, fakat bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir (Koçel, 1995:651).

Vroom modeli ile ilk bölümleri aynıdır. Bireyin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş ile belirlenir. Fakat Lawler-Porter teorisine göre bireyin fazla gayret göstermesi her zaman yüksek performansla sonuçlanmayabilir. Bunun için yeni iki faktör gerekir. Bunlardan ilki bireyin bilgi ve yeteneğe haiz olmasıdır. Birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa başarılı olamayacaktır. İkincisi ise bireyin kendi adına algıladığı rol ile ilgisi vardır. Örgüt bireyleri yüksek iş görme için kendilerine uygun rol anlayışına sahip olmalıdırlar (Bingöl, 1990: 194).

2.2.2.3 Adams’ın eşitlik kuramı

Adams tarafından ortaya atılan bu kuram insanların işleri için eşit ödül ve ödeme istedikleri düşüncesine dayanır. Adams, eğer insanlar iş yerinde kendilerine eşit davranıldığını hissedersen daha fazla doyum elde edeceklerini ileri sürer. Ters durumda ise doyumsuzluk yaşanacaktır (Güner, 2007: 51-52).

Eşitlik derecesi; girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre bir kimse daima kendisinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu

karşılaştırmanın doğrudan bir sonucudur. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi için fırsatlar, iş güvenliği ve çalışanların örgütten istedikleri ve aldıkları diğer şeyleri kapsamaktadır. Girdiler ise; çalışan özel becerileri, hizmet içi eğitim, eğitim, iş deneyimi, iş için harcanan enerji ve zaman ile çalışanın bir örgüte verebileceğini düşündüğü diğer şeyleri içermektedir (Şimşek vd., 2005: 147-148).

2.2.2.4 Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı

Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerinedir. Birey bazı nedenlerden dolayı bazı davranışlar gösterir. Bu davranışın sonucuna göre birey davranışı tekrar edecek ya da bir daha o davranışı yapmayacaktır. Birey davranışından dolayı aldığı sonuçlardan memnun olursa; davranışı tekrar gösterecektir. Ama sonuçlar birey tarafından memnun etmeyen sonuçlar ise, birey davranışı tekrar etmeyecektir. Sonuçsal şartlandırmanın en önemli iki elemanı ödül ve cezadır. Bu yaklaşıma göre; birey sonuç odaklı olarak davranışı tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Örnek olarak; işe geç gelen personelin geç gelme davranışını tekrarlaması veya tekrarlamaması büyük oranda alacağı sonuçla ilgilidir (Kaplan, 2007: 43).

2.2.2.5 Amaç teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, kişinin kendine yönelik belirlediği hedefler büyük ölçüde davranışlarını da yönlendirir. Kişi enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara yönelteceğinden, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel faktörde, bireyin amaçları ve niyetleri olacaktır. İkincisi varsayım, örgüt tarafından verilen dışsal özendiriciler, iş görenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Teorinin amacı bireylerin belirledikleri hedefe ulaşabilme derecesidir (Kaplan, 2007: 49).

Locke bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve iş görenlerin güdülenmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Aşan, 2001: 235):

1. Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.

2. Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektireceğinden, iş başarısı da artacaktır.
3. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi arttıkça, bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır.
4. Örgütsel amaçların belirlenmesine iş görenlerin katılma durumu, çatışmaları azaltacak ve iş görenleri güdeleyecektir.
5. Örgüt yöneticilerinin iş görenlere, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin bilgi (geri bildirim) vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi, güdüleyici bir etmen olacaktır.

Bu teorinin temelini oluşturan, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı varsayımı, özellikle kamu çalışanları açısından çok uygun düşmemektedir. Kendisine amaçlar belirleyip bu amaçlar doğrultusunda yüksek performans gösteren memur ile hiçbir amacı olmayan sadece mesaisini dolduran memur arasında çoğu zaman bir farkın olmaması, zamanla amaçları doğrultusunda daha fazla çalışan kişiyi de olumsuz yönde etkileyecek ve motivasyonu kaybetmesine yol açabilecektir (Erdem, 1998: 55-57).

Hoy ve Miskel performansa bağlı teorisyenlerin iş tatmininin görev nitelikleri, örgütsel nitelikler ve bireysel nitelikler gibi değişkenlerin ilişkisinden etkilendiğini belirtmektedir (Goff, 2004; 15).

Bu modeller; iş tatmininin performansa bağlı modelleri üzerine iki ana çalışma öncül modelleri öneren Quarstein, McAfee ve Glassman (1992) ile Glisson ve Durick (1988) tarafından geliştirilmiştir. Performansa bağlı modeller; “performansa bağlı olaylar teorisi” ve “öngören model teorisi” olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

2.2.2.6 Performansa bağlı olaylar teorisi

Quarstein iki ana öğeye sahip olan performansa bağlı olay teorisini geliştirmişlerdir (Quarstein, v.d., 1992; 859-873). Bu iki ana öge performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylardır. Çalışma şartları, ücret, şirket politikaları,

terfi olanakları ve yönetim performansa bağlı niteliklere örnek olarak verilebilir. Potansiyel çalışanlar bir işi kabul etmeden önce performansa bağlı nitelikleri değerlendirirler. Çalışan işi kabul ettikten sonra, performansa bağlı olayları değerlendirmeye başlar. Performansa bağlı olaylar; işyerinde meydana gelen, çalışan üzerinde pozitif ya da negatif etkiye sahip olabilen etkinlikler ve hareketlerdir. Bir çalışana gösterdiği iş performansı için ödül olarak verilen bedava bir tatil pozitif performansa bağlı olaya bir örnek teşkil edebilir. Yöneticinin çalışanına karşı düşmanca bir dil kullanması da negatif performansa bağlı olaya örnek olarak verilebilir. Yazarlar iş tatmininin; çalışanların performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylarla ilgili değerlendirmelerini sürdürmelerinin bir işlevi olduğunu belirtmektedirler. Performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylarla ilgili çalışanın her iki değerlendirmesi iş tatminin bir belirleyicisi olabilir.

2.2.2.7 Öngören model teorisi

Glisson ve Durick iş tatminini ve çalışanların örgüte bağlılıklarını tahmin etmek için çalışanı, işi ve örgütsel nitelikleri incelemişlerdir. Yazarlar iş niteliklerinin iş tatmininin en güçlü belirleyicisi olacağını, çalışanların demografik niteliklerinin zayıf bir iş tatmini belirleyicisi olacağını ve örgütsel niteliklerin de orta düzey bir belirleyici olacağını önermişlerdir. Glisson ve Durick'in (1988) öngören modelinin sonuçları iş niteliklerinin çalışan iş tatminini etkileyen ana faktör olduğu önerisini desteklemiştir. Örgütsel nitelikler ise düşük bir etkiye sahiptir. Demografik nitelikler de iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

2.2.3 Rol Teorileri

Biddle rol teorisinin temel önerisini; rol davranışların bireylerin paylaştıkları ortak bir kimlikle ve rollerinden haberdar olmalarıyla ilişkili olduğu şekilde yapılandırmıştır. Biddle, rollerin daha büyük bir sosyal sistemin ürünü olduğu için süreklilik arz ettiğini ve bu rollerin de insanlara öğretilmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Rollerin, pozisyonların ve beklentilerin bütünleşik hale gelmesi Biddle'ın rol teorisi temelinde gerçekleşir. Biddle iş tatminini etkileyen rol teorisinin bir parçası olarak rol çatışmasını ve rol belirsizliğini açıklamıştır (Birkök, 2004: 2).

2.2.3.1 Rol çatışma teorisi

Biddle rol çatışmasının insanların zıt beklentilerle karşılaştıklarında ortaya çıkacağını belirtmektedir. Biddle, pozisyonun iç ya da dış baskılarının stres ve dengesizlik sonucu liderin davranışını yeniden yönlendirdiğini ve bunun da motivasyon ve doyumunu etkilediğine işaret etmektedir. Montez dekanın fakülte ve yüksek yönetim arasında, öğrenciler ve fakülte arasında yönetim ve astlar arasında kaldığını belirtmektedirler (Montez v.d., 2003; 241-266). Yazarlar bir dekandan beklenenin meselelerin zıt yönlerini de savunabilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca bir dekanın sıklıkla diğeri pahasına bir işi yapmayı tercih etmek zorunda kaldığı zor şartlarla karşılaştığını belirtmektedirler. Yazarlara göre; dekan üstlerinin beklentilerini tam olarak karşılayamadığı için bu durum onlarda daha fazla stres yaratır ve bu da dekanın iş tatminini etkiler (Varol, 1990: 195-201).

2.2.3.2 Rol belirsizliği teorisi

Biddle rol belirsizliğinin birinin isinin alanı ve sorumluluğu hakkındaki bilginin yetersizliği, ulaşılmazlığı ya da çelişkili olduğu durumlarda ortaya çıktığını belirtmiştir. Çalışan sürekli değişen çevrede işinin alanını ve sorumluluklarını anlamak için çabalayacaktır. Bir bilgi eksikliği rol belirsizliğine ve gerilimin, kaygının ve husumetin artmasına bu da verimliliğin azalmasına neden olabilir. Montez dekanların rol belirsizliği deneyimlerinin doyumsuzluğa, kaygıya ve etkisiz performansa neden olabileceğini belirtmektedirler (Varol, 1990: 195-201).

2.3 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, insanların psikolojik olgunluğa erişmesine yardımcı olur. Çalışma hayatı bir kişi için en önemli odaklardan biridir. Bundan dolayı çalışmayan insan mutsuz olur ve bir zorunluluk olmasa dahi bir işte çalışmak isteyebilir. Çalışmayan kişilerin psikolojik sağlığı düşük seviyede olabilir. İş tatminsizliği kişinin psikolojik sağlığını etkilediği için buda toplumun sağlığına etki eder. Örgüt başarısı veya başarısızlığı, çalışanların nicelik ve nitelik yönünden uygunluğu ile alakalıdır. Bundan dolayı çalışan istihdam politikaları örgüt için kritik önem arz etmektedir. Çalışan verimi örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli faktörlerden biridir (Feldman ve Hugh, 1983: 192).

Çalışan beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle, iş tatmini hem örgüt hem de çalışan açısından önemlidir. Ayrıca iş tatmini, bireyin ruhen ve bedenen sağlığı açısından da önemlidir (Tor ve Esengün, 2011: 55).

Tatmin veya tatminsizlik tüm bireyleri etkilediği için iş tatmini önemli bir kavramdır. İş tatmininin önemi, bunun sonuçları olan devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin negatif veya pozitif birçok sayıdaki sonucu, iş yaşamını ve içindeki kişileri birçok yönden etkilemektedir. Bu sebeple örgüt ve üyeleri üzerindeki iş tatmininin negatif sonuçlarının ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü iş tatmini örgütlerde verimlilik, üretkenlik ve etkinlik örgüt için önemli olaylarda rol oynamaktadır (Odabaşı, 1997: 79).

2.3.1 İş tatmininin Birey Açısından Önemi

İş görenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de doyumlu olurlar. Fakat tatminleri karşılanmaz ise doyumсу olurlar ve örgütü bozucu ve durdurucu davranışlar içine girerler.

Bilindiği gibi örgütte iyi bir iletişim sistemi olmazsa, çalışanlar isteklerini üstlerine bildirmeleri ve yönetenlerin emirlerini ve talimatlarını çalışanlara iletmesinde sorunlar meydana gelir. Çalışanların neyi, nasıl, hangi amaçla, ne kadar sürede, ne miktarda ve özellikte yapacaklarını tam olarak bilmeleri için açık bir iletişim sistemine gerek vardır. Çalışanlar isteklerini ve gereksinimlerini, işle ilgili görüş ne önerilerini iletmediklerinde veya gerekli olan bilgiler kendilerine aktarılmadığında huzursuz olurlar ve bu durum şikayetlere ve tatminsizliğe yol açar (Ulusal, 1996; 39).

İşten tatmin olan çalışan olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları iş yerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamikdir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin bu olumlu tutumları sergilemesi mümkün değildir. İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz ve Erol, 2012: 42);

1. Daha az iş değiştirme,
2. Düşük iş kazası yaşama riski,
3. İç huzuru yakalama,
4. Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
5. Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
6. Sosyal gereksinimlerini karşılama,
7. Örgüt bağlılığının artması,
8. Stressiz bir yaşam elde etme.

İş tatmininin, iş görenlerin sağlık durumu ile direk ilişkisi olduğu, iş tatminsizliğinin baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerine yol açtığı yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir.

Kısaca iş tatminsizliği, bireyde bedensel ve ruhsal ciddi rahatsızlıklar yaratmaktadır. İş tatmini ise bireyin hem aile hem de iş yaşantısında huzurlu olmasını sağlamaktadır.

2.3.2 İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

Örgüt varlık ve kaynakları sadece insan kaynakları yardımı ile örgüt hedeflerine yardımcı olabilir. İnsan kaynaklarının yardımı olmadan tecrübeli personel ve kaliteli donanım örgüt için yarar getiremez.

İş tatmini takım çalışması için gereklidir. Günümüz teknolojisi ve örgütün sarmal sorunları işi yaparken yardım almayı gerekli hale getirmiştir. İş görenler sadece yetenekleri ile iş görmekten haz alamamaktadır. Bundan dolyı örgüt çalışanın iş tatmin seviyesine dikkat etmeli ve tatmini sağlamalıdır. Örgüt üyelerinin hepsi için özel olarak arzu ve isteklerini sağlayacakları işler bulunmak zor olacağı için uygulamada bütün iş görenlerin iş tatminlerinin sağlamak zor bir iştir.

İşletmeler, kazanç elde etme, hayatını devam ettirebilme gibi hedeflerinin yanında iş görenlerin tatminlerini de sağlaması gerekir. Örgütsel etkinlik ile kişisel tatmin doğru orantılıdır ve birbirinden ayrı düşünülemez. İşten alınan tatmin azaldıkça işe olan yabancılaşma artmaktadır ve sonuç olarak verimlilik düşmesine ve örgütten ayrılmalara neden olabilir. Bundan dolayı örgüt açısından iş tatmini ile örgütsel yabancılaşma arasında ilişki vardır (Demirel ve Özçınar, 2009: 37-41).

İş tatminsizliği bir örgütteki durumların iyi olmadığının göstergesidir. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri,

yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işçilerin işlerinden tatminsiz olmalarıdır. İş tatmininin fazla olması iyi bir yönetimin göstergesidir. İş tatminini yüksek tutmak kolay olmaz. İş tatmini iyi bir yönetim sonucu ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir yapının oluşmasında ki en önemli faktörlerden biridir (Akıncı, 2002: 16).

Tecrübeli ve kalifiye iş gören alımı, iş görenleri kabiliyetleri ölçüsünde bir işe verme, eğitim ve gelişim elde edilebilecek bir sistemin oturtulması ve buna göre planlamaların yapılması günümüz örgüt mantığının gereklerindedir. İş görenlerin, çalışırken tüm yeteneklerini ve çabalarını kullanmaları için isteklendirilmelerini sağlama, örgüt ve de iş gören için yüksek psikolojik ve maddi çıkar sağlamasına neden olur. Aynı zamanda örgütte verimlilik artar, örgüt genelinde sağlıklı bir ortam oluşur.

2.3.3 İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

Yönetici veya işverenin, iş görene karşı tutum ve davranışı, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren iş görene karşı, üstlerin arkadaşça, dostça davranmaları, onları takdir ederek ödüllendirmeleri, iş göreni mutlu edecektir (Pekel, 2001: 69).

Yönetici, risklere ortak olmamak kaydı ile örgütü yöneten kişidir. Girişimci yönetim işlevini kendisi üstlenmiş ise, girişimci yönetici olarak adlandırılır. Yönetici amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda işin gerektirdiği iş göreni temin eder ve işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eder.

Yöneticiler çalışanların iş tatminlerini önemsemeli ve çalışanların tatminlerini en üst düzeyde tutmaya çalışmalıdırlar. Tatmin olmayan çalışan işten soğur, kaçar ve başka bir iş bulmaya çalışır. Tatmin olan çalışan işine bağlıdır, verimliliği fazladır, sağlığı ve psikoloji iyidir. Çalışanın tatmin duygusu yüksek ise örgüt ve sosyal çevresinde pozitif davranışlar sergiler. Hayata daha dinamik ve iyimser bakar. Tatminsiz çalışan örgüt üyesi hem örgütte hemde sosyal çevresinde olumsuz davranışlar sergiler (Toker, 2011: 103-105).

İş tatmini dinamik bir olgu olduğu için; gözden uzak olduğunda hızlı bir şekilde tatminsizliğe dönüşebilir. Bu nedenden dolayı yöneticilerin her zaman iş tatminini izlemesi ve yüksek tutmaya çalışması gerekir (Özmen, v.d., 2010;2927-2929).

2.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlık altında incelenir:

1. Bireysel faktörler
2. İş ve örgüt ile ilgili faktörler.

2.4.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalarda birçok kişisel değişken ile bireysel özelliklerin iş tatmini üzerinde değişik şekillerde etkilediği saptanmıştır. Bu araştırmalarda iş tatmini ile ilişkisi incelenen bireysel özellikler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, karakter, zekâ, mesleki kıdem, tecrübe, beceri ve yeteneklerdir (Yelboğa, 2007: 2).

2.4.1.1 Yaş

Gençlerin, yaşlı çalışanlara göre düşük iş tatminine sahip olduğu pek çok çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler v.b. dolayısıyla doyumsuz olabilme oranları yüksektir (Çalışkan, 2005: 10).

İş hayatı başında tatminin yüksek olduğu görülürken, otuz yaşlarına doğru gelinirken tatmin düşmekte ve daha sonra ki yaşlarda tatmin tekrar yükselmektedir (Kaplan, 2011: 95).

Yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki düşünülmesine karşılık, teknolojik değişiklikler zaman zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler bu sonuca etki edebilmektedir (Joyce ve Xu, 2006: 8). Bilişim teknolojileri karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra, öğrenme kapasitesi düşen bireylerde tatminsizlik yaratabilmektedir (Söyük, 2007: 76).

2.4.1.2 Cinsiyet ve medeni durum

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda farklı bulgular ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalarda cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark tespit edilememiştir. Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir.

Kapsamlı araştırmalar yapılmış ve iş tatmininin cinsiyete bağlı olarak erkekler ve kadınlar arasındaki seviyelerine ilişkin kesin bulgular elde edilememiştir (Soyuk, 2007: 77). Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan değildir. Cinsiyet ile tatmin arasında ücret, terfi ve iş seviyesi gibi olanaklara dayalı dolaylı bir ilişki vardır (Demir, 2007: 121). Bununla birlikte kadınların aynı ücret ve sosyal konumda erkeklerden daha çok tatmin olduklarını saptamışlardır (Sloane ve Ward, 2001: 787–788). Kadının annelik rolü ve ev dışı rolleri, kadınların davranışlarında değişkenliklerin ve iş tatminlerinin açıklanmasında önemli etkenlerdir (Kantarcı, 1997: 35). Kadınların iş tatminini etkileyen faktörlerin erkekleri etkileyen faktörlerden farklı olabileceği savunulmuştur.

Cinsiyetler arası iş doyumunu farklı meslekler bazında farklılıklar gösterebilir. Örneğin; İnaşaat İşlerinde, Ağır Metal Sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş tatminsizliği yasayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş tatminsizliği yaşarlar.

Yapılan farklı çalışmalarda medeni durum ve iş tatmini arasında kesin sonuçlar elde edilememiştir. Ancak birçok araştırmada evli çalışanların iş tatmininin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Uyargil bir çalışmasında evli iş görenlerin bekrlara oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiğini bulmuşken (Uyargil, 1988; 22), yine de kesin bir Őey söylenememektedir.

Araştırmalarda evliliğin kişiye bir sorumluluk ve düzen getirmesi yönünden bakıldığında iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir.

2.4.1.3 Eğitim

Eğitim iş tatminini etkileyen bireysel etkenlerden birisidir. İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki tam olarak net değildir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek bir kişinin tatmin olmadığı görülürken, bazen de ödüllere ulaşım açısından yüksek iş tatmini elde ettikleri görülmüştür. Bireylerin eğitim ile alakalı konumları ve kazançları yükseldikçe iş tatminleri de artmaktadır (Nielsen ve Smyth, 2006: 5). Çalışanların eğitim seviyesi bilgi seviyelerini artırırken aynı zamanda dünyaya bakış açılarını da değiştirir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirecektir.

Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükseldiği için kişinin iş ödüllerini değerleme Şekli de değişmekte ve sonuç

olarak iş tatmini azalmaktadır (Lankau vd., 2006: 309). Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin beklentileri eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş, bu beklentileri karşılamayacak olursa iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Nielsen ve Smyth, 2006: 5)

Eğitim seviyesi ile iş tatmini ilişkisini yapılan eğitim ile iş için gerekli olan eğitim arasındaki uyum yönünden araştırmıştır. Çalışanın eğitim seviyesi yaptığı işten çok yukarıda ise iş tatminsizlik oluşur; seviyesi işin gereğinden az yüksek ise, tatmin ve eğitim arasında ki iletişimin az olduğunu söylenebilir (Burriss, 1983; 454-467).

Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır ama bu etki çok önemli bir etki değildir. Fakat eğitim seviyesi yüksek olan iş görenler daha az negatif duygu gösterirler. Yüksek eğitim seviyeli çalışanlar fazla şikâyet etmezken, performansları ve verimlilikleri fazladır.

2.4.1.4 Mesleki kıdem

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel unsur kıdemdir. Ronen, iş tatmini ve mesleki kıdem ilişkisini araştırdığında, yaş ile iş tatmini arasında olan U şeklinde ki ilişkinin aynı zamanda mesleki kıdem ile iş tatmini ilişkisinde de olduğunu söylemiştir. Kıdem, örgütteki kıdem ve mesleki kıdem olarak iki bölüme ayrılır. Bunun nedeni olarak da, bireyler örgütlerinde kıdem aldıkça terfi olasılıkları artar. Bundan dolayı ünvan, kıdem ve yaşa göre iş tatminini daha çok artırdığını göstermektedir. Ronen's göre; farklı iş yerlerinde aynı işi yaparkta mesleki kıdem kazanılabilir. Bu durum unvandan ayrı tutularak iş tatminini artırabilir. Çalışan işe başladığında, beklentilerinden dolayı doyumunu yüksektir ve aynı işte iki ile beş yılları arasında çalıştıktan sonra doyumunu azalmaya başlar; meslekte altı yıldan sonra doyum tekrar artmaya başlar. İşin kendisi en elzem faktördür ve bu faktör mesleki kıdemi fazla olan çalışanların iş tatmin seviyesinin artmasını açıklamaktadır (Sun, 2002; 38).

2.4.1.5 Zekâ ve yetenek

Yapılan araştırmalarda, zekâ düzeyinin iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak doğrudan etkilediği gibi bir kesin yargı tespit edilememiştir. Zekâ çalışılan işe ve meslek grubuna bağlı bir şekilde iş tatminini dolaylı yönden etkilemektedir.

Bireysel yeteneklerimiz zekâ ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grup da incelenebilir. Zekâ yetenekleri, zekâ ile ilgili işlemleri ne derece başarılı olarak yapabileceğimizi gösterir. Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşisinde yükselmeler olduğu sürece, sahip olduğu genel zekâ ve sözel yeteneklerinin yüksek olması, onu işinde daha başarılı kılacaktır. Fiziki yetenekler ise daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç, ayak ve el becerisi yöneticiler için önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır (Özkalp ve Kirel, 2005; 151-154).

Zekâ düzeyinin yüksek olması bireyin başarıma ihtiyacını daha rahat karşılamasını sağlar ve dolayısıyla iş tatmini sağlar.

Örgütler, personel seçiminde çok zeki insanlar bulmak yerine kendi iş gruplarını kabullenebilecek düzeyde çalışanlar tercih etmeli ve zekâ testleri sonucunda uygun işlerde görevlendirilmelidirler (Çapkın, 2011: 44).

2.4.1.6 Kişilik

Kişilik iş tatminini etkide bulunan bir diğer faktördür. Kişilere iş ile alakalı yetenekler kazandırılarak verimlilik geliştirilebilmektedir. Yeterli olgunluğu olmayan ve örgüt ile kendi için farkındalık yaratamamış çalışanların, akıllı veya eğitilmiş olmaları fark etmeksizin örgüte yarar yerine zarar verecektir.

Kişiliği olgunlaşmış aynı zamanda dengeli çalışanlar; hırslı, sadık ve sağlam kişiler olduğundan dolayı iş tatminini genelde sağlamaktadırlar ve sorunları gerçekçi gözlemlerle inceleyip toplum isteklerine göre çözüm üretmeye çalışırlar. Bu yapıdaki bireyler, hayattan zevk alırlar, iş görmekten mutluluk duyarlar. Geleceklerine umutlu bakarlar, yardımseverdirler, işbirliğine açıktırlar. Örgütte iş görenlerin bireysel özellikleri, örgütün rantabilitesini, işlerliğini etkilediğinden dolayı olgun ve dengeli kişilikli çalışanların, örgüte her yönden yararlı olacağı kesin bir gerçektir. Bundan dolayı iş için doğru kişiyi seçmek örgüt iklimi ve işlerliği için çok önemlidir (Taşpınar, 2006; 39).

2.4.1.7 Sosyo-kültürel çevre

Bir işte çalışmak, çalışanlar için sadece bir kazanç kapısı olarak görülmez. Çalışanlar kazanç elde etmenin yanı sıra işlerini, toplum tarafından beğenilme, kabul

edilme gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmek için yaparlar. Çalışanın çalıştığı iş aynı zamanda onun toplum nezdindeki statüsünü gösterir. Bundan dolayı toplumda yapılan işlerin değer olarak bir karşılığı vardır. Toplumca değerli görülen işler olabildiği gibi, geleneklere uymayan ve toplum tarafından önemsiz atfedilen işlerde bulunabilir.

İşlere verilen önem derecesi zamana göre veya toplumsal ve ekonomik duruma göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle çalışanlar, iş seçerken toplumun değer ve yargılarına ters düşen işler görmek istemezler. Bundan dolayı çalışanların yaşadığı sosyal ve kültürel çevrenin çalışana öğrettiği tutum ve değerler, çalışanın işe karşı bakışını da etkiler. İşten çeşitli değerler ve beklentiler ile gelip iş gören kişi, bu beklentiler karşılanmadığı zaman işten tatmin olmayacaktır (Altok, 2009; 79).

Diğer bir deyişle, her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdaki topluma farklılık göstermektedir (Bingöl, 1995; 53).

2.4.1.8 Statü

Statü kişinin toplumdaki diğer kişilere göre oluşan sırada elde etmiş olduğu yerdir. Kişi elde ettiği statüye göre yaşar ve kendi statü sıralamasına yakın bireyler ile bulunma arzusu içinde olur. Statü değerlendirmesinde kullanılan kıstaslardan biride sosyal roldür. Diğer statü belirlemedeki kıstaslar: gelir, aile, yaş, cinsiyet, sosyal rol gibi kıstaslardır.

Statüsü yüksek bireylerden, belli rolleri istenilen bir biçimde yapması istenir. Fakat bireyin sosyal statüsü ile sosyal rolünün aynı anlama geldiği anlamına gelmez. Statü yükseldikçe iş tatmininin artış göstereceği düşünölebilmektedir. Statü, bireyin örgüt içindeki sıralamadaki yerini, mesleğinin getirdiği saygınlık ve buna benzer diğer kıstaslarla etkileşim halinde olduğundan kapsamı çok fazla olan bir konudur (İşbaşi, 2000; 54).

Her insan yüksek bir statü hayal eder ve ister. Birçok insan yüksek statü elde etmek için güdülenmiştir. Statü elde etme güdüsü diğer güdüler ile birlikte genç yaşlarda ortaya çıkar. Statü güdüsü fazla olan bireylerin genel olarak fakirlik çekmiş bireyler olduğu söylenir ama bu doğru bir kanı değerdir. Bu olay kişinin adalar bakışı ile alakalıdır. Kişi şu an içinde bulunduğu statüsünü değerlendirir ve bu statü onun hakkı olan bir statü ise kabul eder değer ise kabul etmez (Altok, 2009; 79).

2.4.1.9 İş tecrübesi

Yeni işe başlayan bir birey, başlangıçta iş tatmini yüksektir. Bunun en önemli nedeni, bireyin başlangıç da ki beklentileri farklı olup, öncelikle iş sahibi olma isteği, bu sayede diğer ihtiyaçlarını karşılayabileceğine inanması ve işe kabul edilmekle bu beklentisini elde etmiş olmasıdır. Ancak, kişi yeni işi ile ilgili olarak beyinde bir beklentiler kümesi oluşturmuştur ve zaman içerisinde bunların ne ölçüde karşılandığını kıyaslamaktadır.

Başlangıçtaki bireysel ihtiyaç ve beklentiler karşılandığı oranda iş tatmini artar, azalır veya zamanla iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bu kişinin işine olan uyumu ile doğru orantılıdır. Burada en önemli faktör, bireysel nitelikler, yetenekler ile işin gerekliliklerinin birbirine denk veya yakın olmasıdır (Altok, 2009; 80).

Tecrübe ile birlikte zaman içerisinde çalışanın beklentileri de değişecek ve bu beklentiler karşılandığı ölçüde iş tatmini de artacaktır. Örneğin; tecrübe ile işinde başarı ihtiyacının karşılanması, bireysel gelişim, ücret düzeyinde artış, terfi imkânının artması, sosyal saygınlığın artması, öğrenen bireyin öğretene birey konumuna geçmesi vb. örnek verilebilir (Taş, 2004; 53).

2.4.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere bakıldığında; işin kendisi, ücret, iş güvencesi, yükselme-gelişme olanakları, çalışma ortam ve koşulları, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt kültürü sayılabilir. Bu faktörler bireysel değildir (Taşpınar, 2006; 61-63). Analiz edilebilmekte ve ölçülebilmektedirler.

2.4.2.1 İşin Niteliği (İşin Kendisi)

Bir çalışanın işinin niteliği iş tatmini literatüründe baskın olan konulardan biridir. İş; rutin ya da farklı, yaratıcı ya da eğlenceli, tamamıyla basit ya da tamamıyla zor olabilir. Tüm bu faktörler işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler (Taşpınar, 2006; 64-66).

İşin kendisi doğrudan iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. İşin kendisi, çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanması için gerekli koşulları sunan, ilginç, dinamik ve örgütte kalmaya değer olan çalışmalardır (Taş, 2004; 64-66).

Özellikle işin toplum içindeki yeri bunda etkindir. Her iş görenin yapmaktan zevk duyduğu ve duymayacağı işler vardır. Kişinin zorunlu olarak istemediği işleri yapması veya toplumca az kabul görülen işlerin yaptırılması iş tatminini azaltır. İş bireye ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derecede kişiyi tatmin etmektedir (İşkin, 2001; 58).

İşin çekiciliği, ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı tanınması, bir takım sorumluluklar yüklemesi ve bunlarla ilgili değer yargıları, iş tatminini arttırıcı özelliklerdir. Otonomi ki bazen katılım olarak da adlandırılır ve arttıkça iş tatmini artar. Bazı araştırmalarda işin içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, bireylerin tatmin düzeyleri arttığı ileri sürülmektedir. Walker ve Guest (1952) tarafından otomobil sanayinde çalışanlara uygulanan bir çalışma, beş ya da daha fazla farklı işlem yapanların, tek bir basit işlem yapanlara kıyasla daha tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Roethlisberg ve Dickson (1964) de çalışmalarında izole edilmiş işlerde çalışanların daha yüksek düzeyde tatminsizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bir başka deyişle daha çeşitli işler yaparak farklı beceriler kazanan ve daha eğlenceli işlerle uğraşan çalışanlar daha az can sıkıntısı çekmekte ve daha fazla tatmin yaşamaktadırlar.

İşin özellikleri ile ilgili en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldham'ın "iş özellikleri modelidir". Motivasyon, performans, iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu vardır (Whittington, v.d., 2004; 595).

1. Beceri çeşitliliği
2. İşin kimliği
3. İşin önemi
4. Özerklik (otonomi)
5. İş ile ilgili geri besleme

Beş temel boyut çalışan ve işletme yönünden iş tatmini elde etme açısından önemli yere sahiptir. İşin özellikleri çalışanlarda, çalışanın işi yaptığına değdiği hissi, sorumluluk hissi, başarı seviyesi hakkında fikir sahibi olma duygusunu oluşturmaktadır. Bu duygular iş tatmininin belirlenmesinde önemli ve etkili olmaktadır. İşin sürekli ya da geçici olma özelliği de iş tatmini ile ilgilidir. Kısa süreli işlerde çalışanlar, uzun süreli işlerde çalışanlara göre daha tatminsizler denebilir. Bundan dolayı çalışanlar örgüt için fazla çaba sarf ederek bağlılığın, azmin

veya isteğin oluşmamasına, örgüt idealleri doğrultusunda ki eğilimlerin azalmasına neden olurken, verimliliğin düşmesine, motivasyon eksikliğine ve iş tatmininin azalmasına ve örgüt bağlılığında azalmalara sebebiyet verir (Pekel, 2001; 54).

2.4.2.2 Ücret ve ödüller

İş tatmininin artırmadaki en önemli etken çalışanlara verilen ücret miktarıdır. Fransa’da yapılan bir araştırmada; bir grup çalışana “şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” sorusu sorulmuş. Cevaplar değerlendirmeye alınca çalışanların %66’ya yakını ücret artışını seçtikleri görülmüştür (Yumuşak, 2008; 246-248).

Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen diğer faktör ise ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılar olmaktadır. Çalışanlar, yapmış oldukları çalışma ve sarf ettikleri emek ile örgüte sağladıkları katkıları düşünerek ücret istemektedirler. Çalışan, aldığı ücretin; çalışmasından, emeğinden ve örgüte sağladığı katkıdan daha az olduğunu algıladığı takdirde, çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında, çalışan, aynı pozisyonda faaliyet gösteren ve benzer özellikteki diğer çalışanlarla kendi kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını algılaması halinde de iş tatminsizliğinden söz etmek mümkün olabilmektedir (Yumuşak, 2008; 246-248).

Kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ücretteki adaletsizliğin, ücretin düşük olma durumundan daha fazla huzursuzluk yarattığı ortaya çıkarılmıştır (Öztürk ve Dündar, 2003; 61). Dolayısıyla, adil ücret politikasının uygulanmasıyla birlikte çalışanlar arasındaki huzursuzluğun giderilmesi ve iş tatminin sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir. Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra il teşkilatı yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, yüksek lisans ve doktora yapmış olanların, ücret faktöründen daha az tatmin oldukları görülmüştür. Ücretlerin öğrenim durumuyla orantısız biçimde dağıtılması ve hak edilen ücretlerin adil şekilde dağıtılmaması, iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Genel olarak, birey iş görme edininiminin karşılığını alabildiğine inanmıyorsa bireyin iş tatmini düşmektedir.

Ödüller çalışan tatmin seviyesini artırmada önemlidir. Ancak ödülün çalışan tatminini arttırması için çalışanın ihtiyacı olan değer veya faydayı içermesi gereklidir. Ayrıca ödüllerin çalışanları teşvik edecek düzeyde ve yeterli boyutta

olması gerekir. Çalışanlar pozitif motivasyon elde edeceklerini düşündükleri ödüllerin boyutunda değişik düşüncelere sahip olabilirler. Örnek olarak %10 veya %15'lik maaş zammı çalışanlardan bazılarını motive ederken bazılarında aynı etkiyi göstermeyebilir. Aynı zamanda önemli ve değer olarak yüksek bir ödül, farklı durumlar altında çalışan tarafında küçük olduğu algısı oluşabilir. Kişisel farklılıklar ve ödül değerlemesine ilişkin farklılıkların önemsenmediği örgütlerde ödül sistemlerinin istenilen motivasyonu sağlamak amacıyla önemli sorunlar olabilir (Greene, 1972; 37- 38).

2.4.2.3 İş güvencesi

İş görenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır. İş güvenliğinin olması, çalışanın iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Kişi çalıştığı örgütün kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 274).

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini artırabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 47).

İşyerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin veya korkusunun olmaması, çalışanın iş tatminini artırmasında önemli bir etken olmaktadır. Örgütler, çalışanların güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Hatta iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde, işverenin, çalışanın güvenliğini sağlamakla ilgili koşullar belirtilmektedir. Aynı zamanda çalışanların da, iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüğü söz konusu olmaktadır (Tor, 2011;54).

Eğitim düzeyi yükselip, kişi kendi yetkinlik düzeyinin üstüne çıkarak, piyasada aranan birisi olduğunda iş güvenliğinin tatmin edici özelliği pek önem taşımamaktadır. Bu özellikleri taşıyan birey işini kolay terk edebilmektedir. Oysa yaşlı bireyler ve evli çalışanlar için iş güvenliği daha da önemli olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 282).

2.4.2.4 Terfi Olanakları

İş tatmininde rol oynayan dördüncü örgütsel etmen terfi olanağıdır. Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini arttırmaktadır. İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir (Ünal, 2003; 55).

Terfi olanakları çalışanların iş tatminini belirlemede en önemli etkenlerin başında gelmektedir. ABD’de çalışanın iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatlarının tatmin üzerinde en etkili ikinci faktör olduğu saptanmıştır. İşte terfi edilmek tatmin açısından olumlu bir unsurdur. Çalışanda terfi beklentisi var ise terfi edilmemek tatminsizliği artırır. Çalıştıkları konumları kabullenmiş çalışanlar terfi alıp almamak ile ve kimin terfi aldığı ile ilgilenmezler. Terfi bekleyen çalışanların terfi beklentisi olmayan çalışanlara nazaran işlerinde daha az tatmin oldukları görülmüştür. Doğal olarak hırslı olduğu örgütlerde tatminsizliklerin görülmesi beklenebilir.

Terfi ile çalışan performans ve sadakatini terfi ile ödüllendirmek tatmin artırma için önemli ve gereklidir. Terfi ile ödül verebilmek için gerekli olan pozisyon yok ise; çalışana başarmış olduğu iş ölçüsünde bir unvan verilip çalışan tatmini artırılabilir. Diğer bir taraftan çalışana gelişme ve kariyer fırsatları sunup tatmini yükseltebilirler. Bunun için mesleki eğitim sürdürmeleri için izin verilebilir ve destek olunabilir. Bu gibi fırsatların verilmesi çalışanları çalıştıkları meslekler için daha değerli ve profesyonel şekle getirecektir ve çalışan tatmininin artması sağlanmış olur (Taş, 2004; 61).

2.4.2.5 Gelişme olanakları

İş tatmininde rol oynayan en önemli unsurlardan biri de örgütün çalışana sunduğu gelişme olanaklarıdır. Bu gelişme olanaklarının en başında çalışana verilen hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hizmet içi eğitim, bireyin örgüte ilk girdiği gün başlar ve örgütten ayrılana kadar devam eder. Hizmet içi eğitim; uyum eğitimi, beceri eğitimi ve liderlik eğitimi olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Eğitim, çalışanların işlerine verdikleri önemin derecesini hissetmelerini sağlayarak iş tatminlerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Öte yandan örgütün

çalışanın eğitimi için bir bedel ödüyor olması çalışanın devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Kendine yeni bilgiler sunulan birey işini daha etkin şekilde yapmakta ve kendine olan güveni de artmaktadır (McElroy, 2001; 332). Ayrıca, eğitim ile iş kazaları azalmakta, yanlış bilgilerin eski çalışandan yeni çalışana geçmesi engellenmektedir. Örgüt eğitim sayesinde doğru bilgiyi, doğru yöntemle uygulayan çalışana sahip olmaktadır.

Örgütün çalışanın kariyer gelişimi için sağladığı eğitimler, çalışana psikolojik olarak etkilemektedir. İş görenler örgütlerinde, kendilerine uygun kariyer eğitimleri sağlanan bir işte çalıştıklarına inanırlarsa, örgütlerinin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesiyle ilgilendiğini hissetmekte ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Örgütler çalışanlarına gelişimleriyle ilgili birçok uygulama (örneğin; bölümler arası rotasyon, meslekle ilgili yeni bilgilerin aktarılması, potansiyel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi, rehberlik ve kariyer danışmanlığı) gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu uygulamaların örgüt tarafından, çalışanlara kendi gelecek planları hakkında hem örgütün içinde hem de dışında yardımcı olmak için tasarlanan bir sistem olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Programa katılmak, onları işte tutmak kadar kendi gelecek planlarını başarmalarına da yardımcı olmakta ve iş tatminleri artmaktadır.

İş tatmininde etkili olan bir diğer etmen fiziksel çalışma koşullarıdır. Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir (Görgülüer, 2013; 76).

İş görenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar iş görenlerin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok iş gören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansını kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir (Akıncı, 2002; 16-17).

Çalışma saatleri çalışma koşullarının önemli bir boyutudur. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunan firmaların iş değiştirme eğilimlerinin azaltılmasında önemli bir avantaj elde ederler. İş saatlerinin daha az olduğu ve çalışanlara alternatif çalışma saatleri sunulduğu durumlarda, çalışanların iş yükü fazla bile olsa, iş değiştirme eğilimlerinin azaldığı görülmektedir. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sürekli gece çalışan hemşirelerin mesleğe bağlılığının düşük olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak aynı araştırma, hemşirelerin çalışma düzenleri üzerinde söz hakkı sahibi olmasının hemşirelik mesleğine bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Brooks ve Swailes, 2002; 124).

Eğer bir işyerinde diğer nedenlerden dolayı zaten bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, iş görenler çoğunlukla çalışma koşullarından yakınma eğilimindedirler. Oysa asıl neden, daha gizli ve önemli olabilmektedir. Buna rağmen küçük ve önemsiz fiziki koşulların iş görenler tarafından ısrarla ve abartıyla şikâyet konusu edilmesi, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi sebebiyle olabilmektedir. Sorunun asıl nedeni kişisel ya da yönetimden kaynaklanabilmektedir. Asıl sorunun tespit edilip, ortadan kalkması ile fiziki koşullar konusundaki şikâyetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir.

2.4.2.6 Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler

İş tatminini etkileyen diğer önemli örgütsel unsur, yönetim şeklidir. Katı denetim yapılan örgütlerde çalışanlar tatminsiz olmaktadır. Yöneticiler, İş görenlere karar hakkı tanımıyorsa, çalışan işinden tatmin olamaz. Şu an ki çalışma hayatında bireyler, kendileri ile ilgili bütün olaylarda etkin bir rol almak istemektedirler. Bundan dolayı iş yerlerinde katılımı destekleyen, işçilere yetki verebilen, gelişimi teşvik eden bir durum oluşturulması, bireylerin bütün kabiliyetlerinden faydalanma ve artırma amacıyla olan, çalışana değer veren, bir yönetim şekli uygulanmalıdır. Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanların işleri ile ilgili karar alabilmeleri onların güven duygularını geliştirmektedir.

Çalışanların fikirleri alınmalı, analiz edilmeli, mantıklı ve yapılabilir olanlar uygulanmalıdır. Mantıklı ve yapılabilir fikir öne süren çalışanın fikirleri önemsenip uygulandığında çalışanın verimliliği artacaktır. Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olması, iş görenlere sürekli bu kanallarla ilgili bilgi verilmesi iş görenlerin en çok üzerinde durdukları konulardandır.

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından Molly Ropert, iş görenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir. Sıklıkla işletmelerde kritik örgütsel kararlar hiyerarşik yapının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır ve iş gören katılımı dikkate alınmaksızın, firmanın katılımı beklenmektedir. Bu başarı için büyük bir engel teşkil eder çünkü firma stratejilerinin yerine getirilmesinde iş gören katılımı esastır (Rapert, 2002; 91).

Yönetici ile çalışan arasındaki uyum çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda; çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin düzeyi ve yöneticilerinin çalışanlar hakkında ne düşündükleri, iş tatminine neden olan faktörlerin %43'n oluşturduğu gözlenmiştir (Kleiman, 2004; 2).

Yöneticilerin beklenen gibi rgt iyi bir Şekilde yaşatması yanında çalışanların tatmine ulaşmasında da etkili olması düşünüldüğünde ve kıt kaynaklı üretim söz konusu olduğunda ve rekabetin artığı bir çağda, çalışan verimi, iş tatmini ve örgüt bağlılığını artırmak yöneticiler için en önemli konuların başında gelmektedir (Kaplan, 2007; 59-60).

2.4.2.7 Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanın alışma arkadaşları ile arkadaşça ve işbirliği içinde olan bir ortamda çalışması, çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Yalnız kalan çalışanın morali bozulmakta, işinden hoşnut olmamakta ve bunlardan dolayı tatmini sağlayamamaktadır. Bunların yanında çalışma arkadaşları ile benzer tutum ve değere sahipse tatmin artırıcı bir etki olacaktır. Örgüt yelerinin benzer tutum ve değerlere sahip olmaları örgütte çatışma ve sorunları azaltıcı etki sağlayacaktır (Arnold ve Feldman, 1986; 90).

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; bir çalışanın kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle sürdürdüğü sosyal ve iş ilişkisinin kalite düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini üzerindeki en büyük etkinin stle pozitif ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Grgler, 2013; 80).

Çalışanlar yalnızca para ve bunun gibi somut beklentiler içinde olmazlar. Çalışanlar için işleri onların sosyal iletişim gereksinimlerini de karşılar. Bundan

dolayı çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişim kurabilmeleri çok önemlidir (Ünal, 2003; 57).

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, birincisi olumlu boyutu, buna “harekete geçirici” boyut denilebilir. Diğeri ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5-8 kişilik küçük gruplar kısa sürede tanışma, kaynaşma ve duygusal yakınlaşma olanağı bulurlar. Bundan dolayı birbirleriyle anlaşılan, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan iş arkadaşları olmalarını sağlar. Sevgi ve güven unsurlarının sağlanmış olduğu ortamlarda tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar (Atalay, 2005; 50).

2.4.2.8 Örgüt kültürü

İş tatminini etkileyen örgütsel etmenler arasında örgüt kültürü de önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün dogmasında, gelişmesinde ve devam ettirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Son yıllarda iş tatminine olan ilginin artması ve işletme yönetiminde insan unsurunun ön plana çıkmasıyla örgütlerde çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede yönetim şeklinin ve örgüt ortamının değişimine neden olmuştur. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü oluşturacak çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıkhana, 1996; 119).

Örgütler çalışanların yaşam kalitesini de dikkate almak durumundadırlar. Örgüt kültürünün bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminini artırmaya yardımcı olacaktır. Örgütteki biz duygusunu geliştirmek örgüt için çok önemli bir faktördür. Örgütteki biz duygusunu yaratmak, bireylerin rahat hissetmelerine, huzurlu olmalarına olanak sağlar. Bundan dolayı böyle örgütlerdeki kişisel iş tatminleri yüksek olacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007; 125-126).

2.4.2.9 İletişim

İletişimi, en genel haliyle “bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak tanımlamak mümkündür (Yüksel, 2007: 6). Sağlıklı bir örgüt iletişim ortamı, yönetici ve çalışanların birbirlerinin isteklerini bilmesi birbirlerini anlaması ve bu yönde işleri yapmalarına olanak sağlayacaktır.

Tam ve doğru bir iletişim sistemi yaratılmadıkça örgütte yapılmak istenen şeylerin hiçbiri tam olarak istenilen şekilde gerçekleşmeyecektir, örgüt içinde motivasyon azalacak ve çeşitli sorunlar yaşanacaktır (Eronat, 2004: 26-30). Farklı algılamaları önlemek ve uygulama hatalarını azaltmak için iletilmek istenilen mesajın net ve anlaşılabilir olması ve mesajın nasıl algılandığına yönelik geri bildirim yapılmalıdır. Geri bildirim iletişiminin ile sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Eronat, 2004: 36).

1930’lardan bu yana yapılan çalışmalar sonucunda bilgilendirilmiş çalışanların örgütleriyle daha fazla bütünleştiği, daha iyi motive oldukları ve daha fazla bağlılık sergiledikleri gözlenmiştir.

İletişim, olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin ana unsurlarından birini oluşturur. İletişim çalışan iletişim ağında önemli bir yerde ise iş tatminine yarar sağlar. İletişim sisteminde önemli noktalardaki örgüt üyelerinin tatmininin daha çok olduğu gözlenmiştir aynı zamanda iletişim sistemindeki diğer örgüt üyelerinin tatminsiz olduğu gözlenmiştir. Eğer iletişim sistemi tüm örgüt üyeleri için serbest hale getirilir ise tüm örgüt üyelerinin tatmin olmasını sağlar (Karaman ve Aylan, 2012; 44).

2.5 İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatmini bireylerin gerek iş yaşamı, gerekse iş dışındaki yaşamı açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biridir.

İşine karşı olumlu tutum geliştiren birey, bu olumlu tutumu iş yaşamı dışında da sürdürmektedir. Tatminsiz olan çalışanlar, işleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde de, mutlu olamamaktadırlar. İşe karşı olumlu tutum geliştirmeme ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatmininin çalışanlar ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008; 66-67).

Çalışanın tatminsiz olması, çalışana işten çıkmaya yönlendirebileceği gibi tam tersi bir durum olan daha çok performans gösterip tatminini arttırmaya da yönlendirebilir. Tatminsizlik her zaman tatminin zıttı olan bir durum olmayabilir. Tatminsizliğin, tatminin tam olarak karşıt durumu olabilmesi için; tatmin yaratan olayların zıt koşullarının oluşması gerekir. Fakat tatminsizliği gidermek her zaman tatmin yaratabilmek anlamına gelmemelidir. İş tatminsizliği, iş görenlerin çalıştıkları işe olan konsantrasyon kayıpları, motivasyon eksikliği ve işten zevk almamaları olarak nitelendirilmektedir (Silah, 2001; 171).

2.5.1 Bireysel Sonuçlar

İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışan mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatmininin düşmesi kişinin işe yabancılaşma, bundan dolayı ilgisizlik ve uyum sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanın beklediği isteklerin olmaması sonucu oluşan tatminsizlik, çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir (Işıkhani, 2004; 121).

İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır (Spector, 1997; 2). İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurlarına bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey işe gitmede çok isteksiz davranmaktadır. İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşamaktadır (Turunç, 2009; 33).

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut

olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir (Kılınç, 2002; 21).

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden çalışan bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz ardı etmemek gerekmektedir (İnce, 2003; 41).

İstenilen amaca ulaşılmaması durumunda ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, anlaşmazlıklara ve sonucunda örgüt düzeninin bozulmasına yol açarlar. Ne sebep ile olursa olsun ruhsal tatminsizlik oluşan çalışanlar, bu durum ile ilgili davranışsal bozukluklar gösterirler ve bu hareketi bütün örgüt üyelerine gösterirler (Ünal, 2003; 61).

Çalışanların işyerinde tatmin elde edememeleri onların psikolojik tatminsizlik yaşamalarına yol açmakta bunun sonucu olarak çalışan saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma şeklinde tepkiler vermektedir. Çalışan tatminsizlik elde etmeye devam etmesi sonucu kendisini yeteneksiz ve güçsüz hissetmeye başlaması bir takım kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin birey açısından sonuçlarının çoğu zaman bireye psikolojik ve ruhsal açıdan zarar verici olduğu görülmektedir (Turunç, 2009; 37-38).

2.5.2 Örgütsel Sonuçlar

2.5.2.1 İşe devamsızlık ve geç kalma

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. İşe geç kalma ise, çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Bazı işletmeler, işe geç kalmayı devamsızlıktan sayabilmektedir. Dolayısıyla devamsızlık işe geç kalmayı kapsayan bir kavram olabilmektedir (Sosyal, 2009; 28-29).

Devamsızlık örgütlerde yönetim tarafından istenmeyen bir durumdur. Devamsızlık sorunu örgüte olduğu kadar ülke ekonomisine de olumsuz etkilerde bulunur. Yüksek iş tatmini devamsızlığı azaltmamakta, ancak düşük iş tatmini devamsızlığa neden olmaktadır. İşe geç kalma ve işten erken ayrılma devamsızlığın

bir başka yönünü oluşturmaktadır. Kronik geç kalmalar da iş tatminsizliğinin bir diğer sonucudur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 282).

İş tatminsizliği yaşayan çalışanın devamsızlık yapması için mutlaka plan yapması gerekmemektedir. Ancak devamsızlık yapması için ortaya çıkan fırsatları hemen değerlendirebilmektedir. Özellikle Pazartesi ve Cuma günleri istemsiz olarak bu duruma çok rastlanmaktadır.

Çalışanlar tatmin olmadıklarında çalışma saati içinde çalışması gerekirken bunun yerine özel işleri ile uğraşmak, fazla mola vermek, işi yaparmış gibi görünmek, iş dışında sohbet etmek, işi beklenen zamanda bitirmemek, kurallara bilerek karşı gelmek, otoriteyi hiçe saymak, çalışma arkadaşlarına saldırgan davranmak gibi olumsuz davranışlar gösterebilirler. İş tatminsizliği yaşayan çalışan, ister istemez örgütüne karşı olumsuz tepkiler içine girmektedir (Sun, 2002; 22-23).

Çalışanların zaman zaman işlerine gelmemeleri işgücü maliyetlerini arttıran bir olgudur. Çalışanların devamsızlığı, artan işgücü maliyetleri nedeniyle örgütsel etkinliği azaltıcı etki yapmaktadır. İş görenlerin işlerine devam edip etmemeleri ile işlerinden elde ettikleri tatmin arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. İşinden tatmin elde eden bir iş görenin işine devam edeceği beklenmektedir. İşlerini sevmeyen iş görenlerin ise, işlerine gelmekten kaçınması beklenir (İnce, 2003; 56).

İş tatmini ile devamsızlıklar arasında ters orantılı bir ilişki vardır. İşe gelmeme durumu iş tatmininden bağımsız nedenlerden de kaynaklanabilir. Bunlar, hastalık, ölüm, doğal afet, beklenmeyen kazalar ve benzeri sebeplerden kaynaklanabilir. İşe devamsızlık durumu aşağıda belirtilen iki şekilde ölçülebilir (Şimşek, 2014; 147).

$$\% \text{ devamsızlık} = (\text{Personelin İşe Gelmediği Süre} / \text{Toplam Çalışma Süresi}) * 100$$

Devamsızlık sıklığı = Belli bir dönemde işe gelmeme sayısı

Öğrenim derecesi ve monotonluk iş tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir. Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde iş tatmin düzeyinin yükseldiği bunun nedeninin ise; alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık gerektirmesi ve iş görene monotonluk ve bıkkınlık vermesidir. Ancak, öğrenim derecesi yükseldikçe uzmanlık alanı genişlemekte, birden fazla sorumluluk ve kişi ile muhatap olma, iş göreni dinlendirmekte ve monotonluktan kurtarmaktadır (Taş, 2004; 59).

Tatmin etmeyen ücret düzeyi de iş tatminsizliği ve dolayısıyla işe devamsızlık yaratmaktadır. Ancak, düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine ulaşmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlıklara yol açmaktadır. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzının eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığını göstermiştir (Eren, 2010: 272).

Devamsızlığın gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı nedenlerinin olmasının yanında iş tatmini yüksek olanlar daha az devamsızlık yapma eğilimindedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin ise küçük mazeretlerde bile hemen devamsızlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları ve geçerli mazeretlerde ise kesinlikle devamsızlık yaptıkları söylenebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 283).

Sonuç olarak, tatminsizlik artınca işe devam etmeme, işe gelmeme oranında artış olmaktadır. Örgütte kıdemli ve vazgeçilmez çalışanların tatminsizliği artarsa işe devamları azalır ve bu nedenle devamsızlıklarını çeşitli mazeretler arkasına gizlenmeye çalışırlar. Özel sorunlar ve hastalık gibi sorunlar bu devamsızlıkları gizlemek için genelde kullanılan yollar olmaktadır.

2.5.2.2 İşten ayrılma

İşi bırakma ile tatmin arasında negatif bir ilişki vardır. İşten ayrılmayı piyasa koşulları, diğer iş imkânları, kıdem gibi sebepler de etkileyecektir. Çalışanın başarısında bu ilişkiyi etkilemektedir. Yönetim başarılı bir çalışanın örgütte kalıcı olması için onu ödüllendirir, terfi, verir ve çalışanın kalıcılığını artırmaya çalışır. Aksi durumda, yönetim başarısız çalışana işte tutmak istemez. Bundan dolayı tatminsiz ve başarısız çalışanların örgütten ayrılmaları için etken olduğu belirtilmektedir (Sığırı, 2007; 267).

Çalışanın tatmin düzeyi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma isteği çok olacaktır. Başarısı sonucu alacağı ücret ve benzeri ödüller işten çıkmaması için önemli bir unsur oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar tatminsizliğin de bir neden belirtmektedirler. Çalışanlar yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da rol oynayıcı olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012; 44).

Yapılan bir araştırmada çalışan tatmini yüksek örgütlerde, çalışanların işi bırakmayı düşünmedikleri, çalışan tatmini az olan örgütlerde ise işi bırakmak

isteyenlerin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada iş tatmini seviyesi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel imkânlar artıkça çalışanların tatmin seviyelerinin arttığı aynı zamanda örgüte ve işe olan bağlılıklarının da arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Akıncı, 2002; 19).

Tatminsizlik sonucu istifa eden çalışanların yerine yeni çalışanlar işe alınması ve yeni çalışanların kalifiye olsalar bile, yeni iş yerinin iş sistemleri, örgütsel politikaları hakkında eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçteki kayıp zaman, örgüt maliyetlerindeki artışlar ve müşteri tatminsizliğine bakıldığında, çalışanın iş tatmininin elde edilmesinin önemi gözükmemektedir (Torun, 2007; 21).

Ülkemizde işsizlik oranlarının yüksekliği bilinen bir gerçektir. Yapmış olduğu işten tatmin elde edemeyen ve çok zor şartlar altında çalışan birçok kişi işsiz kalacağı endişesiyle işinden ayrılmayı düşünmemektedir. Bazı işverenler çalışanlarının bu durumundan sonuna kadar istifade etmekte, onların haklı taleplerini dikkate almadan çok az ücretle ve işten çıkarma tehdidiyle çalıştırmaya devam etmektedirler. Ayrıca ülkemizde birçok iş görenin vasıfsız olması, kalifiye çalışan sıkıntısının yaşanmasına yol açmakta, bu durumda da çalışanların tatmin olup olmadıkları çoğu zaman dikkate alınmamaktadır.

2.5.2.3 Personel devir hızında artış

İş tatmininin personel devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi literatürdeki yaygın bir düşüncedir. Personel devir hızı teorilerinin çoğunda, devir hızı iş görenin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak görülmektedir. Eğer iş görenin iş tatmini düzeyi yeterince düşük ise, iş gören işinden ayrılma niyeti içerisine girecektir. Bu niyet, iş görenin iş arama faaliyetlerine girişmesine yol açacaktır ve eğer başarı sağlanırsa iş görenin işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir. İş görenin işinden ayrılması için alternatif iş olanaklarının var olması ve kendisine bir iş teklifinin yapılması gerekecektir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile personel devir hızı arasında bu yönde bir ilişkinin var olduğuna dair oldukça tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur (Eronat, 2004; 41).

İşgücü devri örgüt yönünden maliyetli ve istenmeyen bir olaydır. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni çalışan seçimi için sarf edilen zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır. Maliyetleri üç başlık altında toplayabiliriz (Yılmaz ve Halıcı, 2010; 97):

1. Dağılan maliyetler => işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler
2. Yer değiştiren maliyetler => iletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları
3. Eğitim maliyetleri => resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları örnek olarak gösterilebilir.

Başka bir maliyet unsuru da çalışanların karamsarlık hissidir. İş gücü devrinin sonucu olarak işten ayrılan çalışanların iş yüklerinin örgütte kalanlara yüklenmesidir. Bunun gibi sorunlar örgütlere ek iş gücü devrine neden olabilirler (Güney, 1994: 17).

2.5.2.4 Yabancılaşma

Tatmin etmeyen iş koşulları, bireylerin örgüte yabancılaşmalarına neden olur. Yabancılaşan çalışanların amacı sadece gelir elde etmek olacak, tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde gayret görmeyen çalışanlar, işlerine sadece daha iyi çalışma yeri bulma olasılığı olmadığından devam eden bireyler olduğundan, örgütsel amaç ve hedefler gayesinde örgüte yarar sağlamayacaklardır (Atalay, 2013; 55).

Örgüt içinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve bunun içinde iş görenlerin katkılarının çok az miktarda olması gösterilebilir. Kendi katkılarını göremeyen iş görenler tatmin olamamaktadırlar. Çünkü bu şekilde onların bilgi ve yetenekleri kullanılmamakta ve diğer iş görenlerle de herhangi bir iletişim kuramamaktadırlar. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirgediğinden bireyi kendine ve diğer bireylere olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirmekte ve yabancılaştırmaktadır (Sosyal, 2009; 28-29).

2.5.2.5 İş kazaları

İş kazaları genellikle işin fiziksel koşulları, işin gerekleri ve bireysel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Fazla iş yükünden dolayı fizyolojik ve psikolojik yorgunluk sonucu, dikkatsizlik ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması da iş kazalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların tek başına çalışmaları ile grup halinde çalışmaları arasında farklılık vardır. Grup halinde çalışmalarda, çalışanlar diğer elemanlardan etkilenerek, rekabet içine girerek daha çok çalışmak ve üretmek istemektedir. Ancak, bu çalışma

temposunda da çalışanların üretim hatası yapma ve iş kazası yapma riski artmaktadır.

İşinde tatmine ulaşan çalışanın aksine işinde tatmine ulaşamayan çalışan yaptığı işinden çok işletme dışındaki dünya ilgisini daha çok çekecektir. Çalışanın işine olan ilgisi azaldığında iş kazalarının olma olasılığında bir artış olacağı söylenebilir. Çünkü iş kazalarının çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlar ile direk alakalı olduğu tespit edilmiştir. İş tatminsizliği tek başına iş kazalarına yol açmaz ise de diğer faktörler ile bir araya gelince iş kazalarına yol açabilmektedirler (Adal, 1975; 337).

2.5.2.6 Örgütsel bağlılıkta azalma

Bağlılığı, bireylerin isteyerek işte kalması ve örgüt için çalışmaya devam etmek istemesi olarak söyleyebiliriz. Meyer ve Allen bağlılığı üç bileşenle açıklamaktadır: duygusal, sürekli ve kuralcı bağlılık (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağlılık, çalışanların ilişkilerini, amaçlarını baz alarak düşünmeleridir. Çalışanların amaçları örgüt amaçları ile ne kadar ölçüşür ise, çalışan işte kalmayı o kadar ister. Sürekli bağlılıkta ise, çalışan maddi olanaklara göre karara varır. Sürekli bağlılığı fazla olan çalışanlar, örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar. Kuralcı bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya devam etmeyi istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007; 44).

Literatürde, bağlılığın tatminden önce geldiğini ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri, çalışanların tatmin olma düzeylerinin, o anki bağlılık düzeylerine göre değiştiği varsayımını ileri sürmektedir. Bu görüş, bireylerin zaten bağlı oldukları durumlara uyumlu tavırlar geliştirdiğini varsayan genel bir sosyo-psikolojik bakış açısıyla uyumluluk göstermektedir. Ancak, bu ikinci görüşü destekleyen kanıtlar, birinci varsayımınkilere göre daha kısıtlıdır (Karaman ve Aylan, 2012; 45).

2.6 İş Tatminini Arttırmanın Yolları

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan merkezli yönetim anlayışını benimsediği için çalışanların iş tatmini seviyesini artırıcı bir yapıya sahiptir. Yönetici çalışan ilişkileri, ödül sistemi, çalışanların eğitilmesi, liderlik davranışları, iş ortamı ve maaş gibi önemli ve ana faktörler bakımından stratejik insan kaynakları yönetimi

tatmin bakımından pozitif bir etki göstermektedir (Tikici ve Akdemir, 2002; 39).

İşyerinde performans gösteren iş görenlere ilgi göstermek gereklidir. Genellikle örgütlerde performansı kötü olan çalışanlar ile uğraşılırken performansı iyi olan iş görenler göz ardı edilir. Yüksek randıman gösteren iş görenler ödüllendirilmeli ve işe karşı daha fazla motive edilmelidirler (Karaman ve Aylan, 2012; 45).

Mantıklı ve iyi bir yönetim ve verimliliğe önem verildiğinde iş tatmini kendiliğinden oluşacaktır. İş doyumunu artırmak için en iyi yollardan biri işin zihinsel yönünü arttırmaktır. Bu da işin özgün yönlerini artırmak ile olur. Bunun için izlenebilecek üç yöntem vardır (Ünal, 2003; 78):

1. İş rotasyonu: İş rotasyonu esasen monotonluğu azaltmak, işteki canlılığı ve motivasyonu arttırmak için çalışanları farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve kişilere çapraz eğitimle farklı beceriler ve iş esnekliği kazandırmaktır.

2. İş genişletmesi: Yatay genişleme olarak da bilinen bu yöntem, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için benzer ağırlıktaki görevlerin, var olan bir işe eklenmesidir. Görev sayısı artırılarak iş genişletilmektedir.

3. İş zenginleştirilmesi: Dikey genişleme olarak da bilinen bu yöntem, çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işleri için problem çözme yetkisi vermek anlamına gelir.

2.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasında İlişkileri Araştıran Çalışmalar

Türkiye'de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok yönetim alanındaki araştırmacılar tarafından yapıldığı gözlemlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüre yeni giren kavramlardan biridir. Yazın incelendiğinde Türkiye'de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalarda son 10 yıl içerisinde artış meydana gelmiştir.

Örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların 2000 yılında başladığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık üzerine yapılmış olan yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde 225 adet teze rastlanmıştır. Ancak yapılan araştırmada eğitim sektöründe örgütsel vatandaşlık anlayışının iş tatminine olan ilişkisi incelendiğinde bu konu ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı gözlenmiştir.

Kaplan (2011) Emniyet Teşkilatı üzerine yapılan çalışmada ÖVD ve iş tatmini ilişkisi üzerinde orta şiddette bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. ÖVD'nin sivil erdem, nezaket, vicdanlılık ve özgecilik alt boyutları üzerinde iş tatmini pozitif, centilmenlik alt boyutu ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Sudak ve Zehir (2013) tarafında yapılan çalışmada; Türkiye genelinde kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde 2010-2011 yılları arasında yürütülen çalışmada kişilik tipleri, duygusal zeka ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Çıtak (2010) Ankara ilinde 4 kamu kurumunda yapılan anket çalışmasında ÖDV alt boyutu olan özgecilik, nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında bir ilişki bulunmuş fakat sivil erdem arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Dilek (2005) tarafından savunma sektöründe yapılan çalışmada ÖDV'de diğergamlık, nezaket, yüksek görev bilinci, üyelik erdemi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Yeşilyurt ve Koçak (2014) tarafından otel işletmeleri çalışanları arasında yapılan çalışmada ÖDV ve iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Küçükbayrak (2010) tarafından kamu bankalarında çalışan üstü düzey 148 yönetici ile yapılan çalışmada (çeşitli illerde); ÖDV ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Acar (2014) tarafından yapılan çalışmada İstanbul'da çalışan mimarlardan 140 kişinin katılımı ile yapılan çalışmada; ÖDV alt boyutları: sivil erdem, diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çetin (2011) İstanbul ilinde banka çalışanlarının katılımı ile bankacılık sektöründe 673 katılımcı ile yapılan çalışma sonucunda iş tatmini değişkeninin tüm ÖVD alt boyutları ile anlamlı ve aynı yönde ve pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Beşiktaş (2009) tarafından yapılan araştırmada; Türkiye'de faaliyet gösteren belediye iktisadi teşekkülü olan bir anonim şirkette 254 katılımcı ile yapılan çalışmada ÖVD ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzey bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yukarıda bu değişkenleri esas araştırmaların sonuçları özetlenmiştir. Bu çalışmalara göre; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise bu alt boyutlar ile iş tatmini arasında ilişki tespit edilememiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

3.1.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, eğitim sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin iş tatmini düzeylerine olan etkisini incelemektir.

3.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı örgütsel vatandaşlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütün maddi ve manevi açıdan çalışandan yarar sağlayabilmesi için; çalışanın kişisel sorumluluklardan kaçmaması, iş görme, karar verme ve fikir üretmede istekli olması gerekmektedir. Çalışan tarafından gösterilen çaba karşılıksız kalırsa ve çalışanlar arası adalet olmazsa çalışan örgütte kalmak istemeyecektir.

Günümüzde uluslararası rekabet, iş dünyasında ve kamu kurumlarında hızlı değişmelere neden olmakta ve nitelikli insan gücünü elinde tutmak isteyen şirketler ve kurumlar için, çalışanlarının motivasyon algılamalarına dayanan sonuçlar daha bir önem kazanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılamalarının, iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.1.3 Araştırmanın Önemi

Hızla değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek ve dünya pazarlarında etkin konuma gelebilmek isteyen örgütler, başarılı olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için doğru stratejilere ve bu stratejilerine uygun bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırma konusunun belirlenmesinde, insan kaynağının örgütün

başarısında sonuca etki eden faktörlerin başında gelmesi öncülük etmiştir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini, çalışanların üretkenliğe aykırı çalışma davranışları sergilemememe eğiliminin yükselmesi önem kazanmaktadır.

Örgütler günümüzde varlıklarını sürdürmek için müşteri hizmetleri ve kaliteye önem vermek zorundadırlar. Bundan dolayı insanın, iş hayatında örgüt performansını artırmak için önemli bir faktör olarak görülmelidir. Örgütler rekabeti önemli hale getirmek için; nitelikli iş gücü çalıştırmak, personeli eğitmek, çalışan tatminini artırmak, çalışan aidiyeti yaratmak zorundadırlar. Çalışanın işe ve yöneticilere bakışı, süreçler, ast ve üst ilişkileri, adalet ve eşitlik gibi sosyal kavramlar çalışanın örgüt ve örgüt ortamı ile ilgili algılamalarında önemli faktörlerdir. Ödül ve ceza sisteminin iyi işlenmesi ve adil olması çalışanın tatmin düzeyini artırmaktadır. Tatmin olmuş çalışan performans ve örgüt bağlılığı açısından pozitif olarak etkilenecektir.

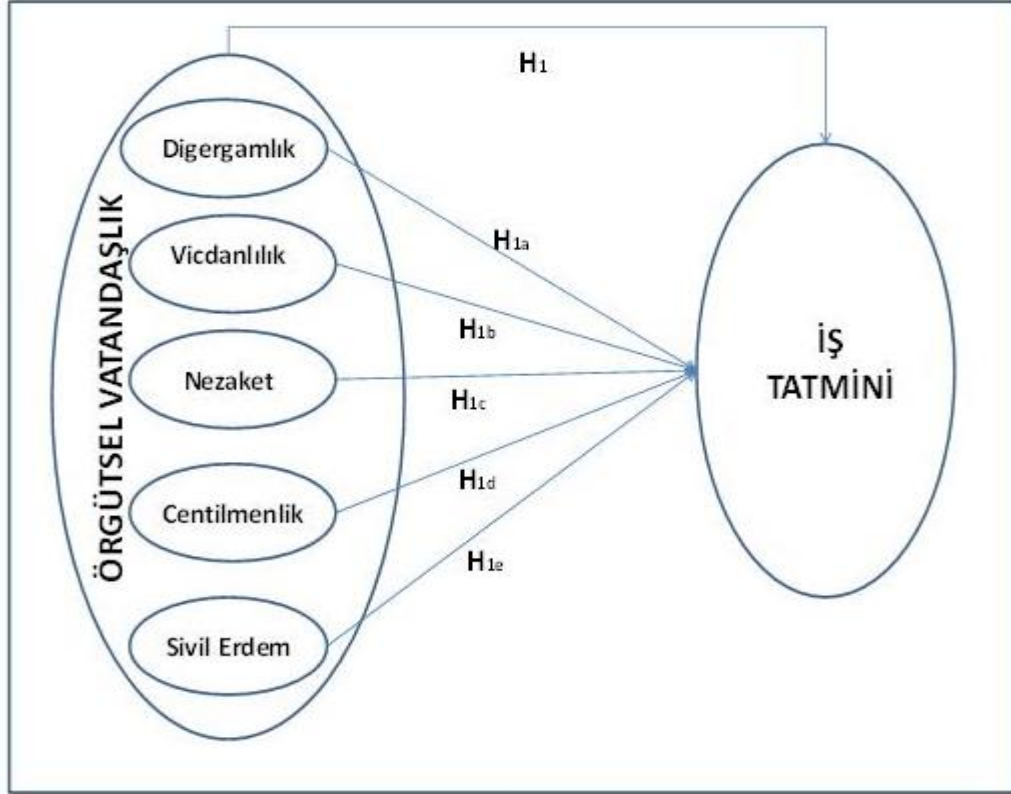
3.2 Araştırma soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

1. Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona, örgütüne, branşına, eğitim düzeylerine, okul türlerine ve gelirlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona, örgütüne, branşına, eğitim düzeylerine, okul türlerine ve gelirlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?

3.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1a: Çalışanların diğergamlık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1b: Çalışanların vicdanlılık düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1c: Çalışanların nezaket düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1d: Çalışanların centilmenlik düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1e: Çalışanların sivil erdem düzeyi iş tatmin düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

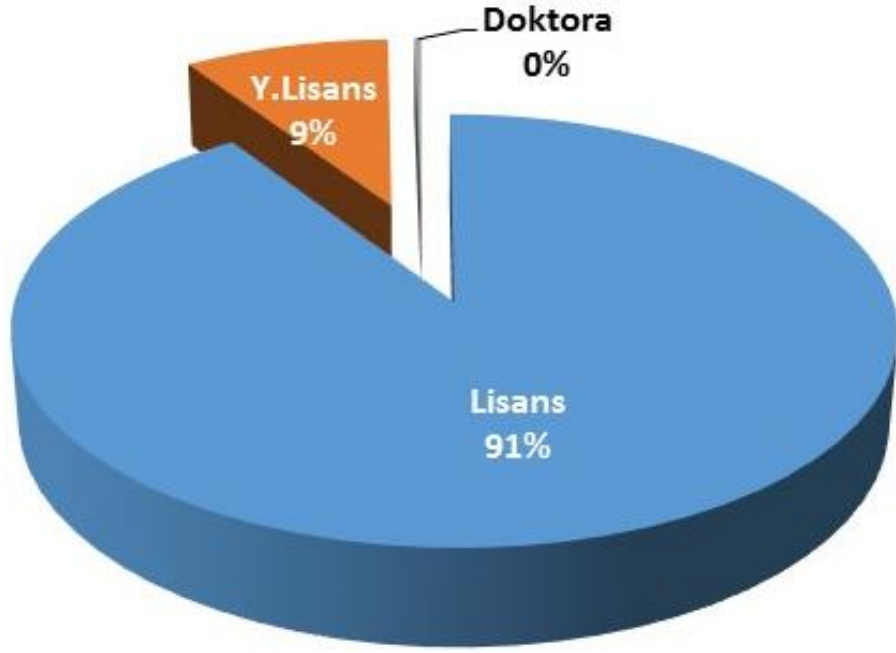
3.4.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ili Karşıyaka ilçesindeki kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Karşıyaka ilçesinde çalışan lise, ortaokul ve ilkokul öğretmenleri arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 1200 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 291 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 334'ü geri dönmüş ve 318 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 18 veri seti çıkartılmış ve 299 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

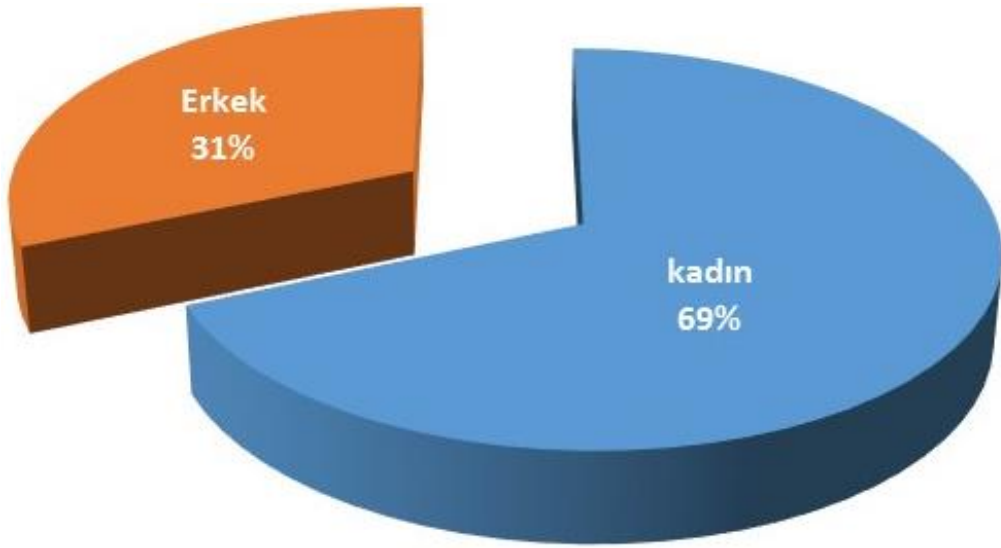
Tablo 3.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran, 1992).

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	1200	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	291	357	384

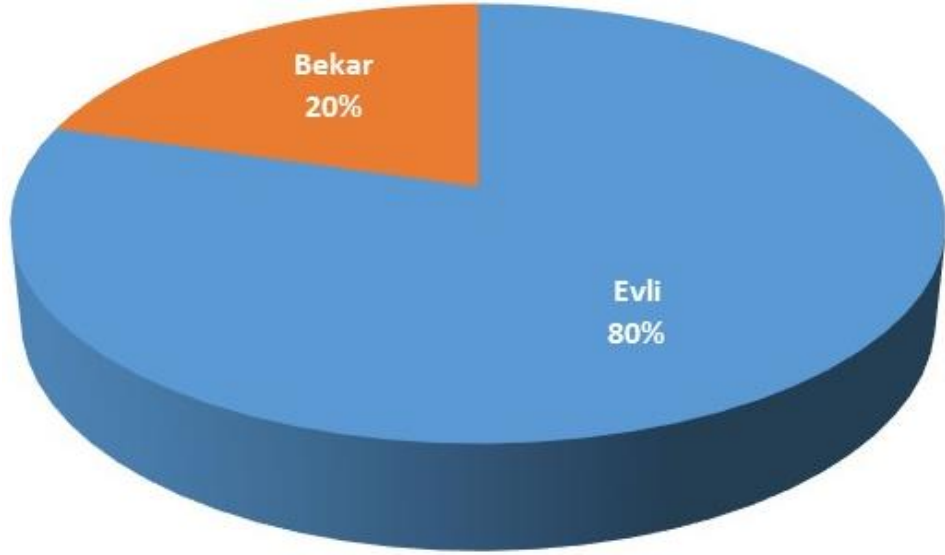
Şekil 3.2'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %90,6 Lisans, %9'u YL ve.03 doktora eğitim derecesine sahiptir. Araştırmacıların %68,6'sı kadın %79,6'sı evlidir. %89,6'sı kamu sektöründe çalışan katılımcıların %95, 7'si çalışandır. Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9'da sunulmuştur.



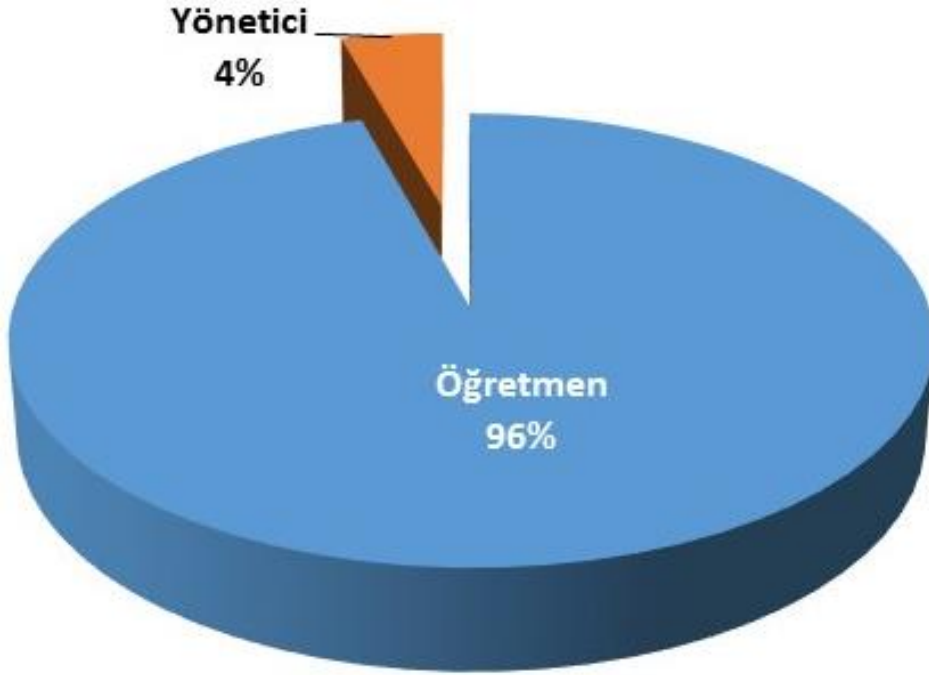
Şekil 3.2: Eğitim durumu.



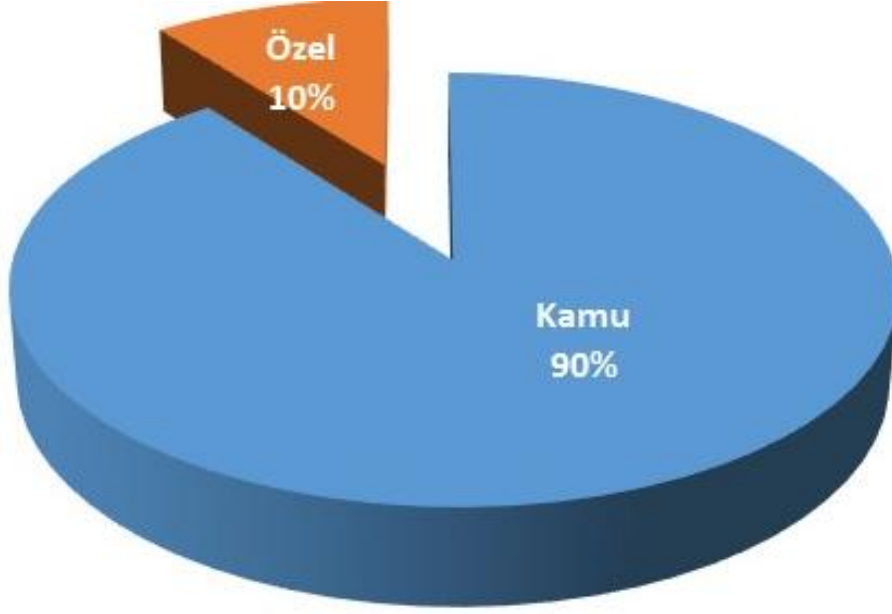
Şekil 3.3: Cinsiyet.



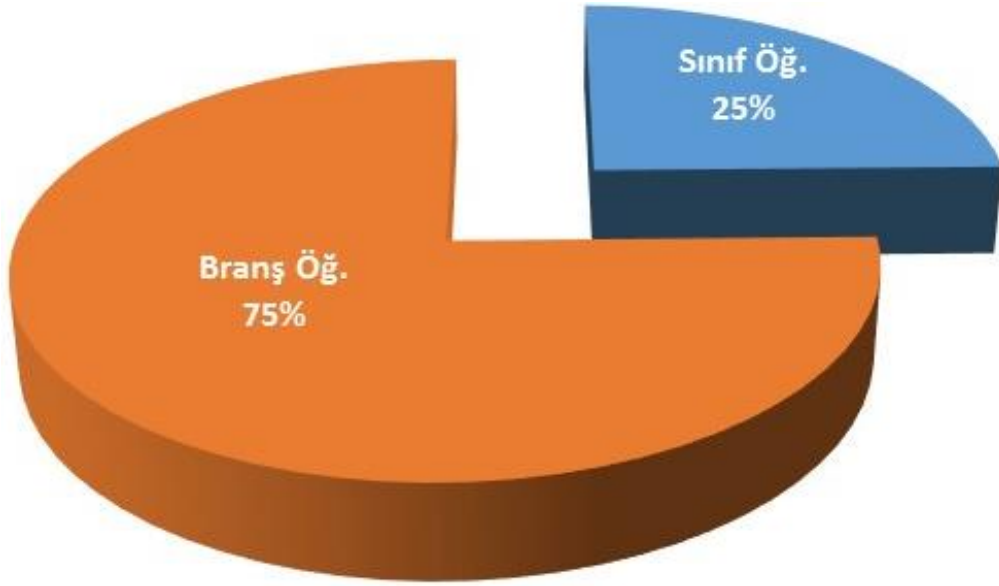
Şekil 3.4: Medeni hal.



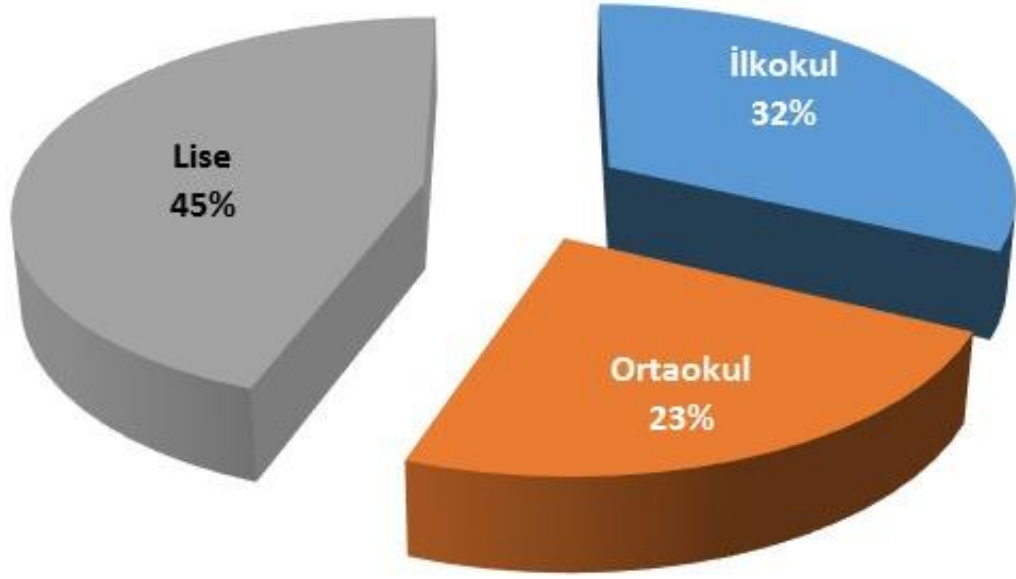
Şekil 3.5: Çalışılan iş pozisyonu.



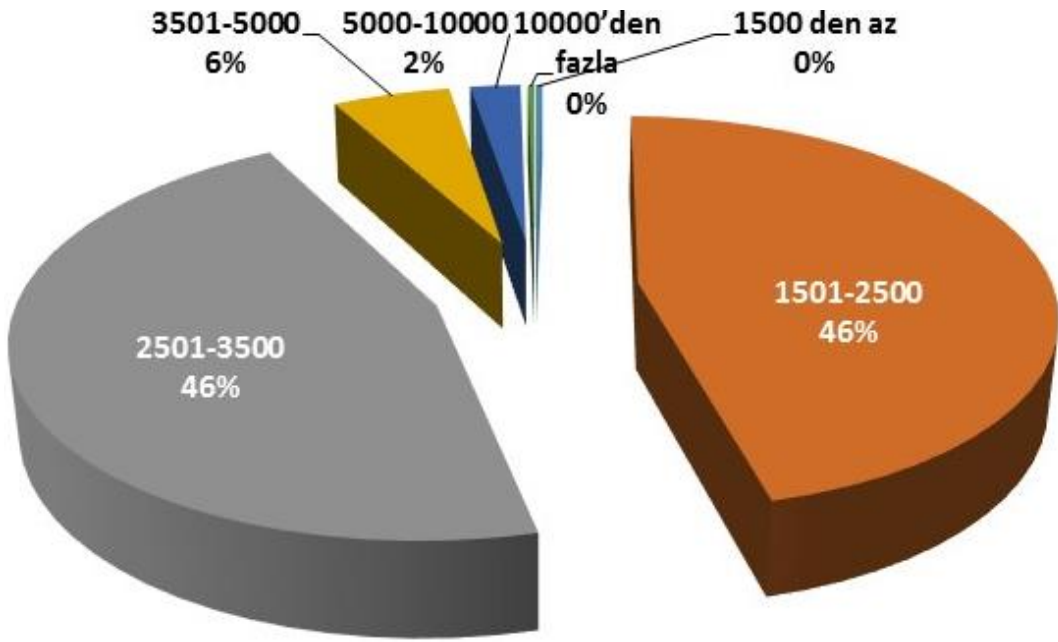
Şekil 3.6: Çalışılan Sektör.



Şekil 3.7: Konum.



Şekil 3.8: Okul türü.



Şekil 3.9: Gelir durumu.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 41, ortalama çalışma süresi ise 18 yıldır.

Tablo 3.2: Betimleyici istatistikler.

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	41,8	18,2
St. Sapma	7,6	7,9
Minimum	25	3
Maksimum	63	43

3.4.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 24 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık (5 boyut 19 madde), iş tatmini (1 boyut, 5 md) ölçekleri bulunmaktadır.

3.4.2.1 Örgütsel vatandaşlık ölçeği (ÖV)

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için iki ayrı çalışmadan yararlanılarak hazırlanan bir ölçek kullanılmıştır. Birinci çalışma Vey ve Campbell (2004), ikinci çalışma ise Williams ve Shiaw (1999) tarafından yapılmıştır. Her iki çalışmadan faydalanılarak hazırlanan anket Organ (1988) tarafından ortaya konulan beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu ölçmek üzere tasarlanmıştır. Bu boyutlar, digergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılmıştır (Organ,1988). Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirmek üzere, “Digergamlık” (5 madde), “Vicdanlılık” (3 madde), “Nezaket” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Sivil erdem” (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir. Anket “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir birlik personeline yardım ederim”, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam”, “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam”,

gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık Davranışı ölçeğinin toplam güvenilirliği kaynak yazar çalışmasında (Cronbach alpha) .87olarak bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde ise .40’dan düşük faktör yüküne sahip plan 1 madde ölçekten çıkarılmıştır (VD1) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 3.4’de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans 0,37 olarak belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.4’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 3.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Örgütsel vatandaşlık bütün olarak (OV), digergamlık (VD), Vicdanlılık (VV)), nezaket (VN), centilmenlik (VC) ve sivil erdem (VS) için sırasıyla .89, .65, .84, .72 ve .81 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3: Döndürülmüş faktör matrisi.

	Component				
	1	2	3	4	5
VD1	0.41				
VD2	0.72				
VD3	0.79				
VD4	0.80				
VD5	0.76				
VV1		0.81			
VV2		0.81			
VV3		0.52			
VN1			0.86		
VN2			0.87		
VN3			0.89		
VC1				0.69	

Tablo 3.3 (Devam): Döndürülmüş faktör matrisi.

VC2				0.81	
VC3				0.72	
VC4				0.72	
VS1					0.71
VS2					0.84
VS3					0.89
VS4					0.77

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 3.10'da sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

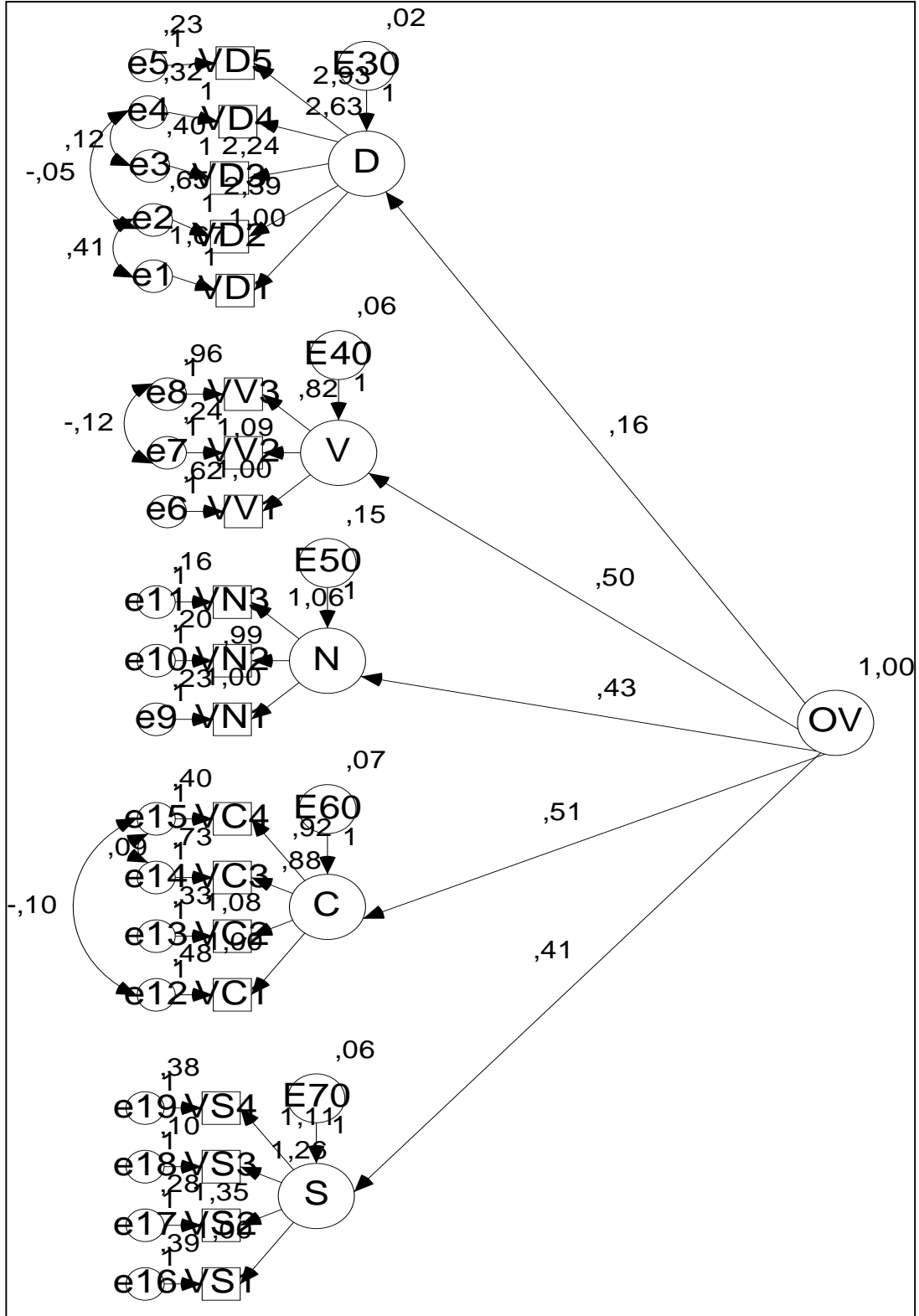
Tablo 3.4: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMS EA ≤.08
1. Örg. Vatandaşlık (2. düzey)	429.4	49	3.04	0.87	0.86	0.95	0.92	0.91	0.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir “ standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 3.5: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤3	4-5
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90



Şekil 3.10: Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA sonuçları.

3.4.2.2 İş tatmini ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)'nın Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)'nı referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Chen ve arkadaşları (2009)'nın çalışmasında kullanılan ölçek Turunç ve Çelik (2012) tarafından geçerlemesi yapılarak kullanılmıştır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90'ın üstünde bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. 1 madde (T3) düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu.77 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 3.6 ve 3.7'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9'da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.6: Faktör Matrisi.

	Component
T1	0.89
T2	0.89
T3	
T4	0.64
T5	0.87

Tablo 3.7: Toplam açıklanan varyans tablosu.

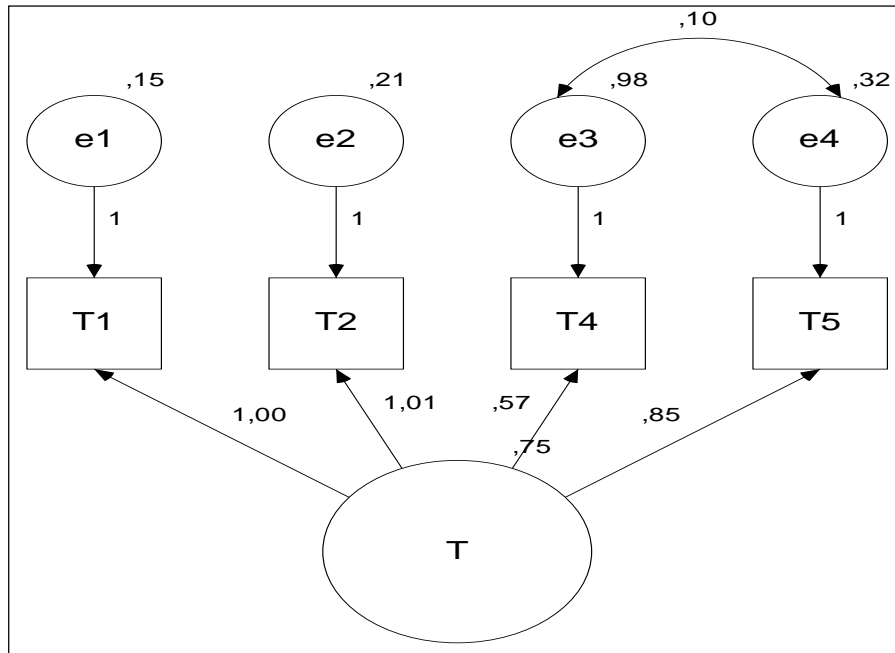
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.710	54.203	54.203	2.81	56.196	56.196
2	1.045	20.896	75.099			
3	.658	13.153	88.252			
4	.371	7.423	95.674			
5	.216	4.326	100.000			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil Şekil 3.11’de sunulmaktadır.

Tablo 3.8: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
2. İş Tatmini (İT)	2.4	1	2.4	0.99	0.95	0.99	0.99	0.98	0.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir “ standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 3.11: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.

3.4.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 1 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların ÖV ve İT ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örnekleme t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

3.5 Araştırmanın Bulguları

3.5.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 299 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 3.9'da verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinde yer alan toplam 19 madde beş boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan İT ise sırasıyla faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 3.9'da da görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 3.62-4.52 arasındadır.

Tablo 3.9: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Tatmin	299	1	5	3.62	072
Digergamlık	299	1	5	3.93	0.64
Vicdanlılık	299	1	5	3.86	0.67
Nezaket	299	1	5	4.52	0.63
Centilmenlik	299	1	5	4.00	0.65
Sivil Erdem	299	1	5	4.03	0.62
Org_Vatandaşlık	299	1	5	4.11	0.50

3.5.2 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 3.10). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel vatandaşlık ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10: Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Tatmin	3.62	072	(.84)						
2. Digergamlık	3.93	0.64	.27**	(.70)					
3. Vicdanlılık	3.86	0.67	.41**	.40**	(.65)				
4. Nezaket	4.52	0.63	.32**	.50**	.46**	(.84)			
5. Centilmenlik	4.00	0.65	.41**	.30**	.53**	.55**	(.72)		
6. Sivil Erdem	4.03	0.62	.47**	.34**	.59**	.46**	.67**	(.81)*	
7. Org_Vatandaşlık	4.11	0.50	.48**	.64**	.76**	.77**	.80**	.81**	(.89)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .01$, * $p < .05$

3.5.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada örgütsel vatandaşlık ve iş tatminin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonu ve kurumu gibi 4 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, konumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma(sektöre) ve konumuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.11) kadın-erkek, evli-bekar, çalışan-yönetici, sınıf öğretmeni- branş öğretmeni ve kamuda çalışan- özel sektörde çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.11: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel vatandaşlık	Kadın	205	4.13	0.43	0.32
	Erkek	94	4.06	0.63	
	Evli	238	4.12	0.47	0.52
	Bekar	61	4.08	0.60	
	Çalışan	286	4.10	0.50	0.17
	Yönetici	13	4.30	0.36	
	Sınıf öğretmeni	74	4.08	.55	0.48
	Branş öğretmeni	225	4.12	.48	
	Kamu	268	4.10	0.51	0.15
	Özel	31	4.24	0.43	

** $p < .01$, * $p < .05$

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma(sektöre) göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.12); kadın-erkek, evli-bekâr, çalışan-yönetici ve kamuda çalışan- özel sektörde çalışanların işlerinden duyduğu tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.12: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Tatmini	Kadın	205	3.86	0.76	0.79
	Erkek	94	3.83	0.93	
	Evli	238	3.87	0.84	0.54
	Bekar	61	3.79	0.73	
	Çalışan	286	3.85	0.82	0.89
	Yönetici	13	3.88	0.64	
	Sınıf öğretmeni	74	3.94	.81	0.26
	Branş öğretmeni	225	3..82	.82	
	Kamu	268	3.83	0.82	0.30
	Özel	31	4.00	0.79	

** $p < .01$, * $p < .05$

Çalışanların araştırma değişkenlerine olan algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlığın eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.14’de sunulmuştur.

Tablo 3.13’te de görüldüğü üzere ÖV eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,86$, $p>0,05$). Grupların karşılaştırması doktorada sadece 1 veri olmasından dolayı Tukey testi gereklerince yapılamamıştır.

Tablo 3.13: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel vatandaşlık	Lisans	271	4.12	0.48	0.86
	Y. Lisans	27	4.01	0.68	
	Doktora	1	3.77	0.50	

** $p < .01$, * $p < .05$

Örgütsel vatandaşlığın okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.15’de sunulmuştur.

Tablo 3.14’te de görüldüğü üzere okul türüne göre farklılık göstermemektedir ($F=0,50$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından Grupların karşılaştırması (Tukey test) bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 3.14: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel vatandaşlık	İlkokul	96	4.07	0.50	0.50
	Ortaokul	70	4.14	0.62	
	Lise	133	4.13	0.43	

** $p<.01$, * $p<.05$

Örgütsel vatandaşlığın gelire düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.16’da sunulmuştur.

Tablo 3.15’de de görüldüğü üzere ÖV gelire düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,33$, $p>0,05$). Grupların karşılaştırması 2 gelir grubunda sadece 1 veri olmasından dolayı Tukey testi gereklerince yapılamamıştır.

Tablo 3.15: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel vatandaşlık	1500 den az	1	3.97	-	0.33
	1501-2500	137	4.08	0.42	
	2501-3500	137	4.13	0.59	
	3501-5000	16	4.19	0.42	
	5000-10000	7	4.25	0.33	
	10000’den fazla	1	3.94	-	

** $p<.01$, * $p<.05$

İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.16’da da görüldüğü üzere İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,57$, $p>0,05$). Grupların karşılaştırması doktorada sadece 1 veri olmasından dolayı Tukey testi gereklerince yapılamamıştır.

Tablo 3.16: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	Lisans	271	3.86	0.81	0.57
	Y.Lisans	27	3.82	0.85	
	Doktora	1	3.82	0.82	

** $p<.01$, * $p<.05$

İş tatmininin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.17’de de görüldüğü üzere İT okul türüne göre farklılık göstermemektedir ($F=0,21$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından Grupların karşılaştırması (Tukey test) bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 3.17: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	İlkokul	96	3.88	0.80	0.21
	Ortaokul	70	3.97	0.78	
	Lise	133	3.77	0.84	

** $p<.01$, * $p<.05$

İş tatmininin gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.19’da sunulmuştur.

Tablo 3.18’de de görüldüğü üzere İT gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,49$, $p>0,05$). Grupların karşılaştırması 2 gelir grubunda sadece 1 veri olmasından dolayı Tukey testi gereklerince yapılamamıştır.

Tablo 3.18: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	1500 den az	1	4.25	-	0.49
	1501-2500	137	3.87	0.73	
	2501-3500	137	3.87	0.85	
	3501-5000	16	3.67	1.08	
	5000-10000	7	3.35	1.07	
	10000'den fazla	1	4.50	-	

** $p < .01$, * $p < .05$

3.5.4 Girişimci Davranışı Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel vatandaşlık bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 3.19'da da görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = .48$; $p < .001$). Örgütsel vatandaşlık iş tatminini %23 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .23$). Bu kapsamda Hipotez 1 desteklenmiştir. Tablo 3.19'da da görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan digergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem de iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Bu kapsamda Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d ve 1e'de desteklenmiş olmaktadır).

Tablo 3.19: Regresyon analizi.

İş Tatmini				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Örgütsel vatandaşlık	.23	.23	90.08***	.48***
Digergamlık	.07	.06	22.71***	.26***
Vicdanlılık	.16	.16	60.34***	.41***
Nezaket	.10	.10	30.03***	.32***
Centilmenlik	.17	.16	60.96***	.41***
Sivil Erdem	.88	.88	2242***	.94***

*** $p < .001$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuç

Bu araştırma İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğün Karşıyaka İlçesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde yapılan ortak tanımlamalardan hareketle, çalışanların gönüllü olarak ya da isteyerek yaptığı, iş tanımlarında belirtilmeyen ve örgütsel başarıya katkıda bulunan davranışlar olarak ifade edebiliriz. Başka bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sağlıklı işleyişini sağlayarak, yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirerek, verimliliği ve performansı arttırarak, uzun dönemde örgütleri başarıya götüren, çevresine ayak uydurabilen davranışlar bütünüdür.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede iş tatmini önemli bir rol üstlenmektedir. İş tatmini çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutumlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar olumlu olduğunda işinden tatmin olacak etkin ve verimli çalışma ortamı sağlanmış olacaktır. Bu varsayıma göre çalışanlar iş yerine karşı olumlu bir davranış içinde iseler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha da yüksek olacaktır. İş tatmini birçok faktörün etkisi ile oluşmakta olup, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahiptir. Bu çalışma kapsamında ÖVD iş tatmininin bir sonucu olarak ele alınmış olup bu ilişkinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmada 299 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre Örgütsel vatandaşlığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma(sektöre) ve konumuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi

sonucunda kadın-erkek, evli-bekar, çalışan-yönetici, sınıf öğretmeni- branş öğretmeni ve kamuda çalışan- özel sektörde çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Analiz sonucunda; örgütsel vatandaşlık ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık ve iş tatminin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonu ve kurumu gibi 4 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, konumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma(sektöre) ve konumuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda kadın-erkek, evli-bekar, çalışan-yönetici, sınıf öğretmeni-branş öğretmeni ve kamuda çalışan- özel sektörde çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma(sektöre) göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; kadın-erkek, evli-bekâr, çalışan-yönetici ve kamuda çalışan- özel sektörde çalışanların işlerinden duyduğu tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların araştırma değişkenlerine olan algılarının eğitim durumuna, okul türüne, gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel vatandaşlığın eğitim durumuna, okul türüne, gelir düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

İş tatmininin eğitim durumuna, okul türüne, gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda; iş tatmininin eğitim durumuna, okul türüne ve gelire göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel vatandaşlık bağımsız değişkenler olarak ele

alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde:

Örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu (H1), aynı zamanda örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem de iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e). Bu araştırmada yer alan hipotezlerin desteklendiği yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur.

4.2 Öneriler

Bu çalışma İzmir ili Karşıyaka ilçesindeki eğitim sektörü çalışanlarının mevcut örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının, iş tatmini seviyelerine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla söz konusu çalışanlar üzerinde anket yapılarak hazırlananmış araştırma niteliğinde bir çalışmadır. Eğitim sektöründe araştırmanın değişkenlerine yakın çalışmalar yapıldığı çok az sayıda olduğu görülmüştür. Ülke genelinde diğer İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerini de kapsayacak daha kapsamlı ya da başka değişkenlerle farklı araştırmalar yapılarak ülke ölçeğinde genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.

Eğitim sektöründe örgütsel vatandaşlık algısına çalışanlar tarafından günümüzde giderek daha fazla önem verilmektedir. Bunun nedeni örgütsel vatandaşlık algısının hem çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilemesi, hem de örgütsel sonuçlar ile yakından ilişkili olmasıdır.

Mesleğe yeni başlayacak çalışanlara iş öncesinde ve işe yeni alımlarda yapılan oryantasyon eğitimlerinde örgütsel vatandaşlık algısı hakkında bilgi verilmesi kişilerin gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmalarını engelleyecektir. Özellikle öğretmenlerin iş yaşamı süresinde zaman zaman iş tatminsizliği ile ilgili farkındalık kazanmaları ve başa çıkabilmeleri için hizmet içi eğitimler verilerek moral ve motivasyonları artırılabilir.

Öğretmenlerin başarılarına yönelik geribildirimlerin yapılması ve ödüllendirmek, çalışanların iş tatminlerinin artmasında etkili olacaktır. Çalışanların tümünün katılımının sağlanacağı sosyal kültürel etkinliklerin yapılması ve bu çalışmaların teşvik edilmesiyle çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarının artırılması sağlanabilir.

Araştırmanın sonucunda eğitim sektörü çalışanlarının gelir düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini algısı üzerinde olumlu bir katkısı olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin maaşlarını arttırılması, ek gelir elde edebilecekleri çeşitli ders içi ve ders dışı etkinlik ve faaliyetler düzenlenerek örgütsel vatandaşlık algısının arttırılması sağlanabilir.

Bu bağlamda, elde edilen sonuçlar, gelecekte yapılacak olan çalışmalara ve ilgili sektör çalışan ve yöneticilerine konuyla ilgili önemli ipuçları verebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acar, D. (2014). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş tatminine Etkileri ve Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-476.
- Akıncı Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-25.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1-18.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arslandaş C.C., Pekdemir I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 216-286.
- Asan, Ö. (2001). Motivasyon (Editor:Salih Guney). *Yonetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 225-255.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Atalay, M. (2013). Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Bailey N.I. (2002). The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Branch Campus Executive Officers in Multi-Campus College Systems. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service, Florida.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- 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, 587-595.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (1995), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Birkök, M.C. (2004). Sosyal Rol ve İş Bölümü. *International Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Bolat, O.İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19).75-94.
- Booyesen, C. (2008). A Study of The Relationship Between Job Satisfaction Experienced By Employees Within A Retail Company and Their Organisational Citizenship Behaviour. Yüksek Lisans Tezi, University of Western Cape, South Africa.
- Bozok, S. (1978). Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü. Eskişehir.

- Bölükbaşı, A.G., Yıldıztan, D.Ç. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (2), 345-366.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Budak, G. (2015). Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bull, I.H.F. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape. Yüksek Lisans Tezi, University of the Western Cape Faculty of Economic and Management Science.
- Burris V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48 (4).
- Colquitt, J.A., Chertkoff, J.M. (2002). Explaining İnjustice: The Interactive Effects Of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation, *Journal of Management*. 28(5), 591-610.
- Çelebioğlu, F. (1983). *Davranış Açısından İşbilim*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Malatya, *Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
- Çapkın, N. (2011). Personelin Kaygı Düzeyinin İş Tatminine Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Çetin, F., Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(04), 041-066.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Chen, F.C., Ku, E.C.S., Shyr Y.H., Chen F.H., Chou, S.S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction In Internships: The Moderating Effect of Social Support, Social Behavior and Personality, 37 (10). 1429-1440.
- Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. Niğde.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranışı* (Çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Deluga, R.J. (1994). Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & and Organizational Psychology*. 67. 315-326.
- Demir, N., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirbilek, T., (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1).22-37.
- Deniz, A. Ve Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22 (2). 301-330.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Doğan, S., Kılıç, A.G.S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(29), 37-61.
- Egbule, P.E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27 (2), 157-166.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yay. Dağıtım.
- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim, KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Evens, L.M. ve Lambertson, L.H. (1997). *Working with People: A Human Relation Guide*, U.S.A.: Richard D.Irwin Inc. Pres.
- Farh, J.L., Earley, P.C., Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*, 421-444.
- Feldman, D.C., Hugh, A.J., (1983) *Managing Individual And Group Behaviori in Organizations*. Auckland: McGraw - Hill International Book Company.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Gavcar, E., Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2). 60-74.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6). 827-844.
- Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33, 61- 81.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Goff, D.G. (2004). Job Satisfaction of Community College Academic Deans. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, UMI Dissertation Service. Florida.

- Görgülür, A.A. (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Graham, J.W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Comtemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review*. 10 (1). 61-77.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts, *Journal of Applied Psychology*. 75(5), 561-568.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). Behavior in Organizations, 7th Ed., NewJersey: Prentice-Hall. Greene C.N. (1972), The Satisfaction-Performance Controversy. Business Horizons.
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Güney, M.K, (1994). Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Berlirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Haworth, C. ve Levy, Paul E. (August 2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in The Prediction of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- Hill, T.M. (2002). Job Attitutes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. Yüksek Lisans Tezi. Saint Mary University. Nova Scotia,
- Işıkhana, V. (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*, 1, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine 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.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Özgüvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- İşkin, A. (2001). Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi'nde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Jones, M.D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 20-42.
- Joyce, I., Huang, X. (2006). How To Motivate Your Older Employees To Excel? The Impact of Commitment On Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 26(4). 793-806.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. İzmir.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Karacaoğlu, K., Güney, Y.S., (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (34). 137-153.

- Karadağ, E., Mutağçılar, I. (2009a). Prososyal Davranış Ekseninde Özgeçilik Üzerine TEORİK Bir Çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.40-69.
- Karadağ, E., Mutağçılar, I. (2009b). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgeçilik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. 28.75-92.
- Karaman, A., Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaynak, S. (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keskin, F., Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1). 187-212.
- Kılınç, T. (2002). *Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi*. Erdal Tekarşlan (Ed.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kleiman, C. (2004). Supervisors are Vital to any Job Satisfaction. Chicago Tribune, Erişim Tarihi: 11 Aralık 2014 http://articles.dailypress.com/2004-0129/business/0401290069_1_tulgan-points-jobsatisfaction-supervisors.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3). 656-669.
- Korman, A. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. (Akhun İ. Çev.) Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.

- Küçükbayrak, R. (2010). An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. (Doctoral dissertation). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Lankau, M.J., Carlson, D.S., Nielson, T.R. (2006). The Mediating Influence Of Role Stressors In The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Le Blanc, P., De Jong, R., Geersing, J. ve Komproe, I. (1993). LeaderMember Exchanges: Distinction Between Two Factors. *European Work and Organizational Psychologist*. 3(4). 297-309.
- Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3). 451- 465.
- Mcelroy, J.C. (2001). Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resource Management Review*, 11.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 15(1). 99-116.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Nielsen I. ve Smyth, R. (2006). Job Satisfaction and Response to Incentives Among Chinas's Urban Workforce. *Monash University Business and Economics, Working Paper*.
- Odabaşı, M., (1997). Verimlilik Diye Diye Söyleşiler, MPM Yayınları, Ankara.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12. 43-72.
- Organ, D.W., Moorman, R.H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections?. *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.

- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları.
- Özmen, M., Üngören, E., Doğan H., Tekin, Ö.A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 5(17), 2922-2937.
- Pekel, H.N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Pızur, B.K. ve Knutson, J. (2009). A comparison of the personality dimensions and behavior changes that occur during solitary and cooccupation. *Journal of Occupational Science*. 16(3). 157-162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B.. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3). 351-364.
- 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. 513-563.
- Rapert, M.I. (2002). Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment. *Ascribe Higher Education News Service*, 17.
- Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: "Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2000). *Managing Organizational Behavior*. (7 th ED.) New York:John Wiley & Sons Inc.
- Schnake, M., Dumler, M.P., Cochran, D.S. (1993). The Relationship Between "Traditional" Leadership," Super" Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.

- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley, Sons, Inc.
- Selvi, C. (2011). Astrolojik Kişilik ve Örgütsel Bağımlılık Üzerindeki Etkileri. Yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., Minton, J.W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, NY: Lexington Books.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.7 (2), 261-278.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.
- Sökmen, A., Bitmiş, M.G., Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Söyük, S. (2007), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22). 141-165.
- Sun, H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Şahin, Ö., Akyel, Y., Çolakoğlu, T., (2013). Örgütsel Vatandaşlık: Kamu ve Bağımsız Spor Örgütleri Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of SocialScience*. 6 (8). 1067-1083.
- Şeşen, H., Basım H.N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37 (Ağustos), 171-193.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taş, M.A. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Tikici, M., Akdemir, B. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Toker, B. (2011). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tor, S.S., Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(20). 53-63,
- Torun, E. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Turunç, Y. (2009). Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Edirne.
- Türkdoğan, T., Duru, E. (2012b). Üniversite Öğrencilerinde Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Temel İhtiyaçların Karşılanmasının Rolü. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2429-2446.
- Ulusal, C. (1996). İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Uslu, B., Balcı, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Alguları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 461-489.

- Uyargil, C. (1988) *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ünal, Z. (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık.(Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Wayne, S.J. ve Green, S.A. (1993), The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1441.
- Whittington, J.L., Goodwin V.L., Murray, B. (2004). Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15. 593-606.
- Williams, S., Shiaw, W.T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Effect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology*. 133 (6), 656-668.
- Williams, S., Richard, P., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Worrell, T.G. (2004). *School Psychologists Job Satisfaction: Ten Years Later*. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Varol, M. (1990). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 45(1). 186-207.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yılmaz, Ç., Erol, Y. (2012). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.

Yılmaz, B., Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.

Yumuşak, A.G.S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (3), 241-251.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	110
-----------------------------------	-----

Ek-A: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Çalışma Süreniz (yıl): (Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz)
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız pozisyon : Çalışan Yönetici
7. Kurumunuz : Kamu Özel
8. Konumunuz : Sınıf öğretmeni Branş öğretmeni
9. Okulunuz : İlkokul Ortaokul Lise
10. Gelir durumunuz : 1500 den az 1501-2500 2501-3500
 3501-5000 5000-10000 10000'den fazla

Tablo A.1: Anket soruları.

		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz Maddeler					
1	Günlük izin alan bir personelin o günü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
2	Aşırı iş yükü ile uğrasan bir birlik personeline yardım ederim	1	2	3	4	5
3	Yeni atanan personelin işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
4	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri (EYM, kırtasiye vb.) diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
5	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
6	Zamanımın çoğunu okulumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
7	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
9	Diğer personelin hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer personeli zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
11	Birlikte görev yaptığım diğer personel için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
14	Mesaiye yasadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5
15	Birlik içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
16	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj, emir yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
17	Birliğin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
18	Birlik yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	1	2	3	4	5
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5
20	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
21	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5
22	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
23	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
24	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!
TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Esmâ DEMİR
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul / 17.10.1983
Medeni Hali : Evli
Adres : 6436.sk no:120 d:2 Karşıyaka/İZMİR
E-Posta Adresi : essmayol@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0505 660 67 04

EĞİTİM

Lise : Balıkesir Anadolu Kız Meslek Lisesi (2000)
Lisans : Okul Öncesi Öğretmenliği – Uludağ Üniversitesi (2006)
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme Anabilim Dalı – İşletme Bölümü (2015)

MESLEKİ DENEYİM

2005 – 2006 75. yıl İlköğretim Okulu, Eruh/SİİRT (Öğretmen)
2006 – 2012 Karşıyaka Anaokulu Karşıyaka/İZMİR (Öğretmen)
2012-2015 Sezai Gönül Akdağ Anaokulu Karşıyaka/ İZMİR (Öğretmen)
2015- Polat Çelikdemir Anaokulu Karşıyaka/ İZMİR (İdareci)