

A.BOZER SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ 2016

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSININ ARAŞTIRILMASI

AYSUN BOZER

HAZİRAN - 2016

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSININ ARAŞTIRILMASI**

AYSUN BOZER

TEZ DANIŞMANI:
Doç. Dr. AYGÜL YANIK

HAZİRAN - 2016

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Aysun BOZER'in *Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İş Performansının Araştırılması* başlıklı tezi 27/06/2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Cengiz CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü V.

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığımı onaylarım.

Prof.Dr. Orhan YALÇIN
Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Doç.Dr. Aygül YANIK
Tez Danışmanı

Jüri üyeleri:

Prof.Dr. Orhan YALÇIN Kırklareli Üniversitesi

Prof.Dr. Sefa SAYGILI Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Doç.Dr. Aygül YANIK Kırklareli Üniversitesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Aysun BOZER

27/06/2016

ÖZ

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSININ ARAŞTIRILMASI

Bozer, Aysun

Yüksek Lisans, Sağlık Kurumları İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Aygül Yanık

Haziran 2016

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanları ve idari personelin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Kesitsel, tanımlayıcı ve çıkarımsal nitelikteki bu araştırmada örneklem rasgele seçilmiştir. Veriler anket formu ile toplanmıştır. Eksiksiz olarak yanıt verilen 254 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Verilerin analizi; SPSS 22.0 for Windows paket programında %95 güvenle yapıldı. Katılımcıların %38,2'nin öğretim elemanı ve % 61,8'nin idari personel olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ÖVD davranışları incelendiğinde; yardımseverlik çok yüksek, vicdanlılık, centilmenlik ve genel ÖVD yüksek ve nezaket davranışları orta; İTÖ incelendiğinde; dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ yüksek; İPA incelendiğinde ise; işte yeterlilik ve uyum, işi benimseme ve genel İPA çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, mesleki deneyim, unvan, kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, çalışma statüsü, öğretim elemanı olması, mesleki çalışma alanına göre, ÖVD, İTÖ ve İPA arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu. Sonuç olarak demografik özelliklere göre katılımcıların ÖVD, İTÖ ve İPA değişmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İş Performansı.

ABSTRACT

THE RESEARCH ON UNIVERSITY EMPLOYEES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE

Bozer, Aysun

Master of Science, Health Care Management

Supervisor: Associate Professor Aygül Yanık

June 2016

The aimed of this study, determining the level of organizational citizenship behavior, job satisfaction and job performance of employees and determining the level of business performance and to reveal the relationship between them. Cross-sectional, descriptive and deductive nature of this research, the sample was selected randomly. Data was collected with the questionnaire form. A total of 254 questionnaires, which were filled completely, were evaluated. Data was analyzed with the SPSS 22.0 statistics software package with 95% confidence. Among the participants, it was determined 38.2% were teaching staff and 61.8% were administrative staff. When analyzed participants organizational citizenship behaviors (OCB); helpfulness was very high, conscientiousness, gentlemen and general OCB were high, courtesies were modarete; When analyzed Minnesota job satisfactions (MJS); external job satisfaction, internal job satisfaction, the work itself and general MJS were high. When analyzed business performance perception (BPP); adequacy work and compliance, adopt work and general BPP were very high. Among the participants, there were a statistically significant difference between OCB, MJS and BPP according to participants' gender, marital status, age, education, professional experience, title, uptime in the institution, work unit, work status, to be an instructor, professional work space. As a result, according to the demographic characteristics, it changed OCB, MJS and BPP of participants.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Job Performance.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın her aşamasında bilimsel katkılarını, yardımlarını, ilgisini ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Aygöl YANIK' a, teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu tezin oluşma sürecinde sabır ve anlayış göstererek maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, üzerimde büyük emekleri olan babam İbrahim Erdem, annem Ayşe Erdem, eşim Cem Bozer ve kızım Nehir Bozer başta olmak üzere SEVGİLİ AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aysun Bozer
Haziran, 2016
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
KISALTMALAR	xiv
TABLolar	xv
ŞEKİLER.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	3
1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLAN ARAŞTIRMALAR	4
1.2.1. Barnard'ın Çalışmaları	4
1.2.2. Alvin W. Gouldner'in Çalışmaları	4
1.2.3. Blau'nun Çalışmaları.....	5
1.2.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	5
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	6
1.3.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlandırması	7
1.3.1.1. Özgecilik/Diğergâmlık (Altruism)	7
1.3.1.2. Sivil Erdem (Civic Virtue)	7
1.3.1.3. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	8
1.3.1.4. Nezaket (Courtesy).....	8
1.3.1.5. Sportmenlik (Sportsmanship).....	9
1.3.2. Philip M. Podsakoff'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlandırması	10
1.3.2.1. Yardım Etme Davranışı (Helping Behavior).....	10
1.3.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship).....	11
1.3.2.3. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty).....	12
1.3.2.4. Örgütsel Kabullenme/Uyum (Organizational Compliance)....	12

1.3.2.5. Bireysel İnisiatif (Individual Initiative).....	13
1.3.2.6. Sivil Erdem (Civic Virtue)	14
1.3.2.7. Kişisel Gelişim (Self-developmant)	14
1.3.3. Jill W. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlandırması	15
1.3.3.1. Örgütsel İtaat (Organizational Obedience).....	15
1.3.3.2. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty).....	15
1.3.3.3. Örgütsel Katılım (Organizational Participation)	16
1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR	16
1.4.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik)	16
1.4.2. Rol Davranışları	16
1.4.3. Prososyal Örgütsel Davranış	17
1.4.4. Tanımlanmış/Biçimsel Rol Davranışı	18
1.4.5. Fazladan Rol/Ekstra Rol Davranışı	19
1.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR.....	20
1.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	20
1.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	21
1.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon İlişkisi	22
1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven İlişkisi	22
1.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi	23
1.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	25
2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	25
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	26
2.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	27
2.3.1. Kapsam Kuramları	27
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	27
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	30
2.3.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı....	30
2.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	31

2.3.2. Süreç Kuramları	32
2.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	32
2.3.2.2. Locke'un Amaç Kuramı	33
2.3.2.3. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	34
2.3.2.4. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı	34
2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	35
2.4.1. Bireysel Faktörler	35
2.4.1.1. Yaş	36
2.4.1.2. Cinsiyet.....	37
2.4.1.3. Medeni Durum	37
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	38
2.4.1.5. Kıdem (Meslekte Çalışma Süresi).....	38
2.4.1.6. Kişilik	39
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	39
2.4.2.1. İş ve İşin Niteliği	40
2.4.2.2. Ücret	40
2.4.2.3. Çalışma Koşulları	41
2.4.2.4. Terfi (Yükselme) Olanakları	42
2.4.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	42
2.4.2.6. Takdir Edilme.....	43
2.4.2.7. İş Güvenliği ve İş Güvencesi.....	43
2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	44
2.5.1. Yüksek Moral	44
2.5.2. Çalışanların Örgüte Bağlılıklarının Artması	45
2.5.3. Örgüte Uyum Sağlanması	45
2.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	46
2.6.1. Birey Açısından Tatminsizlik Sonuçları	46
2.6.1.1. Yaşam Tatminsizliği.....	46
2.6.1.2. Ruh ve Beden Sağlığında Bozulmalar.....	47
2.6.1.3. Psikolojik Tatminsizlik.....	47
2.6.1.4. Kişilik Bozuklukları	47
2.6.1.5. Stres	48
2.6.2. Örgüt Açısından Tatminsizlik Sonuçları.....	48

2.6.2.1. Devamsızlık.....	48
2.6.2.2. İşe Karşı İlgisizlik	49
2.6.2.3. İş Kazaları.....	49
2.6.2.4. İş Gücü Devri (İşten Ayrılma).....	50
2.7. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YOLLARI.....	51
2.7.1. İş Tasarımı	51
2.7.2. İş Rotasyonu	51
2.7.3. İş Zenginleştirme	52
2.7.4. İş Genişletme	52
2.7.5. İş Basitleştirme	52
2.8. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	53
2.8.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ).....	53
2.8.2. İş Tanımlama (Betimleme) Endeksi (Job Descriptive Index-JDI)	54
2.8.3. Porter Gereksinim Ölçeği (Need-Satisfaction Questionnaire-NSQ)	54
2.8.4. Spector İş Tatmini Anketi (Job Satisfaction Survey-JSS)	54
2.8.5. Genel Kıyaslama (Job In General-JIG) ve Yüz Çizelgesi.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI	56
3.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI	56
3.2. PERFORMANSA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	57
3.2.1. Moral ve Motivasyon	57
3.2.2. Ödül ve Ceza Yöntemi	57
3.2.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği	58
3.2.4. Yönetim Tarzı.....	58
3.2.5. Çalışma Arkadaşları	59
3.2.6. Fiziki Şartlar	59
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	60
3.3.1. Sıralama Yöntemi.....	60
3.3.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	60
3.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	61
3.3.4. Grafik Ölçüm Yöntemi.....	61

3.3.5. Kritik Olay Yöntemi.....	62
3.3.6. Davranışsal Değerlendirme Skalası.....	63
3.3.7. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	63
3.3.8. İndeksleme Listesi Yöntemi.....	64
3.3.9. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	64
3.3.10. Takım Bazlı Değerlendirme	64
3.3.11. Amaçlara Göre Yönetim	65
3.3.12. 360 Derece Değerleme Yöntemi	65
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	66
3.4.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	66
3.4.2. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olma.....	66
3.4.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm).....	67
3.4.4. Yakın Zaman Etkisi.....	67
3.4.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma	68
3.4.6. Baskın Özellik (Hale Etkisi).....	68
3.4.7. Tek Yönlü Ölçüm.....	68
3.4.8. Tarafli Ölçüm	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSININ ARAŞTIRILMASI.....	70
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	70
4.1.1. Araştırmanın Amacı	70
4.1.2. Araştırmanın Önemi	71
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	71
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
4.3.1. Hipotezler	72
4.3.2. Evren ve Örneklem.....	73
4.3.3. Veri Toplama Araçları.....	74
4.4. VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ	74
4.5. BULGULAR	77
4.5.1. Demografik Özellikler.....	77

4.5.2. Katılımcıların İşten Ayrılma Düşünceleri ve Tatminsizlik Yaşadığı Alanların Dağılımı	80
4.6. ÖVD, İTÖ VE İPA DEĞİŞKENLERİNİN ETKİLİLİĞİ.....	81
4.6.1. ÖVD Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı	81
4.6.2. İTÖ Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı	83
4.6.3. İPA Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı	84
4.7. ÖVD, İTÖ VE İPA FAKTÖRLERİ VE FAKTÖR YÜKLERİ.....	86
4.8. ÖVD, İTÖ VE İPA GÜVENİRLİK VE ORTALAMA DAĞILIMI	87
4.9. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KATILIMCILARIN ÖVD, İTÖ VE İPA 'NIN DEĞERLENDİRİLMESİ	88
4.9.1. Cinsiyete Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	88
4.9.2. Yaşa Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	89
4.9.3. Medeni Durumuna Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi ...	91
4.9.4. Eğitim Düzeyine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	92
4.9.5. Mesleki Deneyime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi ...	94
4.9.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	96
4.9.7. Çalışılan Birime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	97
4.9.8. Statüye Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	98
4.9.9. Unvana göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	99
4.10. ÖĞRETİM ELEMANI OLMALARINA GÖRE ÖVD, İTÖ VE İPA ÖLÇEKLERİ GENEL VE ALT FAKTÖR PUANLARI ORTALAMA DEĞERLENDİRİLMESİ	104
4.11. MESLEKİ ALANLARINA GÖRE ÖVD, İTÖ VE İPA DEĞERLENDİRİLMESİ	105
4.12. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA DÜŞÜNCELERİNE VE TATMİNSİZLİK YAŞADIĞI ALANLARA GÖRE ÖVD, İTÖ VE İPA DEĞERLENDİRİLMESİ	106
4.12.1. İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	106
4.12.2. Tatminsizlik Nedenlerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	108
4.12.2.1. Araç Gereç Temini	108
4.12.2.2. Ekip Üyeleri ile Koordineli Çalışmama	109
4.12.2.3. Meslektaşların Karşı Davranışlarına Göre	110

4.12.2.4. Meslektaşlarıyla Sosyal Hayattaki Paylaşım Yetersizliğine Göre.....	111
4.12.2.5. Kendini Geliştireceği Bilgi Kaynaklarına Ulaşma Güçlüğüne Göre.....	112
4.12.2.6. Aldığı Ücrete Göre	113
4.12.2.7. Yönetim Biçimine (İşimin Denetlenme Biçimine) Göre	115
4.12.2.8. İş Yerinin Fiziki Koşullarına Göre	116
4.12.2.9. İş Güvenliği Eksikliği Hissetmeye Göre	117
4.12.2.10. İşle İlgili İyileştirici ve Geliştirici Önerilerin Dikkate Alınmasında Yetersizlik Hissetmeye Göre	118
4.12.2.11. Görevi Olmayan Uygulamaların Sıklıkla Yaptırılmasına Göre.....	119
4.12.2.12. Hizmet İçi Eğitim Yetersizliğine Göre.....	120
4.12.2.13. İş Yüküne Göre	122
4.12.2.14. Öğrencilerle Yaşanan Çatışmalara Göre	122
4.12.2.15. Diğer Nedenlere Göre	123
4.13. ÖVD, İTÖ ve İPA Arasındaki İlişki	124
SONUÇ.....	127
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	155
EK 1. ANKET FORMU.....	155
EK 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	157
EK 3. MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ.....	158
EK 4. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	159

KISALTMALAR

ÖVD : Örgütsel vatandaşlık davranışı

İTÖ : İş tatmini ölçeği

İPA : İş performansı algısı



TABLolar

Tablo 1: Anket Alt Faktör Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları Dağılımı	77
Tablo 2: Demografik Özellikler	79
Tablo 3: Katılımcıların İşten Ayrılma Düşünceleri ve Tatminsizlik Yaşadığı Alanların Dağılımı	80
Tablo 4: ÖVD Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı.....	82
Tablo 5: İTÖ Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı.....	84
Tablo 6: İPA Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı	85
Tablo 7: ÖVD, İTÖ ve İPA Faktörleri ve Faktör Yükleri.....	86
Tablo 8: ÖVD, İTÖ ve İPA Güvenirlilik ve Ortalama Dağılımı.....	87
Tablo 9: Cinsiyete Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	89
Tablo 10: Yaşa Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	91
Tablo 11: Medeni Duruma Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	92
Tablo 12: Eğitim Düzeyine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	94
Tablo 13: Mesleki Deneyim Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 14: Kurumda Çalışma Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 15: Çalışılan Birime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	98
Tablo 16: Statüye Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 17: Unvana Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi	103
Tablo 18: Öğretim Elemanı Olmalarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Ölçekleri Genel ve Alt Faktör Puanları Ortalama Değerlendirilmesi	105
Tablo 19: Mesleki Alanlarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	106
Tablo 20: İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi.....	107
Tablo 21: Araç Gereç Teminine Göre Değerlendirme.....	108

Tablo 22: Ekip Üyeleri ile Koordineli Çalışmama Nedenine Göre Değerlendirme.....	110
Tablo 23: Meslektaşların Karşı Davranışlarına Göre Değerlendirilmesi	111
Tablo 24: Meslektaşlarıyla Sosyal Hayattaki Paylaşım Yetersizliğine Göre Değerlendirilmesi.....	112
Tablo 25: Kendini Geliştireceği Bilgi Kaynaklarına Ulaşma Güçlüğüne Göre Değerlendirilmesi.....	113
Tablo 26: Aldığı Ücrete Göre Değerlendirmesi	115
Tablo 27: Yönetim Biçimine (İşimin Denetlenme Biçimine) Göre Değerlendirilmesi.....	116
Tablo 28: İş Yerinin Fiziki Koşullarına Göre Değerlendirilmesi	117
Tablo 29: İş Güvenliği Eksikliği Hissetmeye Göre Değerlendirilmesi	118
Tablo 30: İşle İlgili İyileştirici ve Geliştirici Önerilerin Dikkate Alınmasında Yetersizliğe Göre Değerlendirilmesi	119
Tablo 31: Görevi Olmaya Uygulamaların Sıklıkla Yaptırılmasına Göre Değerlendirilmesi.....	120
Tablo 32: Hizmet İçi Eğitim Yetersizliğine Göre Değerlendirilmesi	121
Tablo 33: İş Yüküne Göre Değerlendirilmesi	122
Tablo 34: Öğrencilerle Yaşanan Çatışmalara Göre Değerlendirilmesi	123
Tablo 35: Diğer Nedenlere Göre Değerlendirilmesi.....	124
Tablo 36: ÖVD, İTÖ ve İPA Arasındaki İlişki (Korelasyon).....	126

ŞEKİLLER

Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış.....	18
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28



GİRİŞ

Değişen çevre koşulları ile beraber çalışanların davranışları örgütlerin performanslarını arttırmada önemli role sahiptir. Örgütler, bu değişim sürecine ayak uydurabilmek ve rekabette geride kalmamak için, çalışanların sadece işe karşı olan yükümlülüklerini gerçekleştirmeleri yeterli olmamaktadır. Gönüllü olarak yapılan rol dışı davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) na ihtiyaç duyulmaktadır. ÖVD hakkında yapılmış çalışmalara bakıldığında genel olarak tanımına, boyutlarına ve ÖVD ile etkileşimde olan bazı faktörler ile ÖVD'nin sonuçlarına yoğunlaştığı görülmektedir.

İş tatmini, çalışanların yapmış oldukları iş ile iş hayatlarının değerlendirilerek bunun sonucunda duyulan pozitif hislerin tamamını kapsar. Diğer bir ifadeyle iş tatmini, bireyin sahip olduğu işten beklentileri ile o işten aldığı karşılık arasındaki algılanan durumun pozitif ya da negatif olarak değerlendirilmesidir. Her iki tanım da ortak nokta iş tatmininin birey için ifade ettiği duygusal bağlamdır. Bu duygusallık, bireyin yaptığı işten ne derece haz aldığı başta olmak üzere motivasyonunu kapsamaktadır. Performans ise, belirlenmiş olan bir koşula göre işin gerektirdiklerinin yapılmasındaki çalışanın göstermiş olduğu davranışların toplamıdır.

Bu çalışma, öğretim elemanları ve idari personelin ÖVD, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Araştırma bazı demografik değişkenler ile ÖVD, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde ÖVD'nin tanımı ve boyutları, ÖVD'ni temel alan araştırmalar, benzer nitelikte olan davranışlardan bahsedilmiştir. ÖVD birçok kavramı etkilediğinden ilişkili olduğu birkaç kavrama değinilmiştir. Son olarak da ÖVD sergileyen çalışanların örgüte ne gibi sonuçlar getirdiğinden söz edilmiştir.

İkinci bölümde iş tatminine yer verilmiştir. Çok fazla çalışmanın yapıldığı iş tatmini, literatürde önemli bir yere sahiptir. İş tatmininin tanımı

yapılarak öneminden bahsedilmiştir. İş tatmininin kapsam ve süreç kuramları alt başlıklarla detaylandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca iş tatmininin etkilendiği bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilmiş ve işinden tatmin olmanın olumlu sonuçlarından bahsedilmiştir. İşinden tatmin olunmadığı yani tatminsizlik yaşandığında ise ne tür olumsuzluklar yaratabileceği ele alınmıştır. Çalışanların işlerinden tatminsizlik yaşamamaları için yapılması gerekenler için ise iş tatminini artırma yolları konu edilmiştir. Bu araştırmada da kullanılan bazı iş tatmini ölçüm tekniklerinin açıklanması ile bu bölüm sonlandırılmıştır.

Literatürün son bölümü olan üçüncü bölümde ise iş performansı açıklanmıştır. Performansın tanımı yapılmış, performansa etki eden faktörlerden bahsedilmiştir. Devamında ise çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılan performans değerlendirme yöntemleri açıklanmıştır. Son olarak ise performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanı ve idari personelin, ÖVD, iş tatmini ve iş performansının araştırılmasına yönelik yapılan araştırmanın önemi, amacı, yöntemi ve verilerin analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur. Son olarak da elde edilen verilerden hareketle, üniversitelere, ÖVD, iş tatmini ve iş performansı ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Bu konulara değişik açılardan yaklaşarak üniversitelerde çalışan öğretim elemanları üzerinde yapılmış araştırma bulunmasına rağmen yeterli değildir. Buna karşın idari personel üzerinde yapılmış herhangi bir araştırma bulunmamaktadır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın ilk bölümünde ÖVD; örgütsel vatandaşlık kavramının tanımı, temel olan araştırmalar, ÖVD boyutları, benzer nitelikte olan davranışlar ve ilişkili olduğu bazı kavramlar incelenmiştir.

1.1. ÖVD'nin Tanımı

ÖVD kavramı, ilk olarak Barnard tarafından 1930'lu yıllarda ele alınmıştır. Bu kavram biçimsel rol davranışı dışında “rol dışı davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Örgütsel vatandaşlık teriminin ise günümüzdeki şekliyle ilk defa Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanıldığı görülmektedir (Serin ve Buluç, 2014: 276). ÖVD, bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttıran, emir vermek yerine bireyin gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstererek organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışların dışında davranışlarda bulunmasıdır (Akgemci ve Koçyiğit, 2013: 20). Organ'ın yapmış olduğu tanıma göre, bireysel bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için iki özelliğinin olması gerekmektedir. Birincisi davranışın etkililiği ve verimliliği arttıran, ayrıca örgütün amaçlarına yönelik fayda sağlayan yapıda olmasıdır. İkincisi ise bu davranışın örgütün hiçbir resmi belgesinde ödüllendirilebilir bir davranış olarak öngörülmemesi, çalışanın kendi arzusuyla böyle bir davranışta bulunmasıdır (Demirel ve Özçınar, 2009: 131). ÖVD bir bütün olarak bakıldığında örgütün işleyişini geliştiren davranışlardır. (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 2). İyi asker sendromu olarak da adlandırılan ÖVD örgütün amaçlarının gerçekleşmesine hizmet eden, verimliliği arttıran ve etik olması beklenen fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:48). Özellikle hizmet sunan örgütler, çalışanların etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunabilmeleri açısından ÖVD süreçlerini önemsemesi gerekmektedir. ÖVD örgütü geliştiren bir davranış biçimi ve çalışanın kişisel isteğine bağlı olarak gösterdiği davranışlar olduğundan bu tür davranışlar desteklenmeli ve

özendirilmelidir. Bu sayede diğer çalışanlarda bunu davranış biçimi olarak benimseyecek, örgüte katkıları artacaktır.

1.2. ÖVD'na Temel Olan Araştırmalar

ÖVD'na temel olan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Burada Barnard'ın, Alvin W. Gouldner'ın, Blau'nun ve Katz ve Kahn'ın yapmış olduğu araştırmalar incelenecektir.

1.2.1. Barnard'ın Çalışmaları

ÖVD kavramı ilk olarak Barnard tarafından 1930'larda ele alınmıştır. (Tokgöz, 2012: 56). Organ'a göre Barnard, 1938 yılında yayımlandığı "The Functions of Executive" adlı eseri ile ÖVD'nın temellerini oluşturmuştur (Kaplan, 2011: 12). ÖVD'nın örgütler için önemini temelinde, "bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu" kanısı yatmaktadır (Çetin, 2011: 5). Barnard, "ilişkiye dayalı çekicilik" kavramını kullanarak personelin birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyet, inanç, vb. konularda uyumlu olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda aşırı, ölçsüz uygunluğun da düşüncelerdeki esnekliği ortadan kaldıracağını ve grubun çevredeki ani değişikliklere uyumunu azaltabileceğini belirtmiştir (Ay, 2007: 17). Örgüt içinde bireysel farklılıklardan kaynaklı davranışlar, çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara karşı davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.2. Alvin W. Gouldner'in Çalışmaları

Gouldner, (1960) "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" isimli makale çalışmasında çalışanların örgütlerindeki davranışlarını inceleyerek karşılıklılık normu hakkındaki düşüncelerini belirtmiştir (Kaplan, 2011: 14). Karşılıklılık normunun evrensel şeklinin ortaya çıkabilmesi, birbiri ile ilişkili iki durumu gerektirmektedir. Bunların birincisi kişilerin kendilerine yardımcı olanlara yardımcı olması, ikincisi ise, kişilerin kendilerine yardımcı olanları incitmemeleridir (Doğrul, 2013: 42). İnsanların kendilerine yapılması durumunda hoşnut olmayacakları davranışları, başkalarına yapmamaları durumunu ifade eder. Empati kurmayı gerektiren bu tip davranışlar kendini arkadaşının yerine koyan

birinin, olumsuz davranışlarda bulunmaktan kaçınacağı düşüncesini yansıtmaktadır.

1.2.3. Blau'nun Çalışmaları

Blau, (1964) "Exchange and Power in Social Life" isimli eserinde kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığını iddia etmiş ve sosyal mübadele teorisini ortaya koymuş (Kaplan, 2011: 15) ve sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenen bireyin sergiledikleri gönüllü davranışları ve elde ettikleri kazançların devamlılığını sağlamak için bu ihtiyaçlara karşılık verme ihtiyacını sosyal mübadele kavramı ile ifade etmiştir (Doğrul, 2013: 44). Bireyler istekleri karşılandıkça motivasyonları ve işe bağlılıkları artmakta dolayısı ile davranışlarında değişiklikler oluşmaktadır.

Sosyal mübadele ya da bir başka ifadeyle sosyal değişimde yapılmış olan katkıların ileride geriye döneceği ve kazanç sağlayacağı beklentisi bulunmaktadır. Fakat beklenen kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir. Aradaki ilişki karşılıklı güven esasına dayanır (Doğrul, 2013: 44). Burada sözü edilen aradaki ilişki karşılıklı güven esasına dayanmaktadır.

1.2.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Organ'ın aktardığına göre Katz ve Kahn 1966 yılında yayımlanan "The Social Psychology of Organizations" adlı eserlerinde organizasyonlardaki açık sistem modeline dayanarak organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmişlerdir. Katz, herhangi bir organizasyonel sisteme genel etkisi açısından 3 temel çalışan davranışını açıklamıştır. Bu davranışlar (Kaplan, 2011: 13) bireylerin;

- Örgüte katılmaya ve örgütte kalmaya ikna edilmesi ve zamana ayak uydurma konusundaki hassasiyetleri,
- Örgüt içinde sözleşmelerinin yükümlülükleri olan biçimsel rollerini yerine getirmeleri,
- Diğer çalışanlarla birlikte işbirliği içerisinde örgütü koruyucu faaliyetlere katılması, yeni fikirler üreterek daha fazla katkı için kendi

kendilerini eğitmeleri ve örgütün dışarıdakiler tarafından olumlu tanınmasını sağlayacak uyumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır.

Organ'a göre; Katz ve Kahn, tanımladıkları üç davranış tipinin farklı motivasyon şekillerinden doğduğunu söylemişlerdir. Bireylere verilen ödüllerin, çalışanların organizasyona bağlılık duymalarına yardımcı olacağını ancak örgüt içi rol performanslarında en düşük standartların üzerine çıkamayacaklarını vurgulamışlardır. Sistem ödüllerinin çalışanların performanslarını artırma yönünde güdüleyemediğini fakat bu ödüllerin üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini belirtmişlerdir. İşbirliğinin artması için de bireylerin ödüllerin adil olarak dağıtıldığını düşünmeleri ve kişiler ya da gruplar arasında büyük uçurumların olmaması gerekmektedir. Sistem ödüllerinin ÖVD üzerindeki etkilerini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak adlandırmışlardır. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesi için yaptıklarına benzer bir şekilde örgütlerde de bireylerin sözleşmelerinin dışında yapabilecekleri katkıları ifade etmektedir. Ancak kişinin bir vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmesi gerektirmektedir (Ay, 2007: 18). Bu da gösteriyor ki, bireyin ilişkide bulunduğu kişinin bireye karşı olan olumlu ve ya olumsuz yöndeki davranışı ÖVD davranışlarını etkilemektedir.

1.3. ÖVD'nin Boyutları

ÖVD ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. ÖVD'nin boyutlarını Smith (1983) özgecilik ve kapsamlı itaat; Organ (1988) özgecilik, sportmenlik, örgütün gelişimini destekleme, nezaket ve vicdanlılık Graham (1991) örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım; Williams ve Anderson (1991), bireye ve örgüte yönelik ÖVD; Podsakoff vd. (2000) ise yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendi kendini geliştirme şeklinde sınıflandırmışlardır. Türkiye'de ise genellikle Organ (1988) tarafından kullanılan beş boyutlu inceleme biçimi araştırmalarda kullanılmaktadır (Taşcı ve Koç, 2007:374).

Çalışmada bu inceleme biçimlerinden Dennis Organ, Philip M. Podsakoff ve Jill W. Graham'ın yapmış olduğu boyutlandırmalar incelenecektir.

1.3.1.Dennis Organ'ın ÖVD Boyutlandırması

ÖVD hakkında yapılan pek çok araştırmada Dennis Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının temel alındığı görülmektedir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011:37). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1.1. Özgecilik/Diğergâmlık (Altruism)

Özgecilik ya da diğer bir deyişle diğergâmlık, çalışanın, yaşadığı sorunlarda veya üstlenmiş olduğu yükümlülüklerde diğer çalışanlara yardımcı olduğu tüm gönüllülük temeline dayanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 55).Bireylerin örgüte yeni katılan çalışma arkadaşlarına işe uyum sürecinde yardımcı olması, ağır iş yükü olanların birbirine yardım etmesi, birbirlerine araç-gereçlerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi vermeleri gibi yardımseverlik içeren davranışlar bu kapsamda örnek olarak gösterilebilir (Kanten, 2014: 168). Bu durum çalışanların sosyalizasyon düzeylerini etkilemekte olup örgütlerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

1.3.1.2. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Vatandaşlık erdemi, örgütün çıkarlarının ön planda tutulduğu mesleki ve sosyal açıdan örgütün fonksiyonlarına destek olma, örgüte istekli olarak bağlı olma ve örgütle yakın bir şekilde ilgilenme şeklindeki davranışlar olarak tanımlanmaktadır. (Bağcı, 2014: 264). Bu bağlamda, çalışanların örgütle ilgili konularda tartışarak sorunlara yönelik yapıcı çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir (Bedük ve Ertürk, 2015: 5). Graham ve Van Dyne (2006), vatandaşlık erdeminin iki yönünün olduğunu söylemişlerdir. Örgüt tarafından düzenlenen toplantı ve faaliyetlere katılmak, duyuruları takip etmek, örgüte faydası olan bilgi kaynaklarını takip etmek şeklindeki davranışlar bilgi edinme yönünü oluşturmaktadır. Olası sorunları veya iyileştirmeleri eleştirel bakış açısıyla ele alarak önerilerde bulunarak gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesine

yardımcı olmayı kapsayan egzersiz etkisini meydana getirir (Graham ve Van Dyne, 2006: 92). Bu durum örgüt içi yönetici ve çalışanlar arasındaki uyum ile sağlanabilmektedir.

1.3.1.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık; çalışanların görev tanımlarındaki sorumluluklarını ötesinde örgütün verimliliğini ve etkinliğini pozitif yönde etkileyecek gönüllü olarak yapılan davranışlardır (Özcan, 2015: 50). Bu tür davranışların zemininde, bireyin kişisel özellikleri etkili olmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işe gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatındaki sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumların alışkanlık haline getirilmediği müddetçe yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilen davranışlar olmasına rağmen, işe devam konusunda kendisinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların bu davranışları, Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutundaki davranışlardır (Yaprak Kaya, 2015: 58). Çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma (Aslan, 2008: 166), işe erken gelme, işten geç ayrılma, uzun süren ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılara veya randevulara zamanında katılma, işlerini vaktinden önce tamamlama, kurumun kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma (Özyer, Orhan ve Orhan, 2012: 183) gibi davranışlar buna örnek oluşturabilir. Amirinin ondan işle ilgili beklentilerinin ne olduğunu tahmin edebilen bir çalışan, işini yaparken amirin isteyebileceği ve acil olan işlere öncelik vermesi de bu tür davranışlardandır.

1.3.1.4. Nezaket (Courtesy)

Nezaket, kavram olarak örgüt içinde yükümlü oldukları işler nedeniyle örgütün ortak amaçları doğrultusunda birbirleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmaları gereken çalışanların (Mercan, 2010: 72), yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer çalışanlar ile paylaşmaları, gelişmelerden onları da haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir (Doğrul, 2013: 60). Örnek olarak, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgiyi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarma verilebilir (Mercan, 2010: 72). Bu boyutta yer alan

davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun veya problem ortaya çıkmadan önce örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Bu durum örgütsel ve bireysel uyum ile sağlanmaktadır. Yeni alınacak bir karardan etkilenecek olan kişilerin karar alınmadan önce görüş, öneri ve fikirlerini almak, örgüt içindeki önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi vermek, çalışma arkadaşlarının sahip oldukları haklara ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma gibi davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir. Diğer çalışma arkadaşlarına çalışma ortamında sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, bu sorunların çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma veya sorunun ortaya çıkmasına engel olma, şeklindeki davranışları da içermektedir (Dinçer, 2013: 45).

Nezaket ile özgecilik/diğergâmlık birbirine benzeyen kavramlardır. Bu nedenle ÖVD'nin bu iki boyutu çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Bunun sebebi ise; hem özgecilik (gönüllülük) hem de nezaket davranışının yardımlaşma temeline dayanmasıdır. Bu iki davranışın arasındaki en belirgin fark ise; yardım etme eyleminin meydana geldiği zaman dilimi ile ilişkilidir. Özgecilik davranışı reaktif bir davranış iken; yani, var olan sorunların çözümünde gözlemlenebilirken, nezaket davranışı proaktif bir davranıştır. Yani, sorun oluşmasını önlemeye yönelik alınması gereken tedbirlerin tespit edilmesi ve hayata geçirilmesi aşamasında gözlemlenebilmektedir (Doğrul, 2013: 61). Çalışanlar birbirleri ile etkileşimde olan işlerini yaparken yardımlaştıklarında ve bilgi paylaşımında bulduklarında hem kendi işlerini hem de arkadaşlarının işlerini kolaylaştırmaktadırlar. Yeni öğrendiği bir bilgiyi çalışma arkadaşıyla paylaşan, işin gereğini yaparken daha kolaylaştırıcı bir yöntem geliştiren kişiler aynı zamanda örgütü de geliştirici bir tutum sergilemiş olurlar.

1.3.1.5. Sportmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik olarak da adlandırılan sportmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir ÖVD boyutudur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 4). Sportmenlik boyutu, tatminsizlik yaratan iş koşullarından şikâyet etmeden hoşgörü gösterilmesini içermektedir (Şener, 2010: 14). Organ'a göre, (1988)

örgütlerde beklenmedik gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmaz bir durum olduğundan, örgütün ustaca ve iyi niyetle yönetilmesi bu durumların yaşanmayacağı anlamına gelmemektedir (Atalay, 2005: 25). Sportmenlik; örgüt çalışanlarının arasında yaşanan ve huzursuzluğa neden olabilecek olumsuz davranışları görmezlikten gelerek, ufak sıkıntıları sorun haline getirmeden, şikâyet konusu etmeyip sıkıntıların engellenmesini sağlamak üzere yapılan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Çimenci, 2013: 19-20). Bu davranış biçimi örgüt açısından olumlu gibi görünüyor olmakla birlikte aslında sıkıntıların sadece üstünü örtmektedir. Eğer çalışanlar karşılaştıkları sorunları üstleriyle paylaşırlarsa bunun çözüm yolları aranacak, belki de işini daha fazla severek yapmalarına yardımcı olacaktır.

1.3.2.Philip M. Podsakoff'un ÖVD Boyutlandırması

Podsakoff ve arkadaşları, 1983 – 1999 tarihleri arasında yayınlanmış olan iki yüze yakın çalışma üzerinde yaptıkları kapsamlı meta analiz sonucunda ÖVD'nda yedi boyuta ulaşmışlardır. Bu boyutlar; yardım etme davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel kabullenme/uyum, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem ve kişisel gelişimdir (Taşçı ve Koç, 2007: 374).

1.3.2.1. Yardım Etme Davranışı (Helping Behavior)

Diğer çalışanlara işlerle ilgili sorunlarda yardımcı olarak ortaya çıkabilecek sorunlara karşı koruma türündeki gönüllü davranışlar yardım etme davranışı şeklinde tanımlanmıştır. Tanımın birinci kısmı, Organ'ın özgecilik, barışı koruma ve destekleme boyutlarını, Graham'ın kişilerarası yardımlaşma boyutunu içermektedir. İkinci kısmı ise Organ'ın nezaket boyutunu kapsamaktadır (Bolat, 2008: 125-126).

Podsakoff ve MacKenzie (1994) yardım etme davranışını, çalışanın örgütle ilgili yaşadığı sorunlarda veya kendisine verilmiş olan görevlerde örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlamışlardır (Gürbüz, 2006: 55). İş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır

Yardım etme davranışında işinde başarısız olan çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara işe uyum sağlama konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan çalışanlara destek olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma ve iş arkadaşının ihtiyacı olan ve tek başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (İplik, 2009: 110).

Podsakoff'un yardım etme davranışına göre, çalışanların işe yeni başlayan diğer çalışma arkadaşlarına işi öğretme ve örgüte uyum için destek verme, sağlık problemi yaşayan arkadaşına işlerini bitirme konusunda yardım etmesi, ağır iş yükü olan çalışanların işi yetiştirmesine yardımcı olması yöneticilerin işlerini de kolaylaştırdığı gibi işlerinde daha hızlı bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. Yöneticiler, işi öğretme ya da sağlık problemi yaşayan çalışanın işlerinin yetiştirilmesi gibi aksaklıkları çözümlenmekle uğraşmak yerine diğer yönetim faaliyetlerine daha çok zaman ayırırlar.

Yardım etme davranışı yalnızca çalışma arkadaşlarına yardımcı olma olarak düşünülmemelidir. Müşterilere, satıcılara ya da dağıtım kanalındaki diğer taraflara yardım etme olarak da kendini gösterir (Güler, 2013: 41-42). Yardımseverlik sadece kişiye yardım değil aynı zamanda işe ortak olan diğer birimlerde çalışanlar ile işbirliği içinde olmak olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship)

ÖVD boyutlarından centilmenliğin (sportmenliğin) Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamasından bahsedilmiştir. Organ bu tanımlamada sadece işte istenilmeyen durumları ve kaçınılmaz uyumsuzlukları şikayet etmeden gönüllü bir şekilde hoş görme davranışları centilmenlik olarak belirtmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise bu tanımlamanın aslında daha geniş kapsamlı olduğunu ifade ederek centilmenliğin, sadece olumsuz durumlarda şikayet etmemeyi değil de aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde olumlu bir tutum sergileyebilme, grubun iyiliği için gerekirse kişisel çıkarlardan fedakarlık yapabilme gibi davranışları da içerdiğini ifade

etmişlerdir (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014: 6). Örneğin, centilmen kişi, sadece diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler ile düşünceleri farklı olsa bile sınırlanmayan, fedakar olan kişidir. Neredeyse bütün örgütlerde kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişi bu zorluklara istekli olarak katlanan ve küçük sıkıntıları büyütmeyi tercih etmeyen kişidir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 4). Çalışanın hiçbir sıkıntılı durumdan şikayet etmemesi örgüt açısından özellikle tercih edilen bir profil olabilir. Ancak bu çalışan açısından bazı olumsuzluklar doğurabilmektedir. Her problemi sineye çekmek, olumsuzlukları görmezden gelmek yerine mevcut durumu çözüme kavuşturmanın hem çalışan hem de örgüt için daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.3.2.3. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgütün amaç ve hedeflerini benimseme, destekleme, eleştirilere karşı savunma, olumlu yönlerini tanıtma ve şartlar ne kadar kötü olursa olsun örgütle bağını koparmamayı ifade etmektedir (Bolat, 2008: 127). Dışarıdakilere karşı gösterilen örgüt açısından olumlu olan bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde de birliği, beraberliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır (Acar, 2006: 8). Çalışanın sadık olması, örgütü dış çevreye, rakiplere karşı övme ve savunması bakımından örgütün geleceği ve devamlılığı için önemli bir durumdur (Yaprak Kaya, 2015: 63). Örgüte karşı sadık olan çalışanlar hiçbir zaman örgütü yarı yolda bırakmazlar. Her zaman çalışma arkadaşlarını, amirlerini ve örgütü, dış çevrenin herhangi bir olumsuz yorumunda savunmaya geçerek bağlılıklarını göstermektedirler. Çalışanın sergilediği sadakat davranışı, örgütün çalışana karşı olumlu ve olumsuz tutumlarından da etkilenmektedir. Örgütün de çalışanına sahip çıkması bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

1.3.2.4. Örgütsel Kabullenme/Uyum (Organizational Compliance)

Örgütsel kabullenme veya diğer bir deyişle örgütsel uyum, bireyin örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini içselleştirerek kabul

etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff ve öte., 2000: 517). Bu davranış türünde örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir gözetim ve denetim altında olunmadığında dahi titiz bir şekilde bağlı olma durumunu içermektedir. Bu nedenle bu tür davranışlar örgütün tüm çalışanlarının göstermesi arzu edilen ve yöneticilerin bu iyi vatandaşları kontrol etme ihtiyacı duymaması nedeniyle yönetsel olarak verimliliği de artıran davranışlardır (Acar, 2006: 8). Tüm çalışanların örgütün kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmaması bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebidir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 5). Örgüt politikasını benimseyen ve buna koşulsuz uyum sağlayan çalışanlar örgüte yönetsel olarak sıkıntı çıkarmayan kişilerdir. Bu çalışanlar denetimsiz ortamda bile bütün kurallara uyarak uyum içerisinde çalışırlar.

1.3.2.5. Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)

Minimum istenilen seviyede veya genel olarak beklenen bir seviyenin ötesinde, bir göreve ilişkin davranışlarla ilgili olmayı içeren bu boyut, genel olarak gönüllülük esaslı bir davranış biçimidir (Çetin, 2011: 23-24). Bireysel inisiyatif davranışını benimseyen çalışanların ilave sorumluluk almaya gönüllü olmasından dolayı yaratıcı ve yenilikçi davranışları örgütün performansının da artmasına yardımcı olur (Podsakoff ve öte., 2000: 527). Kısaca bu boyut, vicdanlılık ve kişisel çalışkanlık şeklinde özetlenebilir. (Bolat, 2008: 127-128).

Bu boyuta örnek olarak, işe erken gelme, işten geç ayrılma, örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak ve zamanında katılma, örgütün amaçları doğrultusunda alınan kararlara destek olma, örgütteki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer çalışanlar tarafından benimsenmesinde aktif rol oynama, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde çalışanların kendisini geliştirici kurslara katılmaları verilebilir (Gürbüz, 2006: 56-57). İşinde daha başarılı olmak isteyen çalışan her zaman kişisel gelişime önem verir. Bu sayede kendini geliştirdiği gibi örgütün de ilerlemesine yardımcı olur.

1.3.2.6. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, çalışanın örgüte en üst düzeyde ilgi ve bağlılığını ifade eder. Birey, gönüllü ve aktif olarak yönetsel boyutta gerçekleştirilen toplantı ve tartışmalara katılır. Örgüte yönelik fırsat ve tehditleri analiz eder. Bu davranışlar kişinin kendini bir bütünün parçası olarak görmesini aynı zamanda vatandaşların ülkenin de bir üyesi olduğu ve gerektiğinde sorumlulukları kabul etmesi anlayışına dayanır (Buluç, 2008: 582).

Kişiyeye maliyeti fazla olsa bile örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılmak, örgütün izlenmesi gereken stratejiyle ilgili fikir beyan etmek, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri takip etmek (faaliyet gösterilen sektörü takip etmek), örgütün çıkarlarını her şeyden üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek) gibi faaliyetler bu boyutu kapsamaktadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 5). Yani birey kendinden çok örgütü ve örgütün geleceği ile çıkarlarını düşünmektedir.

1.3.2.7. Kişisel Gelişim (Self-Development)

Kişisel gelişim, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak ve kendilerini geliştirmek için meşgul oldukları gönüllü davranışları içerir (Podsakoff ve öte., 2000: 525). Bu davranışlara örnek olarak eğitime katılma, çalışma alanı ile ilgili en son çıkan yenilikleri ve gelişmeleri sürekli takip etme verilebilir (Bolat, 2008: 128).

Çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye, artırmaya yönelik istekli olarak faaliyetlerde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır. Kendini geliştirme, kendini eğitime ve kendi kendine öğrenme olarak da adlandırılan bu boyut, kişinin kendi bilgisini ve iş becerisini artırmaya yönelik yapmış olduğu faaliyetler olarak da ifade edilmektedir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 141-142). Çalışanlardan bir kısmı gönüllü olarak kendilerini geliştirmek için zaman ve para harcarken bir kısmı da bunu gerekli görmemektedir. Bu sebeple, bazı araştırmacılar tarafından kabul edilmese de kişisel gelişim, ÖVD'nin bir boyutudur (Kaplan, 2011: 39-40). Bilgili ve deneyimli, iş bilen çalışanlar örgütün olumlu yönde ilerlemesini desteklemektedirler. Bu davranış

biçimine sahip olan çalışanların örgüt içinde de daha üst kademelere gelmeleri beklenen bir sonuçtur.

1.3.3.Jill W. Graham'ın ÖVD Boyutlandırması

Diğer bir sınıflandırma ise Graham tarafından 1989 yılında yapılmıştır (Yaprak Kaya, 2015: 60). Graham, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, klasik felsefe ve modern politik teori açısından incelemiş ve ÖVD'ni "Aktif Vatandaşlık Sendromu"nu temel alarak boyutlandırmıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, birbirleriyle karşılıklı olarak ilişkili olduğu belirtilen üç boyuttan oluşmaktadır (İlisu, 2012: 36). Bu davranışlar örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak ayrılmaktadır.

1.3.3.1. Örgütsel İtaat (Organizational Obedience)

Örgütsel itaat; vicdanlılık, sorumluluk, örgüt kurallarına saygı duyma, pozitif tutum ve örgüt kaynaklarını dikkatli olarak kullanmayı içermektedir. Örneğin, kurallara ve talimatlara uyma, işe zamanında gelme ve işini zamanında bitirme, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır (Çıtak, 2010: 81). Bu davranış biçimine sahip çalışanlar verilen emirleri sorgulamadan yapma eğilimindedirler.

1.3.3.2. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgütsel sadakat, örgütün korunması, örgütsel amaç ve hedeflerin onaylanması, desteklenmesi ve savunulmasından oluşan ve örgütü dışarıdakilere tanıtmayı, onu dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı korumayı, savunmayı ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalmayı ifade eder (Bolat, 2008: 127). Dışarıdakilere karşı gösterilen örgüt açısından olumlu olan bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde de birliği, beraberliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır (Acar, 2006: 8). Çalışanın sadık olması, örgütü dış çevreye, rakiplere karşı övmesi ve savunması bakımından örgütün geleceği ve devamlılığı için önemli bir durumdur (Yaprak Kaya, 2015: 63). Örgüte sadık çalışanlar, her zaman yöneticilerin birlikte çalışmayı tercih ettikleri çalışanlardır.

1.3.3.3. Örgütsel Katılım (Organizational Participation)

Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel faaliyetlerle ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak, örgütün yönetimde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır. Örnek olarak zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, bildiklerini ve yeni fikirlerini paylaşma, kötü haberleri duyurmaya razı olmak, grup düşüncesini geliştirmek için popüler olmayan bir düşünceyi savunabilmek gibi davranışlar verilebilir (İlusu, 2012: 37). Bu kapsamda bireyler tarafından örgütsel yaklaşımlar benimsenmiş olmaktadır.

1.4. ÖVD ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

ÖVD gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık (kendiliğindenlik), rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, tanımlanmış/biçimsel davranışlar ve fazladan rol davranışı olarak ele alınabilir (Ay, 2007: 13). Bu davranışlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik)

Bir birey için spontanlık, doğal eğilimleri uyarınca dürüst, sınır tanımayan ve özgür davranış özelliklerini açıkça ortaya koyma olarak tanımlanabilir (Tokgöz, 2012: 67). Örgütsel spontanlık ise, kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülük esaslı, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel spontanlıkta, çalışanlar üretim süreci akışında kendi iş tanımlarının dışında fazladan davranışlar da gösterebilmektedirler. ÖVD'nin bilinçli olarak oluşması örgütsel spontanlık ile ÖVD'nin arasındaki en önemli farktır. Örgütsel spontanlıkta ise çalışanlar, kendiliğinden söz konusu davranışı yerine getirmektedirler (Güler, 2013: 25). Örgütsel spontanlıkta çalışanlar, kendiliğinden söz konusu davranışı yerine getirmektedirler.

1.4.2. Rol Davranışları

Rol davranışları, çalışanların, yönetim tarafından belirlenmiş hak ve yükümlülükler göre gösterdiği davranışlardır. Çalışanların yasal iş tanımlarında belirtilen, yapmakla yükümlü oldukları davranışlara rol davranışları denir (Güler, 2013: 26). Çalışanların görevlerini yaparken

gösterdikleri davranışlar onların rol davranışlarını oluşturur. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklıysa, buna bağlı olarak rol davranışlarının kapsamı da değişiklik gösterebilir (Dönder, 2006: 7). Bu durumda çalışanların rol davranışı değişikliğe göre yeniden düzenlenmelidir.

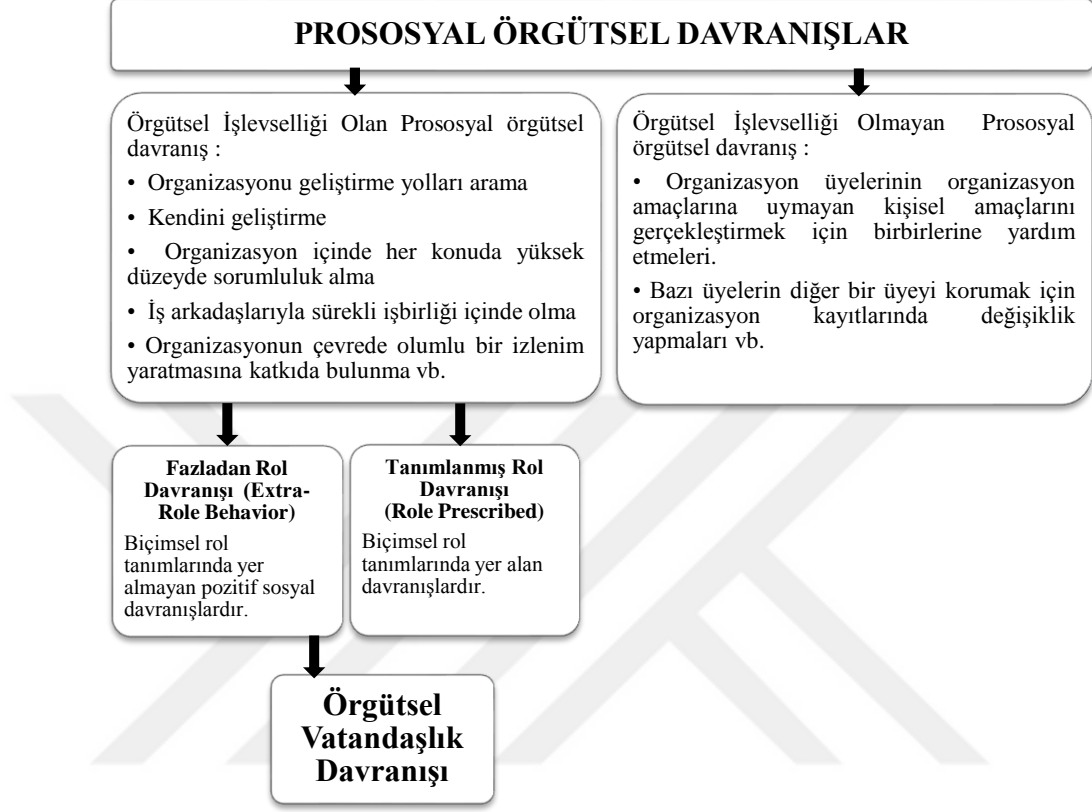
1.4.3. Prososyal Örgütsel Davranış

Brief ve Motowidlo, 1986 yılında pro-sosyal örgütsel davranışı, çalışanlar tarafından yerine getirilen, bir kişi veya gruba doğru yönlendirilmiş ve kişinin, grubun veya örgütün refah seviyesini artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, ÖVD'nda görülen ekstra-rol davranışının kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bu anlamda ÖVD, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlardır (Acar, 2006: 3). Bu anlamda ÖVD, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlardır.

Prososyal örgütsel davranışlar, "fazladan rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahip olup, örgütsel vatandaşlık davranışları ise prososyal örgütsel davranışların fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları kapsar ve örgütsel açıdan önemi büyüktür. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma gibi prososyal davranışlar örgütün etkinliğini artırmaktadır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 114). Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma gibi prososyal davranışlar örgütün etkinliğini artırmaktadır.

Organ, ÖVD'ları ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin farkın; prososyal örgütsel davranış rol davranışlarını da kapsayan ve zaman zaman ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözetip örgüte zararlı uygulamalara sebep olabileceğini; örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise

her zaman örgütün faydasına olan davranışlar olduğunu belirtmiştir (Ay, 2007: 15). Şekil 1’de prososyal örgütsel rol davranışları gösterilmektedir.



Şekil 1. Prososyal Örgütsel Davranış

Kaynak:Dönder, 2006: 8.

1.4.4.Tanımlanmış/Biçimsel Rol Davranışı

Örgütsel davranış disiplininde çalışanların bireysel performanslarının biçimsel rol (in-role) davranışı ve biçimsel olmayan rol (rol üstü davranış) olmak üzere iki bileşeni bulunur. Birincisi iş tanımlarında belirtilen çok özel (belirli) iş davranışlarıdır ki yazında biçimsel rol davranışı olarak karşımıza çıkar. Biçimsel rol davranışı beklenen ve gerekli olan davranışlardır. Bu davranışlar çalışanların iş performansının temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı, örgütsel sistemler, kurallar ve politikaların uygulanmaya konulmasıdır. Buradan hareketle, biçimsel rol davranışları, örgütlerde, yönetim tarafından belirlenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için iş tanımlarında belirtilmiş olan ve biçimsel ödül sistemi tarafından desteklenen davranışlar olarak açıklanmıştır. Organ ise biçimsel

rol davranışını, biçimsel rol biçimsel örgütlerdeki organizasyonel, sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin kullanılması şeklinde tanımlamıştır (Güler, 2013: 28).

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlar olup, bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı yürürlükte bulunan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır. Çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybetme riskiyle karşılaşılacaklardır. Ancak bir örgütte biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde de çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir (Acar, 2006: 3). Bu durum örgütün başarısını olumlu ve ya olumsuz yönde etkilemektedir.

1.4.5.Fazladan Rol/Ekstra Rol Davranışı

Fazladan rol ya da diğer bir ifadeyle ekstra rol davranışını Katz ve Kahn (1976–1978), biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde veya üzerindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır (Gökmen, 2011: 8). Ekstra rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşirken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. Bu davranış şekli örgütteki bireylerin duygularından kaynaklanmaktadır (Acar, 2006: 3-4). Bu nedenle ekstra rol davranışı biçimsel gereksinimler olmaksızın çalışanların faaliyetlere örgüt adına gönüllü olarak katılmaları sonucunda meydana gelmektedir.

Ekstra rol davranışı çalışanların yaratıcı ve içten davranışlarıdır. Onların bu davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllük esaslı davranışları ve yardımseverliği içerir. Yeni işe başlayan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardımcı olunması ve müşterilere içtenlikle davranılması gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Acar, 2006: 4). Özellikle hizmet sektöründe önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

Kısacası ekstra rol davranışlarının performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışan katılımını arttırdığına inanılmaktadır. Bu davranış tarzının kişisel temelini, bireylerin enerjilerini örgütsel faaliyetlere gönüllü

olarak yönelmesi ve gönüllülük doğrultusunda örgütsel gelişimi destekleyen, planlamasının önceden yapılmadığı, koruyucu ve örgütün imajını arttırıcı faaliyetlerde bulunması oluşturmaktadır (Acar, 2006: 4). Bu tür çalışmaların örgüt açısından faydalı olacağı muhakkaktır.

1.5. ÖVD'nin İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

Konuyla ilgili literatür içerisinde ÖVD'nin belirli kavramlarla ilişkileri üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda, ele alınan kavramların ÖVD ile olan ilişkileri incelenmiş, kavramların birbirleri üzerindeki etkileri konu edilmiştir (Şener, 2010: 39). Bu ilişkiler aşağıda detaylandırılmıştır.

1.5.1. ÖVD ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütlerin yönetiminde örgütsel adalet kavramı çok önemlidir. Ortiz (2000), ÖVD olan bir örgütte örgütsel adaletin de bulunduğunu belirtmiştir (Yaprak Kaya, 2015: 65).

ÖVD'nin boyutları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Williams ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan, vatandaşlık davranışına ilişkin niyetlerin artması ile çalışanların adalet konusunda olumlu algıya sahip olmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın sonucunda, ikisi arasında hızlı etkileşim sağlayan bir yapının bulunduğu ortaya çıkmıştır. Tansky (1993) örgütsel adalet algısının ÖVD'nin özgecilik boyutunu diğer boyutlardan daha fazla etkilediğini belirtirken, Moorman (1991) etkileşim adaletinin özgeciliği belirlemede daha fazla rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda dağıtım ve işlemsel adaletin ÖVD'lerini etkiledikleri saptanmıştır. Buna göre, çalışanlar elde ettikleri kazanımlar ve bunların dağıtımını sırasında izlenen yolların adil olduğunu algıladıklarında, yapmaları gereken görevlerin yanı sıra ekstra rol davranışlarını da sergilemektedirler. Bunun tersi bir durumda ise, çalışanların yönetimi daha az desteklemeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemeleri ve hatta örgüte zarar verme yoluna gitmeleri söz konusu olmaktadır (İplik, 2009: 111).

Yapılan bazı araştırmalar örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili olarak bazı bulgular ortaya koymuştur. Bu bulgular aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bülbül, 2010: 33):

- Örgütsel adaletin eksik olması, çalışanların örgüt refahını arttırmaya yönelik vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır.
- Çalışanlara yöneticiler tarafından adil davranılıp davranılmaması örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Yöneticileri tarafından adil davranıldığına inanan çalışanlar daha fazla ekstra rol sergilerler.
- Adalet algılaması, özgecilik boyutunu diğer boyutlardan daha fazla etkiler.
- Genç alışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgin şekilde görülür.

1.5.2.ÖVD ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bireyin bulunduğu örgüte ve çevreye karşı kendisini duygusal, normatif ve bireysel çıkarlar açısından ait hissetmesi veya bağlı olmasıdır. Özellikle duygusal olarak kişinin çevresine ve örgütüne karşı bağlılık hissetmesi, kişinin performansı ve duygusal bütünlüğün oluşmasını olumlu etkilemektedir (Töremen ve ankaya, 2008: 36). Aynı zamanda kişinin motivasyonunu arttırmakta olup, iş başarısını da olumlu etkilemektedir.

Sosyal mübadele boyutuyla çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymaktadırlar. Bu bağlılıklarını da örgütlerine katkıda bulunan ÖVD'larına dönüştürmekte olup, örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar da bu bakış açısını desteklemektedir. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, örgütüne bağlı olan çalışanlar, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler

olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve ÖVD'nin birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Bolat ve Bolat, 2008: 79-80). Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve ÖVD'nin birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

1.5.3.ÖVD ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Motivasyon, ÖVD için tek başına yeterli olmasa da motivasyon ile ÖVD'leri arasında yakın bir ilişkinin var olduğu, yöneticilerin liderlik özellikleri ve bilgiye dayanan güçleri gibi resmi olmayan güçlerini kullanarak örgütün amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaları çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki sağladığı ve bu durumdan ÖVD'nin olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (Yaprak Kaya, 2015: 67).

Yapılan araştırmalar sonucunda kuvvetli bir motivasyonun ÖVD'lerinin özgeçicilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları ile direkt olarak etkili olduğu, motivasyon yaratmak için yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili alınan tedbirlerin ÖVD'lerini etkilediği, başarıya odaklı motivasyonel davranışların özellikle sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutundaki ÖVD'lerinin ortaya çıkmasını sağladığı, ÖVD'lerini aynı zamanda motive eden bir davranış olarak tanımlandığı sonuçlarına ulaşılmaktadır (Yaprak Kaya, 2015: 67-68).

1.5.4.ÖVD ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte olan güven duygusunun oluşturduğu bir bütündür (Yılmaz, 2009: 475). Örgüt içinde adil davranılması, tepe yönetimin çalışanları desteklemesi, çalışanların taleplerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması, beşeri ilişkilerin beklenen düzeye yükseltilmesi, çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesi örgütsel güven açısından önemlidir (Demirel, 2008: 181).

Örgütsel güveni yüksek olan çalışanların yaptıkları işlere odaklanmaları kolaylaşırken yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve ÖVD sergilemelerini

sağlar. Aksi durumlar ise, çalışanların örgütsel güvenlerini olumsuz yönde etkileyerek ÖVD sergilemelerini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 65-66). Örgütsel güvenilirliği yüksek olmayan çalışanlar, işleri ile ilgili yapmaları gereken davranışları sergilememekte ve sonucunda iş değişikliğine sebep olmaktadır.

1.5.5.ÖVD ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini; kişide, çalışma hayatı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri şartları arasındaki uyumun sonucunda ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Bireylerin ve işletmenin gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmininin yakından ilgili olduğu konulardır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 61).

İş tatmini, en basit şekliyle çalışanların işine karşı gösterdiği genel tutumu ifade eder. Kişinin işine karşı göstereceği tutum olumlu ve olumsuz olabileceğinden, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatmini, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir. İş tatmini ÖVD'nı etkileyen önemli bileşenlerden biridir. İş tatmini yüksek bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşur, iş arkadaşlarına yardım eder ve kendisinden beklenenlerin üzerinde bir çaba gösterir (Yaprak Kaya, 2015: 69).

ÖVD ile iş tatmini arasında güvenilir istatistiksel sonuçlara dayanan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ancak vicdanlılık ile iş tatmini arasında da diğerlerinden farklı şekilde ters yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara rağmen iş tatmini halen ÖVD'nı gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Acar, 2006: 10). Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara rağmen iş tatmini halen ÖVD'nı gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

1.6. ÖVD'nin Sonuçları

Genel olarak, ÖVD yüksek olan bir örgütte, sosyalleşme ve iletişim fazla olup, çalışanlar arasındaki çatışmalar azdır. İşini sahiplenen çalışanların örgütle bağı kuvvetlidir. Örgütün kalitesini, başarısını arttıran böyle çalışanlar, işlerinden ayrılma düşüncesi olmayanlardır. Böylece, ÖVD'nin bir örgütte yaygın hale gelmesi iş ortamını güzelleştirecektir (Dinçer, 2013: 60). Bu durum yoğun rekabet ortamında özellikle özel işletmeler için avantajlı bir durum oluşturmaktadır.

Organ, ÖVD'lerinin örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini arttırdığını savunmaktadır. Podsakoff ve MacKenzie ise, ÖVD ile örgütün performansındaki değişkenliğin azaltılabileceğini ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonun kolaylaştırılabileceğini iddia etmektedir (Doğrul, 2013: 65).

Bu noktadan hareketle ÖVD'nin sağladığı katkıları şöyle sıralayabiliriz (Doğrul, 2013: 65-66):

- Çalışanların herhangi bir beklenti içerisinde olmadan resmi iş tanımlarının ötesinde sergileyecekleri ekstra rol davranışları ile örgütün etkinlik ve verimliliği artacaktır.
- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini ve aidiyet duygusu artacaktır.
- İşyerine bağlılık artacak, bu durumda örgütün hedef ve öncelikleri ile çalışanların bireysel beklenti, hedef ve öncelikleri arasında eşgüdüm sağlanacak, çalışanların motivasyonu ve örgüte faydalı olma düşüncesi ile yaratıcılıkları artacaktır.
- Kaliteli ve titiz işçilikle ıskarta oranları, zaman kayıpları ve kaynak sarfiyatları azalacak, iş gören devir hızı düşecek, bunun paralelinde maliyetler en aza inecek, veri ve/veya çıktılar ile kazanç artacaktır.
- Yeni çalışanlar için örgütün önemi artacak, örgütün kendileri için bir kazanım olacağı fikri çalışanlarda yer edinecektir.

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmininin tanımı, önemi, kuramları, tatminde etkili olan faktörler, tatmin ve tatminsizliğin sonuçları, bunları artırma yolları ve son olarak da iş tatmini ölçüm teknikleri ile ilgili konular incelenmiştir.

2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İnsan faktörü örgütlerin başarısındaki en önemli unsurlardan birisidir. Çalışanların başarılarına bağlı olarak örgütlerin etkililiği ve verimliliği de artmaktadır. Etkin ve fayda düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak için ise onların tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 107).

İş tatmini kavramına yönelik ilgi Taylor'un 1912 yılında yapmış olduğu çalışmalara kadar uzanmakta olup (Ayanoğlu Şişman, 2007: 64), kavramın teorideki temellerini, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" oluşturmaktadır (Torun, 2007: 72). Özellikle 1958 yılından beri iş tatminiyle ilgili olarak yapılan 4000'e yakın araştırma sonuçlarına göre, bu kavramın kesin olarak tanımının yapıldığını söylemek yanlış olacaktır. Bununla birlikte, iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda yapılan tanımların ortak noktaları bulunduğu görülmektedir (Ayanoğlu Şişman, 2007: 64-65). Bu ortak noktalar örgütler açısından önem arz etmektedir.

Locke (1976) iş tatminini, bireyin iş ve iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlarken (Soysal ve Tan, 2013: 46), Vroom (1964), çalışanın işini ya da iş tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda hoşlanılan durum olarak tanımlamıştır (Mert, 2010: 122). Schermerhorn vd. (1994), çalışanların yaptıkları işlerle ilgili pozitif veya negatif duygularının derecesi ve Lu ve diğerleri (2005) ise, bireyin işten beklediği ödüllerin ve ihtiyacının karşılanma seviyesinin işin ortaya çıkardığı sonuçlarla eşleşmesi olarak ifade etmişlerdir. İş tatmini soyut bir kavram olduğundan tanımlamalarda çoğunlukla; işi sevme, işe bağlılık, işe

kendini coşkuyla verme gibi kavramlar kullanılmaktadır (Soysal ve Tan, 2013: 46-47). Bu tanımlamalara bakarak, iş tatmininin üç önemli özelliği olduğu söyleyebilir (Mert, 2010: 122);

- İşin durumuna yönelik sergilenen durumsal bir cevaptır. Bu nedenle, elle tutulur, gözle görülür bir durum olmayıp, sadece ifade edilebilir veya çeşitli davranış ölçümleri ile tespit edilebilir.
- Genellikle, ihtiyaç ve beklentilerin ne ölçüde veya ne kadarının karşılandığının belirlenmesidir.
- Birbiriyle alakalı işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. bir takım davranışları temsil eder.

2.2. İş Tatmininin Önemi

Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde örgütler faaliyetlerine devam edebilmek için çalışanlarının tutum ve davranışlarını iyi sezinlemeli ve bu davranışları yönetebilmelidirler. Çünkü başta teknolojinin hızla gelişmesi ve bu yeni teknolojilere ulaşmanın kolaylaşması olmak üzere küreselleşen dünya ile birlikte rekabet koşulları örgütleri bir hayli zorlamaktadır. Bu rekabet yarışı içerisinde örgütler kendilerine avantaj sağlayabilmek için insan faktörünün önemini farkına vararak bu konuya hassasiyet göstermelidirler (Bakan ve öte., 2014: 299).

İş tatmininin verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi örgütler açıdan açısından değerlidir. Verimliliğin iş tatmini ile ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalarda yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak tatmin artışının daha çok doğrudan bireysel performans artışından değil de, örgütsel açıdan bir artışa sebebiyet verdiği belirtilmiştir (Bayrak Kök, 2006: 294). Örgüte yabancılaşan çalışanın da tatminsizliğe bağlı olarak veriminin de düştüğü söylenebilir. İş tatmininin önemini vurgulamaya neden olan diğer bir kavram ise devamsızlık ve işi bırakmadır. Araştırmalar çalışanların iş tatminsizliğine bağlı olarak kısa veya uzun sürelerle işe gelmemeyi tercih ettiklerini göstermiştir. Bunun dışında iş tatmini ile işgücü devri arasında da yüksek bir ilişki bulunmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 294). İş tatmini

çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarını da arttırdığından çalışanların tatminlerinin yükseltilmesi örgütler açısından da faydalı olacaktır.

2.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini hakkında birçok teori ve model bulunmaktadır. Bunlardan her biri iş tatmininin dört temel belirleyicisi olarak adlandırılan; kişilik özellikleri, kişinin değerleri, işle ilgili özellikler ve sosyal etkiden bir ya da daha fazlasını dikkate almakta ve bir çalışan işinden memnunken diğerinin işinden memnun olmamasına sebep olan faktörleri araştırmaktadır. (Bozkır, 2014: 35). Bunlar; kapsam ve süreç kuramlarıdır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Bireyi güdüleyen nedenlerle ilgilenen kapsam kuramları, bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele almaktadır. Dört güdüleme kuramı mevcuttur. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; F. Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı; Clayton Alderfer'in ERG Kuramı ile McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramıdır (Işıkcı Yenitepe, 2008: 46). Bu kuramlar aşağıda açıklandığı üzere bireylerin ihtiyaçlarını ve bunları karşılayan nedenleri ortaya koymaktadır.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğuştan gelen arzuları olduğu temeline dayanır. Buna göre insanın beş basamaklı bir ihtiyaçlara sahip olduğu öne sürülmektedir. Önem derecelerine göre bu ihtiyaçlar şu şekilde belirtilebilir: fizyolojik ihtiyaç, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendisini gerçekleştirmedir (Şekil 2) (Gürbüz, 2007: 116). İnsanların ihtiyaçları en alt basamaktan en üst basamağa doğru yükselen ve bir sıra düzeninde beşli bir kademedan oluşmaktadır (Özer, 2015: 62). Maslow'a göre birey en alt seviyedeki bir güdü karşılanmadan, üst seviyedeki güdülerden etkilenmemekte, ancak alt düzeydeki güdüler karşılandığında birey, üst seviyedeki güdüleri karşılamak üzere hazır duruma gelmektedir (Cüleloğlu, 2004: 236). Yani bireyin bir üst basamaktaki ihtiyaca

geçebilmesi için mevcut ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak bulunulan basamaktaki ihtiyaçlar giderilmelidir.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Gürbüz, 2007: 116.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yemek, barınmak, dinlenmek ve korunmak gibi davranışlar olup, bireyin basit ve en temel ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Bireyin bu ihtiyaçları giderilmeden başka şeyler düşünebilmesi beklenemez (Sezgin, 2010: 9). Aynı zamanda bunlar hayati öneme sahip davranışlardır.

Güven ihtiyacı: Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayan birey fiziksel güvenliliğinin sağlanmasına, geleceğinin güvence altına alınmasına ihtiyaç duyar (Sezgin, 2010: 9). Bu tür ihtiyaçlar gelecek kaygısından kaynaklanmaktadır. Geleceğe yönelik olarak sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52) isteği, kişinin ileride karşısına nelerin çıkacağını bilmemesi ve bunun sonucunda da güvensizlik duymasına sebep olmaktadır. Güven doğuştan itibaren hissedilen bir ihtiyaç olduğundan insan hayatında olağan dışı bir öneme sahiptir.

Sosyal ihtiyaçlar: Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren birey burada diğer iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmaktadır. Bu süreçte başkaları tarafından sevilme, sevme, arkadaş edinme ve bir grubun içinde yer alma gibi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır (Sezgin, 2010: 10). İnsan sosyal bir varlık

olduğundan bu tür ihtiyaçların giderilmesi çalışanın motivasyonunu arttırmakta ve dolayısıyla işin uygun şekilde gerçekleştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.

Saygınlık ihtiyacı: Bireyin kendine olan güveni, çalışma arkadaşlarına ve kendisine saygı göstermesini içermektedir. Ruhsal ve bedensel ihtiyaçları karşılanan bireyin morali de yükselmektedir (Sezgin, 2010: 10). Morali yükselen çalışanın da verimliliği ve iş tatmini pozitif yönde artmaktadır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin kendi kapasitesi dahilinde yaratıcılık ve yeteneklerini kullanarak amaçladığı hedefine ulaşmasıdır. Bu ihtiyaçların doyuma ulaşması imkansızdır (Sezgin, 2010: 10). Diğer alt ihtiyaçları karşılanan birey kendi özüne ait bütünsel amaçlarına dönük ihtiyacını gerçekleştirmek isteyecektir. Bu aşamada birey potansiyel yetisini ortaya koyacak, ressamısa resim yapacak, müzisyense müzik ile uğraşacaktır. Bu ihtiyaç sürekli maksimumda kalmayı gerektirir. Dolayısıyla bireyin tam tatmine ulaşma çabası devamlı olacaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, motivasyonun ancak ihtiyaçların tatmini ile gerçekleşeceği ve bu ihtiyaçların karşılanması sonucunda tatminin oluşacağını ileri sürmektedir (Sezgin, 2010: 10). İhtiyaçlar karşılanmadığı takdirde ise tatminsizlik oluşmaktadır. Kısaca ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak yapılan davranışlar bireyin tavırlarını ve mutluluğunu da etkilemektedir.

Eğer bir insan açsa; bir gruba dahil olma, prestij, özsaygı gibi sosyal gereksinimleri en alt düzeye düşer, yemek yeme gereksinimi öncelik kazanır. Fakat, bir askerin can güvenliğini hiçe sayarak, vatanını korumak düşüncesiyle savaşta kendini siper etmesi, yani güvenlik gereksinimini gidermeden sosyal ve saygınlık gereksinimlerini gidermeye çalışması Maslow'un gereksinimler hiyerarşisiyle açıklanamamaktadır. Bu durum gereksinimler hiyerarşisinin insan davranışlarını açıklamada belli sınırlılıkları olduğunu göstermektedir (Erken, 2006: 22). Bu durum ihtiyaçlar hiyerarşisinin insan davranışlarını açıklamada bazı kısıtları olduğunu göstermektedir.

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu teori "motivasyon-hijyen teorisi" olarak da bilinmektedir. Frederick Herzberg (1959), Maslow'un modelini geliştirerek çalışanların örgütte yapmamaya dikkat ettiği faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Temel ihtiyaçları inceleyen Herzberg tatmine neden olan faktörlere, motivasyon faktörleri; tatminsizliğe neden olanlara ise, hijyen faktörleri adını vermektedir. Motivasyon faktörleri işle ilgili olup; başarı, takdir görme, iş, işte iyileşme ve yükselme gibi değişkenleri içerir. Eğer çalışanlar işlerinin bu değişkenleri sağladığına inanıyorlarsa tatmin olacaklardır. Hijyen faktörleri ise; işletmenin politikası ve yönetimi, denetim, bireylerarası bağ ve ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş ortamında güvenlik ve statüyü kapsamaktadır. Eğer bunlar çalışanların beklentilerinden düşük olursa tatmin sağlanamayacaktır, fakat bu faktörler güdüleyici de değildir (Zeynel, 2014: 59; Altok, 2009: 63; Yılmaz, 2014: 31).

2.3.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı

Alderfer tarafından ortaya atılan bu teori, Maslow'un yaptığı açıklama ve verilere dayanarak, daha çok çalışma hayatındaki ihtiyaçlara yönelmiştir. Kuram bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. ERG Kuramı, Maslow'un kuramını destekleyerek ve eksik kalan taraflarını gidermek için ortaya konmuş bir kuramdır (Yılmaz, 2008: 18). Bu eksikliklerin giderilmesi ile de aşağıda belirtilen üç ihtiyaca değinilmiştir. Bunlar;

Varolma İhtiyacı: İnsanın beden olarak hayatta bulunması, soyunun devam etmesi için her türlü riskli ve tehlikeli ortamdaki uzaklaşıp, güvende olmasıdır. Varolma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile aynı doğrultudadır (Özer, 2015: 66-67). İnsan yaradılış itibarıyla varlığını sürdürmeyi isteyen bir varlık olması, bu durum bir ihtiyaç olarak doğmasına sebep olmuştur.

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsanların, diğer insanlarla çalışma ortamında ve sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkilerini devam ettirmesine aittir. Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelen (Özer, 2015: 67) bu ihtiyaç, insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklanan diğer insanlarla ve çevresiyle olan ilişkilerini sürdürmesiyle ilgilidir.

Gelişme İhtiyacı: Saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır. Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından, kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına tekabül etmektedir (Özer, 2015: 67). Çalışan her zaman kendini yenileyerek geliştirmeli ve böylece örgüte olan faydası ve çevresinden gördüğü saygı da aynı oranda artacaktır.

İhtiyaçların birden fazlası aynı zamanda karşılanmak durumunda olabilir. Ayrıca bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda da bir kural yoktur. Karşılanamayan bir ihtiyacın bulunması kişiyi bir başka ihtiyacının giderilmesine yöneltebilir (Urlu, 2010: 36). Bu da ihtiyaçların giderilmesinde belli bir sıralamanın mevcut olmadığı şeklinde eleştirileri gündeme getirmektedir.

2.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın yaklaşımının temelinde, başarma, güç ve bağlılık ihtiyaçları vardır. Başarma, bireyin başarılı olmaya vermiş olduğu değer ve önemi; güç, başkalarını etkileyerek prestij oluşturma ve bunu koruma; bağlılık ise başkalarıyla kurulan ilişkiyi, gruplarda yerini alma ve beşeri ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir (Özdemir, 2010: 48-49). Bu üç grupta yer alan ihtiyaçların karşılanması halinde çalışanın kendine olan güveninin artması ve performansının da bununla beraber yükselmesi beklenebilir.

Başarılı olma isteği fazla olan bireyler, sorunların çözümünde sorumluluk alma konusunda isteklidirler. Ortalama, gerçeğe yakın ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir seviyeye kadar risk alabilirler. Ancak yaptıkları işin sonucunda neyle karşılaşacaklarını da görmek isterler. Yüksek enerji ve istekle, motivasyonları yüksek olarak zorlu çalışmalara atılırlar. Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler de diğer çalışanlar üzerinde güce sahip olup, etkili bir rollerinin olmasını isterler. Bu gücü elde edebilmek için diğer çalışanlarla yarış halinde olmaktan ve karşılaştırılmaktan zevk duyarlar. (Erdem, 1997: 75). Belirtilen durumlar tamamen insani durumlardır. İnsanın sadece iş hayatında değil, özel yaşantısında da olmasını isteyebileceği davranışlardır.

Bu kurama göre, bahsedilen üç ihtiyaç her bireyde bulunan ihtiyaçlardır. Ama her birinin yoğunluğu diğerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bazılarında başarıma ihtiyacı daha baskınken, bazılarında ise ilişki kurma ihtiyacı daha ağır basmaktadır (Karadağ, 2013: 25). Bu yüzden, örgütler çalışanlarının hangi ihtiyaç içerisinde olduklarını iyi analiz edebilmeli ve motivasyonlarını bu yönde geliştirmelidirler. Bunların analizine göre ortaya çıkan sonuçlar ışığında çalışanların motivasyonları yükseltilmeye çalışılmalıdır. Bu sayede hem çalışan memnuniyeti artmış olacak buna bağlı olarak da motivasyonu yüksek çalışanın performansı yükseldiğinden örgütün performansı da artacaktır.

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları davranışın başlangıcından sonuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Bunun yanı sıra bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemine de odaklanmışlardır. Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine insan ihtiyaçlarını gidermede kullanılan ve araç olarak nitelendirilebilecek bir takım dışsal faktörler (ödülleri) üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gülner, 2007: 120). Dolayısıyla bu kuramlar ile dışsal faktörlerin gerçekleştirilmesinin tatmini arttıracakları düşünülmektedir.

2.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

En önemli motivasyon kuramlarından biri olarak Adams ve Weicks tarafından geliştirilmiş olup, sosyal karşılaştırma kuramları içerisinde yer alır. Sosyal karşılaştırma kuramları, bireylerin kendilerine gösterilen davranışları, diğer bireyler ile karşılaştırarak bunlara ait duygu ve düşünceleri belirtmektedir. Eşitlik kuramı, bireyin davranışları ile alakalı olarak iki varsayımdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi bireylerin toplumsal ilişkilerini değerlendirmede piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri; diğerinde ise, görece olarak eşit davranış olup, olmadığını öngörebilmek için buldukları durumlarını diğerlerinin durumlarıyla karşılaştırırlar (Nalbantoğlu, 2012: 46). Bu karşılaştırmalar bireylerin kendilerine adil olarak davranılıp, davranılmadığını anlamaya yöneliktir.

Adams'ın (1963), kuramının, genellenebilirliği tartışmalıdır. Değişik ülkelerdeki kendine has durumlar hem eşitlik algıları üzerinde hem de kişilerin olaylara verdikleri tepkilerin biçimlerinde farklılık yaratabilir. Ülkelerdeki kültürel bağlamın iş yaşamı üzerinde belirgin etkiler oluşturabileceği görgül olarak kanıtlanmıştır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 398-399). Bu yüzden ülkelerin kültürel yapısı, yaşayış şekli, olaylara verdikleri tepkiler gibi eşitlik algısında farklılıklara neden olan durumlar bulunduğundan bir ülkede eşitlik anlamında gösterilen bir davranış diğer bir ülkede bu bağlamda anlaşılmayabilir.

2.3.2.2. Locke'un Amaç Kuramı

Bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar, motivasyon derecelerini de belirleyecektir şeklinde açıklanan kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir çalışan ile gayet kolay amaçlar belirleyen çalışanın aynı oranda değerlendirilip, sadece sonuca bakarak amacı düşük olanın daha yüksek performans göstermiş gibi daha fazla motive olmasıdır (Erdem, 1998: 56). Bu durumda bir adaletten söz etmek mümkün değildir.

Bu kuramda amaç, çalışanların yapmak istedikleri bir işin, o işi başarmak için kendisine amaç edindiklerinin önemli bir rolü olduğu belirtmektedir. Bu amaçlar, kişinin performansı ile alakalı durumlardır ve geçmiş veya şimdiki davranışlarından daha çok, gelecekteki davranışlarına özgüdür (Özdayı, 1990: 77). Locke, amacını yüksek tutan veya kendisi için yüksek bir amaç belirlenen çalışanların ona ulaşmak için daha fazla çaba sarf edip, daha yüksek performans göstereceği görüşünü savunmaktadır (Şahal, 2005: 60). Amacı ve hedefi yüksek olan kişilerin daha üst pozisyonlara gelebileceği düşünülmekte olup, işin gereğinden fazlasını yaparak hem yöneticilerini memnun etmekte hem de içsel olarak vicdanlarının rahat olmasını sağlayarak kişisel ve örgütsel performansı arttırmaktadırlar.

Latham ve Locke, amaçların güdülemedeki rollerini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (Şahal, 2005: 60):

- Amacın açık ve anlaşılır olması iş başarılarını arttıracaktır.

- Amaçların kolay başarılamayacak nitelikte olması çalışanın örgütte daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektireceğinden, başarıları da buna bağlı olarak artacaktır.
- Bireysel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışması arttıkça başarı olumsuz etkilenecek düşecektir. Ancak çatışma azaldıkça uyum da artacağından başarı olumlu etkilenip yükselecektir.

2.3.2.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

İş ve görev başarısının sebebi, bu durumun büyük ölçüde ödüllendirilen bir davranışın fonksiyonu olmasıdır. Teorik açıdan birey davranışları, bireyin amaç ve seçimlerine bağlı olarak bu amaçları başarmak için beklemedikleri yönünde hareket etmesi olarak açıklanabilir. Bu kurama göre bireylerin tatmin olabilmeleri için hayatlarından ve işlerinden umut ettiklerini bulmaları gerekmektedir. Kişinin bir davranış için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır (Kayalı, 2013: 68):

Valens (Bireyin ödülü arzulama derecesi)

Bekleyiş (Ödüllendirme olasılığı)

Bu modeldeki ilişki:

Bekleyiş x Valens = Motivasyon şeklinde formüle edilir.

Süreç teorilerinden en önemlisi Vroom'un beklenti kuramıdır. Birincil ve ikincil sonuçlar, yararlılık, valens ve bekleyiş olmak üzere dört kavramdan oluşur. Birincil sonuçlar bir işi yerine getirmekle alakalı olan davranışın sonuçlarıdır. Örneğin işe gelmeme. İkincil sonuçlar ise birincil sonuçların meydana getireceği durumdur. Örneğin ücret artışı veya cezalar. Valens çalışanın ödülü isteme ölçüsüdür. Eğer çalışan ödülü cazip buluyorsa ödülün değerliliği fazla olacaktır. Bekleyiş ise, kişinin bir davranışın belirli bir sonuca neden olacağını bilmesidir. (Saklan, 2010: 54). Bu teori çalışanla organizasyon arasında amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda ilişkileri açıklamaktadır. Bunun yanında performans ve sonuç beklentisi de vardır.

2.3.2.4. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Porter ve Lawler'in (1968) kuramı, temelde bir beklenti kuramı olup, Vroom'da bulunmayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almaktadır. Başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınmış olan çok

sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981: 76). Bu nedenle daha kapsamlı bir inceleme imkanı sunduğu söylenebilir.

Lawyer ve Porter'e göre, çalışanın yüksek gayrette bulunması onun yüksek bir performans da göstereceği anlamı taşımamaktadır. Konu ile ilgili iki değişken bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır ki buna sahip olmayan bir birey yeteri kadar performans gösteremeyecektir. İkincisi ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile alakalıdır. Örgütte, üstler astlarından belirli roller beklerken aynı zamanda örgütte çalışanlardan her birinin kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Motivasyon modelinde algılanan rol 'Her örgüt çalışanı üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir anlayışına sahip olmak zorundadır.' anlamına gelmektedir. Aksi halde çeşitli rol çatışmalarına sebep olacak, buna bağlı olarak da çalışanın performansını göstermesi engellenecektir (Karahan, 2015: 25). Çalışanlar bu rollerini tam anlamıyla yerine getirdiklerinde ise performansları yükselecek ve üstlerinin de beklentilerini yerine getirmiş olacaklardır.

2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini etkileyen faktörlerden en önemlileri doğal olarak işin kendisi ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar öncelikle kendilerinden beklenenlerin ve hedeflerin görev tanımlarında anlaşılır şekilde belirtilmiş olduğu işlerde çalışmayı isterler. İş tanımının net ve sınırlarının belirli olması çalışanın görev ve sorumluluklarını anlamasına yardımcı olarak ne iş yapacağını bildiğinden tatminini olumlu yönde etkileyebilmekte; bu tanımlamanın yapılmadığı, çalışanların rollerinin çatıştığı ve belirsizliğin olduğu durumlar ise iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. İşin yapısından kaynaklanan özellikler de tatmin üzerinde etkilidir. (Çarıkçı, 2000: 157). İş tatminine etki eden faktörler aşağıda açıklandığı üzere bireysel ve örgütsel faktörler olarak incelenebilir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bu faktörlerin iş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bireyin işinin doğasından kaynaklanan çeşitli özellikler ile

birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle alakalıdır. Bu bağlamda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi ve kişilik özellikleri gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010: 38). Bu faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu algılamasını doğrudan etkilemekte olup, aşağıda detaylandırılarak açıklanmıştır.

2.4.1.1. Yaş

İş tatmini ile en fazla ilişkisi bulunan yaş ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarda farklı görüşler bulunmaktadır. İlk görüş, iş tatmini ile yaşın ilişkisinin genç yaşta “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda ise “yüksek” olduğudur. İkinci görüşe göre, yaş ilerledikçe iş tatmini de artmaktadır. Son görüşe göre ise, yaş ve iş tatmini belirli bir yaşa kadar aynı seviyede artış göstermekte ve ileriki yaşlarda da düşüş eğilimine geçmektedir (Güneş Konak, 2011: 7-8). Araştırmalarda, yaş ile birlikte iş tatmininin artış gösterdiği görülmüştür. Schultz ve Schultz (1998) göre gençlerin iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. Spector (1996) ise yaş ilerledikçe bununla birlikte ücret ve maaşların artmasına bağlı olarak iş tatmininin de yükseldiğini belirtmektedir. Greenberg ve Baron (1997) ise, iş tatmininin 30’lu yaşlarda arttığını, 40’lı yaşlarda düştüğünü fakat 50’li yaşlarda tekrar artmaya başladığını ortaya koymuşlardır (Yılmaz ve Yenihan, 2014: 203). Bu nedenle seçilen örnekleme göre sonuçların farklılık gösterebileceği düşünüldüğünden her araştırmada değişik sonuçlar elde edilebileceği görülmektedir.

Genç yaşlardaki deneyimsizlik, uzmanlık alanının henüz oluşmaması ve beklentilerin aşırı oluşu gibi nedenler, tatminsizliği arttırmaktadır. Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzetmiştir. Araştırmanın yapıldığı nesile göre değişiklik göstermekle birlikte çalışma yaşamına erken yaşlarda atılanlarda iş tatmini yüksekken, 30 yaşına doğru düşme eğilimine geçmekte, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükseldiği belirtilmektedir. U çizgisinin her zaman doğru sonuçlar ortaya koymayacağını, örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60’lı yaşlarına kadar arttığını ancak emekliliğe yaklaştıkça

azaldığını ileri süren görüşlerde bulunmaktadır. (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Genel olarak yaşın bireyin tatmininde de ve tatminsizliğinde de etkilerinin fazla olduğu görülmektedir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, ancak erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusundaki araştırmalarda tutarsızlık bulunmaktadır. Hulin ve Smith, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Kuhlen'de bu görüşü destekleyerek iki cinsiyetin işlerinde tatmininin ücret, terfi gibi birçok sebeple değiştiğini ileri sürmektedir (Ehtiyar, 1995: 73). Cinsiyet açısından erkeklerin mi yoksa kadınların mı tatmin düzeylerinin yüksek olduğu konusunda araştırmalar farklı sonuçlar verdiğinden tartışmaya açık bir konu olarak görülmektedir.

Kadınların, aynı şartlarda olunmasına rağmen erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise ekonomik sorumluluğunun çok fazla olmaması, iş hayatından beklentilerinin az, işe karşı özlem düzeylerinin düşük olmasıdır. Aynı zamanda kadınların annelik, ev kadınlığı vb. gibi başka görevlerinin de olması iş tatmini üzerinde etkili olabilmekte ve onların tatmin düzeylerinin yüksek çıkmasını sağlayabilmektedir (Yılmaz, 2015: 45). Ekonomik açıdan maddi sorumluluğun daha çok erkeklere yüklenmesi, evi geçindiren konumunda olmaları çalışmanın onlar için bir zorunluluk haline gelmesinden dolayı da erkeklerin tatmin oranının kadınlara göre daha düşük çıkmasına neden olabilmektedir.

2.4.1.3. Medeni Durum

Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, çalışma hayatından elde edilen tatmin düzeyini arttırabileceği düşünülmektedir. Keller, araştırmasında, genel olarak evlilerin tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sevimli ve İşcan'ın çalışmalarında ise, evli hekimlerin tatmin düzeylerinin bekarlardan daha yüksek çıktığı belirtilmiştir (Başdoğan, 2015: 64). Evlilerde sorumluluk duygusunun fazla olması, düzenli bir hayat sürdürmeleri ve geçindirmeleri gereken ailelerinin

oluşu, bekarlara göre tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasına sebep olmaktadır. Oysa bekarların işsiz kalsalar bile sadece kendilerine karşı sorumlulukları bulunduğundan bu riskten çekinmedikleri ve başka bir iş buluncaya kadar ailelerinin desteği olduğunu düşünmeleri tatminlerinin yüksek çıkmasının kaynağı olabilir.

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin çokça gerekli olduğu mesleklerde eğitim arttıkça iş tatmininde de artış gözlemlenmiştir. Fakat aynı düzeyde iş yapan meslekler için eğitim düzeyinin artması iş tatminini düşürmüştür. Bu düşüşün sebebi ise, eğitimin karşılığı olan işi yapmıyor olmaları ve gereksiz işlerle uğraşarak zaman harcadıklarını düşüncesidir. Özellikle eğitimde ileri seviyede bulunan birinin düşük ücret alması iş tatmini seviyesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kişilerde belirgin bir terfi arayışı çokça olmaktadır. Dolayısıyla yükselme imkanı olmayan ya da az olan bir yerde eğitim düzeyi yüksek olan birinin iş tatmini seviyesi oldukça düşüktür. (Seyrek, 2014: 44-45; Ergül, 2015: 29-30). Yüksek eğitilmiş kişiler süregelen çalışma koşullarında yenilik isteyecek ve olumsuz durumlarda başka arayışlara yönelecektir. Yani hak etmediklerini düşündükleri konumdan çıkıp kariyer hedefleri ve istekleri doğrultusunda çaba sarf edeceklerdir. Eğitim seviyesi ile iş tatmini doğru orantılıdır denilebilir.

2.4.1.5. Kıdem (Meslekte Çalışma Süresi)

İş tatmininde hizmet süresi değişkeni incelendiğinde, farklı araştırma sonuçları karşımıza çıkmaktadır. Kimilerinde çalışma süresi arttığında tatmin artarken, kimilerinde düşmekte, bazılarında ise herhangi bir ilişki saptanmamaktadır (Başdoğan, 2015: 66). Bu da farklı alanlarda yapılacak araştırmalarda değişik sonuçların çıkma ihtimalini göstermektedir.

İş hayatına yeni atılan kişiler işlerinde tatmini sağlamaya yönelmektedirler. Bu dönemde çalışanı teşvik edici faaliyetler onların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir. İş yeni öğreniyor olmak, yeni bir ortama girmek, yeni insanlar tanımak heyecan verici olabilir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Mezuniyet sonrası ilk defa işe giren kişilerin işte başarı beklentileri gerçekleşmediğinde, bu kişinin işine

karşı hoşnutsuz olmasına neden olur. İkinci neden de, birinciye bağlı olarak örgütteki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün zor ve sıkıntılı işleri sadece bir kişiye yükleyerek işin tahmin edildiğinden daha zor olduğunu kanıtlamak için gösterdikleri tutumlar olabilir (Bozkır, 2014: 50). Bu çalışanlar, kıdemli çalışanlar tarafından işi öğretiyorum bahanesiyle de aynı duruma maruz bırakılabilir.

2.4.1.6. Kişilik

Araştırmaların çoğu, mesleki tutumlar üzerinde, çalışanların kişilik özelliklerinin etkisinin önemli olabileceğini söylemektedir (Dinç Özcan, 2011: 111). Bireylerin, iş ve iş çevresinden beklentilerinin farklı olmasının en temel nedeni, kişilerin temel özelliklerinin birbirlerinden ayrı olmasıdır. Kişilik yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilenen bireyler, aynı şekilde çevrelerini de etkilemektedirler. Bu konuyla ilgili olarak, sürekli olumsuz düşünen, karamsar bireylerin iş tatminsizliği yaşamaya daha eğilimli olduklarına ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Aynı örgütte, aynı statüde ve aynı şartlar altında çalışan iki çalışana eşit seviyede imkan sağlandığında, kişilik özellikleri farkından dolayı sonucu beklentilerinin karşılanma düzeyleri farklılık gösterecektir. Dolayısıyla tatmin düzeylerinin de farklı olması olasıdır (Ayanoğlu Şişman, 2007: 77). Her çalışanın kendine has kişilik özellikleri bulunduğundan işten tatminlerini yükseltmek için uygun işlere yerleştirilmesi ve işlerini severek yapmaların yönelik ödüllendirilme sisteminin geliştirilmesi örgüt açısından olumlu yönde getiriler ve faydalar sağlayacaktır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş ve işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, terfi (yükselme imkanları), yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, takdir edilme ve iş güvenliği ve iş güvencesi iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Bireyler her bir faktör düzeyinde değişik seviyede tatmin duymaktadır. Örnek olarak bir çalışanın ücretini düşük bularak tatmin olmaması, örgütün diğer faktörleri hakkında da olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olduğunu göstermemektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41). Aşağıda bu faktörler daha detaylı olarak incelenmektedir.

2.4.2.1. İş ve İşin Niteliği

İşin niteliği; işin geliştirilebilirliği, toplumdaki yeri, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, bireye bağımsızlık sağlaması, sağladığı başarı duygusu, işin anlamı gibi özellikleri kapsamakta ve bunların tümü işe kendine özgü karakterini kazandırmaktadır (Moslem, 2015: 5). Çalışanın tatmin edilebilmesi için işin niteliği ile çalışanın kişilik özelliklerinin uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca bu durumun çalışan tarafından nasıl algılandığı ve kabul görüp, görmediği de önemlidir. İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, çalışanın ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, tatmin üzerinde etkilidir. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanların, kendilerini faydalı ve ayrıcalıklı hissettiklerinden yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır. Sürekli aynı işi yapmanın getirmiş olduğu monotonluk çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. (İşcan ve Sayın, 2010: 199). Bu nedenle ne çok fazla ne de çok az iş çeşitliği olan işler, çalışanın işinden tatmin olmasını tam olarak sağlayamayacaktır.

2.4.2.2. Ücret

Ücret; bir hizmet veya çalışmanın karşılığında çalışana düzenli bir süreyle verilen sabit paradır. Daha geniş olarak ücret, bedensel veya düşünsel çaba harcayarak hizmet karşılığında çalışana, üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüte göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır. Çalışanın; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemelere göre tatmin düzeyi olumlu ya da olumsuz etkilenmekte denilmekle birlikte, literatürde; çalışanın iş tatmini ile aldığı ücret arasında kesin bir ilişkinin varlığı konusu tartışmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 199). Çalışanın işe karşı davranışını genel olarak aldığı ücretin yeterli, alması gerekene yakın ve ihtiyaçlarını karşılayacak kadar olması belirlenmektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169). Bununla birlikte ücretin adil dağılımı çok önemlidir. Çalışan aldığı ücreti, çalışmış olduğu örgütte benzer işlerde çalışanlar ile karşılaştıracağı gibi diğer örgütlerde çalışanların ücreti ile de karşılaştıracaktır. O yüzden sadece ücretin yeterli olması değil, adil olarak dağıtılması da gerekmektedir. Aksi bir durum söz

konusu olduğunda, çalıştığı örgütte ücretin adaletsiz dağıtıldığını düşünen çalışan, işinde de tatminsizlik yaşayacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 199). Ücret eşitliği, hem iş tatminini arttıracak, hem de çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin sağlık olarak sürdürülmesine yardımcı olacaktır. Diğer açıdan sürekli birbirlerinin ücretlerini sorgulayan ve adaletsizlikten bahseden çalışanlar arasında huzursuzlukların olması da kaçınılmazdır.

2.4.2.3. Çalışma Koşulları

İş yerindeki gürültü, sıcaklık, nem, vardiya sistemi ek çalışma süreleri gibi faktörleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, çalışanın iş yerinde etkin ve verimli çalışabilmesi ve onun sağlığının ve güvenliğinin tehdit altında olmaması açısından, bu faktörlerin çalışanı rahatsız etmeyecek hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, rahat ve huzurlu ortamlarda daha etkin ve verimli çalışarak işe bağlılığını artırabilmektedir (Güneş Konak, 2011: 10). Çalışma şartları çalışanın iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesaiye kalma veya çalışma saatlerinin uzun olması insanların aile veya arkadaşlarına zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açmaktadır. Çalışma saatlerindeki veya günlerindeki kısalık, çalışanların kendini geliştirme ve sosyal aktiviteler için daha fazla ve kaliteli zaman ayırmasını sağlamaktadır. Ayrıca yönetime karşı güvensiz olunması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven, fiziksel şartlar konusundaki şikayetleri de azaltmaktadır. Ani ve büyük değişimlerde fiziksel şartlar daha da önem kazanmaktadır (Erdil ve öte., 2004: 19). Çalışma ortamının rahat çalışmaya elverişli olması, kişinin kendini daha rahat hissetmesini sağlayarak, performansını da yükseltecektir.

Çalışma koşullarına baktığımızda birbirlerinden farklılık gösteren kamu üniversiteleri, bütçelerini devletten almaktadırlar. Ancak her üniversiteye verilen pay farklılık göstermektedir. Bazı üniversiteler konumları itibarıyla sanayileşmiş bölgelerde bulduklarından kamu ve sanayi sektörü işbirliğiyle daha fazla proje olanağı bulabilmektedirler. Bunun sonucunda da ek gelir kaynakları olduğundan çalışma şartları da olumlu etkilenmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112). Çalışma ortamında fiziki şartların iyi

olması, çalışanın işini yaparken fiziksel olarak zorlanmaması, motivasyonu arttırdığı gibi iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir.

2.4.2.4. Terfi (Yükselme) Olanakları

Terfi, çalışanın örgüt içerisinde bulunduğu kademedan daha üst kademedeki bir göreve atanmasıdır. Atandığı bu görev hâlihazırda bulunduğu görevden daha üst kademe de yer alan, daha yüksek ücretli olmakla beraber sorumluluğunun da fazla olmasıdır. Ayrıcalıklarının da fazla olduğu geniş yetki ve hareket özgürlüğüne sahip olan bu görevde, ters oranda daha az gözetim durumu söz konusudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Özetle terfi imkanları, iş tatminini önemli ölçüde etkileyen unsurlardandır. Beşiktaş'ın (2009: 19) araştırmasında arzu edilen terfiye zamanında ulaşamamanın veya yükselmeyi hak ettiğine inanmakla beraber bu terfinin gerçekleşmemesi çalışanların iş tatminlerinin düşük olmasına ve devamsızlığa neden olduğu bulunmuştur.

2.4.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışanın işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktör olan yönetici ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda önemli bir motivasyon kaynağı olan ücretin tatminkar olmadığı iş ortamlarında bile sadece yöneticinin ve yönetim şeklinin iyi olması çalışanların iş tatminini yükseltmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Çalışan memnuniyetinin yöneticinin; anlayışlı, çalışanlarına karşı samimi davranan, çalışanlar işlerinde iyi performans gösterdikleri zaman onları takdir etmeyi bilen, çalışanlarının fikirlerine önem veren ve onlara kişisel ilgi gösteren bir idareci olması durumunda arttığı bilinmektedir (Bozkır, 2014: 54). Yöneticilerin bu tutumları çalışanlar tarafından takdir toplamakta işine ve örgüte olan bağlılığı güçlenmekte ve işinden memnun olmaktadır.

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler iyi olduğunda iş tatmini de olumlu olmakta ve işten ayrılmalar azalma eğilimi göstermektedir. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece maddi ya da somut başarı beklememektedirler. Gününün yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, ayrıca uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleştiği de bir ortamdır (Bozkır, 2014: 54). Bu nedenle çalıştığı örgütte grup içi

elemanların teknik açıdan ve sosyal olarak yetersizliği ve birbirlerini destekler tavırlarda olmamaları, iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Sosyalleşme ihtiyacına sahip olan insanlar, günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçirdiklerinden çok fazla sosyalleşme fırsatı bulamamaktadırlar. Bu yüzden iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri çok değerli olup, sosyalleşmeye de imkan vermektedir.

2.4.2.6. Takdir Edilme

İnsanlar çok çeşitli amaç ve ihtiyaçları için örgütlenerek bir araya gelirler, örgütte kalırlar ve kendi kişisel amaçlarına erişmek için örgütsel faaliyetlere katkıda bulunurlar. Bir örgüt üyelerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kuvvetli çabalar harcamaya sevk etmek için etkileyici ve motive edici çeşitli araçlara sahiptir (Ergül, 2015: 30-31). Çalışanların işlerinde motivasyonlarının yüksek olmasında takdir edilme ve yaptığı işlerin başarısının yüceltilmesi önemli bir rol oynar.

Takdir etme yöntemlerinden biri ödül sistemleridir. Bu yönde ödül sistemleri, organizasyondaki tüm çalışanlara erişebilir kılınan bütün yarar ve kazanç paketini içine alan ve bunların dağıtılmasını içeren mekanizma ve prosedürlerdir. Bir ödül sisteminde yer alan en temel araçlar ücret, maaş, emeklilik hakkı, tatil, izin, ücret ve pozisyon terfileridir. Bu sistemler, çok genel anlamda iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkân veren kademelere yatay olarak yapılan terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsamaktadır. Ödül sistemi yalnız ücret, terfi gibi yararları içermez. Aynı zamanda bunların dayandığı temel süreci ilgilendiren ve tüm seviyelerdeki üyelere sunulduğu ve üyelerin bunları algılayış şekli ile de ilgilidir (Ergül, 2015: 31). Örgütün çıkarına olan başarılı bir iş yapıldığında çalışanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi daha sonra yapacağı başarılı işler için de teşvik unsuru oluşturmaktadır.

2.4.2.7. İş Güvenliği ve İş Güvencesi

İşin yapılması sırasında çalışanların karşı karşıya kaldığı tehlikelerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların tamamını ifade eder. İş güvenliği, örgütte çalışanların yaşamlarına ve beden bütünlüklerine yönelik tehlike ve

tehditlerin ortadan kaldırılarak yasal yaptırımlar ile örgüt içinde uygulanması gerekli teknik kuralları ele alır. İş güvenliğinin olmadığı bir örgütte iş tatmininden bahsetmek mümkün değildir. Çalışan işindeyken tam olarak güvenli bir ortamda olduğuna ve kendisine yeteri kadar değer verildiğine inanıyorsa bu sonuç işinden tatmin sağlamasına da fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte, güvenli bir ortamın olmadığı veya ihmal edildiği hissine kapılan çalışanın motivasyonunu kaybetmesi de muhtemeldir. Bu durumda çalışan kendini emniyette ve güvende hissetmediğinden olumsuzluğa kapılacak ve işe karşı negatif davranışlar sergileyerek kendini isteksiz ve tatminsiz hissedecektir (Başdoğan, 2015: 70). Güvenlik hayatın her aşamasında önemli bir ihtiyaç olmuştur. Bunun eksikliği ise tatminsizlik, isteksizlik, moral bozukluğu, endişe, korku gibi ruhsal sonuçlar doğurabilmektedir.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanların işlerine karşı tutumları olumlu veya olumsuz tutumlar göstermelerine göre örgütler için çeşitli yönetsel ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkacaktır. Söz konusu örgütsel sonuçların, istenen yönlerde olması başka bir deyişle, örgütün etkinliğine, başarısına, kültürüne ve diğer yönetsel faaliyetlere olumlu yönde etki etmesi, yöneticiler için anlamlıdır. Çalışanlar açısından ise örgüte sundukları emek karşılığında iş ortamında tatmin bulmaları hem sosyal mübadele teorisinin bir gereği; hem de örgütlerin sosyal bir sorumluluğudur (Gürbüz, 2007: 141). Bu yüzden iş tatmini sonuçlarının pozitif yönde olması tercih edilmektedir.

2.5.1. Yüksek Moral

Motivasyonu yüksek olan ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha pozitif davranışlarda bulunarak yüksek morale sahip olurlar. Böylece örgüte olan faydaları da artmaktadır. Morali yüksek olan çalışanın, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerindeki olumlu etkileri aşağıda belirtilmiştir (Akşit Aşık, 2010: 44):

- Moralin yüksek olması çalışanların işlerini yüksek enerji ve neşeyle olumlu davranışlarda bulunurlar.
- Çalışmaya olan istekleri fazladır.

- Örgütün sıkıntıda olduğu durumlarda, en üst seviyede çaba gösterirler.
- Kanunlara, yönetmeliklere, kurallara ve amirleri tarafından verilen emirlere iyi bir disiplinle uyarlar.
- Örgütün amaç ve hedefleri ışığında işbirliği isterler.
- Yöneticilere ve örgüte bağlılıkları yüksektir.
- Yüksek moral, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığı azaltır ve işgücü maliyeti düşer.

2.5.2. Çalışanların Örgüte Bağlılıklarının Artması

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesini ifade eder. İş tatmini yüksek olan çalışanın örgütü sahiplenerek işe olan bağlılıklarının arttığı ve işgücü devir hızı oranının azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanı güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yönlendirmek için örgüte bağlılığının yüksek olması gerekmektedir. Bazı koşullar sağlandığında çalışanların işlerini benimseyerek daha verimli, istekli ve zevkle çalışmalarını sağlayabilir. Çalışanın örgüte bağlı olabilmesi için işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmin olması gerekmektedir. Örgüt yöneticisi bu duyguları hissettirebilmelidir (Akşit Aşık, 2010: 44-45). Bu durumun sonucunda çalışanın örgüte bağlılık gösterebilmesi için çalıştığı ortamda mutlu, huzurunun yerinde olması gerekmektedir. Örgütün her kademesinde motive olmuş, işlerinden memnun çalışanların bulunması o örgütün gelişmesinde ve yükselmesinde büyük ölçüde katkılar sağlayacaktır.

2.5.3. Örgüte Uyum Sağlanması

Örgüte uyumu yüksek olan çalışanların, verimliliği de yüksek olmaktadır. Çünkü örgüte uyum sağlamış bir çalışan örgütün amaçlarına uygun hareket ederek kendini örgütün bir parçası olarak hissedecektir. Çalışan, örgütün amaçlarını sahiplenerek gelişimine de katkıda bulunur. Uyumsuzluk durumunda bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda örgüt içinde görülebilecek iş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklindeki bazı aksaklıklar giderilerek, örgütsel verimlilik ve etkinlik yükseltilebilecektir. Sonuçta, çalışan ve yönetici konumunda olanlar örgütsel beklentilerini elde ederek aralarındaki uyum sağlanmış olacak ve

böylece iki grup arasında olabilecek sürtüşme ve çekişmeler en alt seviyeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Akşit Aşık, 2010: 45). Çalışanların arkadaşları, astları ve üstleriyle olan olumlu ilişkileri ve uyumlu davranışları beraberinde başarıyı getirecektir. Örgüt içinde uyumlu bir ortam oluşmasını sağlayacaktır. İletişimin yüksek olduğu böyle bir iş bu ortamda çalışmak kolaylaşacağından memnuniyet de artacaktır.

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Beklentilerin yeterince karşılanmadığı düşüncesine sahip olduğunda, işten ve örgütten tatmin olunması beklenemez. İş tatminsizliği, çalışanın verimliliğini düşürmekte, örgüte bağlılığı azaltmakta ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Çalışanın sağlık durumu da iş tatminsizliğinden olumsuz olarak etkilenmektedir (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 31). Bunun sonucunda işinden memnun olmayan, çalıştığı örgütü sevmeyen, işe gitme arzusu bulunmayan, isteksiz çalışanlar meydana gelir. Böyle bir çalışma ortamında doğal olarak örgütsel başarıya ulaşılması da beklenemez.

İş tatminsizliğinin sonuçları iki alt başlıkta toplanmıştır. Bunlar birey ve örgüt açısından sonuçlardır.

2.6.1. Birey Açısından Tatminsizlik Sonuçları

Birey açısından sonuçlar; yaşam tatminsizliği, ruh ve beden sağlığında bozulmalar, psikolojik tatminsizlik, psikosomatik rahatsızlıklar, kişilik bozuklukları ve strestir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.1.1. Yaşam Tatminsizliği

Çalışma yaşamından tatmin olma ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bireyin bir işe sahip olması ya da çalışıyor olmasının yaşam tatmininin üstünde, önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bireyin yaşam tatmini üzerinde bir işe sahip olması kadar etkili olan diğer bir etken de çalışma yaşamında tatminin yüksek olmasıdır. İşinde mutlu ve huzurlu olanların yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Karadağ, 2013: 36). Kişi işinden memnun değil ise hayattan da zevk almakta güçlük çekmektedir. Bu bağlamda belirtilen etkenler birbirini tetikleyerek yaşam tatminsizliğine sebep olmaktadır.

2.6.1.2. Ruh ve Beden Sağlığında Bozulmalar

İş tatmininin çalışanların ruh ve beden sağlığıyla arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda yaşanan tatminsizlik ruhsal ve bedensel davranış bozuklukları neden olmaktadır. Sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açan tatminsizlik, uykusuzluk, iştahın kesilmesi, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin çalışanların yaşamında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olduğu düşünülmektedir (Bayrak Kök, 2006: 296).

Yapılan araştırmalarda iş tatmini düzeyi düşük olanlar orta düzeyde sağlıklı bulunurken, iş tatmini düzeyi yüksek olanlar orta ve yüksek düzeyde sağlıklı bulunmuşlardır. O halde kişinin mutluluğunun tüm yaşam alanlarını içeren genelmiş bir olay olduğunu söylemek yanlış olmaz (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 130). Araştırmalarda, düşük tatmin seviyesi olan çalışanlarda uykusuzluk, baş ağrısı gibi sinirsel; stres, hayal kırıklığı, depresyon gibi duygusal çöküntülerin ortaya çıktığı görülmektedir. İş tatminsizliği ile sözü edilen sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 295). İş tatminsizliğine bağlı olarak psikolojik ve fiziksel sağlığında bozulmalar olup, sıkıntılar yaşayan çalışanların örgüt için yararlı olmaları da beklenemez.

2.6.1.3. Psikolojik Tatminsizlik

Varılmak istenen arzu ve amaç gerçekleştirilemediğinde ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda da çalışma düzenini bozan çatışmalara neden olmaktadır. Psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir çalışan, sebebi ne olursa olsun bütün çalışma arkadaşlarına gösterdiği belli bir davranışsal bozukluk içine girmektedir (Urlu, 2010: 48). Çalışma ortamındaki huzursuzluk kelebek etkisi gibi en alt kademedен en üst kademeye kadar ulaşmaktadır. Bu durumda hem çalışanlar bireysel olarak hem de örgüt başarısı olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışanların örgüte yeterince faydalı olması beklenmemelidir.

2.6.1.4. Kişilik Bozuklukları

Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü gibi davranışlardır. İş tatminsizliği nedeniyle kendini çaresiz, yetersiz ve beceriksiz olarak gören

kişi bu psikolojiden normal bir savunma mekanizması yardımıyla kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşılaşabilir. Bu bozukluklar sadece iş tatminsizliğinden ya da diğer örgüt içi faktörlerden kaynaklanmayabilir. Bunların örgüt dışı faktörlerden, kişinin ailesinin, sosyal çevresinin, arkadaş ortamının olumsuz etkilerinden de kaynaklanabileceği düşünülmelidir (Urlu, 2010: 49-50). Bu tür rahatsızlıkları olan çalışanlar tedavileri süresince desteklenmeli ve toplum ve çalışma hayatına tekrar geri kazandırılmalıdır.

2.6.1.5. Stres

İnsanın alışılmış davranış kalıplarının yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan tepkiye stres denmektedir. Çalışanların görevlerine ilişkin bazı özellikler kişide strese neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese sebebiyet veren faktörler arasında bireyin kendisi dışında örgütle alakalı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar, örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu örgütsel faktörler arasında; kötü çalışma koşulları, zaman darlığı, aşırı iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması ve teknik sorunlar olabilir. Yapılan bir araştırmada, çalışanlarda stresin; çalışanların işten ayrılmaları, devamsızlık, hastalık ve iş kazalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca stresin, örgüt yönetiminin ve çalışanların verimliliğini ve iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir (Saklan, 2010: 30). Stres bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performansı düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Urlu, 2010: 48). Dolayısıyla ne az ne çok stres değil orta düzeyde bir stresin varlığı sağlanmalıdır.

2.6.2. Örgüt Açısından Tatminsizlik Sonuçları

Örgüt açısından sonuçlar ise; devamsızlık, işe karşı ilgisizlik, iş kazaları ve meslek hastalıkları ve iş gücü devri yani işten ayrılmadır. Bunlar sırasıyla aşağıda özetlenmektedir.

2.6.2.1. Devamsızlık

İş tatmininin işte bulunmama sıklığı ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Devamsızlık, çalışanların, çalışmaları gereken sürede öncesinde herhangi bir

mazeret bildirmeden işe gelmemek ve bunu devamlı hale getirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Devamsızlık örgütte çatışmalara yol açabilir ve çalışan veriminin düşmesine de neden olabilir. Devamsızlığın nedenlerinin başında, hastalık, iş kazaları, çalışma saatlerinin çokluğu, çalışanların sorumsuz davranışları, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, ücreti yetersiz bulma ve terfi imkanı olmaması gibi sebepler yer almaktadır (Ayanoğlu Şişman, 2007: 84). İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkiye bakılırken, mazeretsiz olarak yapılan devamsızlıklar incelenmelidir. Geçerli mazereti olmadığı halde kronik geç kalmalar aslında iş tatminsizliğinin bir sonucu olabilir. Bazı durumlarda ise iş tatmini düşük olan çalışanlar metot olarak devamsızlık göstermese bile devamsızlık yapabilecekleri bir ortam ve bir fırsat bulduklarında devamsızlığı seçebileceklerdir (Gürbüz, 2007: 143). Dolayısıyla devamsızlık problemi yaşanan kişilerin işinden memnun olmadıkları ve işlerine zorunluluktan dolayı devam ettikleri söylenebilir.

2.6.2.2. İşe Karşı İlgisizlik

İş tatminsizliği yaşayan kişi kendini boşlukta hissederek işten soğumaya ve işe karşı ilgisizlik göstermeye başlayacaktır. Bunun sonucunda ise çalışanın, işe karşı olan tatminsizliğinden kaynaklanan ilgisizliği sadece moralsizliğe ve verimsizliğe sebep olmayıp, toplumun sağlıksız bir yöne gidişini de hızlandırmaktadır. İşine ilgisiz olan kişiler işini daha iyi gerçekleştirmek için çaba sarf etmeyecek ve zoraki çalışma enerjisine sahip olacaktır.

2.6.2.3. İş Kazaları

İşinden tatmin olan çalışanın aksine işinden tatminsiz olan çalışan büyük ihtimalle örgütte yapmakta olduğu işinden çok, ilgisini örgüt dışındaki hayatına yöneltecektir. İşine yeteri kadar ilgi göstermeyen çalışanlarda iş kazalarına uğrama olasılığı yüksektir. Çünkü kazaların, çalışanın psikolojik ve fiziksel durumuyla yakından ilişkisi bulunmaktadır. İş kazalarına sadece tatminsizlik yol açmamaktadır. Yorgun olma ve işin monotonluğu, verilen işi beğenmeme, ücret yetersizliği, iş arkadaşları ile sorunlar gibi diğer faktörlerle bir araya geldiğinde iş kazalarına sebep

olabilmektedir (Urlu, 2010: 53). İş kazaları konusunda dikkatli olunmalıdır. Çalışanlara bu konu ile ilgili tedbirlerin anlatılması ve uygulamalı olarak gösterilmesi iş kazalarını engellemede yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

2.6.2.4. İş Gücü Devri (İşten Ayrılma)

İş gücü yani çalışan devri, bir dönemde örgüte alınan çalışanların belirli bir süre çalıştıktan sonra, örgüt içindeki veya dışındaki faktörler ya da başka bir nedenle, kişinin isteği ile işten ayrılması veya örgüt yönetimi tarafından işinin sonlandırılması sonucunda yerlerine yeni çalışanların alınarak oluşan işgücü hareketi şeklinde tanımlanmaktadır (Bozkır, 2014: 60). Örgüt içi faktörler, ücretlerin yetersizliği, yönetsel problemler, sağlıksız çalışma koşulları, vb. örnek verilebilir. Örgüt dışı faktörler ise; genel olarak örgütün ve çalışanların dışında gelişen, kontrol edilmesi güç olan durumlardır. Bunlar; ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, toplumsal şartlar olabilir. Bu durumda iş gücü devrinin örgüt içi (psiko-sosyal ve çevresel) faktörlerden mi, örgüt dışı faktörlerden mi kaynaklandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt içi faktörlerden kaynaklanan, iş gücü devri problemi varsa bu durumu tatminsizlikle ilişkilendirmek mümkündür (Beşiktaş, 2009: 32-33) ve tatminsizliği giderecek önlemler alınabilir. Aksi durumda örgütün yapabileceği bir şey yoktur.

İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi birbirlerini etkileyen önemli faktörlerdir. Çok sayıda akademisyenin geliştirdiği modellerle kavramsallaşan işten ayrılma iş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından biridir (Keser, 2006: 133). Çalışan tatmininin düşük olduğu örgütlerde işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle otoriter yönetim anlayışı, klasik yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değişikliğine gitme ve mevcut işini bırakma eğiliminde oldukları görülmüştür (Keser, 2006: 136). Bu tür bir yönetim politikasına sahip örgütlerin yönetim anlayışlarını değiştirerek çalışanlarının düşüncelerine değer gösteren katılımcı, demokratik tarzı içeren bir sistemi benimsemeleri sonucunda işi bırakma eğilimlerinin de azalacağı düşünülmektedir.

2.7. İş Tatminini Arttırma Yolları

2.7.1. İş Tasarımı

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin çalışanlara uygun halde düzenlenmesidir. Örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verildiği kadar, çalışanın da görüşleri dikkate alınarak kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarını tatmin etme amacıyla işlerin, içeriği, yöntemi ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. İş tasarımı yapılması gerektiğinde, tasarımcı, işin ne amaçla yapılacağı, işi yapmada gerekli görevler, görevlerin kapsamı, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemler ayrıca çalışanın işe ne oranda katılacağıının saptanması gerekmektedir (Şahal, 2005: 68). İş tasarımı yapıldıktan sonra uygulama aşamasında tasarlanan işin örgüte uygun olup olmadığı ve çalışanlar tarafından ne denli benimsendiği incelenmelidir.

2.7.2. İş Rotasyonu

Çalışanın birbirine benzeyen diğer işlerde çalıştırılmasıdır. Bu yöntemde amaç, motivasyonu ve ilgiyi yüksek tutarak, çalışanların sistemli bir şekilde bir işten diğerine geçirilmesiyle gerçekleşir. Bu iş değişikliği yatay doğrultudadır. Çalışan için işin sıkıcı olmaya başlamasıyla beraber benzer yetenekler gerektiren aynı seviyedeki diğer bir işe yönlendirilir. Bu tür uygulamaya tabi tutulan çalışan monotonluk yaşamaz, farklı şube ya da birimlerde çalışanları yakından tanıma fırsatı bulur ve yeteneklerini geliştirerek farklı konularda da uzmanlaşma imkanı bulur (Şahal, 2005: 68). İş rotasyonunun yararlarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Öztürkci, 2015: 73):

- Bir işçi birden fazla iş gördüğü için birden fazla işi öğrenir,
- Yine farklı departmanlarda çalıştığı için beceri düzeyi yükselir,
- Birçok farklı ürünün üretildiği departmanlarda çalıştığı için her bir ürünün üretilmesinde başarı duygusu artar,
- Yine geniş bir iş yelpazesinde çalıştığı için farklı insanlar ile tanışacağından sosyal bir çevre edinecektir.

2.7.3. İş Zenginleştirme

Çalışanlara daha kapsamlı, karışık, zorlayıcı görev ve sorumluluklar verilerek iş zenginleştirilebilir. Bu yaklaşımda çalışanlar başa çıkmaları için tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakılmaktadır. Örneğin, asistan olarak çalışan biri bazen yöneticisinin iş yükünün bir bölümünü üstüne alarak kilit rol oynayacak kararlarda bulunabilir. Avantajlı tarafı, insanların gizli kalmış ve daha önce gösterme fırsatı bulamadıkları yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlaması ve kendilerini daha mutlu hissetmelerine sebep olmasıdır. Dezavantajı ise, çalışanın daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Altok, 2009: 113). Bu gibi olumsuz etkileri en aza indirmek için öncelikli ve etkili bir motivasyon aracı olan iş zenginleştirme kullanılmalıdır.

2.7.4. İş Genişletme

İş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat sağlamak amacıyla farklı işlerin sayısının artırılarak, işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimleri ifade etmektedir. Bunun arka planındaki düşünce, insanın tek düzelikten kurtularak değişik işlem ve eylem yapması, bir işten diğer bir işe geçtiğinde ise yorgunluğunu atarak çalışma şevkine tekrar kavuşmasıdır (Nalbantoğlu, 2012: 62; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 125). Değişik işler yapan kişiler farklı konuları da öğrenerek işle ilgili dağarcıklarını genişletmektedirler.

2.7.5. İş Basitleştirme

Düzenli bir yaklaşımla kullanılan aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesiyle yapılan yöntemdir. Standart bir iş basitleştirme çalışması aşağıdaki altı aşamadan oluşmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 204):

- Geliştirilecek iş seçimi,
- Tüm vakaların derlenmesi,
- Süreç şemasının oluşturulması,
- Sorulabilecek bütün soruların sorularak, bütün ayrıntının üzerinde tek tek durulması;

- Tercihinde bulunulan sistemin geliştirilmesi,
- Sistemin uygulanması ve sonuçların kontrolü.

İş basitleştirme, iş prosedürlerini standart hale getirerek, çalışanları tanımını açık olarak yapılmış ve uzmanlaştırılmış görevlere yerleştirir. Uygulamanın amacı etkinliği artırmaktır. Ancak sıkıcı işlerin motivasyonel etkisiyle etkinlik azalabilir. İşler hacimce dar olduğunda ve uzmanlaşmanın çok fazla olması gerektiğinde, çalışanları güdülemek zorlaşmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 204). Bu gerekçelerle çoğu örgüt farklı iş tasarımı seçeneklerini araştırmışlardır.

2.8. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

Çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen bu ölçekler, iş tatmini hakkındaki bilimsel araştırmalarda olduğu kadar çalışan davranışlarını anlamak için örgütler tarafından da kullanılmaktadır. Birçok iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Bununla beraber en sık; Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), İş Tanımlama (Betimleme) Endeksi (JDI), Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ), Spector İş Tatmini Anketi (JSS) ve Genel Kıyaslama (JIG) ve Yüz Çizelgesi ölçeği kullanılmaktadır (Bozkır, 2014: 54). Belirtilen iş tatmini ölçüm teknikleri çalışanları anlamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu ölçüm tekniklerini öne sürenler ile tekniklerin kapsamı aşağıda açıklanmaktadır.

2.8.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ)

Weiss, Dawis ve England tarafından 1967 yılında geliştirilen (Weiss ve öte., 1967) Minnesota Tatmin Ölçeği, Likert ölçeği ile çalışanların iş tatmin ve tatminsizlik düzeylerini ölçmektedir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Ölçeğin orijinalinde işin 20 boyutuna ait 100 soru ile kişilerin iş ile ilgili tutumları ölçülür. Bu boyutlar; iş arkadaşları arasındaki ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden yararlanma, yapılan etkinlikler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım şeklinde sıralanabilir. Bu ölçüm yöntemi için ilk önce, çalışanın işinde tatmin ve tatminsizlik değerinin yönleri tespit edilir ve bu yönler göre bir ölçek geliştirilir. Daha sonra çalışan, iş tatmini

ve tatminsizliği ile ilgili her yargı için kendisine uygun olan seçeneği işaretler (Gürbüz, 2007: 139-140). Sonuçta da çalışanın işinden tatmin olup olmama seviyesi hesaplanmış olur.

2.8.2. İş Tanımlama (Betimleme) Endeksi (Job Descriptive Index-JDI)

Bu yöntem kolay yönetilebilirliği ve yalınlığı ile akla uygunluğunun kanıtlanabilirliğinden dolayı iş tatmin ve tatminsizliğinin değerlendirilmesinde popülerlik sağlamıştır. İş Tanımlayıcı Endeks (Job Descriptive Index-JDI) işin beş boyutuna bağlı olarak iş tatmini ölçmeye yarayan güvenilir bir ölçektir. Uygulanması, planlanması ve kullanılması bakımından üç farklı güncellemesi olan ölçeğin ilk versiyonu 1975 yılında yapılmıştır. İkinci versiyonu 1985 yılında, son versiyonu ise 1997 yılında revize edilmiştir (Nalbantoğlu, 2012: 56).

En son 1975 yılında revize edilen İş Tanımlama Endeksi'nin son hali Bowling Green State University tarafından 2009'da revize edilerek altı ana başlığa dönüştürülmüştür. Bu boyutlardan iki tanesi 9 basamak diğer 4 tane ana başlık ise 18 basamak olmak üzere toplamda 90 ifadeden oluşmaktadır (Nalbantoğlu, 2012: 56). Araştırmalarda yaygın kullanılan bir ölçektir.

2.8.3. Porter Gereksinim Ölçeği (Need-Satisfaction Questionnaire-NSQ)

Porter'in (1961) geliştirdiği ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanılarak hazırlanmıştır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, daha sonra da ikincil olan sosyal, saygınlık ve kendisini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. (Bozkır, 2014: 55). Gereksinim tatmini anketi, "çalışanların iş için ihtiyaç duydukları unsurların seviyesini, örgütsel kaynakların ihtiyaçları karşılama seviyesini ve örgütün kaynakları ile ihtiyaçların örtüşmesi durumunu" tespit eder (Özer, 2015: 81).

2.8.4. Spector İş Tatmini Anketi (Job Satisfaction Survey-JSS)

Paul E. Spector tarafından geliştirilen, "İş Tatmin Ölçeği" 9 boyut (ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, çalışma prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim) ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeği Türkçe'ye Yelboğa 2009 yılında uyarlanmıştır. JSS ölçeğinde her madde "1-Hiç katılmıyorum" dan "6-Tamamen katılıyorum" arasında

derecelendirilmiştir. Maddeler çift yönlü yazıldığı için yarısı ters olarak puanlanmaktadır (Özer, 2015: 82).

2.8.5. Genel Kıyaslama (Job In General-JIG) ve Yüz Çizelgesi

İş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılarca oluşturulan genel kıyaslama yönteminde de iş tanımlanma endeksinde olduğu gibi, evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi yaptığı işi değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına imkan vermektedir. Fakat iş tanımlama endeksinde farklı, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili duygularını temel almaktadır (Özer, 2015: 82). Bu duygulara göre yorumlamalar yapılmaktadır.

Kunin'in 1955 yılında ortaya koyduğu bu ölçek altı adet yüz resminden oluşmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak cevaplanması istenen soruları, kendisini en uygun ifade ettiğini düşündüğü yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Saklan, 2010: 64-65). Değerlendirmelerde bu yüz resmine dayanılarak yapılmaktadır.

3. BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

3.1. Performans Kavramının Tanımı

Performans kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Performans, belirli şartlar altında bir işin gereğinin yapılma seviyesi veya çalışanın davranış şeklidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Çalışanların belirli bir maddi gelir ya da ücret karşılığında kişinin gösterdiği çaba olarak nitelendirilmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Performans örgütün amaçlarını ne derecede gerçekleştirebildiği ve bunda çalışanların oynadığı rolün değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt (Bağcı, 2014: 61) olup, kişinin işinin gereğini yapmak üzere sarf ettiği bütün gayretin karşılığında elde edilen başarı seviyesidir. Amaçlara ulaşma derecesi olan performans gerçekleştiğinde kişinin ödüllendirilmesi iş tatminini artırmakla beraber sonrasında bu yönde daha fazla çaba gösterilmesine neden olur (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 236). Bununla beraberde tatmin seviyesi artan ve örgüte performans anlamında faydası bulunan çalışanın ödüllendirilerek teşvik edilmesi örgütün bu durumdan çıktığı olarak daha fazla yararlanmasını sağlayacaktır.

Önceden planlanan bir uygulamanın hedeflerinin belirlenmesi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan çıktının örgüte yararı bakımından incelenmesi neticesinde ortaya çıkan sayısal verileri inceleyen bir kavramdır. Performansı ölçebilmek için daha önceden belirlenmiş bir hedef olması, bu hedefin sonucunun değerlendirilmesidir. Örgüt açısından dikkat çeken unsur kişinin işini gerçekleştirirken ortaya koyduğu performansdır (Ayan, 2015: 120). Örgütteki tüm çalışanların performanslarının toplamı, örgütün iş performansının tamamını oluşturur (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 75). Bu nedenle de örgütler ancak çalışanlarının performansları ölçüsünde başarılı olabilirler.

3.2. Performansa Etki Eden Faktörler

3.2.1. Moral ve Motivasyon

Çalışanların kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için yüksek bir moral ve motivasyonlarının olması gerekmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014: 837). Örgütler stratejilerini oluştururken, belirledikleri hedefler doğrultusunda ilerlemek ve onları amaçlarına taşıyacak güçlü bir kaynak olan insanı yani çalışan faktörünü önemsemektedirler. Yüksek motivasyona sahip çalışan örgüt içindeki performansını yükselterek, örgütün hedefleri doğrultusunda gayretli olarak çalışacaktır (Erkoç, 2015: 19). Çalışanın motivasyonunun üst seviyede tutulabilmesi için onu işe teşvik edecek uygulamaların bulunması gerekmektedir. Bunun için örgüt tarafından iyi bir ücret ve fırsatların sağlanması, terfi imkanlarının olması gibi durumlar gerekmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014: 837). Üst seviyede performansa sahip olan çalışanlara destek olunması ve örgüte faydalarının daha da yükseltilebilmesi için ekstra gösterdiği çabalar karşısında kendini geliştirici faaliyetlere katılması desteklenmelidir. İş hayatının stresinden biraz da olsa uzaklaştırılarak çalışanların moralinin ve motivasyonunun yükseltilmesi için tiyatro gösterileri, küçük geziler gibi sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenerek katılımları sağlanmalıdır. Bu tür organizasyonlar hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kişiler ile paylaşımı artıracığından çalışanın iletişim yönünü de kuvvetlendirecektir.

3.2.2. Ödül ve Ceza Yöntemi

Motivasyonda, ödül ve cezanın önemi büyüktür. Örgütün rakipleriyle rekabette avantaj sağlamanın üzerinde en etkin olan motivasyon yollarından biridir. Ödüllendirilen çalışan bundan her zaman pozitif yönde etkilenmekte, cezalandırmada ise bu yönde etkilemeyebilmektedir. Etkin bir yönetici, cezalandırmayı kişinin performansını düşürme amacıyla değil, onu hırslandırma ve bir daha aynı hatayı yapmaması için kullanılmalıdır. Eğer bunun aksi bir durum ortaya çıkarsa uygulanacak cezanın çalışanın motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliğini azaltacağı muhakkaktır. Ödüllendirme sistemi stratejik insan kaynakları yönetimi için en etkili motivasyon araçlarından (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 286-287). Bu sistemin bulunduğu örgütlerde çalışanların performansları ne kadar

yüksek olursa o düzeyde ödüllendirileceklerini bildiğinden çalışanlar arası rekabette artacak, bu da örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

3.2.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Son dönemlerde örgütler için ne kadar gerekli ve önemli olduğu yasal düzenlemelerin de etkisiyle anlaşılmış olan iş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanlar ve örgütler açısından oldukça hassas bir konudur. Buradaki en önemli amaç, tehlikeleri önlemekle beraber risklerin tahmin edilmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin tamamen ortadan kaldırılması ya da kabul edilebilir düzeye indirilmesi koşulu ile çalışanların, örgütlerin ve üretimin güvenliğini sağlamaktır. (Camcı, 2013:61). Bu ortamın sağlanması çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar.

Çalışma şartlarının sağlıklı olması çalışan performansını ve çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde arttıracaktır. Sağlıklı ve güvenli bir ortamında çalışılabilmesi için örgütün gösterdiği dikkat çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesine ve onların performansının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Yani yüksek performans ile iş sağlığı ve iş güvenliği yakından ilişkilidir (Erkoç, 2015: 20). Tehlikeli veya sağlığa etki eden işlerde çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği daha da önemli hale gelmektedir. Bu kişilere güvenlik tedbirleriyle alakalı eğitimler verilerek çalışırken gerekli önlemleri almaları sağlanmalıdır. Ayrıca örgüt tarafından tehlikenin ortaya çıkmasını önleyen tedbirler alınmalıdır.

3.2.4. Yönetim Tarzı

Tüm örgütlerde yöneticilerin bir yönetim uygulama şekli ve yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı söz konusudur. Bu uygulama şeklinin tesiri altında çalışan-yönetim ilişkileri meydana gelmektedir. Bu ilişkinin şekli, iş tatminine pozitif veya negatif yönde tesir etmektedir. Yapılan araştırmalarda, mutlu olan çalışanların aynı zamanda performansları yüksek olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yüksek morale sahip olmaları veya performanslarının pozitif yönde etkilenmesi, o çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçiminin uygulanması ile mümkün olmaktadır. Yönetim tarzı, örgütün üyesi olan herkesin uymakla yükümlü olduğu kurallarla somut hale gelmektedir. Yönetimin amacı, çalışanların

davranışlarını örgütsel yapı ve amaçlarla ahenkli hale getirmektir. Yönetim, bu amaçla çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bir takım kurallar koymaktadır (Camcı, 2013: 62). Çalışanların yapması gereken davranışlar ile neyi ne şekilde yapacaklarına ve hangi davranışları yapmayacaklarına ilişkin sınırları bu kurallar belirlemektedir.

Değişimin etkin ve sürekli bir biçimde yaşandığı günümüz işletmelerinde, bu değişimlerden etkilenen ve bir anlamda bu değişimlere etki eden insan ögesinin isteklerine uygun yönetim tarzlarının, çalışan politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet gücünün artırmasının yanında, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yükselmesine ve o çalışanların üstün performans sergilemelerine neden olacaktır (Camcı, 2013: 63). Sonuçta uygun yönetim tarzını seçmek kişi ve örgüt başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur.

3.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışan sayısının fazla, ekip çalışmasının ağırlıkta olduğu örgütler için sosyal ilişkiler önemi arz etmektedir. Beşeri münasebetlerin bulunulan ortamda kalma isteği, iş tanımındaki görevlerin devamlılığını sürdürebilme, performansı artırma konularında etkisi yok sayılamayacak kadar dikkate değerdir. Sosyal olarak kendini iyi hissedenden çalışanın örgüte bağlılığının yükseldiği de söylenebilir. Yönetimin çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için örgütteki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba göstermesi iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Ailelerinden bile daha fazla bir arada bulunan çalışma arkadaşlarının, birbirleriyle iyi ilişkilerinin olması yardımlaşmayı ve pozitif enerjiyi artıracığından örgüt açısından da faydalı olacağı muhakkaktır.

3.2.6. Fiziki Şartlar

Fiziksel şartlar çalışma yaşamının kalitesini önemli ölçüde etkiler. Çalışanların sürekli değişen taleplerini karşılamaya çalışan örgütler bunu yaparken uygun bir çalışma ortamında bulunulmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevlerin iyi bir performansla yerine getirilebilmesi için fiziki ortamın uygun olması oldukça

önemlidir. Çalışma ortamının sessiz ve ışıklandırmasının iyi olması, sıcaklığının yaz kış çalışılabilir seviyede olması, havalandırma sisteminin bulunması gerekmektedir. Bu unsurların yeterli düzeylerde çalışanlara sağlanması performansı oldukça etkileyecek ve verimliliği arttıracaktır (Erkoç, 2015: 21). Aksi durumda ise performansı düşürerek negatif yönlü bir etkisi olacaktır. Örneğin, bir bilgisayar kullanıcısının ışıklandırmanın yetersiz olduğu ve oturduğu sandalyenin fiziksel olarak rahatsızlık verici bir şekilde işini yapmaya çalışması yakın ve uzun geçmişte çeşitli bedensel rahatsızlıklara neden olarak performansı düşürecektir (Özmutaf, 2007: 55). Fiziksel ortamın istenilen düzeyde olması çalışanların işe şevkle sarılmalarına, huzurlu hissetmelerine, daha özenli çalışmalarına neden olacaktır. Dolayısıyla onların iş yerinden ayrılmak istememelerine ve daha üretmek istemelerine katkı sağlayacaktır.

3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemesinde; örgütün yapısı, amacı, çalışanların beklentileri, çevre, teknolojik gelişmeler ve yükselme planlarına göre yöntem seçimi değişiklik göstermektedir. (Gökgöz, 2013: 47). Bunlar aşağıda sunulmaktadır.

3.3.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde en başarılı görülen çalışanın ismi birinci sütuna, en başarısız görülen personelin ismi son sütuna yazılır. Bu sıralama başarı değerlendirme sıralaması olarak adlandırılır. Daha sonra çalışanlar genel olarak sıralanır. Belirli niteliklere göre ya da adam adama karşılaştırma yaparak da sıralama yapılabilir. Ücret artışı ve yükseltim (terfi) amaçlı olmasının yanında kaydırma, çalışanın belirli niteliklerinin etkisinde kalabilme, geçmiş başarılarından etkilenme, başarısızlıkları görmeme gibi hatalara açık bir değerlendirme sistemidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 329-330). Uygulanabilirliği basit ve kolay bir yöntemdir.

3.3.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, her bir özellik için (iş miktarı, iş kalitesi gibi) her çalışan bir başkasıyla eşleştirip karşılaştırılmaktadır. Örneğin beş çalışan

değerlendirilmek istendiğinde her bir özellik için olası tüm ikililer ortaya çıkarılır ve daha sonra her bir özellik için seçilen bu ikiliden hangisinin daha iyi olduğu gösterilir (+ ya da - ile). Sonra her bir çalışan için artıların sayısı toplanarak değerlendirme yapılır (Çetin ve Özcan, 2013: 130). Bu yöntemin şu açıdan sakıncaları olabilir. Çalışanlar ikiye bölünmüş olarak eşleştirildiklerinden dolayı bir çalışanın başka bir çalışanla eşleştirilmesinde daha farklı sonuçlar çıkabileceğinden değerlendirme sonuçlarının tamamen değişiklik gösterebilme olasılığı bulunmaktadır.

3.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendiren kişi, kendine bağlı çalışanları, yönetimin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya göre değerlendirerek gruplandırmaktadır (Tınaz, 2009: 84). Bu yöntemde değerlendirici, değerlemeyi yapacağı çalışanların % 10'unu en başarılı grubun içine, % 20'sini başarılı gördüğü grubun içine, % 40'ını orta düzeyde başarılı gördüğü grubun içine, diğer % 20'sini başarısız gördüğü grubun içine ve kalan % 10'unu en başarısız gördüğü grubun içine yerleştirir (Gökgöz, 2013: 49).

Bu yöntemin diğer değerlendirme yöntemlerinden güvenilir olduğunu belirten yazarlar vardır. Ancak zorunlu dağılım yönteminde de sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinde olduğu gibi değerlendirmeler tek bir kriter esas alınarak yapılmaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde kişiler arası karşılaştırma yöntemlerini kullanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 120). Yine de yaygın olarak araştırmalarda kullanılmaktadır.

3.3.4. Grafik Ölçüm Yöntemi

Bu yöntem, performans değerlendirme için kullanılan en basit ve en popüler yöntemdir. Grafik ölçüm yöntemi her bir kişilik özelliği için bazı özellikleri ya da performans boyutlarını (“iletişim” ya da “takım çalışması” gibi), birtakım performans değerlerini (“yetersiz”den “mükemmel”e gibi) listelemektedir. Yöntemde bir iş grubunu oluşturan çalışanlar toplu olarak

değerlendirilebileceği gibi her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre değerlendirilmesi de yapılabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2013: 127). Ancak, pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 2009: 201). Yani çalışanın öne çıkan özelliklerine göre görev tanımı yapmaya ya da o işe yönlendirilmesine yardımcı olamamaktadır.

3.3.5. Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2009: 207). Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen çalışanın başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu çalışanın iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, çalışanın bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Helvacı, 2002: 165). Çalışanın işle ilgili davranışlarının incelenmesi ve her başarılı işin kayıt altına alınması başarı yüzdesini ortaya koymada faydalı olacaktır.

Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen personelle tartışılması, birçok organizasyonda yöneticiler için üzücü deneyimlere sebep olmaktadır. İşte bu nedenle, personelin kritik olay yöntemiyle değerlendirilmesi yoluna gidilmektedir. Çünkü bu yöntemde, gerçeklere uyan bir takım olguların, bizzat içinde yaşamış olan ve değerlendirmeye tabi tutulan kişilerle tartışılması olanaklıdır. Bu yöntemde, üstün, emir ve gözetimi altındaki personel hakkında küçük birer defter tutması, personelin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları bu deftere kayıt etmesi istenmektedir. Bu yöntemde üzerinde durulan nokta, kişinin huyları ve karakteri olmayıp, çalışma yaşamındaki davranışlarıdır. Yani kişinin iş başarısının tartışılmasını amaçlamaktadır. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini, yanlışlıklarını öğrendiği gibi, değerlendirmede kullanılan standartların neler olduğunu ve niteliklerini de tanımış ve öğrenmiş olacaktır.

(Çerçi, 2013: 60-61). Bunun sonucunda da yönetim tarafından kendisinden beklenenleri de algılayacak ve yerine getirecektir.

3.3.6. Davranışsal Değerlendirme Skalası

Davranışsal değerlendirme skalası iki gruptan oluşmaktadır. Birincisi davranışsal beklenti skalası, ikincisi ise davranışsal gözlem skalasıdır. Bu yöntem kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır; ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır. Bu skala kişileri kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirebilmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir (Uyargil ve öte., 2009: 239). Davranışsal gözlem skalası, davranışsal beklenti skalasının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Bu yöntem, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Helvacı, 2002: 165). Yani çalışanın işinde göstermiş olduğu davranışlar incelenerek çalışandan ne yönde fayda sağlanabileceğinin tespit edilmesinde yardımcı olabilecek bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

3.3.7. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadenin bulunduğu bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Uyargil ve öte., 2009: 242). Bu da çalışan hakkında bilgi sahibi olunması açısından önemlidir.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden üstün olduğu düşünülürse de bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak çok zordur. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin örgütle değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil ve öte., 2009:

243). Bu güvenin sarsılması da objektif bir değerlendirme yapılmadığının düşünülmesi sonucunu doğurabilir.

3.3.8. İndeksleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde kullanılan performans kriterleri ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın görüşmesi sonucunda birlikte saptılır. İşin tanımına bağlı olarak hedefler, objektif kriterlere dayanır. Performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre objektif kriterlerle değerlendirilir. Performans düzeyleri sayısallaştırıldığında dönem sonunda çalışanın bir performans puanı ortaya çıkar (Tınaz, 2009: 86).

3.3.9. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezleri çalışanların işlerine yönelik becerilerini ve yeterliliklerini değerlendirmek için kullanılır. Uygulamada çalışanların zayıf ve güçlü taraflarının belirlenmesi ve söz konusu kademe için başarı potansiyeline sahip olup olmadıklarını belirlemek için uygulanabilir (Çetin ve Özcan, 2013: 134). Uygulamaya katılan yöneticiler, grup olarak yapılan işler, örgüt sorunlarının kendi aralarında tartışılması, yönetim oyunları, kendi kendini değerlendirme ve grubun diğer üyelerinin performansını değerlendirme gibi faaliyetlerde bulunurlar. Bu gibi faaliyetler doğrultusunda uzmanlar yöneticilerin performanslarını değerlendirerek geri bildirimde bulunacaktır. Bası örgütlerde değerlendirme merkezi örgüt yapısı içinde bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 336). Bu yöntem, oldukça maliyetlidir ve uzmanlık gerektirmektedir.

3.3.10. Takım Bazlı Değerlendirme

Günümüzde örgütler, rekabette üstünlüğü sağlamak, sorunları işbirliği ile çözüme kavuşturmak ve çalışanların yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Bu yöntemin özelliği çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Burada sadece takım tüm olarak değerlendirilmekte, fakat aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkıları dikkate alınarak değerlendirilmeleri yoluna gidilmektedir. Özellikle bu uygulama çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak

sağlanamadığı ve takım çalışması ile işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Gökgöz, 2013: 52-53). Bu yöntem takım içinde yer alan çalışanların sadece kendi performanslarını göstermeleri ile ilgili olmadığı, takım üyelerinin birbirleriyle işbirliği içinde olduğu ve dolayısıyla birbirlerinin gelişimine ve yeni şeyler öğrenmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3.11. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntemde, değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar, gelecekteki belirli bir dönem için objektif şekilde ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedirler. Böylece karşılıklı görüşme ve danışmalar sonunda, yönetici ve çalışanları üzerinde ortak bir şekilde görüş birliğine vardıkları geleceğe ilişkin hedefler belirlenmektedir. Daha sonra çalışanların gerçekleştirdikleri performansı ile bu hedefler karşılaştırılarak çalışanların performansı, yönetici ve çalışanlar birlikte ve ortaklaşa şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca dönem sonunda hangi amaçların gerçekleştirildiği, hangilerinin ise gerçekleştirilmeye ne uzaklıkta olduğu ortak olarak belirlenmektedir. Ulaşılamayan amaçlar, çalışanın hangi konularda eğitilmesi gerektiğini ve o işe olan uygunluğunu göstermektedir (Gökgöz, 2013: 51). Bu yöntemle kişilerin hangi işe uygun olduğu tespit edilerek gerekli görüldüğü durumlarda rotasyonla çalışanların görev yerleri ve görevleri değiştirilerek örgüte faydaları arttırılabilecektir.

3.3.12. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Günümüzde en çok tercih edilen değerlendirme modelidir. 360 derece performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece yönetici bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları, ast, kendi, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel yaklaşımın kısıtlamalarına karşılık, pek çok örgüt 360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemini kullanmaktadır. Burada yöneticiler, doğrudan rapor verenler, mesai arkadaşları ve hatta iç ve dış müşteriler kişinin performansını değerlendirmektedir. 360 derece geribildirim sistemi takım çalışmasını, çalışan bütünleşmesini ve örgütsel düzleşmeyi tamamlamaktadır (Gökgöz, 2013:

53). Yaygın olarak kullanılan, objektif sonuçlar elde edilen popüler bir model olarak kabul edilmektedir.

3.4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

3.4.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme araçları, değerlendirmeye tabi tutulacak performans özelliğine bakarak farklılık gösterir. Bu durumlarda, geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerleri alıp almadığına, yani ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu hatalı çıkabilir (Çerçi, 2013: 63). Bu da çalışanlar hakkında farklı yargılara varılmasına neden olacağından doğru bir değerlendirme olmayacaktır.

3.4.2. Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olma

Personel değerlendirmede çok fazla rastlanan sorunlardandır. İnsan davranışını diğer bir insanın değerlendirmesinden ötürü karşılaşılan problemlerdir. Bu bağlamda bu tür hatalarla, çalışan alması gerekenden az ya da çok puan verilerek değerlendirilebilir (Helvacı, 2002: 161). Aşırı hoşgörülülük veya aşırı katı davranışlı yöneticilerin bu davranışlarının sebepleri aşağıda belirtilmiştir.

Olumlu/Yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2008: 131):

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astlarıyla çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam, vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği,

- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Örgütteki standartların aşırı derecede düşük olmasıdır.

Değerlendirmede olumsuz/düşük puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri ise şöyle sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 131):

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Örgütteki standartların aşırı derecede yüksek olmasıdır.

3.4.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm)

Yöneticilerin değerlendirdiği kişi ya da özellik ne olursa olsun aynı değerlendirme şeklini sürdürmeye devam etmesidir. Yöneticiler genellikle tüm çalışanları orta seviyede değerlendirmeye eğilimlidirler. Örneğin, bir yönetici 1 ile 5 arasındaki bir skalada tüm çalışanları için 3 puanını veriyorsa bu, çalışanlar arasında hiçbir fark olmadığı anlamına gelir. Performans değerlendirmesinde 1 ya da 5 almayı hak eden kişiye bu puanları vermemek ki bu değerlendirme ücret artışlarını etkileyecek bir değerlendirme ise örgüt içerisinde birçok soruna neden olabilir (Çetin ve Özcan, 2013: 135). Yöneticilere objektif değerlendirme yapması için eğitim verilmelidir.

3.4.4. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi hataları, yöneticilerin çalışan hakkında karar verirken, çalışanın sergilemiş olduğu performanslardan son zamanlarda olanları hatırlamasıdır (Çerçi, 2013: 64). Son olaylara olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlık verilmesine yakın zaman etkisi denir (Sabuncuoğlu, 2009: 220). Yöneticilerin bu tür hataları yapmamak için, çalışanların gösterdikleri performansları kayıt altına almaları ve bu sonuçlara göre karar vermeleri uygun olacaktır.

3.4.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Yöneticilerin, çalışanların performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin çalışan en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır (Helvacı, 2002: 161). Bunun sonucunda kişi en son ölçümden sonra performansını yükseltse dahi bunun puanlamada dikkate alınmaması nedeniyle puanı düşük; performansını düşüren kişi ise yüksek bir puanlamayla değerlendirilmiş olacaktır. Bu da adil bir değerlendirme olmaz.

3.4.6. Baskın Özellik (Hale Etkisi)

Hale etkisi, yöneticinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Uyargil ve öte., 2009: 225). Hale etkisi ters yönlü olarak da işleyebilir. Bir çalışan görevlerinin çoğunu başarılı bir şekilde yerine getirmesine rağmen pek fazla başarılı olmadığı bir görevin ön plana çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hale ve boynuz etkisine göre yapılan değerlendirmeler çalışanların performansının artmasına engel olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 131-132).

3.4.7. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlı olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002: 161). Örneğin, çalışan işini ne sürede bitirdiğine göre yapılan bir değerlendirmede, işini çabucak bitiren kişiler yüksek puanlanacaktır. Ancak çalışan işini hızlı yapmasına karşın sonuçlar hatalı çıkıyorsa burada bir başarıdan söz etmek mümkün değildir. Bunun aksine işlerini yavaş ama temkinli bir şekilde yapan çalışan az iş yapmış olmakla

birlikte sonuçlarda hata oranı düşük ise aslında bu onun diğerinden daha verimli çalıştığını göstermektedir.

3.4.8. Taraflı Ölçüm

Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Yöneticinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Bu durum performans değerlendirme çalışmalarının çalışan tarafından güvenilir bulunmamasına sebep olabilir (Çerçi, 2013: 65). Ayrıca çalışanın üstüne karşı olan güveninin de sarsılmasına sebebiyet vereceğinden çalışmaya olan şevki kırılacak performansı düşecektir.



4. BÖLÜM

ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSININ ARAŞTIRILMASI

Araştırma, 29.05.2007 tarihli ve 26536 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5662 sayılı Kanun ile 4 fakülte, 2 enstitü, 1 yüksekokul ve 7 meslek yüksekokulundan oluşarak kurulan Kırklareli Üniversitesinde yapılmıştır (Resmi Gazete, 2007). Türkiye’de Trakya bölgesinde bulunan 4 devlet üniversitesinden biri olup, halen bu üniversite 10 fakülte, 1 devlet konservatuvarı, 3 enstitü, 3 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu ve 14 uygulama ve araştırma merkeziyle faaliyetine devam etmektedir (Anonim, 2016). Türkiye’de yeni kurulan üniversiteler arasında hızlı gelişen ve büyüyen üniversitelerden biridir. Ayrıca konumu itibariyle de öğrenciler ve akademisyenler tarafından öncelikli olarak tercih edilmektedir.

Kırklareli Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanı ve idari personelin ÖVD, iş tatmini ve iş performansının araştırılmasına yönelik yapılan, araştırmanın amaç ve önemi, sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizi, araştırmadan elde edilen bulgular ve ÖVD, iş tatmini ölçeği (İTÖ) ve iş performansı algısı (İPA)’nın demografik değişkenler ile ilişkisi yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada Kırklareli Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanları ve idari personelin ÖVD, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin belirlenmesi ve bunlar üzerine demografik özelliklerin etkisinin değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bununla birlikte çalışmadan edinilen bilgiler ışığında öğretim elemanları ve idari personelin ÖVD davranışlarını arttırıcı, iş tatminsizliğini önleyici ve iş performansını yükseltici öneriler geliştirilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Son dönemde yapılan araştırmalar, örgütler açısından ÖVD, iş tatmini ve iş performansı arasındaki etkileşimin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. ÖVD sergilemeyen çalışanların iş performanslarının düşük olduğu, dolayısıyla da bu kişilerin işle ilgili tatminsizlik yaşadığı ve bu durumun da örgütsel başarıyı olumsuz etkilediği görülmektedir. Belirtilen sebeplerden dolayı ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve çözümle ilgili önerilerde bulunulması, günümüz için önemlidir.

ÖVD, örgütlerin sağlıklı bir işleyişe sahip olması açısından önemli bir faktördür. Örgütler için büyük öneme sahip olan çalışanların, örgütlerine daha fazla katkıda bulunmalarının sağlanması, faaliyetlerinin örgüt yararına yönlendirilmesi ve işbirliği yapma yönünde güdülenmesi önemli bir yönetsel konudur. Örgüt yönetimlerinin bu konuda göstereceği başarı verimlilik düzeylerini de önemli derecede etkileyecektir. Çalışan davranışlarının iş tatmini ve iş performansı üzerinde doğrudan etkilere sahip olduğu eğitim sektöründe yer alan üniversitelerde bu durum daha da önemli hale gelmektedir. Bu araştırma, 2007 yılında kurulmuş olan Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları ve idari personelin, ÖVD, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin ölçülmesi açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kırklareli Üniversitesi'nin Kayalı ve Kavaklı kampüslerinde bulunan fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu ile il ve ilçelerde bulunan yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları ve idari personel ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler ÖVD ölçeği Konovsky ve Organ tarafından (1996) geliştirilen daha sonra Nejat Basım ve Harun Şeşen'in Türkçe'ye uyarladığı, Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen (Weiss ve öte., 1967) Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Alanyalı'nın 2006 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans çalışmasının, İPA ölçeği ise Okutan ve Tengilimoğlu'nun 2002 yılıdaki makale çalışmalarının test sonuçları ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Hipotezler

H₁: Öğretim elemanları ve idari personelin, ÖVD, iş tatmini ve iş performansı ile ilgili değerlendirilmeleri birbirinden farklı faktörlerle gösterilebilir.

Bu hipotezin sınanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör analizinin neticesinde, ÖVD, İTÖ ve İPA değerlendirmelerinin 12 farklı faktör tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bulgularda faktörlerin yapısal içeriği verilmiştir. Hipotezler, belirlenen bu 12 faktör ile aşağıdaki olduğu şekilde yazılmıştır.

H₂: Katılımcıların cinsiyete göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H₃: Katılımcıların yaşlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Katılımcıların medeni duruma göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Katılımcıların eğitim düzeyine göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır.

H₆: Katılımcıların mesleki deneyime göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır.

H₈: Katılımcıların çalıştığı birime göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₉: Katılımcıların statülerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanmıştır.

H₁₀: Katılımcıların görev unvanlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₁: Katılımcıların öğretim elemanı olmalarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂: Katılımcıların mesleki alanlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmelerinde, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H₁₃: Katılımcıların işten ayrılma düşüncelerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₄: Katılımcıların tatminsizlik nedenleri olan

- a) Araç gereç temini
- b) Ekip üyeleri ile koordineli çalışamama
- c) Meslektaşların karşı davranışlarına
- d) Meslektaşlarıyla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliğine
- e) Kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma güçlüğüne
- f) Aldığı ücrete
- g) Yönetim biçimi (İşimin denetlenme biçimi)ne
- h) İş yerinin fiziki koşullarına
- i) İş güvenliği eksikliği hissetmeye
- j) İşle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerin dikkate alınmasında yetersizlik hissetmeye
- k) Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılmasına
- l) Hizmet içi eğitim yetersizliğine
- m) İş yüküne
- n) Öğrencilerle yaşanan çatışmalara
- o) Diğer nedenlere

göre ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H₁₅: ÖVD, İTÖ ve İPA arasında güçlü bir ilişki vardır.

4.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 02.01.2015 - 26.03.2015 tarihleri arasında Kırklareli Üniversitesi Kayalı ve Kavaklı kampüsündeki birimler ile il ve

ilçelerde bulunan yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları ve idari personel oluşturmaktadır. Kırklareli Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan bilgilere göre 2015 yılında il ve ilçelerdeki tüm birimler dâhil olmak üzere 623 öğretim elemanı ve 273 idari personel olmak üzere toplam 896 personel bulunmaktadır. Araştırma evreninden öğretim elemanları ve idari personelden gönüllü katılım esas alınarak anketi doldurmayı kabul eden ve rasgele seçilen 262 kişiye anket uygulanmış olup, örneklem büyüklüğü 262'dir. Ancak eksik yanıtlanan 8 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Ayrıca çalışma odalarında bulunmayan, araştırmaya katılmak istemeyen ve hastalık izninde olan kişiler araştırmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla 254 kişi değerlendirmeye alınmıştır.

4.3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler anket formu ile toplanmıştır. Anket formu demografik değişkenleri içeren soruların yanı sıra üç farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeği, Konovsky ve Organ tarafından (1996) geliştirilmiş olup, Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen (Weiss ve öte., 1967) Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Alanyalı'nın 2006 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans çalışmasından, İPA ölçeği ise Okutan ve Tengilimoğlu'nun 2002 yılıdaki makale çalışmalarından alınmıştır.

4.4. Verilerin İstatiksel Analizi

Verilerin istatistiksel analizi IBM SPSS Statics Version 22 paket programında %95 güvenle yapılmıştır. Ankette verilen cevaplara göre Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmış olup, analiz sonucunda ankette kalan soruların alt başlık puanlarının Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri ile normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk analizlerinde tüm faktör puanlarının normal dağılım göstermediği saptanmıştır ($p < 0,05$). Verilerin iki grup arasında karşılaştırılmasında Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasında karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H (post hoc Bonferroni düzeltmeli

Mann Whitney U) istatistiksel analizleri kullanılmıştır. $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı, $p > 0,05$ istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmiştir.

ÖVD “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 20 ifade sorusu için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alfa katsayısı 0,886 olarak bulundu. Bulunan katsayı ile kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görüldü. Sorular arasında 0,214 ile 0,620 aralığında korelasyon bulunmaktadır. Ölçekte yer alan soruların homojen ve birbiri ile ilişkili olduğu belirlendi (Anova F:77,247, $p < 0,001$).

Anketin orijinaline uygun şekilde alt faktörleri belirlemek için ile faktör yükü 0,4 alınarak Varimax düzeltmeli faktör analizi uygulandı. Öncesinde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,889 bulunmuş olup, soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett’s testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=2371,255$ $p < 0,001$). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1’den büyük olan 4 faktör bulundu.

Ancak 6, 15 numaralı sorular binişik özellikte olduğundan (faktör yükleri arasında %10’dan daha az fark olması) bu maddeler ölçekten çıkarılarak ve faktör yükü 0,4 alınarak Varimax düzeltmeli faktör analizi yenilendiğinde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,894 bulunmuş olup, soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett’s testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=2138,690$ $p < 0,001$). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1’den büyük olan 4 faktör bulundu. Birinci faktör toplam varyansın %24,943’ünü açıklarken 4 faktör birlikte %61,652’lik bir açıklayıcılığa sahiptir.

İTÖ “Hiç Memnun Değilim, Memnun Değilim, Kararsızım, Memnunum, Çok Memnunum” şeklindeki 20 ifade sorusu için yapılan

güvenirlilik analizinde Cronbach's Alfa katsayısı 0,813 olarak bulundu. Bulunan katsayı ile kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu belirlendi. Sorular arasında 0,446 ile 0,745 aralığında korelasyon saptandı. Ölçekte bulunan sorular homojen ve birbiri ile ilişkilidir (Anova F:15,628, p<0,001).

Ankete orijinaline uygun olarak alt faktörleri belirleyebilmek amacı ile faktör yükü 0,4 alınarak Varimax düzeltmeli faktör analizi uygulandı. Öncesinde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,910 bulunmuş olup, soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett's testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=2554,271$ p<0,001). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1'den büyük olan 4 faktör bulundu.

Ancak 3, 9, 20 numaralı sorular binişik özellikte olduğundan (faktör yükleri arasında %10'dan daha az fark olması) bu maddeler ölçekten çıkarılarak ve faktör yükü 0,4 alınarak Varimax düzeltmeli faktör analizi yenilendiğinde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,900 bulunmuş olup, soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett's testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=2089,740$ p<0,001). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1'den büyük olan 3 faktör bulundu. Birinci faktör toplam varyansın %20,701'ini açıklarken 3 faktör birlikte %57,693'lük bir açıklayıcılığa sahiptir.

İPA "Çok Fazla, Çok, Orta, Az, Hiç" şeklindeki 9 ifade sorusu için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach's Alfa katsayısı 0,868 olarak bulundu. Bulunan katsayı ile kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu saptandı. Sorular arasında 0,429 ile 0,688 aralığında korelasyon söz konusudur. Ölçekte bulunan sorular homojen ve birbiri ile ilişkilidir (Anova F:33,369, p<0,001).

Ankete orijinaline uygun olarak alt faktörleri belirleyebilmek amacı ile faktör yükü 0,4 alınarak Varimax düzeltmeli faktör analizi uygulandı. Öncesinde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,881 bulunmuş olup, soruların boyut analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett's testi sonucunda ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=924,592$ $p<0,001$). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1'den büyük olan 2 faktör bulundu. Birinci faktör toplam varyansın %34,222'sini açıklarken 2 faktör birlikte %61,236'lık bir açıklayıcılığa sahiptir. Bu ölçekten çıkarılacak soru bulunmamaktadır.

Tablo 1. Anket Alt Faktör Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları Dağılımı

Faktörler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Yardıms severlik	,145	254	,000	,867	254	,000
Vicdanlılık	,083	254	,000	,977	254	,000
Nezak et	,095	254	,000	,968	254	,000
Centilmenlik	,148	254	,000	,938	254	,000
Genel ÖVD	,098	254	,000	,973	254	,000
Dışsal iş tatmini	,114	254	,000	,943	254	,000
İçsel iş tatmini	,078	254	,001	,968	254	,000
İşin kendisi	,130	254	,000	,952	254	,000
Genel İTÖ	,068	254	,007	,955	254	,000
İşte yeterlilik ve uyum	,138	254	,000	,921	254	,000
İşi benimseme	,203	254	,000	,844	254	,000
Genel İPA	,124	254	,000	,920	254	,000

4.5. Bulgular

4.5.1. Demografik Özellikler

Üniversite öğretim elemanları ve idari personelin %60,6'nın evli, %39,4'ünün bekar olduğu; %8,2'sinin lise ve dengi okul, %55,6'sının üniversite, %36,2'sinin lisansüstü eğitim aldığı; %78,3'ünün 10 yıldan az,

% 21,7'sinin 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu; % 94,9'unun 10 yıldan az, % 5,2'sinin 10 yıldan fazla süredir Kırklareli Üniversitesinde çalıştığını; çalışanların % 37,4'ünün Rektörlükte, % 33,5'inin Fakültelerde, % 23,7'sinin Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarda, % 5,6'sının ise diğer birimlerde çalıştığı anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların mesleki alanlara göre dağılımı incelendiğinde % 38,2'sinin öğretim elemanı ve % 61,8'inin idari personel olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarından % 17,5'inin fen bilimleri, % 67'sinin sosyal, beşeri ve idari bilimleri, % 15,5'inin sağlık bilimleri ve teknik bilimlerden oluştuğu anlaşılmıştır (Tablo 2).



Tablo 2. Demografik Özellikler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	156	61,4
	Kadın	98	38,6
Yaş	30 yaş altı	98	38,6
	30-39 yaş	113	44,5
	40 yaş ve üzeri	43	16,9
	Ort.±SS (Min.-Max.)	32,91±7,14 (20-62)	
Medeni durum	Evli	154	60,6
	Bekar	100	39,4
Eğitim durumu	Lise ve dengi okul	21	8,2
	Ön Lisans	39	15,4
	Lisans	102	40,2
	Yüksek Lisans / Doktora, Tıpta uzmanlık	92	36,2
Mesleki deneyim süresi (yıl)	1'den az	11	4,3
	1-5	132	52,0
	6-10	56	22,0
	11 ve üstü	55	21,7
Kurumda çalışma süresi (yıl)	1'den az	31	12,2
	1-5	160	63,0
	6-10	50	19,7
	11 ve üstü	13	5,1
Çalıştığı birim	Rektörlük	95	37,4
	Fakülte	85	33,5
	Yükseköğretim	60	23,6
	Diğer	14	5,5
Statü	Kadrolu Devlet Memuru	231	90,9
	Hizmet İhalesi İle İstihdam Edilen Personel	16	6,3
	Diğer	7	2,8
			n
Görev unvanı	Öğretim üyesi	28	11,0
	Öğretim görevlisi	29	11,4
	Araştırma görevlisi	33	13,0
	Yönetici	31	12,2
	İdari memur	98	38,6
	Yardımcı hizmetli	23	9,1
	Diğer	12	4,7
		N	%
Öğretim elemanı durumu	Öğretim elemanı	97	38,2
	Öğretim elemanı değil	157	61,8
Öğretim elemanı mesleki alanı	Sağlık Bilimleri	3	3,1
	Fen Bilimleri	17	17,5
	Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler	65	67,0
	Teknik Bilimler	12	12,4

4.5.2. Katılımcıların İşten Ayrılma Düşünceleri ve Tatminsizlik Yaşadığı Alanların Dağılımı

Tatminsizlik yaşanan alanlar önem sırasıyla; Tablo 3'te gösterilmiştir. Burada yüzdelik oranlar kümülatif olarak hesaplanmıştır. Bunlardan en fazla tatminsizlik yaşanan durumlar: 1- Ücret (%40,9), 2- İş yerinin fiziki koşulları (%38,2), 3-Araç gereç temini (%31,1), 4-Hizmet içi eğitim yetersizliği (%31,1) ve 5-Kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma güclüğü (%26,8)dür.

Tablo 3. Katılımcıların İşten Ayrılma Düşünceleri ve Tatminsizlik Yaşadığı Alanların Dağılımı

	n	%
İşten ayrılma düşüncesinde olanlar	34	13,4
İşten ayrılma düşüncesinde olmayanlar	220	86,6
Araç gereç temini	79	31,1
Ekip üyeleri ile koordineli çalışmama	38	15,0
Meslektaşların karşı davranışları	15	5,9
Meslektaşlarıyla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliği	22	8,7
Kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma güclüğü	68	26,8
Ücret	104	40,9
Yönetim biçimi (İşimin denetlenme biçimi)	35	13,8
İş yerinin fiziki koşulları	97	38,2
İş güvenliği eksikliği hissetme	23	9,1
İşle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerin dikkate alınmasında yetersizlik	63	24,8
Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılması	44	17,3
Hizmet içi eğitim yetersizliği	79	31,1
İş yükü	38	15,0
Öğrencilerle yaşadığı çatışmalar	3	1,2
Diğer	6	2,4

4.6. ÖVD, İTÖ ve İPA Değişkenlerinin Etkililiği

4.6.1. ÖVD Değişkenlerinin Etkililiği

Katılımcıların ÖVD davranışları açısından katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde en etkili ilk beş değişken önem sırasıyla aşağıda belirtilmiştir (Tablo 4);

- 1) ÖVDS11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim (%57,1)
- 2) ÖVDS9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm (%50,8)
- 3) ÖVDS3. İşe yeni başlayan birine işini öğrenmesinde yardımcı olurum (%52)
- 4) ÖVDS4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam (%49,6)
- 5) ÖVDS10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım (%45,3)

Tablo 4. ÖVD Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.±SS	Min. Max
Sorular	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
ÖVDS1	18 (7,1)	31 (12,2)	77 (30,3)	83 (32,7)	45 (17,7)	3,42±1,13	1-5
ÖVDS2	3 (1,2)	4 (1,6)	43 (16,9)	127 (50)	77 (30,3)	4,07±0,8	1-5
ÖVDS3	1 (0,4)	2 (0,8)	31 (12,2)	88 (34,6)	132 (52)	4,37±0,76	1-5
ÖVDS4	3 (1,2)	3 (1,2)	21 (8,3)	101 (39,8)	126 (49,6)	4,35±0,78	1-5
ÖVDS5	1 (0,4)	1 (0,4)	28 (11)	112 (44,1)	112 (44,1)	4,31±0,71	1-5
ÖVDS6	2 (0,8)	12 (4,7)	50 (19,7)	124 (48,8)	66 (26)	3,94±0,85	1-5
ÖVDS7	3 (1,2)	6 (2,4)	65 (25,6)	88 (34,6)	92 (36,2)	4,02±0,91	1-5
ÖVDS8	7 (2,8)	24 (9,4)	81 (31,9)	91 (35,8)	51 (20,1)	3,61±1	1-5
ÖVDS9	1 (0,4)	2 (0,8)	18 (7,1)	104 (40,9)	129 (50,8)	4,41±0,69	1-5
ÖVDS10	2 (0,8)	1 (0,4)	23 (9,1)	113 (44,5)	115 (45,3)	4,33±0,72	1-5
ÖVDS11	1 (0,4)	1 (0,4)	18 (7,1)	89 (35)	145 (57,1)	4,48±0,68	1-5
ÖVDS12	4 (1,6)	5 (2)	30 (11,8)	92 (36,2)	123 (48,4)	4,28±0,86	1-5
ÖVDS13	12 (4,7)	13 (5,1)	68 (26,8)	98 (38,6)	63 (24,8)	3,74±1,04	1-5
ÖVDS14	16 (6,3)	29 (11,4)	87 (34,3)	82 (32,3)	40 (15,7)	3,4±1,08	1-5
ÖVDS15	12 (4,7)	37 (14,6)	101 (39,8)	79 (31,1)	25 (9,8)	3,27±0,99	1-5
ÖVDS16	3 (1,2)	12 (4,7)	49 (19,3)	123 (48,4)	67 (26,4)	3,94±0,87	1-5
ÖVDS17	6 (2,4)	14 (5,5)	85 (33,5)	112 (44,1)	37 (14,6)	3,63±0,88	1-5
ÖVDS18	2 (0,8)	3 (1,2)	55 (21,7)	133 (52,4)	61 (24)	3,98±0,76	1-5
ÖVDS19	4 (1,6)	25 (9,8)	99 (39)	80 (31,5)	46 (18,1)	3,55±0,95	1-5
ÖVDS20	9 (3,5)	40 (15,7)	116 (45,7)	63 (24,8)	26 (10,2)	3,22±0,95	1-5

4.6.2. İTÖ Değişkenlerinin Etkililiği

Katılımcıların iş tatmini açısından memnunum ve çok memnunum seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde en etkili ilk beş değişken önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir (Tablo 5);

- 1) İTÖS8. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından (%44,9)
- 2) İTÖS7. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (%48,4)
- 3) İTÖS4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından (%44,9)
- 4) İTÖS20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından (%45,3)
- 5) İTÖS10. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması bakımından (%43,3)

Tablo 5. İTÖ Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum		
Sorular	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	Ort.±SS	Min. Max
İTÖS1	10 (3,9)	20 (7,9)	57 (22,4)	135 (53,1)	32 (12,6)	3,63±0,94	1-5
İTÖS2	13 (5,1)	14 (5,5)	45 (17,7)	128 (50,4)	54 (21,3)	3,77±1,01	1-5
İTÖS3	16 (6,3)	22 (8,7)	46 (18,1)	109 (42,9)	61 (24)	3,7±1,12	1-5
İTÖS4	5 (2)	13 (5,1)	45 (17,7)	114 (44,9)	77 (30,3)	3,96±0,93	1-5
İTÖS5	16 (6,3)	22 (8,7)	43 (16,9)	98 (38,6)	75 (29,5)	3,76±1,15	1-5
İTÖS6	15 (5,9)	11 (4,3)	56 (22)	112 (44,1)	60 (23,6)	3,75±1,05	1-5
İTÖS7	8 (3,1)	12 (4,7)	35 (13,8)	123 (48,4)	76 (29,9)	3,97±0,96	1-5
İTÖS8	8 (3,1)	7 (2,8)	42 (16,5)	114 (44,9)	83 (32,7)	4,01±0,94	1-5
İTÖS9	10 (3,9)	21 (8,3)	77 (30,3)	106 (41,7)	40 (15,7)	3,57±0,98	1-5
İTÖS10	13 (5,1)	14 (5,5)	46 (18,1)	110 (43,3)	71 (28)	3,83±1,06	1-5
İTÖS11	15 (5,9)	22 (8,7)	63 (24,8)	116 (45,7)	38 (15)	3,55±1,04	1-5
İTÖS12	17 (6,7)	21 (8,3)	51 (20,1)	106 (41,7)	59 (23,2)	3,67±1,12	1-5
İTÖS13	31 (12,2)	39 (15,4)	59 (23,2)	86 (33,9)	39 (15,4)	3,25±1,24	1-5
İTÖS14	33 (13)	34 (13,4)	60 (23,6)	83 (32,7)	44 (17,3)	3,28±1,27	1-5
İTÖS15	12 (4,7)	24 (9,4)	76 (29,9)	98 (38,6)	44 (17,3)	3,54±1,04	1-5
İTÖS16	14 (5,5)	14 (5,5)	57 (22,4)	105 (41,3)	64 (25,2)	3,75±1,07	1-5
İTÖS17	15 (5,9)	22 (8,7)	44 (17,3)	122 (48)	51 (20,1)	3,68±1,07	1-5
İTÖS18	13 (5,1)	10 (3,9)	53 (20,9)	114 (44,9)	64 (25,2)	3,81±1,02	1-5
İTÖS19	26 (10,2)	20 (7,9)	53 (20,9)	108 (42,5)	47 (18,5)	3,51±1,18	1-5
İTÖS20	11 (4,3)	10 (3,9)	44 (17,3)	115 (45,3)	74 (29,1)	3,91±1	1-5

4.6.3. İPA Değişkenlerinin Etkililiği

Katılımcıların iş performansı açısından 4. ve 5. derecedeki seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde en etkili ilk beş değişken önem sırasıyla aşağıya çıkarılmıştır (Tablo 6);

- 1) İPAS8. İş çevresine karşı kırıcı davranışlarda bulunma (%59,8)
- 2) İPAS9. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama durumu (%56,7)

- 3) İPAS6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği (%58,7)
 4) İPAS3. İşten ayrılma düşüncelerinin olması (%57,9)
 5) İPAS4. İşte kendini yetersiz hissetme (%44,5)

Tablo 6. İPA Değişkenlerinin Etkililiği Dağılımı

	Çok fazla	Çok	Orta	Az	Hiç		
Soru	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	Ort.±SS	Min.-Max.
İPAS1	5 (2)	10 (3,9)	87 (34,3)	138 (54,3)	14 (5,5)	3,57±0,74	1-5
İPAS2	10 (3,9)	6 (2,4)	50 (19,7)	101 (39,8)	87 (34,3)	3,98±1	1-5
İPAS3	9 (3,5)	15 (5,9)	38 (15)	45 (17,7)	147 (57,9)	4,2±1,12	1-5
İPAS4	5 (2)	5 (2)	36 (14,2)	95 (37,4)	113 (44,5)	4,2±0,9	1-5
İPAS5	4 (1,6)	5 (2)	62 (24,4)	90 (35,4)	93 (36,6)	4,04±0,91	1-5
İPAS6	6 (2,4)	13 (5,1)	29 (11,4)	57 (22,4)	149 (58,7)	4,3±1,02	1-5
İPAS7	1 (0,4)	4 (1,6)	43 (16,9)	139 (54,7)	67 (26,4)	4,05±0,73	1-5
İPAS8	4 (1,6)	4 (1,6)	28 (11)	66 (26)	152 (59,8)	4,41±0,87	1-5
İPAS9	5 (2)	8 (3,1)	24 (9,4)	73 (28,7)	144 (56,7)	4,35±0,92	1-5

4.7. ÖVD, İTÖ ve İPA Faktörleri ve Faktör Yükleri

Faktörler ve faktör yükleri aşağıdaki Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7. ÖVD, İTÖ ve İPA Faktörleri ve Faktör Yükleri

ÖVD		
Yardımseverlik	ÖVDS3	0,729
	ÖVDS4	0,816
	ÖVDS5	0,733
	ÖVDS9	0,747
	ÖVDS10	0,785
	ÖVDS11	0,859
	ÖVDS12	0,543
Vicdanlılık	ÖVDS7	0,652
	ÖVDS16	0,598
	ÖVDS17	0,741
	ÖVDS18	0,605
	ÖVDS19	0,820
	ÖVDS20	0,716
Nezaket	ÖVDS8	0,575
	ÖVDS13	0,781
	ÖVDS14	0,759
Centilmenlik	ÖVDS1	0,884
	ÖVDS2	0,682
İTÖ		
Dışsal iş tatmini	İTÖS5	0,852
	İTÖS6	0,509
	İTÖS11	0,547
	İTÖS12	0,830
	İTÖS17	0,512
	İTÖS18	0,599
	İTÖS19	0,626
İçsel iş tatmini	İTÖS4	0,658
	İTÖS10	0,617
	İTÖS13	0,522
	İTÖS14	0,820
	İTÖS15	0,679
	İTÖS16	0,691
İşin kendisi	İTÖS1	0,504
	İTÖS2	0,705
	İTÖS7	0,591
	İTÖS8	0,681
İPA		
İşte yeterlilik ve uyum	İPAS1	0,608
	İPAS4	0,714
	İPAS5	0,628
	İPAS7	0,809
	İPAS8	0,653
	İPAS9	0,715
İşi benimseme	İPAS2	0,804
	İPAS3	0,868
	İPAS6	0,751

4.8. ÖVD, İTÖ ve İPA Güvenirlilik ve Ortalama Dağılımı

Katılımcıların ÖVD davranışları incelendiğinde; yardımseverlik (4,38±0,59) çok yüksek, vicdanlılık (3,72±0,65) yüksek, nezaket (3,58±0,8) orta, centilmenlik (3,74±0,84) yüksek ve genel ÖVD davranışları (3,95±0,49) yüksek düzeyde bulundu.

Katılımcıların İTÖ incelendiğinde; dışsal iş tatmini (3,68±0,82) yüksek, içsel iş tatmini (3,6±0,83) yüksek, işin kendisi (3,85±0,69) yüksek ve genel iş tatmini (3,69±0,69) yüksek düzeyde belirlendi.

Katılımcıların İPA incelendiğinde ise; işte yeterlilik ve uyum (4,1±0,62) çok yüksek, işi benimseme (4,16±0,89) çok yüksek, genel İPA (4,12±0,64) çok yüksek olduğu tespit edildi.

Genel ölçek ve faktörlerin güvenilirliğine bakıldığında ÖVD'nin, yardımseverlik 0,892, vicdanlılık 0,826, nezaket 0,647, centilmenlik 0,648, genel ÖVD 0,874; İTÖ'nün dışsal iş tatmini 0,869, içsel iş tatmini 0,814, işin kendisi 0,685, genel İTÖ 0,813; işte yeterlilik ve uyum 0,83, işi benimseme 0,812, genel İPA ise 0,868 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. ÖVD, İTÖ ve İPA Güvenirlilik ve Ortalama Dağılımı

	Sorular	C.Alfa	Ort.±SS	Min.-Max.
ÖVD				
Yardımseverlik	3,4,5,9,10,11,12	0,892	4,38±0,59	1-5
Vicdanlılık	7,16,17,18,19,20	0,826	3,72±0,65	1,5-5
Nezaket	8,13,14	0,647	3,58±0,8	1-5
Centilmenlik	1,2	0,648	3,74±0,84	1-5
Genel ÖVD		0,874	3,95±0,49	1,83-5
İTÖ				
Dışsal iş tatmini	5,6,11,12,17,18,19	0,869	3,68±0,82	1-5
İçsel iş tatmini	4,10,13,14,15,16	0,814	3,6±0,83	1-5
İşin kendisi	1,2,7,8	0,685	3,85±0,69	1-5
Genel İTÖ		0,813	3,69±0,69	1-5
İPA				
İşte yeterlilik ve uyum	1,4,5,7,8,9	0,83	4,1±0,62	1-5
İşi benimseme	2,3,6	0,812	4,16±0,89	1-5
Genel İPA		0,868	4,12±0,64	1-5

4.9. Demografik Değişkenlere Göre Katılımcıların ÖVD, İTÖ ve İPA'nın Değerlendirilmesi

Burada yapılan analiz, sonuçlardan aralarında anlamlı farklılık bulunanların gruplardan hangisine dahil olduğunu tespit etmek için Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizi yapılmıştır.

4.9.1. Cinsiyete Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçek genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 9);

İşte yeterlilik ve uyum puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanlardan kadın olanların erkek olanlara göre işte kendini yeterli hissettiği ve uyumlu çalıştığı, bunun sebebinin de kadınların sorumluluklarının daha fazla olması ve bu sorumluluklarına verdikleri önemin çalışma hayatını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca kadınlar buldukları ortama daha çabuk adapte olduğundan işle ilgili konularda daha uyumlu oldukları sonucuna varılabilir. Yazıcıoğlu'nun (2010: 243-264) Türk ve Kafkas öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında iş performansının cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaştığı, bayanların performansının erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$). Diğer değişkenler açısından kadınlar ve erkeklerin aynı doğrultuda hareket ettiği, yaklaşımlarının değişmediği belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda araştırmamıza paralel olarak ÖVD ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Güney, 2014: 94; Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak, 2015: 313-334). Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik, literatürde farklı bulgular söz konusudur. Konuyla ilgili yapılan araştırmalardan bazıları araştırmamızı destekler şekilde cinsiyet ile İTÖ arasında anlamlı farklılık bulunmazken (Baş, 2002: 19-37; Gülnar, 2007: 238; Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007: 32-41; Yaprak Kaya, 2015: 100), bazılarında ise fark bulunmuştur (Hotamışlı ve Ağca, 2010: 95-118).

Tablo 9. Cinsiyete Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Cinsiyet		Z	p
	Erkek	Kadın		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımselik	4,32±0,64	4,46±0,49	-1,044	0,296
Vicdanlılık	3,71±0,69	3,74±0,59	-0,026	0,979
Nezakete	3,54±0,83	3,65±0,73	-1,160	0,246
Centilmenlik	3,7±0,88	3,81±0,78	-0,881	0,378
Genel ÖVD	3,91±0,54	4,01±0,42	-0,991	0,322
Dışsal iş tatmini	3,65±0,85	3,71±0,76	-0,259	0,796
İçsel iş tatmini	3,58±0,84	3,64±0,8	-0,517	0,605
İşin kendisi	3,84±0,73	3,86±0,63	-0,237	0,812
Genel İTÖ	3,67±0,72	3,72±0,64	-0,403	0,687
İşte yeterlilik ve uyum	4,03±0,67	4,23±0,53	-2,101	0,036*
İşi benimseme	4,12±0,91	4,22±0,86	-0,626	0,531
Genel İPA	4,06±0,68	4,23±0,55	-1,588	0,112

*Mann Whitney U analizi

4.9.2. Yaş Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların yaş gruplarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalamaları incelendiğinde (Tablo 10);

Vicdanlılık, nezakete ve genel ÖVD, işin kendisi, işte yeterlilik ve uyum, işi benimseme ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

İşin kendisi puanlarında; yaşları “30 yaş altı” katılımcıların puanları ile yaşları “30-39 yaş” ve “40 yaş ve üzeri” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0167$). Katılımcıların yaşları ilerledikçe işin kendisinden tatmin olma durumlarının yükseldiği görülmüştür. Genç yaşlardaki kişilerin deneyimsiz olması, uzmanlık alanlarının henüz oluşmaması ve aşırı beklentiler içinde bulunmaları gibi nedenlerden dolayı tatmin olma durumlarının düşük olduğu, yaş ilerledikçe ise tatmin olma oranlarının yükseldiği söylenebilir. Nalbantoğlu (2012: 99) akademisyenler üzerinde örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisini incelediği çalışması araştırmamızla paralellik göstermektedir. Gülnar (2007: 243)

kamu, vakıf ve özel üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu üzerine yapmış olduğu çalışmada ise araştırmamızın aksine bir sonuç bulunmuştur.

Vicdanlılık ve nezaket, işi benimseme ve genel İPA puanlarında; yaşları “40 yaş ve üzeri” katılımcıların puanları ile yaşları “30 yaş altı” ve “30-39 yaş” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0167$). Katılımcılardan 40 yaş ve üzerinde olanların vicdanlılık ve nezaket davranışlarının yüksek olması çalışanların olgunlaştıkça daha hoşgörülü ve sabırlı olması, çalışma arkadaşlarının sahip oldukları haklara saygı göstermesi gibi davranışları daha fazla gösterdiği şeklinde açıklanabilir. Bununla beraber uzun çalışma yaşamına sahip çalışanların işle ilgili deneyimlerinin yüksek olması performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu da çalışanın işi benimseme duygusunu yükselttiği ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Genel ÖVD ve işte yeterlilik ve uyum puanlarında; yaşları “30-39 yaş” katılımcıların puanları ile yaşları “40 yaş ve üzeri” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0167$). Katılımcılardan 40 yaş ve üzerinde olanların 30-39 yaş arasında olanlara göre genel ÖVD ve işte kendini yeterli hissetme ve uyumlu çalışma davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaşı ilerleyen kişilerin insanı ilişkilere verdikleri önem de artmaktadır. Deneyimi de yüksek olan bu çalışanlar işle ilgili konularda işe yeni başlayan çalışanlara da yol gösterici konumundadır. Bu nedenle kişi çalışma arkadaşlarına da örgüte de faydalı olduğunu hissederek işte kendini yeterli hissedecek ve uyumlu olarak çalışacaktır şeklinde yorumlanabilir.

Güler (2013: 75-76) ve Yeşilyurt ve Koçak (2014: 303-324) çalışmalarında yaş ile ÖVD, Savcı (2012: 84) çalışmada ise yaş ile İPA arasında araştırmamızı destekler şekilde anlamlı farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe ÖVD davranışlarının ve performansın arttığı sonucuna varılabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından 30 yaş altı, 30-39 yaş

ve 40 yaş üzeri olanların birbirine benzeyen davranışlarda bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Yaşa Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Yaş			X ²	p
	30 yaş altı	30-39 yaş	40 yaş ve üzeri		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,4±0,62	4,34±0,58	4,41±0,54	0,583	0,747
Vicdanlılık	3,7±0,62	3,64±0,67	4±0,6	10,068	0,007*
Nezaket	3,37±0,79	3,6±0,74	4,01±0,79	18,370	0,000*
Centilmenlik	3,77±0,93	3,75±0,77	3,65±0,81	0,738	0,691
Genel ÖVD	3,92±0,48	3,91±0,51	4,12±0,46	6,796	0,033*
Dışsal iş tatmini	3,66±0,76	3,63±0,83	3,83±0,92	3,770	0,152
İçsel iş tatmini	3,58±0,76	3,62±0,84	3,6±0,95	0,358	0,836
İşin kendisi	3,71±0,59	3,9±0,73	4,01±0,75	11,615	0,003*
Genel İTÖ	3,65±0,59	3,69±0,72	3,79±0,82	3,572	0,168
İşte yeterlilik ve uyum	4,02±0,62	4,1±0,65	4,3±0,51	6,588	0,037*
İşi benimseme	4±0,9	4,14±0,93	4,6±0,58	17,916	0,000*
Genel İPA	4,01±0,61	4,12±0,69	4,4±0,5	14,400	0,001*

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.3. Medeni Durumuna Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların medeni durumlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçek genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 11);

İşi benimseme puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Araştırmada evli olanların bekarlardan daha fazla işlerini benimsedikleri belirlenmiştir. Bu durum evli olanların sorumluluk duygularının daha fazla gelişmiş olmasıyla açıklanabilir. Oysa bekarların sorumluluk duygusunun yeterince gelişmediği ve dolayısıyla evlilere göre daha az işlerine odaklanabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Bükülmez (2013: 91) çalışmasında evli olanların iş performanslarının bekarlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmamızı destekler niteliktedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından evliler ve bekarların

benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir. Araştırmamıza benzer olarak bazı çalışmalarda medeni durumun ÖVD’yi (Şener, 2010: 66; Bülbül, 2010: 103) ve iş tatminini (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007: 32-41) etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Medeni Duruma Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Medeni durum		Z	P
	Evli	Bekar		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,42±0,52	4,31±0,68	-0,822	0,411
Vicdanlılık	3,74±0,65	3,7±0,65	-0,911	0,362
Nezakat	3,65±0,78	3,48±0,81	-1,426	0,154
Centilmenlik	3,72±0,82	3,78±0,87	-0,606	0,544
Genel ÖVD	3,98±0,46	3,9±0,54	-1,409	0,159
Dışsal iş tatmini	3,67±0,85	3,69±0,77	-0,300	0,764
İçsel iş tatmini	3,62±0,85	3,58±0,79	-0,608	0,543
İşin kendisi	3,88±0,72	3,79±0,65	-1,664	0,096
Genel İTÖ	3,7±0,72	3,68±0,65	-1,006	0,315
İşte yeterlilik ve uyum	4,13±0,62	4,07±0,63	-0,717	0,474
İşi benimseme	4,26±0,84	4,01±0,95	-2,002	0,045*
Genel İPA	4,17±0,62	4,05±0,67	-1,417	0,156

*Mann Whitney U analizi

4.9.4. Eğitim Düzeyine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalamaları incelendiğinde (Tablo 12);

Vicdanlılık ve *nezaket*, *içsel iş tatmini*, *işin kendisi* ve *genel İTÖ*, *işte yeterlilik ve uyum*, *işi benimseme* ve *genel İPA* puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Vicdanlılık puanlarında; “lise ve dengi okul” mezunlarının puanları ile “ön lisans” ve “lisans” mezunu katılımcıların puanları arasında; “yüksek lisans / doktora, tıpta uzmanlık” mezunu katılımcıların puanları ile “Lisans” mezunu katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcılardan ön lisans ve lisans mezunlarının, lise ve dengi okul mezunlarından; yüksek lisans / doktora, tıpta uzmanlık

mezunlarının ise lisans mezunlarından daha vicdanlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesi arttıkça kültür seviyesinin de artmasıyla beraber vicdanlılığın arttığı yönünde yorumlanabilir. Güler (2013: 79) Gazi Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personele yönelik ÖVD'nin araştırıldığı çalışması, araştırmamızı desteklemektedir.

İçsel iş tatmini puanlarında; “Yüksek Lisans / Doktora, Tıpta uzmanlık” mezunu katılımcıların puanları ile diğer grup katılımcılarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça içsel iş tatminin arttığı görülmektedir.

İşin kendisi ve genel İTÖ puanlarında; “yüksek lisans /doktora, tıpta uzmanlık” mezunu katılımcıların puanları ile “ön lisans” ve “lisans” mezunu katılımcılarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcılardan yüksek lisans/doktora, tıpta uzmanlık mezunlarının, ön lisans ve lisans mezunlarına göre işin kendisinden tatmin ve genel İTÖ'nin arttığı saptanmıştır.

İşte yeterlilik ve uyum ve genel İPA puanlarında; “lisans” mezunu katılımcıların puanları ile “lise ve dengi okul” ve “yüksek lisans / doktora, tıpta uzmanlık” mezunu katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcılardan lise ve dengi okul mezunlarının, lisans ile yüksek lisans / doktora, tıpta uzmanlık mezunu olanlardan işte kendini yeterli hissetme ve uyumlu çalışma ile genel İPA'nın daha yüksek olduğu görülmüştür.

İşi benimseme puanlarında; “yüksek lisans/doktora, tıpta uzmanlık” mezunu katılımcıların puanları ile “ön lisans” ve “lisans” mezunu katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcılardan yüksek lisans/doktora, tıpta uzmanlık mezunu olanların, ön lisans ve lisans mezunu olanlara göre işlerini daha fazla benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından farklı eğitim durumunda olan katılımcıların davranışlarının benzer olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Eğitim Düzeyine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Eğitim durumu				X ²	P
	Lise ve dengi okul	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans / Doktora, Tıpta uzmanlık		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,36±0,39	4,32±0,82	4,4±0,53	4,38±0,57	0,544	0,909
Vicdanlılık	3,54±0,5	3,55±0,78	3,67±0,6	3,89±0,65	10,237	0,017*
Nezakət	4,06±0,73	3,49±0,77	3,35±0,79	3,76±0,74	21,341	0,000*
Centilmenlik	3,69±0,84	3,95±0,89	3,81±0,81	3,59±0,84	7,389	0,060
Genel ÖVD	3,98±0,31	3,87±0,69	3,91±0,43	4,02±0,5	2,094	0,553
Dışsal iş tatmini	3,61±0,85	3,59±0,97	3,61±0,85	3,8±0,68	1,414	0,702
İçsel iş tatmini	3,35±0,74	3,28±0,85	3,37±0,82	4,06±0,62	48,072	0,000*
İşin kendisi	3,79±0,62	3,69±0,74	3,73±0,72	4,06±0,6	15,629	0,001*
Genel İTÖ	3,56±0,66	3,51±0,8	3,55±0,71	3,95±0,54	20,943	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	4,28±0,55	4,06±0,66	3,96±0,66	4,24±0,55	13,591	0,004*
İşi benimseme	4,51±0,61	3,93±0,96	4,02±0,97	4,34±0,77	12,254	0,007*
Genel İPA	4,35±0,51	4,01±0,67	3,98±0,69	4,28±0,55	14,643	0,002*

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.5. Mesleki Deneyime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 13);

Dışsal iş tatmini ve genel İPA, vicdanlılık, nezaket ve genel ÖVD, işte yeterlilik ve uyum, işi benimseme ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Vicdanlılık, nezaket ve genel ÖVD, işte yeterlilik ve uyum ve genel İPA puanlarında; meslek deneyimi “11 yıl ve üstü” katılımcıların puanları ile meslek deneyimi “1-5 yıl” ve “6-10 yıl” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcılardan mesleki deneyimi 11 yıl ve üstü olanların, 1-5 ile 6-10 yıl arası olanlardan vicdanlılık, nezaket, genel ÖVD, işte kendisini yeterli ve uyumlu hissetme ve genel İPA’nın daha fazla olarak belirlenmiştir.

Dışsal iş tatmini ve genel İTÖ puanlarında; meslek deneyimi “6-10 yıl” olan katılımcıların puanları ile meslek deneyimi “11 yıl ve üstü” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Yeşilyurt ve Koçak (2014: 303-324) çalışmasında, sektörde iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların iş tatmini düzeyleri araştırmamızla benzer nitelikte olarak daha yüksek çıkmıştır.

İşi benimseme puanlarında; meslek deneyimi “1 yıldan az” olan katılımcıların puanları ile meslek deneyimi “1-5 yıl” ve “6-10 yıl” olan katılımcıların puanları arasında; meslek deneyimi “11 yıl ve üstü” katılımcıların puanları ile meslek deneyimi “1-5 yıl” ve “6-10 yıl” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların mesleki deneyimi 1 yıldan az olanların, 1-5 ile 6-10 yıl arasında olanlardan; 11 yıl ve üstü olanların ise 1-5 ile 6-10 yıl arasında olanlardan daha fazla işini benimsediği tespit edilmiştir. Çalışanların iş hayatının ilk yılında işlerine olan sahiplenmelerinin en fazla olan dönem olduğu söylenebilir. İşi benimsemenin mesleki deneyim ilerledikçe azaldığı görülmektedir. Ancak meslekteki çalışma süresi 11 yılı aştığında ise yükselme imkanlarının artmasıyla beraber işi sahiplenmenin de artış gösterdiği şeklinde belirtilebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından katılımcıların mesleki deneyim süresine göre benzer nitelikte davrandıkları tespit edilmiştir.

Savcı (2012: 85) motive edici faktörlerin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile ilgili yapmış olduğu çalışmada 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanların iş performanslarının anlamlı olarak düşük olduğu bulunmuştur. Kılıç (2008: 132) çalışması da araştırmamızla kısmen benzerlik göstermektedir.

Tablo 13. Mesleki Deneyim Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Mesleki deneyim süresi (yıl)				X ²	P
	1'den az	1-5	6-10	11 ve üstü		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,55±0,56	4,35±0,64	4,31±0,49	4,48±0,56	5,814	0,121
Vicdanlılık	4,02±0,8	3,66±0,61	3,53±0,64	4,01±0,62	17,678	0,001*
Nezakət	3,64±0,8	3,46±0,8	3,43±0,68	4,01±0,78	19,582	0,000*
Centilmenlik	3,77±1,01	3,79±0,87	3,72±0,81	3,65±0,79	1,303	0,728
Genel ÖVD	4,12±0,52	3,91±0,5	3,83±0,46	4,14±0,47	15,128	0,002*
Dışsal iş tatmini	4,04±0,85	3,65±0,78	3,53±0,75	3,8±0,95	8,593	0,035*
İçsel iş tatmini	4,03±0,74	3,59±0,8	3,5±0,66	3,65±1,01	5,863	0,118
İşin kendisi	3,98±0,69	3,81±0,64	3,8±0,65	3,95±0,84	4,560	0,207
Genel İTÖ	4,02±0,67	3,67±0,65	3,58±0,56	3,78±0,89	8,809	0,032*
İşte yeterlilik ve uyum	4,23±0,6	4,06±0,6	3,99±0,62	4,31±0,66	13,984	0,003*
İşi benimseme	4,73±0,47	4,02±0,91	4,01±0,92	4,54±0,72	26,639	0,000*
Genel İPA	4,39±0,45	4,05±0,61	3,99±0,64	4,39±0,65	22,805	0,000*

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 14);

İşi benimseme ve *genel İPA* puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

İşi benimseme ve *genel İPA* puanlarında; kurumda çalışma süresi “1-5 yıl” olan katılımcıların puanları ile kurumda çalışma süresi “11 yıl ve üstü” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların işlerini benimseyerek genel iş performanslarının 1-5 yıl arasında çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Kurumda geçirilen süre, arkadaşlık ortamı, kendini kuruma ait hissetme gibi durumlar kurumda çalışma süresi arttıkça performansı da olumlu olarak etkilediği söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından grupların aynı doğrultuda hareket ettiği saptanmıştır.

Tablo 14. Kurumda Çalışma Süresine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Kurumda çalışma süresi (yıl)				X ²	p
	1'den az	1-5	6-10	11 ve üstü		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,48±0,77	4,37±0,57	4,33±0,49	4,33±0,72	4,579	0,205
Vicdanlılık	3,91±0,62	3,69±0,67	3,71±0,64	3,71±0,52	2,818	0,421
Nezaket	3,39±0,95	3,6±0,79	3,54±0,7	4±0,77	4,637	0,200
Centilmenlik	3,63±1,06	3,81±0,76	3,6±0,91	3,73±0,88	1,576	0,665
Genel ÖVD	4,01±0,59	3,95±0,49	3,9±0,45	4,01±0,51	2,753	0,431
Dışsal iş tatmini	3,85±0,73	3,64±0,83	3,67±0,76	3,73±1,09	2,968	0,397
İçsel iş tatmini	3,88±0,62	3,58±0,85	3,5±0,74	3,68±1,17	6,153	0,104
İşin kendisi	3,76±0,66	3,83±0,68	3,96±0,61	3,83±1,12	2,848	0,416
Genel İTÖ	3,84±0,57	3,66±0,72	3,68±0,55	3,73±1,08	3,772	0,287
İşte yeterlilik ve uyum	4,06±0,7	4,08±0,6	4,15±0,52	4,29±1,02	5,437	0,142
İşi benimseme	4,31±0,93	4,08±0,92	4,25±0,67	4,51±1,09	8,731	0,033*
Genel İPA	4,15±0,72	4,08±0,63	4,18±0,49	4,37±1,03	8,425	0,038*

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.7. Çalışılan Birime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 15);

İçsel iş tatmini ve genel İTÖ, vicdanlılık ve nezaket puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Vicdanlılık puanlarında; çalışma yeri “Rektörlük” olan katılımcıların puanları ile çalışma yeri “Fakülte” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların fakültede çalışanların, rektörlükte çalışanlara göre vicdanlılık davranışlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini puanlarında; çalışma yeri “Rektörlük” olan katılımcıların puanları ile çalışma yeri “Fakülte” ve “Yükseköğretim” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu

($p<0,0083$). Katılımcıların fakülte ve yüksekokulda çalışanların, rektörlükte çalışanlara göre içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Genel İTÖ ve nezaket puanlarında; çalışma yeri “Rektörlük” olan katılımcıların puanları ile çalışma yeri “Yüksekokul” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların yüksekokulda çalışanların, rektörlükte çalışanlara göre genel İTÖ ve nezaket davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından farklı birimlerde çalışanların benzer nitelikte davrandığı belirlenmiştir.

Tablo 15. Çalışılan Birime Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Çalıştığı birim				X ²	p
	Rektörlük	Fakülte	Yüksekokul	Diğer		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,36±0,64	4,42±0,54	4,31±0,53	4,49±0,77	4,461	0,216
Vicdanlılık	3,59±0,57	3,89±0,73	3,69±0,55	3,8±0,86	8,099	0,044*
Nezaket	3,4±0,77	3,67±0,84	3,71±0,71	3,76±0,9	9,146	0,027*
Centilmenlik	3,83±0,76	3,79±0,85	3,53±0,86	3,79±1,14	5,879	0,118
Genel ÖVD	3,87±0,46	4,04±0,52	3,92±0,42	4,05±0,73	3,857	0,277
Dışsal iş tatmini	3,59±0,81	3,63±0,84	3,82±0,7	3,91±1,14	4,850	0,183
İçsel iş tatmini	3,33±0,8	3,83±0,8	3,75±0,76	3,49±0,93	21,838	0,000*
İşin kendisi	3,73±0,68	3,85±0,71	3,98±0,59	3,98±0,94	5,421	0,143
Genel İTÖ	3,53±0,68	3,75±0,69	3,83±0,6	3,78±0,99	10,103	0,018*
İşte yeterlilik ve uyum	3,98±0,67	4,15±0,61	4,22±0,52	4,12±0,69	4,733	0,192
İşi benimseme	3,97±0,97	4,25±0,88	4,32±0,71	4,24±0,94	7,152	0,067
Genel İPA	3,98±0,7	4,19±0,61	4,25±0,51	4,16±0,72	6,344	0,096

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.8. Statüye Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların statülerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt boyut puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 16);

Nezaket puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Nezakat puanlarında; “Kadrolu Devlet Memuru” olan katılımcıların puanları ile statüsü “Hizmet İhalesi İle İstihdam Edilen Personel” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Hizmet ihalesi ile istihdam edilen personelin, kadrolu devlet memurlarına göre işten çıkarılma riskinin daha yüksek olması nedeniyle bu risk faktörünü oluşturabilecek davranışlardan kaçındıkları sonucuna varılabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından grupların benzer davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Statüye Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Statü			X ²	p
	Kadrolu Devlet Memuru	Hizmet İhalesi İle İstihdam Edilen Personel	Diğer		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,38±0,6	4,3±0,47	4,5±0,38	1,255	0,534
Vicdanlılık	3,73±0,66	3,56±0,54	3,79±0,7	0,969	0,616
Nezakat	3,54±0,78	4,06±0,57	3,86±1,23	8,488	0,014*
Centilmenlik	3,76±0,82	3,66±0,75	3,29±1,52	0,381	0,827
Genel ÖVD	3,95±0,5	3,96±0,3	4,02±0,61	0,144	0,930
Dışsal iş tatmini	3,66±0,83	3,88±0,43	3,82±0,96	1,554	0,460
İçsel iş tatmini	3,63±0,83	3,26±0,68	3,55±0,74	3,714	0,156
İşin kendisi	3,84±0,7	3,78±0,49	4,14±0,61	1,019	0,601
Genel İTÖ	3,69±0,71	3,64±0,39	3,8±0,73	0,340	0,843
İşte yeterlilik ve uyum	4,08±0,63	4,33±0,44	4,38±0,69	5,057	0,080
İşi benimseme	4,13±0,9	4,46±0,72	4,57±0,6	3,980	0,137
Genel İPA	4,1±0,65	4,38±0,45	4,44±0,63	5,559	0,062

*Kruskal Wallis H analizi

4.9.9. Unvana göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların görev unvanlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt boyut puanları ortalamaları incelendiğinde (Tablo 17);

Vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, işi benimseme ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Vicdanlılık puanlarında; öğretim üyesi katılımcıların puanları ile idari memur ve yardımcı hizmetli katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan öğretim üyesi olanların, idari memur ve yardımcı hizmetli olanlara göre daha fazla vicdanlılık davranışı gösterdiği görülmektedir. Katılımcılardan öğretim üyelerinin üniversitenin olumlu imajına katkı sağlayacak faaliyetlere araştırma ve projelere katılma ve üniversite içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesine aktif olarak yardımcı olma davranışlarının, idari memur ve yardımcı hizmetlilere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni öğretim üyelerinin her türlü üst kademedeki yönetici olduklarından bu tür faaliyetlerde aktif rol almalarının doğal bir sonuç olduğu düşünülebilir.

Nezaket puanlarında; öğretim üyesi katılımcıların puanları ile idari memur ve yardımcı hizmetli katılımcıların puanları arasında; yardımcı hizmetlerin puanları ile idari memur ve “diğer” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan öğretim üyesi olanların, idari memur ve yardımcı hizmetli olanlara göre; yardımcı hizmetlerin ise idari memur ve diğerlerine göre; yardımcı hizmetlilerin, idari memur ve diğerlerine göre daha fazla *nezaket* açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcılardan yardımcı hizmetlilerin nezaket davranışlarının, öğretim üyesi ve idari memurlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yardımcı hizmetlilerin genelde fiziksel işlerde çalışmalarından ve görev yerlerindeki herkes ile muhatap olma durumlarından dolayı nezaket davranışlarının öğretim üyesi, idari memur ve diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenilebilir.

Centilmenlik puanlarında; öğretim görevlisi katılımcıların puanları ile idari memur ve “diğer” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan idari memur ve diğer çalışanların, öğretim görevlilerine göre daha yüksek *centilmenlik* davranışı sergilediği belirlenmiştir. İdari memur ve diğer çalışanlar izin alan

arkadaşlarının işlerini yapma ve iş yoğunluğu fazla olan arkadaşına yardım etme eğiliminin öğretim görevlilerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

İçsel iş tatmini puanlarında; öğretim üyesi katılımcıların puanları ile idari memur, yardımcı hizmetli ve “diğer” katılımcıların puanları arasında; öğretim görevlisi katılımcıların puanları ile idari memur, yardımcı hizmetli ve “diğer” katılımcıların puanları arasında; araştırma görevlisi katılımcıların puanları ile idari memur, yardımcı hizmetli ve “diğer” katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan öğretim üyesi, öğretim görevlisi ile araştırma görevlilerinin *içsel iş tatmininin* idari memur, yardımcı hizmetli ve diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu bulundu. Katılımcılardan öğretim elemanlarının *içsel iş tatmininin* diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulundu. Bunun nedeni toplumdaki saygınlık, aldıkları ücret, terfi imkanları gibi olanaklarının idari personele göre daha fazla olması *içsel tatminin* de yükselmesine neden olabilir.

İşin kendisi puanlarında; idari memurların puanları ile öğretim üyesi ve öğretim görevlisi katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan öğretim üyesi ve öğretim görevlilerinin işin kendisinden tatmin olmalarının idari memurlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretim üyesi ve öğretim görevlilerinin idari memurlara göre işin kendisinden, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesi, sabit bir işe sahip olması olanakları nedeniyle daha fazla tatmin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yapılan işin toplumda kabul gören bir statüye sahip olması, işte kişisel yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanabilme imkanı, işin beklentileri karşılaması, sevdikleri işi yapma gibi sebepler öğretim üyesi ve öğretim görevlilerinin işin kendisinden tatminlerinin yüksek olmasına neden olarak gösterilebilir (Şahal, 2005: 104).

Genel İTÖ puanlarında; idari memurların puanları ile öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve yönetici katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0048$). Katılımcılardan idari memurların genel iş tatminlerinin öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İdari memurlar öğretim üyesi, öğretim

görevlisi ve yöneticilere göre genel olarak işten tatminsizlik yaşadığı söylenebilir. Öğretim elemanlarına göre maaşların daha düşük, yükselme imkanlarının ise daha zor olması gibi nedenlerden dolayı genel tatminsizlik yaşandığı söylenebilir.

İş benimsenme puanlarında; idari memur katılımcıların puanları ile öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, yönetici ve yardımcı hizmetli katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,0048$). Katılımcılardan idari memur ile öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, yönetici ve yardımcı hizmetlilerin iş benimsenmelerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu tatminsizliğin işe karşı isteksizlik, işten ayrılmayı düşünme, izin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteğinin olması gibi sonuçlar doğurabileceği, bunun sonucunda da işi sahiplenerek benimsenme davranışının oluşmayacağı söylenebilir.

Genel İPA puanlarında; idari memur katılımcıların puanları ile öğretim görevlisi katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,0048$). Katılımcılardan idari memurların genel iş performanslarının, öğretim görevlilerinden daha düşük olduğu görülmektedir.

Güler (2014: 60-61) Almanya ve Türkiye'deki akademisyenlerin akademik gelişim süreci ve akademisyenlerin iş tatminlerinin karşılaştırılması üzerine yaptığı çalışmada, iş tatmini ile unvan arasında araştırmamızla benzer sonuçlar bulunmuştur. Akademisyenlerin işlerinden tatmin olup olmamalarında gelişim süreçlerindeki kural ve prosedürlerdeki memnuniyet durumlarının etkili olduğu söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$). Diğer değişkenler açısından görev unvanlarına göre grupların benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Tablo 17. Unvana Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Görev unvanı							X ²	p
	Öğretim üyesi	Öğretim görevlisi	Araştırma görevlisi	Yönetici	İdari memur	Yardımcı hizmetli	Diğer		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,4±0,52	4,22±0,62	4,41±0,54	4,53±0,53	4,35±0,66	4,29±0,45	4,57±0,45	8,354	0,213
Vicdanlılık	4,08±0,67	3,69±0,55	3,73±0,72	3,92±0,55	3,64±0,66	3,59±0,57	3,36±0,56	17,899	0,006*
Nezaket	3,95±0,74	3,63±0,74	3,61±0,75	3,66±0,76	3,4±0,78	4,03±0,72	2,94±0,85	25,277	0,000*
Centilmenlik	3,59±0,78	3,24±0,93	3,83±0,81	3,76±0,88	3,87±0,81	3,67±0,86	4,08±0,47	16,286	0,012*
Genel ÖVD	4,12±0,48	3,84±0,5	3,98±0,49	4,08±0,47	3,89±0,54	3,96±0,38	3,84±0,23	9,602	0,142
Dışsal iş tatmini	3,88±0,64	3,76±0,7	3,63±0,66	4±0,59	3,51±0,96	3,79±0,72	3,43±0,99	10,576	0,102
İşsel iş tatmini	4,16±0,63	4,09±0,57	4,09±0,52	3,76±0,63	3,18±0,85	3,29±0,79	3,42±0,64	67,748	0,000*
İşin kendisi	4,11±0,66	4,14±0,57	3,85±0,54	4,02±0,55	3,64±0,77	3,8±0,63	3,85±0,71	20,977	0,002*
Genel İTÖ	4,03±0,56	3,97±0,54	3,84±0,49	3,92±0,54	3,42±0,78	3,62±0,61	3,52±0,67	31,387	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	4,26±0,49	4,25±0,61	4,13±0,54	4,19±0,52	3,96±0,71	4,3±0,49	3,9±0,63	10,921	0,091
İşi benimseme	4,44±0,7	4,48±0,7	4,35±0,63	4,48±0,67	3,8±1	4,43±0,65	3,81±1,13	33,081	0,000*
Genel İPA	4,32±0,52	4,33±0,55	4,2±0,48	4,29±0,52	3,91±0,73	4,34±0,47	3,87±0,75	21,435	0,002*

*Kruskal Wallis H analizi

4.10. Öğretim Elemanı Olmalarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Ölçekleri Genel ve Alt Faktör Puanları Ortalama Değerlendirilmesi

Katılımcıların öğretim elemanı olmalarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 18);

Vicdanlılık ve centilmenlik, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, işi benimseme ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *vicdanlılık ve centilmenlik, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, işi benimseme ve genel İPA* açısından anlamlı farklılık saptanmıştır. Katılımcılardan öğretim elemanı olanların *vicdanlılık, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, işi benimseme ve genel İPA'nın*, diğerlerinin ise *centilmenlik* davranışlarının fazla olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının vicdanlılık davranışı ile iş tatmininin ve iş performansının genel olarak diğer çalışanlara göre yüksek olduğu söylenebilir. Diğerlerinin ise izin alan arkadaşlarını işlerini üstlendiği ve iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardım etme davranışlarının daha fazla olduğu yönünde yorumlanabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından grupların benzer şekilde davrandığı tespit edilmiştir.

Tablo 18. Öğretim Elemanı Olmalarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Ölçekleri Genel ve Alt Faktör Puanları Ortalama Değerlendirilmesi

Faktörler	Öğretim elemanı		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardıms severlik	4,37±0,56	4,38±0,61	-0,423	0,672
Vicdanlılık	3,84±0,65	3,65±0,65	-2,055	0,040*
Nezaket	3,71±0,73	3,5±0,82	-1,880	0,060
Centilmenlik	3,58±0,84	3,84±0,83	-2,727	0,006*
Genel ÖVD	3,99±0,48	3,93±0,5	-0,619	0,536
Dışsal iş tatmini	3,78±0,67	3,61±0,89	-0,734	0,463
İçsel iş tatmini	4,09±0,57	3,3±0,82	-7,599	0,000*
İşin kendisi	4,04±0,59	3,72±0,72	-3,563	0,000*
Genel İTÖ	3,95±0,52	3,53±0,74	-4,659	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	4,19±0,59	4,05±0,64	-1,753	0,080
İşi benimseme	4,38±0,73	4,02±0,95	-3,178	0,001*
Genel İPA	4,25±0,58	4,04±0,67	-2,594	0,009*

*Mann Whitney U analizi

4.11. Mesleki Alanlarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Öğretim elemanı katılımcıların mesleki alanlarına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 19);

Nezaket puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Nezaket puanlarında; mesleki alanı “Fen Bilimleri” olan katılımcıların puanları ile mesleki alanı “Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler” olan katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,0083$). Katılımcıların *nezaket* davranışlarının fen bilimleri mesleki alanında olanların, sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni diğer çalışma arkadaşlarına çalışma ortamında sorun yaşayabilecekleri hususları önceden belirleyerek, bu sorunların çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma veya sorunun ortaya çıkmasına engel olma gibi davranışları fen bilimleri alanındaki katılımcıların daha fazla sergilediği söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından farklı mesleki alanlardaki öğretim elemanlarının yaklaşımlarının değişmediği belirlenmiştir. Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007: 32-41) çalışmalarında sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında çalışan öğretim elemanlarının dışsal iş tatmininin fen bilimleri alanında çalışanlara oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgu araştırmamızla farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Mesleki Alanlarına Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	Öğretim elemanı mesleki alanı				X ²	p
	Sağlık Bilimleri	Fen Bilimleri	Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler	Teknik Bilimler		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,39±0,54	4,46±0,46	4,35±0,54	4,36±0,8	0,742	0,863
Vicdanlılık	3,89±0,25	4,17±0,61	3,74±0,61	3,86±0,83	6,337	0,096
Nezaket	3,89±1,02	4,16±0,73	3,57±0,66	3,81±0,86	10,794	0,013*
Centilmenlik	4±0,87	3,53±0,91	3,58±0,81	3,54±1,01	0,883	0,830
Genel ÖVD	4,09±0,55	4,2±0,48	3,93±0,43	4,01±0,7	4,893	0,180
Dışsal iş tatmini	4,19±0,7	4±0,56	3,71±0,65	3,76±0,87	3,577	0,311
İçsel iş tatmini	4,22±0,69	4,36±0,42	4,02±0,57	4,03±0,63	5,068	0,167
İşin kendisi	4,17±0,29	4,22±0,47	4,01±0,56	3,94±0,87	1,923	0,588
Genel İTÖ	4,2±0,6	4,18±0,41	3,89±0,5	3,9±0,68	4,672	0,197
İşte yeterlilik ve uyum	4,11±0,86	4,32±0,68	4,15±0,53	4,21±0,75	2,769	0,429
İşi benimseme	4,44±0,51	4,41±0,95	4,36±0,67	4,44±0,84	1,918	0,590
Genel İPA	4,22±0,73	4,35±0,75	4,22±0,5	4,29±0,73	3,167	0,367

*Kruskal Wallis H analizi

4.12. Katılımcıların İşten Ayrılma Düşüncelerine ve Tatminsizlik Yaşadığı Alanlara Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

4.12.1. İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Katılımcıların işten ayrılma düşüncelerine göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 20);

Yardımsverlik ve *centilmenlik* puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). *Yardımsverlik* ve *centilmenlik* değişkenleri açısından işten ayrılma düşüncesi olanlar ile olmayanların aynı doğrultuda hareket ettiği saptanmıştır.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların işi bırakma eğilimlerinin düşük, yardımsverlik ve centilmenlik hariç olmak üzere ÖVD, İTÖ ve İPA'nın ise yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak katılımcıların çoğunluğunun kadrolu devlet memuru olması ve işten ayrıldıklarında tekrar memuriyete geri dönmelerinde bazı kanuni süreçlerin olmasından dolayı bu yolu tercih etmeyi düşünmedikleri söylenebilir. Hizmet ihalesi ile istihdam edilen ve geçici süre ile çalışanların ise kamu sektöründe çalışmanın özel sektöre göre çalışma saatlerinin daha düzenli olması, maaş ödemelerinde sıkıntı yaşanmaması gibi avantajlarının olmasından dolayı işten ayrılmayı düşünmedikleri kanısına varılabilir. Tutar ve Altınöz (2010: 195-218) ile Kaya (2007: 355-372) çalışmaları, araştırmamızı destekler niteliktedir.

Tablo 20. İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

Faktörler	İşten ayrılma düşüncesi		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsverlik	4,24±0,78	4,4±0,55	-1,127	0,260
Vicdanlılık	3,44±0,7	3,77±0,63	-2,580	0,010*
Nezakat	3,01±0,8	3,67±0,76	-4,261	0,000*
Centilmenlik	3,82±1,03	3,73±0,81	-0,805	0,421
Genel ÖVD	3,71±0,56	3,99±0,47	-2,551	0,011*
Dışsal iş tatmini	3,01±1,05	3,78±0,73	-4,104	0,000*
İçsel iş tatmini	3,11±1,01	3,68±0,77	-2,999	0,003*
İşin kendisi	3,27±0,79	3,93±0,63	-4,632	0,000*
Genel İTÖ	3,11±0,84	3,78±0,62	-4,562	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	3,68±0,74	4,17±0,58	-4,064	0,000*
İşi benimseme	3,05±0,96	4,33±0,74	-7,025	0,000*
Genel İPA	3,47±0,66	4,22±0,57	-6,227	0,000*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2. Tatminsizlik Nedenlerine Göre ÖVD, İTÖ ve İPA Değerlendirilmesi

4.12.2.1. Araç Gereç Temini

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Araç gereç temini” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 21);

İçsel iş tatmini puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *içsel iş tatmini* açısından anlamlı farklılık bulundu. Bürolarda çalışan, teknik hizmet, eğitim öğretim hizmeti sunan katılımcıların araç gereçlerini temin etme sıkıntısı yaşamaları işlerin aksamasına sebep olabilir. Bu nedenle de içsel olarak işten tatminsizlik yaşanmasına neden olabilmektedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından araç gereç temin etmede sıkıntı yaşama durumuna göre katılımcıların benzer şekilde davrandığı tespit edilmiştir.

Tablo 21. Araç Gereç Teminine Göre Değerlendirme

Faktörler	Araç gereç temini		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,35±0,53	4,39±0,62	-1,122	0,262
Vicdanlılık	3,79±0,61	3,69±0,67	-0,893	0,372
Nezaketsizlik	3,57±0,87	3,59±0,76	-0,259	0,796
Centilmenlik	3,69±0,92	3,77±0,8	-0,261	0,794
Genel ÖVD	3,96±0,49	3,95±0,5	-0,380	0,704
Dışsal iş tatmini	3,58±0,87	3,72±0,79	-1,152	0,249
İçsel iş tatmini	3,79±0,82	3,52±0,81	-2,697	0,007*
İşin kendisi	3,84±0,69	3,85±0,69	-0,013	0,990
Genel İTÖ	3,71±0,71	3,68±0,68	-0,779	0,436
İşte yeterlilik ve uyum	4,13±0,58	4,09±0,64	-0,235	0,814
İşi benimseme	4,24±0,82	4,12±0,92	-1,063	0,288
Genel İPA	4,17±0,6	4,1±0,66	-0,640	0,522

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.2. Ekip Üyeleri ile Koordineli Çalışmama

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Ekip üyeleri ile koordineli çalışmama” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 22);

Vicdanlılık ve genel ÖVD, dışsal iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, işte yeterlilik ve uyum ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *vicdanlılık, genel ÖVD, dışsal iş tatmini, işin kendisi, genel İTÖ, işte yeterlilik ve uyum ve genel İPA* açısından anlamlı farklılık bulundu. Katılımcıların aynı birimde beraber çalıştıkları arkadaşları ve yöneticiler ile uyumlu oldukları, koordinasyon ve iletişim yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum aynı zamanda performansı da etkilemekte, işi sahiplenmeyi de artırmaktadır. Çalışanların ekip arkadaşlarıyla yardımlaşmalarının, işin gereğini yaparken koordineli ve sistemli olarak hareket etmelerinin örgüte faydasının yüksek olacağı söylenebilir. İşin gereğini zamanında ve tam olarak yapmak çalışanın performansının da yükselmesini sağlayacağından üstleri tarafından takdir toplayacağı ve bunun sonucunda da işine daha sıkı sıkı sarılarak benimsemesinin artacağı düşünülmektedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından ekip üyeleri ile koordineli olarak çalışmama durumu açısından grupların davranışlarının benzer şekilde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 22. Ekip Üyeleri ile Koordineli Çalışmama Nedenine Göre Değerlendirme

Faktörler	Ekip üyeleri ile koordineli çalışmama		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,3±0,57	4,39±0,59	-1,022	0,307
Vicdanlılık	3,5±0,67	3,76±0,64	-2,221	0,026*
Nezaketsizlik	3,39±0,87	3,62±0,78	-1,176	0,240
Centilmenlik	3,53±0,8	3,78±0,84	-1,908	0,056
Genel ÖVD	3,8±0,47	3,98±0,49	-2,089	0,037*
Dışsal iş tatmini	3,16±0,99	3,77±0,75	-3,627	0,000*
İçsel iş tatmini	3,39±0,92	3,64±0,8	-1,270	0,204
İşin kendisi	3,44±0,88	3,92±0,63	-3,269	0,001*
Genel İTÖ	3,31±0,87	3,76±0,63	-2,988	0,003*
İşte yeterlilik ve uyum	3,79±0,83	4,16±0,56	-2,732	0,006*
İşi benimseme	3,87±1,1	4,21±0,84	-1,626	0,104
Genel İPA	3,82±0,86	4,18±0,58	-2,446	0,014*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.3. Meslektaşların Karşı Davranışlarına Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Meslektaşların karşı davranışları” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 23). ÖVD, İTÖ ve İPA açısından meslektaşların karşı davranışlarının etkili olmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi katılımcıların birbirleri ile iletişimlerinin ve hoşgörünün yüksek olduğu bir ortamda çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 23. Meslektaşların Karşı Davranışlarına Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Meslektaşların karşı davranışları		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,36±0,42	4,38±0,6	-0,450	0,653
Vicdanlılık	3,98±0,65	3,71±0,65	-1,568	0,117
Nezakət	3,6±1,09	3,58±0,78	-0,187	0,852
Centilmenlik	3,6±1,17	3,75±0,82	-0,061	0,951
Genel ÖVD	4,03±0,47	3,95±0,5	-0,069	0,945
Dışsal iş tatmini	3,45±0,89	3,69±0,81	-1,108	0,268
İçsel iş tatmini	3,64±0,62	3,6±0,84	-0,169	0,866
İşin kendisi	3,55±0,73	3,86±0,69	-1,858	0,063
Genel İTÖ	3,54±0,61	3,7±0,7	-0,774	0,439
İşte yeterlilik ve uyum	4,08±0,8	4,11±0,61	-0,340	0,734
İşi benimseme	4,13±0,97	4,16±0,89	-0,205	0,838
Genel İPA	4,1±0,79	4,13±0,63	-0,292	0,770

Mann Whitney U analizi

4.12.2.4. Meslektaşlarıyla Sosyal Hayattaki Paylaşım Yetersizliğine Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Meslektaşlarıyla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliği” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımını incelendiğinde (Tablo 24);

İşte yeterlilik ve uyum puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *işte yeterlilik ve uyum* açısından anlamlı farklılık bulundu. Çalışanların işle ilgili motivasyonlarını arttırmak üzere sosyal aktivitelerde bulunmaları işin stresini üzerlerinden atmalarına yardımcı olacaktır. Aynı meslektenden veya sektörden olan kişilerin benzer deneyim ve tecrübeleri bulunan meslektaşların bir araya gelerek sosyalleşmesi hem iş hayatının yorgunluğunu ve stresini atmalarına hem de işleriyle ilgili sıkıntılarını paylaşarak ortak akıl geliştirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu ortamın sıkıntıların çözümü için fikirler üretmeye yardımcı olabileceği, bunun sonucunda da işinde kendini yeterli

hisseden, meslektaşlarıyla daha uyumlu çalışan bireyler olabilecekleri söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından meslektaşlarıyla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliği nedeniyle katılımcıların davranışlarının benzer şekilde olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 24. Meslektaşlarıyla Sosyal Hayattaki Paylaşım Yetersizliğine Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Meslektaşlarıyla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliği		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,21±0,93	4,39±0,55	-0,383	0,701
Vicdanlılık	3,67±0,69	3,73±0,65	-0,306	0,759
Nezaket	3,47±0,85	3,59±0,79	-0,621	0,535
Centilmenlik	3,59±1,09	3,76±0,82	-0,409	0,683
Genel ÖVD	3,82±0,68	3,96±0,47	-0,441	0,659
Dışsal iş tatmini	3,55±0,71	3,69±0,83	-1,259	0,208
İçsel iş tatmini	3,73±0,71	3,59±0,84	-0,610	0,542
İşin kendisi	3,72±0,73	3,86±0,69	-1,311	0,190
Genel İTÖ	3,65±0,57	3,69±0,7	-0,615	0,538
İşte yeterlilik ve uyum	3,83±0,69	4,13±0,61	-2,030	0,042*
İşi benimseme	3,97±0,96	4,18±0,88	-0,919	0,358
Genel İPA	3,88±0,72	4,15±0,63	-1,707	0,088

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.5. Kendini Geliştireceği Bilgi Kaynaklarına Ulaşma Güçlüğüne Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma güçlüğü” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 25);

Nezaket, dışsal iş tatmini, puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma gücü yaşama durumuna göre katılımcıların birbirine benzer şekilde davrandıkları saptanmıştır.

Tablo 25. Kendini Geliştireceği Bilgi Kaynaklarına Ulaşma Gücüne Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Kendini geliştireceği bilgi kaynaklarına ulaşma gücü		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,39±0,53	4,37±0,61	-0,072	0,942
Vicdanlılık	3,71±0,64	3,73±0,65	-0,524	0,600
Nezaket	3,41±0,82	3,65±0,78	-2,155	0,031*
Centilmenlik	3,69±0,86	3,76±0,84	-0,757	0,449
Genel ÖVD	3,91±0,44	3,96±0,51	-1,086	0,277
Dışsal iş tatmini	3,43±0,83	3,76±0,8	-3,001	0,003*
İçsel iş tatmini	3,54±0,89	3,63±0,8	-0,342	0,732
İşin kendisi	3,72±0,71	3,89±0,68	-1,384	0,166
Genel İTÖ	3,54±0,71	3,75±0,68	-1,840	0,066
İşte yeterlilik ve uyum	4,03±0,71	4,13±0,59	-0,806	0,420
İşi benimseme	4,12±0,9	4,18±0,89	-0,589	0,556
Genel İPA	4,06±0,69	4,15±0,62	-0,812	0,417

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.6. Aldığı Ücrete göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Ücret” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 26);

İTÖ ve İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların aldıkları ücretlerden memnun olup olmamaları ÖVD’ni etkilemezken, iş tatminlerini ve performanslarını etkilemektedir. Ancak katılımcıların genel olarak ücretlerinden memnun

oldukları ve ücreti tatminsizlik nedeni olarak görmedikleri belirlenmiştir. Aldıkları ücreti tatminsizlik nedeni olarak görenlerin tatminsizlik nedeni olarak görmeyenlerden dışsal, içsel ve işin kendisinden tatminleri daha düşük bulunmuştur. Ayrıca ücreti tatminsizlik nedeni olarak görmeyenlerin tatminsizlik nedeni olarak görenlerden işte yeterlilik gösterme, işe uyum sağlama ve işi benimsemelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alınan ücretin düşük olması işte tatminsizlik ve performans üzerinde önemli bir faktördür. Her ne kadar çalışmada katılımcıların çoğunluğu ücreti tatminsizlik nedeni olarak kabul etmemelerine rağmen Bayrak Kök (2006: 291-310) çalışmasında ücret iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Bu nedenle ücret konusunda şikayetlerin giderilmesi ya da azaltılmasıyla ilgili tedbirlerin alınması katılımcıların iş tatminini ve iş performansı arttırılabilir. Araştırmamızla benzer sonuçlar bulunan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127-153; Güler, 2014: 54; Karataş ve Güleş, 2010: 74-89; Şahal, 2005: 104).

Çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biri de ücrettir. Alınan ücretin yeterliliği, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama derecesi, terfi ve ödül gibi unsurlar çalışan tarafından yeterli bulunmuyorsa çalışanın işinden tatmin düzeyi azalacaktır.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından katılımcıların aldığı ücrete göre aynı doğrultuda hareket ettiği, yaklaşımlarının değişmediği belirlenmiştir.

Tablo 26. Aldığı Ücrete Göre Değerlendirmesi

Faktörler	Ücret		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,34±0,65	4,4±0,55	-0,386	0,700
Vicdanlılık	3,66±0,6	3,77±0,68	-1,572	0,116
Nezaket	3,53±0,77	3,62±0,82	-1,408	0,159
Centilmenlik	3,75±0,88	3,74±0,82	-0,338	0,736
Genel ÖVD	3,91±0,51	3,98±0,48	-0,977	0,328
Dışsal iş tatmini	3,53±0,87	3,78±0,76	-2,016	0,044*
İçsel iş tatmini	3,25±0,75	3,85±0,78	-6,007	0,000*
İşin kendisi	3,69±0,72	3,95±0,65	-2,717	0,007*
Genel İTÖ	3,47±0,66	3,84±0,67	-4,690	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	3,97±0,69	4,19±0,56	-2,507	0,012*
İşi benimseme	3,9±0,99	4,34±0,77	-3,826	0,000*
Genel İPA	3,95±0,71	4,24±0,55	-3,398	0,001*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.7. Yönetim Biçimine (İşimin Denetlenme Biçimine) Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Yönetim biçimi (İşimin denetlenme biçimi)” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 27);

Vicdanlılık, nezaket ve genel ÖVD, İTÖ puanları ve İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *vicdanlılık, nezaket ve genel ÖVD, İTÖ ve İPA* açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların genel olarak yönetim biçiminden memnun olduğu, işin denetlenme biçiminin ÖVD davranışlarını, iş tatmini ve iş performansını olumsuz etkilemediği düşünülmektedir. Katılımcıların işlerinin denetlenme biçimlerinin onları rahatsız edici olmadığı belirtilebilir. İşin gereğinin yapılıp yapılmadığı denetlenirken bunun yapılış şekli çok önemlidir. Eğer çalışanların hataları veya eksiklikleri yüzüne vurularak yapılırsa o çalışanın işine tekrar dört elle sarılması beklenemez. İşin yapılmadığında veya eksik yapıldığında ortaya

çıkabilecek sıkıntıların neden ve sonuçları açıklanırsa, çalışan hem üstünü mahcup etmek istemeyecek, hem de işini daha dikkatli yapacak tatmin ve performans düzeyi artacağı düşünülmektedir. Bu da ÖVD sergilemesine yardımcı olabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından yönetim biçimine (işin denetlenme biçimine) göre grupların yaklaşımlarının benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 27. Yönetim Biçimine (İşimin Denetlenme Biçimine) Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Yönetim biçimi (İşimin denetlenme biçimi)		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,4±0,58	4,37±0,59	-0,293	0,770
Vicdanlılık	3,47±0,69	3,76±0,64	-2,128	0,033*
Nezaket	2,96±0,77	3,68±0,76	-4,827	0,000*
Centilmenlik	3,74±1,01	3,74±0,81	-0,171	0,864
Genel ÖVD	3,76±0,42	3,98±0,5	-2,281	0,023*
Dışsal iş tatmini	2,71±0,99	3,83±0,67	-6,220	0,000*
İçsel iş tatmini	2,95±1,03	3,71±0,74	-4,168	0,000*
İşin kendisi	3,24±0,85	3,94±0,61	-4,811	0,000*
Genel İTÖ	2,92±0,86	3,81±0,57	-6,025	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	3,73±0,81	4,16±0,57	-3,125	0,002*
İşi benimseme	3,51±1,11	4,26±0,81	-3,891	0,000*
Genel İPA	3,66±0,81	4,2±0,58	-4,001	0,000*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.8. İş Yerinin Fiziki Koşullarına Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “İş yerinin fiziki koşulları” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 28);

Nezaket ve genel ÖVD, dışsal iş tatmini ve işin kendisi, işi benimseme puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *nezaket ve genel ÖVD, dışsal iş tatmini, işin kendisi ve işi benimseme* davranışları açısından anlamlı farklılık bulundu.

Katılımcıların iş yerinin fiziki koşulları açısından olayların pozitif yönünü görerek genel bir ÖVD davranışı sergiledikleri görülmektedir. Çalışma şartları açısından dışsal olarak, sabit bir işe sahip olunduğundan ise işin kendisinden tatminin olduğu söylenebilir. İş yerinin fiziki şartlarının performans açısından işi benimsemeyi olumsuz olarak etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından iş yerinin fiziki koşullarına göre grupların yaklaşımlarının değişmediği belirlenmiştir.

Tablo 28. İş Yerinin Fiziki Koşullarına Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	İş yerinin fiziki koşulları		Z	P
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,33±0,53	4,4±0,62	-1,616	0,106
Vicdanlılık	3,67±0,56	3,75±0,7	-1,517	0,129
Nezaket	3,42±0,71	3,68±0,83	-2,814	0,005*
Centilmenlik	3,69±0,83	3,78±0,85	-0,823	0,410
Genel ÖVD	3,88±0,41	3,99±0,54	-2,245	0,025*
Dışsal iş tatmini	3,45±0,83	3,82±0,78	-3,738	0,000*
İçsel iş tatmini	3,61±0,83	3,6±0,82	-0,285	0,775
İşin kendisi	3,74±0,66	3,91±0,7	-2,207	0,027*
Genel İTÖ	3,57±0,7	3,76±0,68	-1,956	0,050
İşte yeterlilik ve uyum	4,07±0,6	4,12±0,64	-1,213	0,225
İş benimsenme	4±0,95	4,26±0,84	-2,231	0,026*
Genel İPA	4,05±0,64	4,17±0,64	-1,881	0,060

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.9. İş Güvenliği Eksikliği Hissetmeye Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “İş güvenliği eksikliği hissetme” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 29);

Dışsal iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların *dışsal iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ* açısından anlamlı farklılık

bulundu. Hizmet sektöründe yer alan örgütün işlerin genel olarak bürolarda yürütüldüğü görülmektedir. Bu sebeple iş güvenliği açısından pek fazla sıkıntının yaşanmayacağı düşünülüyor söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından iş güvenliği eksikliği hissetmeye göre grupların benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Tablo 29. İş Güvenliği Eksikliği Hissetmeye Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	İş güvenliği eksikliği hissetme		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,17±0,69	4,4±0,58	-1,369	0,171
Vicdanlılık	3,68±0,66	3,73±0,65	-0,813	0,416
Nezaketsizlik	3,55±0,83	3,58±0,79	-0,693	0,489
Centilmenlik	3,57±0,95	3,76±0,83	-0,752	0,452
Genel ÖVD	3,84±0,59	3,96±0,48	-1,135	0,256
Dışsal iş tatmini	3,27±1,09	3,72±0,78	-2,085	0,037*
İçsel iş tatmini	3,3±1,1	3,63±0,79	-1,254	0,210
İşin kendisi	3,39±0,98	3,89±0,64	-2,685	0,007*
Genel İTÖ	3,31±1,02	3,73±0,64	-1,965	0,049*
İşte yeterlilik ve uyum	4,01±0,97	4,11±0,58	-0,324	0,746
İş benimsenmesi	3,94±1,08	4,18±0,87	-0,812	0,417
Genel İPA	3,99±0,97	4,14±0,6	-0,082	0,935

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.10. İşle İlgili İyileştirici ve Geliştirici Önerilerin Dikkate Alınmasında Yetersizlik Hissetmeye Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “İş güvenliği eksikliği hissetme” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 30);

Nezaketsizlik, dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, iş benimsenmesi ve genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). *Nezaketsizlik, dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, iş benimsenmesi ve genel İPA* açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcıların o işle ve işle ilgili sorunlarla

birebir muhatap olduklarından olumlu ve olumsuz yönlerin ne olduğunu tespit etmeleri daha kolaydır. Yöneticilerin çalışanlarının işle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerini dikkate aldığına işin ve sunulan hizmetin de daha faydalı olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından işle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerin dikkate alınmasında yetersizliğe göre grupların benzer nitelikte davrandığı tespit edilmiştir.

Tablo 30. İşle İlgili İyileştirici ve Geliştirici Önerilerin Dikkate Alınmasında Yetersizliğe Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	İşle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerin dikkate alınmasında yetersizlik		Z	P
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,45±0,55	4,35±0,6	-1,133	0,257
Vicdanlılık	3,69±0,6	3,73±0,67	-0,696	0,487
Nezaketsizlik	3,3±0,87	3,67±0,75	-3,167	0,002*
Centilmenlik	3,69±0,92	3,76±0,82	-0,514	0,608
Genel ÖVD	3,91±0,41	3,96±0,52	-0,775	0,438
Dışsal iş tatmini	3,16±0,94	3,85±0,7	-5,273	0,000*
İçsel iş tatmini	3,21±0,82	3,73±0,79	-4,496	0,000*
İşin kendisi	3,55±0,7	3,94±0,66	-3,744	0,000*
Genel İTÖ	3,27±0,71	3,83±0,63	-5,599	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	4,03±0,69	4,13±0,6	-0,927	0,354
İşini benimseme	3,81±1,04	4,28±0,81	-3,291	0,001*
Genel İPA	3,96±0,73	4,18±0,6	-2,201	0,028*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.11. Görevi Olmayan Uygulamaların Sıklıkla Yapıtılmasına Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yapılması” na göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 31);

Nezaket, dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ, İşi benimseme ve Genel İPA puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılmasından kaynaklanan tatminsizliklerinin olmadığı anlaşılmıştır. Örgütte iş dağılımının iyi olduğu ve çalışanların iş tanımında yer almayan işlerin yaptırılmadığı söylenebilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılmasına göre grupların benzer nitelikte davrandığı tespit edilmiştir.

Tablo 31. Görevi Olmayan Uygulamaların Sıklıkla Yaptırılmasına Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılması		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,36±0,58	4,38±0,59	-0,013	0,990
Vicdanlılık	3,61±0,7	3,75±0,64	-1,537	0,124
Nezaket	3,36±0,91	3,63±0,76	-2,283	0,022*
Centilmenlik	3,8±0,91	3,73±0,83	-0,633	0,527
Genel ÖVD	3,87±0,55	3,97±0,48	-1,591	0,112
Dışsal iş tatmini	3,18±0,79	3,78±0,79	-4,688	0,000*
İçsel iş tatmini	3,39±0,73	3,65±0,84	-2,306	0,021*
İşin kendisi	3,55±0,73	3,91±0,67	-3,305	0,001*
Genel İTÖ	3,34±0,64	3,76±0,68	-4,062	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	3,95±0,78	4,14±0,58	-1,316	0,188
İşi benimseme	3,84±0,98	4,23±0,86	-2,580	0,010*
Genel İPA	3,91±0,77	4,17±0,6	-2,125	0,034*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.12. Hizmet İçi Eğitim Yetersizliğine Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Görevi olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılması” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 32);

Yardımsızlık, vicdanlılık ve genel ÖVD puanları dışındaki tüm puanlar açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p>0,05$). *Yardımsızlık, vicdanlılık ve genel ÖVD* değişkenleri açısından hizmet içi eğitim yetersizliğine göre grupların benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların hizmet içi eğitim yetersizliğinin centilmenlik davranışını etkilediği, ancak nezaket, İTÖ ve İPA'nın hizmet içi eğitim yetersizliğinden kaynaklanan tatminsizliğe neden olmadığı şeklinde belirtilebilir. İşe yeni başlayan ya da daha önce o işi hiç yapmamış olan çalışanın, izinde olan arkadaşının işlerini yapması için o işe hakim olması gerekir. Bu durum kişinin performansını da düşük gösterebilir. Bu tür durumlarda sıkıntı yaşanmaması için hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, çalışanın eğitiminin işin başındayken de devam ettirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 32. Hizmet İçi Eğitim Yetersizliğine Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Hizmet içi eğitim yetersizliği		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,43±0,53	4,35±0,61	-0,995	0,320
Vicdanlılık	3,68±0,68	3,74±0,64	-0,446	0,655
Nezaket	3,23±0,84	3,74±0,73	-4,404	0,000*
Centilmenlik	3,91±0,84	3,67±0,83	-2,209	0,027*
Genel ÖVD	3,92±0,5	3,97±0,49	-0,871	0,384
Dışsal iş tatmini	3,47±0,86	3,77±0,78	-2,696	0,007*
İçsel iş tatmini	3,31±0,77	3,74±0,82	-4,239	0,000*
İşin kendisi	3,69±0,76	3,91±0,65	-2,236	0,025*
Genel İTÖ	3,47±0,71	3,79±0,66	-3,654	0,000*
İşte yeterlilik ve uyum	3,91±0,73	4,19±0,55	-2,910	0,004*
İşi benimseme	3,88±0,97	4,29±0,82	-3,579	0,000*
Genel İPA	3,9±0,72	4,23±0,58	-3,664	0,000*

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.13. İş Yüküne Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “İş Yükü” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde (Tablo 33);

Dışsal iş tatmini puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Katılımcıların iş yüküne göre dışsal iş tatmini açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcıların iş yüklerinin fazla olması açısından dışsal açıdan tatminsizlik yaşamadıkları söylenebilir. Bu durumun çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini ve çalışma şartlarını etkilemediği sonucuna varılabilir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Diğer değişkenler açısından iş yüküne göre grupların benzer davranışlarda bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 33. İş Yüküne Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	İş yükü		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,5±0,47	4,35±0,61	-1,377	0,169
Vicdanlılık	3,78±0,75	3,71±0,63	-0,566	0,571
Nezakət	3,55±0,83	3,59±0,79	-0,312	0,755
Centilmenlik	3,75±0,98	3,74±0,82	-0,494	0,622
Genel ÖVD	4,01±0,48	3,94±0,5	-0,802	0,423
Dışsal iş tatmini	3,36±0,88	3,73±0,8	-2,370	0,018*
İçsel iş tatmini	3,56±0,76	3,61±0,84	-0,222	0,824
İşin kendisi	3,72±0,75	3,87±0,68	-1,111	0,267
Genel İTÖ	3,52±0,73	3,72±0,68	-1,242	0,214
İşte yeterlilik ve uyum	4,03±0,78	4,12±0,59	-0,351	0,725
İşi benimseme	3,9±1,13	4,21±0,83	-1,277	0,202
Genel İPA	3,99±0,82	4,15±0,6	-0,949	0,343

*Mann Whitney U analizi

4.12.2.14. Öğrencilerle Yaşanan Çatışmalara Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Öğrencilerle yaşanan çatışmalar” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA

ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 34). Katılımcıların öğrencilerle yaşadığı çatışmalara göre ÖVD, İTÖ ve İPA açısından aralarında fark bulunmamıştır. Bunun sebebi katılımcıların öğrencilerle aralarındaki iletişimin iyi olması olarak söylenebilir.

Tablo 34. Öğrencilerle Yaşanan Çatışmalara Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Öğrencilerle yaşadığı çatışmalar		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımsızlık	4,33±0,6	4,38±0,59	-0,397	0,692
Vicdanlılık	3,67±1,09	3,72±0,65	-0,329	0,742
Nezaketsizlik	3,67±0,67	3,58±0,8	-0,180	0,857
Centilsizlik	3,5±0	3,75±0,85	-0,811	0,418
Genel ÖVD	3,87±0,64	3,95±0,49	-0,360	0,719
Dışsal iş tatmini	3,29±0,52	3,68±0,82	-1,228	0,219
İçsel iş tatmini	3±1,01	3,61±0,82	-1,196	0,232
İşin kendisi	3,75±0,25	3,85±0,69	-0,515	0,607
Genel İTÖ	3,29±0,39	3,7±0,69	-1,420	0,156
İşte yeterlilik ve uyum	4±0,17	4,11±0,63	-0,818	0,413
İşini benimseme	3,44±0,19	4,17±0,89	-1,762	0,078
Genel İPA	3,81±0,06	4,13±0,64	-1,367	0,172

Mann Whitney U analizi

4.12.2.15. Diğer Nedenlere Göre

Katılımcıların çalışma yaşamında tatminsizlik yaşadığı alanın “Diğer” olmasına göre ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt faktör puanları ortalama dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 35). Katılımcıların tatminsizlik yaşadığı durumlara istedikleri ve arzuladıkları bir çalışma ortamında bulunmamak, ilçede çalışıyor olması dolayısıyla gelişmişlik düzeyinin çok düşük olması, idari personel ile öğretim elemanlarının bir arada çalışmasından dolayı bazı sorunların olması ve yönetim tutarsızlıkları gibi diğer nedenler örnek verilebilir.

Tablo 35. Diğer Nedenlere Göre Değerlendirilmesi

Faktörler	Diğer		Z	p
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Yardımseverlik	4,33±0,77	4,38±0,59	-0,105	0,916
Vicdanlılık	3,78±0,6	3,72±0,65	-0,316	0,752
Nezaket	3,17±1,01	3,59±0,79	-0,917	0,359
Centilmenlik	4,08±0,92	3,73±0,84	-0,915	0,360
Genel ÖVD	3,92±0,48	3,95±0,5	-0,262	0,793
Dışsal iş tatmini	3,19±1,22	3,69±0,81	-0,843	0,399
İçsel iş tatmini	3,17±1,15	3,61±0,82	-0,809	0,419
İşin kendisi	3,5±1,26	3,85±0,67	-0,204	0,838
Genel İTÖ	3,25±1,18	3,7±0,68	-0,689	0,491
İşte yeterlilik ve uyum	3,89±1,43	4,11±0,6	-0,506	0,613
İşi benimseme	3,5±1,41	4,18±0,87	-1,271	0,204
Genel İPA	3,76±1,38	4,13±0,61	-0,327	0,744

Mann Whitney U analizi

Literatürde çalışanlar üzerinde ÖVD ile ilgili farklı çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir. Örneğin; ÖVD ile örgütsel bağlılık (Salihoğlu, 2013: 300-310; Alpkan, Dilek ve Bozlağan, 2005: 44-69; Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak, 2015: 313-334; Çekmecelioğlu ve Pelenk, 2015: 143-164; Aslan, 2008: 163-178), ÖVD ile örgütsel güven (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-150; Yücel ve Samancı, 2009: 113-132; Yılmaz, 2009: 471-490), ÖVD ile örgütsel adalet (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 71-91; Yıldız, 2014: 199-210; İplik, 2009: 107-118), ÖVD ile örgütsel sağlık (Buluç, 2008: 571-602), ÖVD ile örgütsel iletişim (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 33-48), ÖVD ile örgüt kültürü (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 112-131) gibi. Bütün bunlar da ÖVD'nin çalışanlar ve örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

4.13. ÖVD, İTÖ ve İPA Arasındaki İlişki

Katılımcıların ÖVD, İTÖ ve İPA ölçekleri genel ve alt boyut puanlarının birbirleri ile ilişkisini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde (Tablo 36);

Centilmenlik puanları ile İTÖ puanları arasındaki korelasyon dışındaki tüm korelasyon puanları istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$).

ÖVD, İTÖ ve İPA faktörleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki görülmektedir. Yani bir faktör artarken diğer faktörler artmakta, bir faktör düşerken diğer faktör puanları da düşmektedir. Çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin, iş tatmini ve iş performansını artıracığına yönelik H_{15} hipotezi doğrulanmıştır (Bateman ve Organ, 1983: 587-595; Özdevecioğlu, 2003: 117-135; Çelik ve Çıra, 2013: 11-20). Çalışanların iş tatmini arttığında performansları da artmaktadır, iş tatminleri azaldıkça da performansları azalmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127-153).

Katılımcıların işlerinden aldıkları tatmin düzeylerinin incelenmesi sonucunda yüksek düzeyde bir tatmine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 39). Yüksek düzeyde bir iş tatmini çalışanın işe ve örgüte yönelik tutumlarında olumlu sonuçlara neden olmaktadır. İş tatmini ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlandığı görülmektedir (Üngüren ve öte., 2010: 2922-2937; Çelen ve öte., 2010: 143-154; Eğinli, 2009:35-52).

Genel olarak iş tatmini ile iş performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğuna ilişkin literatürde çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Perera ve öte., 2014: 96-104; Sani, 2013: 57-67; Latif ve öte., 2013: 166-171; Yazıcıoğlu, 2010: 243-264; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1-11; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-58; Janssen ve Van Yperen, 2004: 368-384). Bu çalışmada da iş tatmini ile her iki performans boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Podsakoff ve MacKenzie'nin (1992) araştırmalarında özgecilik, vicdanlılık, nezaket ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Podsakoff ve öte. 2000: 513-563).

Tablo 36. ÖVD, İTÖ ve İPA Arasındaki İlişki (Korelasyon)

Faktörler		Yardımseverlik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Genel ÖVD	İşte Yeterlilik ve Uyum	İşi Benimseme	Genel İPA
Dışsal iş tatmini	r	0,250**	0,442**	0,414**	0,114	0,455**	0,415**	0,523**	0,511**
	p	0,000	0,000	0,000	0,069	0,000	0,000	0,000	0,000
İçsel iş tatmini	r	0,237**	0,442**	0,412**	0,071	0,439**	0,398**	0,484**	0,483**
	p	0,000	0,000	0,000	0,257	0,000	0,000	0,000	0,000
İşin kendisi	r	0,335**	0,466**	0,381**	0,122	0,490**	0,399**	0,440**	0,463**
	p	0,000	0,000	0,000	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel İTÖ	r	0,300**	0,511**	0,465**	0,114	0,521**	0,463**	0,562**	0,561**
	p	0,000	0,000	0,000	0,069	0,000	0,000	0,000	0,000
Yardımseverlik	r	1,000	0,424**	0,317**	0,434**	0,803**	0,347**	0,264**	0,347**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Vicdanlılık	r		1,000	0,486**	0,190**	0,799**	0,432**	0,377**	0,455**
	p			0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Nezaket	r			1,000	0,130**	0,665**	0,381**	0,421**	0,443**
	p				0,038	0,000	0,000	0,000	0,000
Centilmenlik	r				1,000	0,510**	0,161**	0,052	0,129**
	p					0,000	0,010	0,406	0,040
Genel ÖVD	r					1,000	0,496**	0,422**	0,517**
	p						0,000	0,000	0,000
İşte Yeterlilik ve Uyum	r						1,000	0,606**	0,930**
	p							0,000	0,000
İşi Benimseme	r							1,000	0,856**
	p								0,000

SONUÇ

Bu çalışma, son dönemde oldukça fazla araştırmaya konu olan ÖVD, iş tatmini ve iş performansının bazı demografik özelliklerle ilişkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Eğitim alanında hizmet veren çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

ÖVD, bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttıran, gönüllülük esasına dayalı çaba ve ekstra rol davranışı göstererek organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışların dışında davranışlarda bulunulması; iş tatmini, bireyin iş ve iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu duygular; performans ise belli olan koşullarda işin gereğini yapma seviyesi veya çalışanın tavırlarının biçimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Çalışma hayatı, kişinin örgüte ve işle alakalı edindiği çok sayıda tecrübenin bir araya gelmesinden meydana gelmektedir. Çalışan, çalışma yaşamı boyunca sadece işle alakalı bilgi ve yetenekleri açısından gelişme sağlamaz. Bunun yanında yaşadığı sevinç, hüznün, kaygı gibi hisleri açısından da gelişim göstermektedir. Bireyin iş hayatından kazandığı bu tecrübelerin tümü ya da sadece bir bölümü işe ilişkin olumlu veya olumsuz bir davranış geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu davranışlara sahip olması iş tatmininin gelişmesini, iş tatmininin gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut işyerinde üstlenmiş olduğu işten memnuniyet derecesi, işini daha iyi yapmasının temel şartlarından oluşmaktadır.

Bir kamu üniversitesi olan kurumun öğretim elemanı ve idari personelinin ÖVD, iş tatmini ve iş performansı hakkındaki görüşlerinin belirlenerek değerlendirilmesi amacıyla Kırklareli Üniversitesi'nin merkez teşkilatları ile ilçelerde bulunan birimlerinde yapılan araştırma sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

Üniversitede öğretim elemanı ve idari personel olarak görev yapan katılımcıların çoğunluğunu erkekler (%61,4) oluşturmaktadır. Çalışma

hayatında erkeklerin daha aktif rol oynamasının bunda etkili olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun 30-39 yaş aralığında ve 30 yaş altında olanların bulunması, üniversitenin geçmişinin çok eski olmamasından kaynaklı olarak genç ve dinamik bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların çoğunluğunun evlilerden oluşması; düzenli bir aile yaşamını seçtiklerini düşündürmektedir.

Eğitim sektöründe hizmet veren katılımcıların eğitim durumlarının da yüksek olduğu ve genellikle lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişilerden oluştuğu saptanmıştır.

Katılımcıların mesleki deneyimleri ile üniversitede çalışma süreleri paralellik göstererek 1-5 yıl arasındadır. Bunun sebebinin 2007 yılında kurulmuş olan üniversitenin, kuruluşunun çok eski olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Genel olarak katılımcıların çalıştığı birimlerin orantılı olarak dağıldığı görülmektedir. Bunun da personel dağılımının üst yöneticiler tarafından birimler arasında adaletli olarak yapıldığı söylenebilir.

Bir kamu üniversitesinde çalışanlara yapılan bu araştırmanın sonucunda katılımcıların büyük bir oranını doğal olarak kadrolu devlet memurları oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu idari memurların oluşturduğu, araştırma görevlileri ile yöneticilerin ise bunları takip ettiği tespit edilmiştir. Çoğunlukla bürolarda çalışan idari personele anketlerin ulaştırılmasının daha kolay ve katılımlarının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcılardan öğretim elemanlarının %65'i sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında çalışmaktadır. Bu da üniversitenin bu alanda eğitim veren öğretim elemanlarının çoğunluğu oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların %86,6'sı gibi büyük bir çoğunluğunun işten ayrılma düşüncesinin bulunmadığı tespit edilmiş olup, işle ilgili en çok tatminsiz yaşanan konu ise ücrettir. Ücreti çok yakın bir oranla fiziki koşullar takip etmektedir. Ücretteki iyileştirmeler ancak devlet politikalarıyla geliştirilebilecektir. Yapılanma aşaması halen devam eden üniversitenin

ileriki yıllarda fiziki şartlarının çok daha iyi olacağı tahmin edilmektedir. Bu yönde sürekli olarak üniversiteye yeni mekanlar dahil edilmekte ve hem çalışanların hem de öğrencilerin ihtiyaçları giderilmeye çalışılmaktadır.

Katılımcıların ÖVD davranışları incelendiğinde; yardımseverlik çok yüksek, vicdanlılık, centilmenlik ve genel ÖVD yüksek ve nezaket davranışları orta; İTÖ incelendiğinde; dışsal iş tatmini, içsel iş tatmini, işin kendisi ve genel İTÖ yüksek; İPA incelendiğinde ise; işte yeterlilik ve uyum, işi benimseme ve genel İPA çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, mesleki deneyim, kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, statü, unvan, öğretim elemanı olması, mesleki çalışma alanı, işten ayrılma düşüncesi, tatminsizlik nedenlerine göre, ÖVD, İTÖ ve İPA arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiş olup, tatminsizlik nedenlerinden meslektaşların karşı davranışları, öğrencilerle yaşanan çatışmalar ve istenilen çalışma ortamında bulunmamak, ilçelerin gelişmişlik düzeyinin çok düşük olması, idari personel ile öğretim elemanlarının bir arada çalışmasından kaynaklanan bazı sorunlar ve yönetimin tutarsız davranışları gibi diğer nedenler açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmanın hipotezleri test edildiğinde;

H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Cinsiyetin ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunmaktadır.

H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yaşın, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunmaktadır.

H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumun, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi mevcuttur.

H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumunun, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunduğu saptanmıştır.

H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Mesleki deneyimin, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresinin, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunmaktadır.

H₈ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışılan birimin, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi belirlenmiştir.

H₉ hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların statülerinin, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi mevcuttur.

H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir. Unvanın, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

H₁₁ hipotezi kabul edilmiştir. Öğretim elemanı olmanın, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi saptanmıştır.

H₁₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Katılımcıların mesleki alanlarının, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkisi bulunmaktadır.

H₁₃ hipotezi kabul edilmiştir. İşten ayrılma düşüncesinin, ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerinde etkili olduğu görülmüştür.

H_{14b}, H_{14g}, H_{14h}, H_{14j}, H_{14k} ve H_{14l} hipotezleri kabul, H_{14a}, H_{14d}, H_{14e}, H_{14f}, H_{14i} ve H_{14m} hipotezleri kısmen kabul ve H_{14c}, H_{14n} ve H_{14o} hipotezleri ise reddedildiğinden; H₁₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Tatminsizlik nedenlerinin ÖVD, İTÖ ve İPA faktörlerine ilişkin değerlendirilmeleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₁₅: ÖVD, İTÖ ve İPA arasında güçlü bir ilişki vardır. H₁₅ hipotezi kabul edilmiştir. ÖVD, İTÖ ve İPA arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma beklendiği gibi, üniversite yöneticilerinin ÖVD, İTÖ ve İPA konusunda farkındalığını arttıracak ve bu konuda yeni stratejiler geliştirmelerini sağlayacaktır. Öğretim elemanları ve idari personel üzerinde bu konularda daha kapsamlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 1-14.

Akgemci, T. ve Koçyiğit, T. (2013). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, ss. 17-32.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 105-135.

Akşit Aşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, S. 467, ss. 31-51.

Alanyalı, L. K. (2006). *Örgütsel Stress Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 187319).

Alpkan, İ., Dilek, A. ve Bozlağan, Ö. (2005). “Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 44-69.

Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, C. 7, S. 28, ss. 47-57.

Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <http://eprints.sdu.edu.tr/640/1/TS00720.pdf> (Erişim: 28.03.2016).

Anonim, <http://www.klu.edu.tr/Sayfalar/389-genel-bilgiler.klu>, (Erişim: 04.05.2016).

Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 15, S. 2, ss. 163-178.

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 2, ss. 203-216.

Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 206015).

Ayan, A. (2015). “Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 3, ss. 117-141.

Ayanoğlu Şişman, F. (2007). *İŐletmelerde Yeniden Yapılanma S¼reci ve Bunun alıŐanların İŞ Tatmini ve rg¼te Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 208899).

Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). “İŞ G¼renlerin cret Tatmini, İŞ Tatmini ve Performans Algısı”, *Kamu-İŞ Dergisi*, C. 13, S. 2, ss. 127-153.

Bağcı, Z. (2014). “Duygusal Zeka ve rg¼tsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 259-280.

Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2015). “Duygusal Emeğin İŞ Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sekt¼r¼nde G¼rg¼l Bir Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, C. 6, S. 10, ss. 69-90.

Bakan, İ. ve ¼te. (2014). “rg¼t Depresyonu ve İŞ Tatmini Arasındaki İlişki; Bir niversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması”, *Kahramanmaraş S¼t¼c¼ İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 295-315.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). “rg¼tsel Vatandaşlık Davranışı leği Uyarlama ve Karşılaştırma alıŐması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak¼ltesi Dergisi*, C. 61, S. 4, ss. 83-101.

Baş, T. (2002). “ğretim yelerinin İŞ Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *Dokuz Eyl¼l niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, C. 17, S. 2, ss. 19-37.

Başdoğan, T. (2015). *Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 389089).

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"", *Academy of Management Journal*, C. 26, S. 4, ss. 587-595.

Bayrak Kök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 291-310.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Bedük, A. ve Ertürk, E. (2013). "Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 1-19.

Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). "İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 16, S. 3, ss. 131-149.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 239996).

Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 32, ss. 32-41.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S. 19, ss. 75-94.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 393839).

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 9, S. 1, ss. 1-18.

Buluç, B. (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 4, ss. 571-602.

Bükülmez, K. (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 348876).

Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 308917).

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 48-58.

Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çarıkcı, İ. H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 2, ss. 155-168.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Pelenk, S. E. (2005). “Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 29, ss. 143-164.

Çelen, Ö. ve öte. (2010). “Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi’nde Görev Yapan Sağlık Teknisyenlerinin/Teknikerlerinin İş Tatmini Düzeyinin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 13, S. 2, ss. 143-154.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 13, S. 1, ss. 11-20.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 344400).

Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 274149).

Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 262027).

Çimenci, S. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 345461).

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 139-150.

Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 15, S. 2, ss. 179-194.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23, S. 1, ss. 129-145.

Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, S. 2, ss. 33-48.

Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dinçer, E. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 348046).

Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 347350).

Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Bürokrasi*, Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 187292).

Eğimli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 23, S. 3, ss. 35-52.

Ehtiyar, R. (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 036918).

Erdem, A. R. (1997). “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 3, ss. 68-77.

Erdil, O. ve öte. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 17-26.

Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 391327).

Erken, B. (2006). *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <http://193.255.140.91:8080/jspui/handle/1/227> (Erişim: 01.12.2015).

Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 393596).

Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 12 S. 1, ss. 29-54.

Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 342231).

Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 286633).

Graham, J.W., ve Van Dyne, L. (2006). “Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, S. 18, ss. 89-109.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi*, S. 15, ss. 1-11.

Güler, B. (2014). *Akademik Gelişim Süreci ve Akademisyenlerin İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Almanya ve Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 368179).

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 336107).

Gülınar, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 211039).

Güneş Konak, S. (2011). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarının Yürürlükte ve Hazırlanmakta Olan Mevzuat Çerçevesinde Araştırılması: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 208899).

Güney, T. (2014). *Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 289424).

Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 48-75.

Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 215500).

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 9, S. 2, ss. 174-190.

Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 12 S. 1, ss. 127-151.

Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 35, S. 1-2, ss. 155-169.

Hotamışlı, M. ve Ağca, V. (2010). “Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12, S. 2, ss. 95-118.

Işıkkı Yenitepe, D. (2008). *Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 226224).

İlusu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 322305).

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 11 S. 1, ss. 167-176.

İplik, F. N. (2006). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 25, ss. 107-118.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 4, ss. 195-216.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 119-135.

Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). “Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, C. 47, S. 3, ss. 368-384.

Kanten, P. (2014). “Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”, *Yönetim- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, C. 76, S. 1, ss. 160-184.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280976).

Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 11, S. 2, ss. 135-160.

Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 345414).

Karahan, F. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 407039).

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 1, ss. 35-48.

Karaman, F., ve Altunoğlu, A. E. (2007). “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 14 S. 1, ss. 109-120.

Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 2, ss. 74-89.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi — Bir Uygulama —”, *Yönetim Dergisi*, S. 63, ss. 59-76.

Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 355-372.

Kayalı, R. (2013). *Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Olan Etkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/handle/1/1680> (Erişim: 01.12.2015).

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*. İstanbul: Alfa Aktuel Yayınları.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 219696).

Kohli, A. K. (1985). "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, C. 22, ss. 424-433.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 20, ss. 1-19.

Latif, M. S. ve öte. (2013). "Impact of Employee's Job Satisfaction On Organizational Performance.", *European Journal of Business and Management*, C. 5, S. 5, ss. 166-171.

Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 202-217.

Mercan, S. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 274015).

Mert, İ. S. (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 2, ss. 117-143.

Moslem, S. (2015). *İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 405165).

Nalbantoğlu, C. B. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 331109).

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 3, ss. 15-42.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 12, ss. 277-290.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 13 S. 1, ss. 39-51.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 6, S. 1, ss. 251-281.

Özcan, G.T. (2015). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 389090).

Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 010754).

Özdemir, E. (2010). *İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 320924).

Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, ss. 117-135.

Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 3, S. 2, ss. 112-131.

Özer, A. (2015). *Öğretim Elemanlarının İş Etiği Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 398243).

Özmutaf, N. M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 41-60.

Öztürkci, N. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 385470).

Özyer, K., Orhan, U. ve Dönmez Orhan, D. (2012). “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 27, S. 1, ss. 181-204.

Perera, G. D. N. ve öte. (2014). “Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, C. 3, S. 1, ss. 96-104.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 9, ss. 71-91.

Podsakoff, P.M. ve öte. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, C. 26, S. 3, ss. 513-563.

Resmi Gazete, “5662 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, 29.05.2007, S. 26536

Rousseau, D. M. ve McLean, P. J. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, *Research in Organizational Behavior*, C. 15, ss. 1-43.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Kitabevi.

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. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 261238).

Salihoğlu, G. H. (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 300-310.

Sani, A. (2013). "Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Management*, C. 8, S. 15, ss. 57-67.

Savcı, G. (2012). *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 411863).

Serin, M.K. ve Buluç, B. (2014). "Sınıf Öğretmenlerinin Değer Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 22, S. 1, ss. 273-290.

Seyrek, E. (2014). *İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi: Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 368509).

Sezgin, A. (2010). *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 262925).

Soysal, A. ve Tan, M. (2013). “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 45-63.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 22, ss. 395-408.

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”*, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 206324).

Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 277084).

Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 373-382.

Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6 S. 1, ss. 313-334.

Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 308741).

Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, C. 10, S. 39, ss. 61-76.

Torun, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 240964).

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 33-47.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C. 65, S. 2, ss. 195-218.

Urlu, F. (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 265914).

Uyargil, C. ve öte. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014). “İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi”, *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 29, ss. 835-849.

Üngüren, E. ve öte. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi” , *Journal of Yasar University*, C. 17, S. 5, ss. 2922-2937.

Weiss, D. J. ve öte. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.

Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 380151).

Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig Dergisi*, S. 55, ss. 243-264.

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*, C. 16, S. 2, ss. 303-324.

Yıldız, S. (2014). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 14, S. 2, ss. 199-210.

Yılmaz, E. (2015). *Hastanelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Isparta İlinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 395948).

Yılmaz, F. (2008). *Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo ve Televizyon Üst Kurulu*, Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 231083).

Yılmaz, K. (2009). “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C. 15, S. 59, ss. 471-490.

Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 381502).

Yılmaz, T. ve Yenihan, B. (2014). “İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Türk İlaç Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, C. 3, S. 6, ss. 200-218.

Yücel, C. ve Kaynak, S. (2008). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 20, ss. 685-706.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 113-132.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 369204).

EKLER

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

SAYIN YETKİLİ,

Bu anket formu, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal iş tatmini ve iş performansının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Veriler toplu olarak değerlendirilecek olup, isim kullanılmayacaktır. Yönetim kararlarına destek sağlayacağı tahmin edilen bu anketin hassasiyetle doldurulması önem arz etmektedir.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Aysun BOZER

Danışman: Doç.Dr. Aygül YANIK

BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER

1. Görev unvanınız?

- 1) Öğretim üyesi
- 2) Öğretim Görevlisi
- 3) Araştırma Görevlisi
- 4) Yönetici
- 5) İdari Memur
- 6) Yardımcı Hizmetli
- 7) Diğer.....

2. Mesleki alanınız (Öğretim elemanları cevaplayacaktır)?

- | | |
|---------------------|-------------------------------------|
| 1) Sağlık Bilimleri | 3) Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler |
| 2) Fen Bilimleri | 4) Teknik Bilimler |

3. Çalışma statünüz?

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1) Kadrolu Devlet Memuru Edilen Personel | 3) Hizmet İhalesi İle İstihdam |
| 2) Sözleşmeli (4/B'li) Personel | 4) Diğer..... |

4. Cinsiyetiniz?

- | | |
|----------|----------|
| 1) Erkek | 2) Kadın |
|----------|----------|

5. Yaşınız?

6. Medeni durumunuz?

- | | | |
|---------|----------|----------------|
| 1) Evli | 2) Bekar | 3) Diğer |
|---------|----------|----------------|

7. Eğitim durumunuz ?

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| 1) Lise ve dengi okul | 4) Yüksek Lisans |
| 2) Önlisans | 5) Doktora ve Tıpta Uzmanlık |
| 3) Lisans | |

8. Mesleki deneyim süreniz (Kaç yıldır bu mesleği yürütmektesiniz)?

- 1) 1 yıldan az 3) 6-10 yıl 5) 16-20 yıl
2) 1-5 yıl 4) 11-15 yıl 6) 21 ve üstü

9. Halen bulunduğunuz üniversitede ne kadar süredir çalışmaktasınız?

- 1) 1 yıldan az 3) 6-10 yıl 5) 16-20 yıl
2) 1-5 yıl 4) 11-15 yıl 6) 21 ve üstü

10. Çalıştığınız birim?

- 1) Rektörlük 4) Yüksekokul
2) Fakülte 5) Meslek Yüksekokulu
3) Enstitü 6)

Diğer.....

11. İşinizden ayrılmayı hiç düşündünüz mü?

1) Evet (Lütfen sebebini açıklayınız).....

.....

2) Hayır

12. Aşağıdakilerden hangisi yada hangileri çalışma yaşamınızda doyumsuzluk yaşadığınız alanlardır? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- 1) Araç gereç temini
2) Ekip üyeleri ile koordineli çalışamama
3) Meslektaşlarımın bana karşı davranışları
4) Meslektaşlarımla sosyal hayattaki paylaşım yetersizliği
5) Kendimi geliştireceğim bilgi kaynaklarına ulaşma güçlüğü
6) Ücret
7) Yönetim biçimi (İşimin denetlenme biçimi)
8) İş yerimin fiziki koşulları
9) İş güvenliği eksikliği hissetmem
10) İşle ilgili iyileştirici ve geliştirici önerilerin dikkate alınmasında yetersizlik
11) Görevim olmayan uygulamaların sıklıkla yaptırılması
12) Hizmet içi eğitim yetersizliği
13) İş yükü
14) Öğrencilerle yaşadığım çatışmalar
15) Diğer.....

EK 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

NO	Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak o ifadede belirtilen yöne ne derece katıldığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
1	Günlük izin alan birinin o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
2	İş yükü ağır olan bir arkadaşıma yardım ederim	1	2	3	4	5
3	İşe yeni başlayan birine işini öğrenmesinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
7	Üniversite için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
8	Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
13	Üniversitede ortam ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
14	Üniversitede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5
15	Üniversite içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
17	Üniversitenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
18	Üniversitenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	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	Üniversite içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5

EK 3: Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak işinizin o ifadeye belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz.

NO	Her cümleye cevap verirken “bu yönüyle işimden ne derece memnunum” diye düşününüz ve (X) işareti koyarak belirtiniz. Şimdiki İşimden;	Hiç Memnun Değilim (1)	Memnun Değilim (2)	Kararsızım (3)	Memnunum (4)	Çok Memnunum (5)
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından	1	2	3	4	5
6	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
7	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
8	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
9	Kişilere, ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
10	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
11	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

EK 4: İş Performansı Ölçeği

NO	Aşağıda iş performans algısı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak o ifadeye belirtilen yönden ne derece katıldığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.	Çok fazla (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)
1	İşte hata yapma olasılığı	1	2	3	4	5
2	İşe gitmede isteksizlik	1	2	3	4	5
3	İşten ayrılma düşüncelerinin olması	1	2	3	4	5
4	İşte kendini yetersiz hissetme	1	2	3	4	5
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	1	2	3	4	5
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	1	2	3	4	5
7	İsabetsiz kararlar verme olasılığı	1	2	3	4	5
8	İş çevresine karşı kırıcı davranışlarda bulunma	1	2	3	4	5
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama durumu	1	2	3	4	5