

**T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN KARIYER  
TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hamza YERLİKAYA**

**Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR  
EĞİTİMİ**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fikret SOYER**

**Mart 2019**

T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN KARIYER  
TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAMZA YERLİKAYA


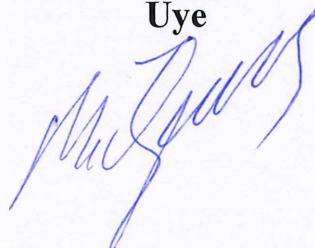
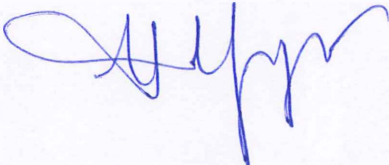
Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR  
EĞİTİMİ

Bu tez 04/03/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr.  
Fikret SOYER  
Jüri Başkanı

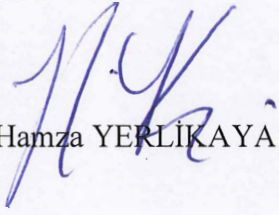
Dr.Öğr.Üyesi  
Murat ÖZMADEN  
Üye

Dr.Öğr.Üyesi  
Ersin ESKİLER  
Üye



## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

  
Hamza YERLİKAYA

## TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalışmamın planlanması ve yürütülmesinde bana her konuda desteğini esirgemeyen, yol gösteren ve beni cesaretlendiren çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam Doç. Dr. Fikret Soyer' e yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, çalışmanın her aşamasında desteklerine başvurduğum Doç. Dr. Özkan Işık ve Arş. Gör. Cihan Ayhan'a çok teşekkür ederim.

Araştırmada yine desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Abdullah Düğenci, Arş. Gör. Arif Damar, Arş. Gör. Zülbiye Kaçay, Hasan Tahsin Yılmaz ve Oğuzhan Demirhan'a teşekkür ederim.

Her zaman en büyük destekçilerim olan, canımdan çok sevdiğim ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hamza YERLİKAYA

## ÖZET

### SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN KARIYER TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

YERLİKAYA, Hamza

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fikret Soyer

Mart, 2019 xii+56 sayfa

Bu çalışmanın amacı spor genel müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırmanın evrenini spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanları, örneklemini ise 484 (99 kadın, 385 erkek) gönüllü merkez ve taşra teşkilat çalışanı oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında kasti örnekleme yöntemi ve yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama araçları olarak Organ (1988) tarafından geliştirilen, Uçanok (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 15 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ile Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Hofmans, Dries ve Pepermans'ın de (2008) çalışmasında yer verdiği 5 ifadeden meydana gelen Kariyer Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların demografik değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiklerinde yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin normallik sınaması Skewness-Kurtosis değerleri aracılığıyla kontrol edilmiş ve parametrik testler kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalar için bağımsız gruplar t-testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi ve değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerinde yaş, eğitim düzeyi, birim ve çalışılan konuma göre fark olduğu, buna karşın cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Ek olarak, kariyer tatmin düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan birim ve çalışılan konuma göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutları ile kariyer tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutu arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, spor genel müdürlüğü personelinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, spor genel müdürlüğü personelinin kariyer tatmin düzeylerinin artırılması onların problemlerle karşılaşan kurum çalışanlarına yardımcı olma potansiyelini artıracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık, Kariyer Tatmini, Spor Genel Müdürlüğü



## ABSTRACT

### **THE INVESTIGATION OF CAREER SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP LEVELS OF GENERAL DIRECTORATE OF SPORTS' PERSONNEL**

YERLIKAYA, Hamza

Master Thesis, Department of Physical Education and Sports Education

Supervisor: Associate Professor Fikret SOYER

Mart, 2018 xii+56 Pages

The aim of this study was to evaluate the relationship between the level of career satisfaction and organizational citizenship in terms of various variables in the personnel of the sports general directorate. The population of the research comprised of the central and provincial organization personnel of the General Directorate of Sports, and the sample consists of 484 volunteer central and provincial organization personnel. The purposeful sampling method and face-to-face survey method was used for data collection. A total of 484 participants (99 female and 385 male) were included in the current study. 15 items Organizational Citizenship Scale developed by Organ (1988) and adapted to Turkish by Uçanok (2008) and 5 items Career Satisfaction Scale developed by Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990) was used in the study. The descriptive statistics, Independent samples T- test, One-way ANOVA and Pearson correlation analysis was used for analyzing the data.

According to the results, it was determined that there was a significant difference among age, education level, department and the position of work, whereas no significant difference was determined according to the gender variables. In addition, no significant difference in career satisfaction levels according to gender, age, level of education, department and position of employment was determined. When the relationship between organizational citizenship sub-dimensions and career satisfaction levels were examined, a positive significant relationship between career satisfaction and altruism sub-dimension of organizational citizenship was determined.

As a result, it was determined that the organizational citizenship levels of the personnel of the General Directorate of Sports differed in terms of various variables. Increasing the level of career satisfaction will increase the potential of assisting to the individuals.

**Keywords:** Organizational Citizenship, Career Satisfaction, General Directorate of Sports





## İÇİNDEKİLER

Bildirim .....	i
Teşekkür .....	ii
Özet .....	iii
Abstract .....	v
İçindekiler .....	vii
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xii
BÖLÜM I.....	1
Giriş.....	1
1.1 Araştırma Problemi ve Alt Problemler .....	2
1.1.1 Araştırma Problemi .....	2
1.1.1.1 Alt Problemler.....	2
1.2 Önem.....	2
1.3 Sınırlılıklar .....	3
1.4 Tanımlar .....	3
1.5 Simgeler ve Kısaltmalar.....	3
BÖLÜM II.....	4
Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi .....	4
2.1 Kariyer Kavramı.....	4
2.2 Kariyer Geliştirme.....	5
2.2.1 Bireysel Kariyer Geliştirme .....	7
2.2.2 Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	7
2.3 Kariyer Planlama.....	8
2.3.1 Kariyer Planlamanın Amacı.....	9
2.4 Kariyer Yönetimi .....	9

2.4.1 Kariyer Yönetimi Amaç ve Önemi .....	10
2.5 Kariyer Tatmini.....	12
2.5.1 Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler.....	13
2.6 Örgütsel Vatandaşlık.....	14
2.6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı .....	14
2.6.2 Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Model ve Yaklaşımları .....	17
2.6.2.1 Vicdanlılık Boyutu .....	17
2.6.2.2 Özgecilik/Yardımseverlik Boyutu .....	18
2.6.2.3 Nezaket Boyutu .....	18
2.6.2.4 Sivil Erdem Boyutu.....	19
2.6.2.5 Centilmenlik Boyutu .....	20
2.6.3. Podsakoff'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Model ve Yaklaşımları.....	20
2.6.3.1 Yardım Etme Davranışı.....	21
2.6.3.2 Sportmenlik Davranışı .....	21
2.6.3.3 Örgütsel Sadakat Davranışı.....	21
2.6.3.4 Örgütsel Uyum Davranışı .....	21
2.6.3.5 Bireysel İnisiyatif Davranışı .....	22
2.6.3.6 Sivil Erdem Davranışı .....	22
2.6.3.7 Kişisel Gelişim Davranışı .....	22
BÖLÜM III .....	24
Gereç ve Yöntem.....	24
3.1 Araştırma Modeli .....	24
3.2 Araştırmanın Örneklem Grubu .....	25
3.3 Veri Toplama Aracı.....	25
3.3.1 Kariyer Tatmini.....	26
3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği .....	26

3.4 Verilerin Toplanması .....	26
3.5 Verilerin Analizi.....	29
BÖLÜM IV .....	31
Bulgular.....	31
BÖLÜM V .....	42
Tartışma ve Sonuç.....	42
Kaynaklar .....	47
Özgeçmiş.....	56



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	27
Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Analizi .....	28
Tablo 3.Kariyer tatmini Faktör Analizi.....	29
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı .....	31
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı .....	31
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim düzeylerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımı .....	32
Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Yıllarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı .....	32
Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Birimlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı .....	32
Tablo 9. Katılımcıların Birimdeki Görevlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı .	33
Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Kariyer Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	33
Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Kariyer Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	34
Tablo 12. Katılımcıların yaş gruplarına göre yardımcı ve sivil erdem alt boyutuna ilişkin Post-Hoc test sonuçları.....	35
Tablo 13.Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	36
Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları.....	36
Tablo 15. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Çalışma Birimine Göre Karşılaştırılması .....	37
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştığı Birimlere Göre Diğerkâmlık Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları.....	38
Tablo 17. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Çalıştığı Konuma Göre Karşılaştırılması .....	39
Tablo 18. Katılımcıların Çalıştığı Konuma Göre Diğerkâmlık Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları.....	40

Tablo 19. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	41
---	----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Geliştirme Süreci .....	6
Şekil 2. Teorik Model .....	24



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Kariyer kavramı, ilk olarak 1970'li yıllarda araştırma konusu olup, iş yaşamında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 185). Kariyer bireyin hayatı boyunca edindiği tecrübelerle dayalı olarak deneyim ve etkinliklere ilişkin kavradığı tutum ve davranışlar dizisidir (Can, 1994: 306). Günümüzde kariyer beklentileri, farklı yaş grupları arasında farklı anlamlar içermektedir. Diğer bir ifade ile ihtiyaçların şiddetinin yaş gruplarına göre değişiklik göstermesinden dolayı, gençlerin kariyer beklentileriyle, yaşlı grupların kariyer beklentilerinin farklılık gösterdiği görülmektedir (Kapusızoğlu, Şengün ve Boz, 2017: 137). Bireylerin kariyerlerine ilişkin beklentileri doğrultusunda edinimlerinin istedikleri seviyeye ulaşmasının, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı rol ötesi davranışlar adı altında Bernard (1938) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve daha sonraki zamanlarda Katz ve Kahn (1978) tarafından da rol ötesi ve rol tanımlaması adı altında çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174; Çetin, 2004: 3-4). Örgütsel vatandaşlık kavramı tam anlamıyla ilk kez Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yürütülen çalışmalarda kullanılmış ve örgütte çalışan diğer iş görenlere yardımcı olma niyeti, vicdanlı bir şekilde hareket etme, örgütü destekleme gibi gönüllülük esasına dayanan davranışlar olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında çeşitli çalışmalar gerçekleştiren Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır. Bunlar; vicdanlılık boyutu, özgecilik/diğerkâmlık boyutu, nezaket boyutu, sivil erdem boyutu ve centilmenlik boyutudur. Podsakoff ve diğerleri örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim davranışı olmak üzere yedi alt boyutta ele almıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 515).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının kariyer tatminleri ile örgütsel vatandaşlık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından araştırılmasıdır.

## **1.1 ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLER**

### **1.1.1 Araştırma Problemi**

Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

#### **1.1.1.1 Alt problemler**

1. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmakta mıdır?
2. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri yaş bakımından farklılaşmakta mıdır?
3. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmakta mıdır?
4. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri çalışma birimi bakımından farklılaşmakta mıdır?
5. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri buldukları konum bakımından farklılaşmakta mıdır?
6. Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

## **1.2 ÖNEM**

Günümüz örgüt çalışanlarının örgüte karşı ortaya koydukları duygu düşünce ve davranışlar, örgütün sağlıklı bir biçimde işlemesi, verimliliğin artması ve devamlılığın



sağlanması gibi hususlar ile doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan ilgili çalışma; Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının bağlı oldukları birime veya kuruma karşı ortaya koymuş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının tespiti, bir çalışan olarak kariyer tatminlerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ve kariyer tatmin düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin tespiti açısından önem arz etmektedir.

### 1.3 SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sınırlılıklarını T.C. Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan 484 (99 kadın, 385 erkek) gönüllü birey oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının ifadeleri içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

### 1.4 TANIMLAR

**Örgütsel Vatandaşlık:** İşletmenin ödül sitemi içerisinde yer almayan fakat işletmenin yürütme mekanizmasının sağlıklı bir biçimde işlemesini sağlayan, iş görene ait gönüllü ve isteğe bağlı davranışların tümüdür (Organ, 1998: 8)

**Kariyer Tatmini:** Bireylerin kendini geliştirme ve bulunduğu görevde yükselme olanaklarını kapsayan, kariyerlerinin hem içsel hem de dışsal boyutunu içine alan tatmin olarak tanımlanmaktadır (Judge vd, 1995).

### 1.5 SİMGELER VE KISALTMALAR

**SPSS:** Statistical Package for Social Science

**ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## BÖLÜM II

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1 KARIYER KAVRAMI

Endüstrileşme ve iş yükünün azalmasıyla birlikte işverenler ve işletmeler güçlerini artırmak ve işsizlik oranını azaltmak amacıyla çalışma süresini azaltarak yetenek gerektiren eğitimlere çalışanlarını yönlendirmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda artan rekabet ortamı şirketlerin bünyesinde çalıştırdıkları personelin bireysel gelişimlerini sağlamaları amacıyla kariyer planlaması yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Endüstrileşme ve iş yükünün azalmasıyla birlikte işverenler ve örgütler güçlerini artırmak ve işsizlik oranını azaltmak amacıyla çalışma süresini azaltarak, yetenek gerektiren eğitimlere çalışanlarını yönlendirmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda artan rekabet ortamı, şirketlerin bünyesinde çalıştırdıkları personelin bireysel gelişimlerini sağlamaları amacıyla kariyer planlaması yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.

##### 2.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kavramı, 1970'li yıllarda araştırma konusu olup, iş yaşamında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:185). Örgütsel anlamda kariyer, bir mesleğe ve iş yerine ilişkin bir sözleşme olarak ele alınıp kişinin ekonomik yaşam durumunun bir meslek ya da örgütte yer alması şeklinde yorumlanmaktadır (Kraut ve Korman, 1997: 67). Kariyer, bireyin hayatı boyunca edindiği tecrübelerle dayalı olarak deneyim ve etkinliklere ilişkin algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Can, 1994:306). Kariyer, yapı itibarıyla bireyin iş hayatının başlangıcından emekli olduğu sürece kadar, aynı örgüt içerisinde yapmakta olduğu iş için çeşitli görevler olarak bu

görevde yükselmeyi ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 32-33). Yapılan tüm bu tanımların ortak noktasının bir kişinin çalıştığı işle ilgili bulunduğu konumdan sürekli olarak ilerlemesi olduğu görülmektedir.

### **2.1.2 Kariyer Kavramının Özellikleri**

Kariyer kavramını konu edinen çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışmada, yazarlar tarafından kavramın farklı yönlerine odaklanıldığı görülmektedir. Ancak, kariyer kavramının içeriğinin doğru bir biçimde anlaşılması ve/veya yanlış anlaşılmasının önüne geçilebilmesi için aşağıdaki özelliklere dikkat etmek gerekmektedir (Can, Doğan ve Doğan, 1995:18; Şimşek ve Çelik, 2004:12-14).

- Kariyer kavramı, bilindiğinden daha esnek bir yapıya sahiptir. Sadece yüksek statü ve hızlı gelişim fırsatı bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Üst düzey yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir temizlik işçisinin de kariyeri olabilir.
- Kariyer, yalnızca dikey hareketlerle alakalı değildir. Yani kurum ve örgütsel yapıdaki hiyerarşik yükselmenin yanında, bulunduğu görevden memnun olan, yükselmeyi bir hedef olarak görmeyen personeli de kapsamaktadır.

Günümüzde kariyer beklentileri, farklı yaş grupları arasında farklı anlamlar içermektedir. İhtiyaçların şiddetinin yaş gruplarına göre değişiklik göstermesinden dolayı, gençlerin kariyer beklentileriyle, yaşlı grupların kariyer beklentilerinin farklılık gösterdiği ifade edilmektedir (Kapusızoğlu, Şengün ve Boz, 2017:137).

Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca yer aldığı ilerlemeli mevkiler ve buldukları konumdaki çalışmalarıyla ilgili beklentileri ve arzuları ile örgütte ilerleyebilme süreci olarak tanımlanabilir.

## **2.2 KARIYER GELİŞTİRME**

Kişinin kendi kapasitesinin sınırları içerisinde kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmasında etkin rol alan kariyer geliştirmenin kişilere ve yıllara göre çeşitli tanımları aşağıda verilmiştir;

Kariyer geliştirme, örgüt çalışanlarının kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olması amacıyla oluşturulan, hem kişi hem de örgüte dayalı olarak içerdiği önem bakımından program kapsamında ele alınan süreçtir (Argon ve Eren, 2004: 254).

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyer ihtiyaçlarını ve yükselme isteklerini karşılaması bakımından çalışanlar için önemli olmakla birlikte, örgütsel başarıya ulaştırmada organizasyonun önemini arttırmaktadır (Soysal, 2004:128).

Kariyer geliştirme, kurumların yüksek verim aldıkları ve örgütsel bağlılığı olan çalışanlarını korumasının bir yoludur (Odabaşı, 2008:180).

Başka bir tanımla kariyer geliştirme; kişisel olarak ilerleyen bir süreç içeren kariyer planlama ile örgütsel bir süreci kapsayan kariyer yönetiminin birleşimi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003:14). Kariyer gelişiminin aynı zamanda toplum içinde çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu noktada toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla kariyer geliştirme programlarının düzenlenmesi örgüt ve çalışanların kariyer planlanmasına güdülenmesi açısından büyük öneme sahiptir (Uzun, 2005:12).

Yapılan tanımlar ışığında kariyer geliştirmenin çalışanların iş yerinde buldukları konumda ilerleme göstermesi ve işverenlerin örgütün başarıya ulaşmasını sağlaması amacıyla ele alınan bir süreç olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme, bireysel ve örgütsel alanda kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır.



Şekil 1. Kariyer Geliştirme Süreci

Yukarıda görüldüğü üzere kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki alt bölüm halinde ele alınabilmektedir. Her bir bölümün kendine ait alt süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçlerin çalışanların ve örgütün gelişimi ve değişimi açısından büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Bernardin, 2010: 295). Nitekim kariyer geliştirmenin tüm çeşitleri, kişinin istekli ve üretken olmasına, örgüt sadakati ve kendine güven duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır (Eryiğit, 2000:14).

### **2.2.1 Bireysel Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme bireyler için son derece önemlidir. Örgütlerde uygulanan kariyer politikaları, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada katkıda bulunmaktadır. İş görenlerin çalışmaya başladığı süreç itibarıyla hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan gelişim programlarının uygulanması, bireyi ruhsal olarak rahatlatıp tatmin olmasını sağlamaktadır (Aytaç, 1997:131). Motivasyonel ve hiyerarşik açıdan büyük önem taşıyan bu süreçte bireyler güçlü olmayı ve ellerine geçen yeni fırsatları değerlendirmeyi arzulamaktadır (Özdaşlı, Kanten ve Kanten, 2009: 230).

Bireysel kariyer geliştirmede etkili olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Adelina, 2010:127).

- Eğitim ve deneyim
- Tercihler ve beklentiler
- Kişilik, kaygı ve deneyim
- Kariyer safhası
- Kendini tanıma
- İş ilişkileri
- Amaçlar
- Kariyer Planları

### **2.2.2 Örgütsel Kariyer Geliştirme**

Çalışanların kariyer gelişimleri, örgüt içindeki insan kaynaklarının sistematik planlanmasında temel bir süreçtir ve belirli kalkınma programlarının yardımıyla yürürlüğe konmaktadır (Adelina, 2010:124). Bu bağlamda örgüt içerisinde iş

görenlerin yer değişikliği, iş istihdamını etkileyen yöntemler, çalışanların örgüt içindeki ilerlemelerini sağlayacak gelişim programları, örgütsel kariyer geliştirme kapsamında değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2000: 772).

Örgütsel kariyer geliştirme kapsamında, örgütlerde sürekli büyüme ve gelişimin devamlılığı, işverenlerin çalışanlarının gelişimi için harekete geçmelerine neden olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 138).

Kariyer geliştirmeyi etkileyen örgütsel faktörler aşağıda verilmiştir (Adelina, 2010:127).

- Eğitsel yönetim
- Kariyer planlama
- Kuruluş türü
- İş gören desteği
- İnsan kaynakları stratejisi
- Potansiyel ve verimliliğin değerlendirilmesi
- İş gücü piyasası
- Hiyerarşi üstleri

Kariyer geliştirme sürecinde bireylerin kariyer alternatiflerini görüp bu doğrultuda hedefler koyması ve gelişim süreci için plan ve programlamanın yapılması önem arz etmektedir (Tunçer, 2012:218).

### **2.3 KARİYER PLANLAMA**

Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve motivlerin geliştirilmesine dayalı olarak, bulunduğu kurum içerisinde gelişiminin planlanmasına kariyer planlanması denilmektedir (Adıgüzel, 2008:23).

Kariyer planlama, bireysel fırsatlar ve seçenekler, zorunluluklar, çalışma programı ve zamanlaması, eğitim ve kariyer amaçlarını kapsamaktadır (Hall, 1986:3). Bu doğrultuda kariyer planlamasının sadece tek bir olaya bağlı olarak değil, olaylar serisi içerisinde ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür.

### 2.3.1 Kariyer Planlamanın Amacı

Kariyer planlamanın esas amacı, örgütün iş görenlerinin kariyer gelişimleri açısından gerekli desteği vererek, çalışanların örgütte verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve örgütün ilerleyen süreçte ihtiyaç duyacağı nitelikli çalışanı yetiştirmektir (Tunçer, 2012:218).

Kariyer planlamanın amaçları:

- Etkili bir şekilde insan kaynakları kullanımı,
- Çalışanların yükselmesi için gelişim imkânlarının sağlanması,
- Yeni bir iş pozisyonuna geçen iş görenin değerlendirilmesi,
- İyi bir eğitim ve tecrübelerle kişinin çalışma performansı ve başarısında artış,
- Çalışanın psikolojik olarak tatmini, örgüte bağlılığı ve sadakatinin sağlanması,
- Bireysel ihtiyaçların ve eğitimin daha iyi bir şekilde verilmesi,
- Çalışma verimliliğindeki kaybın en aza indirilmesi,
- Örgüt içerisinde ileride oluşacak boş pozisyonların belirlenerek, ilgili personelin yetiştirilmesi,
- İş görenlerin yeteneklerinin keşfedilmesi,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişimi açısından fırsatlar oluşturulmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2013: 197 ; Tunçer, 2012: 218).

Kariyer planlamanın amaçları gerçekleştirildiğinde ve bu açıdan yeterli yatırım sağlandığında örgüt ve birey açısından çeşitli yararlar doğmaktadır. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasını sağlanırken, öte yandan iş görenlerin motivasyonlarının artışıyla orantılı olarak verimliliğinde arttığı görülmektedir (Aytaç, 2005: 142).

## 2.4 KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetiminde önemli bir konu olarak görülmektedir (Yean ve Yahya, 2013:193-194). Günümüzde yönetsel alanda çağdaş yaklaşımların etkisi gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu doğrultuda kariyer yönetimi kavramı da artış gösteren değerler arasında yer edinmiştir. Geçen bu süreç içerisinde personel yönetimi anlayışı yerine insan kaynakları yönetimi anlayışı egemen olmuştur. Bu ilerlemeler doğrultusunda birey ve örgütün ihtiyaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi

esasına dayanan kariyer yönetimi anlayışı günümüzdeki şeklini almıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:186).

Kariyer yönetimi gerekli ihtiyaçların belirlenmesi ve kariyer araştırmaları ile başlamaktadır. Bu noktada birey hem kendisi hem de çevresiyle ilgili bilgileri toplayarak bir araya getirme çabasındadır. Kariyer yönetimi, bireysel farkındalık, bireysel değerler, ihtiyaçlar, amaçlar, inançlar, yetenek ve istekler ile ilgili nesnel değerlendirme yapabilmeyi ifade eder (Tüz, 2003:169-175).

Araştırmacılar tarafından kariyer yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar yazarlara ve yapıldığı yıllara göre değişiklik göstermektedir.

Tahiroğlu (2002:140)'a göre kariyer yönetimi, bireyin bulunduğu mevkiinin farkında olması, ilerideki aşamaların ne olacağını bilmesi, örgütteki geleceğinin nereye kadar ilerleyebileceğini öngörmesi ve bu doğrultuda hazırlıklarını yaparak geleceğini hazırlamasıdır.

Erdoğan (2009: 32)'a göre kariyer yönetimi, kişilerin çalışma hayatlarıyla ilgili plan-program yapmasıdır.

Aytaç (1997:107)'a göre kariyer yönetimi, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi açısından yöneticilere olanak tanıyan hedeflerin planlanması, uygulanan yöntemlerin düzenlenip hayata geçirilmesi sürecidir.

Tanımlar ışığında kariyer yönetiminin, kişinin örgüt ve örgütteki konumunun geleceği ile ilgili öngörülerde bulunarak çalışma hayatıyla ilgili plan ve program yapma süreci olduğu söylenebilir.

#### **2.4.1 Kariyer Yönetimi Amaç ve Önemi**

Kariyer yönetiminde örgüt, amaçlarına uygun bir şekilde, kendi amaçlarını ve yönetimini arka plana bırakmadan, kişisel amaç ve yönetimlere göre hareket etmek ya da onlara felsefi ve içerik açıdan zarar vermeden kendine uydurmak ve belirli amaçlara uymalıdır (Şimşek, 2001:330).

Bu amaçlar;



- Örgüt ilerleyen süreçte ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli çalışanlar sağlamak ve bu çalışanların mutluluklarını, beklentilerini, tatminlerini üst seviyeye çıkarmak,
- Örgüt ve çalışan arasındaki iletişimi güçlü kılmak,
- Çalışanların kariyer görüşlerini alarak önerilerde bulunmak şeklinde sıralanmaktadır (Saruhan, 2014:411).

Palade (2010:124) kariyer yönetimi amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanlar tarafından geliştirilen faaliyetlerin niteliğine ve özellikle de bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara göre kariyer geliştirme politikasının desteklenmesi,
- Örgütün doğrudan ihtiyaçlarını ele almak ve bu amaçla olumlu bir görüntü yaratma potansiyelini sağlamak,
- Örgütsel ilerleme için, yüksek entelektüelliğe ve mesleki potansiyele sahip personelin belirlenmesi ve mükemmelleştirilmesi;
- Özel potansiyele sahip ancak karar yapılarına dâhil edilmeyen personel için gelişim planları yapmak,
- Motivasyonsuz ve kayıtsız çalışan personel için düzenleyici ve destekleyici çalışmalar yapmaktır.

Yukarıda görüldüğü üzere, kariyer yönetiminde örgütlerin ihtiyaç duydukları personeli sağlamak ve örgüt için verimliliği artırmak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmaktadır.

Çalışma yaşamındaki gelişmeler sonucunda örgütlerdeki çalışan akışının artmasıyla birlikte özellikle profesyonel, yönetsel ve teknik alanlarda örgütlerin emek konusunda talepleri artış göstermiştir. Yüksek nitelikli çalışanı örgüt bünyesine almak, iş istihdamını sağlamak ve geliştirmek örgütler açısından zorlu bir süreç haline gelmiştir. Bu süreç doğrultusunda yapılan yatırımların geri dönüşünü sağlamak için örgütlerin kariyer yönetimine önem vermeleri zorunlu hale gelmiştir (Şimşek, 2004: 47). Bu zorunluluğun gereğini yerine getirmek üzere örgütler, çalışanlarına verdiği önemi göstermek ve hedefleri doğrultusunda üst düzey bir ilerleme sağlamak amacıyla, kariyer planlamasına gerekli özeni göstermelidirler.

## 2.5 KARIYER TATMINİ

Çalışanların örgüt başarısı üzerinde önemli bir etken olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, çalışanlara verilen önem iş yaşamında gün geçtikçe artış göstermektedir. Çalışanlar, bu süreçte bazı gereksinimlerinin karşılanmasını ve verdikleri emeklerin, maddi ve manevi açıdan karşılığını almak istemektedir. Çünkü kişisel ihtiyaçların karşılanması, tatmine ulaşma ve çalışan memnuniyeti açısından oldukça önem arz etmektedir. Bireysel tatmin, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından destekleyici bir süreci içermektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 2).

Kariyer tatmini, bireylerin kariyerle ilgili beklentilerine ulaşma oranıyla bağlantılı olan algıyı ifade etmektedir. Kariyer tatmininin bir boyutunu, kişilerin kariyerlerinden edindikleri tatmin ve başarı oluştururken; öteki boyutunu ise, ilerleyen süreçte kişilerin elde etmek istedikleri kariyer ilerlemeleri için algılanan umut oluşturmaktadır (Nauta ve diğerleri, 2009: 235-236). Literatürde farklı yıllarda farklı araştırmacılar tarafından çeşitli kariyer tatmini tanımları yapılmıştır.

Judge ve diğerleri (1995) tarafından yapılan tanıma göre kariyer tatmini, bireylerin kendini geliştirme ve bulunduğu görevde yükselme olanaklarını kapsayan, kariyerlerinin hem içsel hem de dışsal boyutunu içeren bir olgudur.

Kariyer tatmini kelimesi genel olarak iş hayatında bireylerin sahip oldukları başarı düzeylerini çağrıştırmaktadır (Köktürk ve Yalçın, 2000: 755). Sahip olunan bu başarı düzeylerinden elde edilen edinimlerin, bireylerin beklentilerini karşıladığı oranda kariyer tatminini gerçekleştirdiği söylenebilir.

Bireylerin çalışma hayatlarındaki deneyimleri sonucunda elde edilen kariyer tatmini, bireylerin elde ettikleri edinimlerin beklentilerini karşılaması sonucu ruhsal olarak iyi olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Seibert ve Kraimer, 2001: 2).

Yapılan tanımlar doğrultusunda kariyer tatmini, kişilerin başarı düzeyleri ile ilgili hedefleri doğrultusunda edindikleri algı ve buldukları konumdan memnun olma durumunu ifade etmektedir.

Grenhaus ve arkadaşları (1990) çalışanların kariyer tatminine ulaşmaları bakımından, aşağıdaki hedeflerin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Bu hedefler:

- “Mesleki başarılar
- Genel mesleki hedefler
- Gelire ilişkin hedefler
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme”

### **2.5.1 Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler**

Kariyer seçimi, kişilerin yetenekleri ve istekleri ile ihtiyaçlarını birbirlerine en uyumlu noktada birleştiren kararlar olmanın yanı sıra; verilen bu kararlar doğrultusunda bireylerin daha iyi performansla işlerini devam ettirebilmeleri ve doyum duygusuna ulaşmalarını amaçlar (Adıgüzel, 2009). Bu noktada kariyer tatmininin çeşitli değişkenlerden etkilendiği ifade edilebilir. Bu değişkenler arasında özellikle yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerin kariyer tatminine etkileri çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Örneğin İlhan, 2005, Çolakoğlu ve diğ., 2009; yaşın bireylerin kariyer tatmini üzerinde önemli bir yere sahip olduğunu ifade ederek fiziksel ve ruhsal performansa etki eden yaş dönemlerinin, yaşamı genel olarak etkilediği gibi gerek iş yaşamına bakışı, gerekse kişilerin iş yaşamındaki tutumları ile istek ve beklentilerini belirlediğini vurgulamaktadırlar.

Cinsiyet faktörünün kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında, istek ve algıların kadın ve erkeğe göre farklılık göstermesi nedeniyle, kadın ve erkeklerin meslek tercihleri ve dolayısıyla kariyer tatminleri üzerinde cinsiyet etkisini görmek mümkündür (Özkişi, 2012). Günümüz toplumunda eski zamanlardan süre gelen bir davranış olarak erkekler kadınlara göre daha üstün olarak görülmekte ve bu doğrultuda, cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer hayatlarını etkilemektedir (Işık, 2009).

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise; bireylerin iş yaşamından beklentileri ve arzularının eğitim düzeyinden etkilendiğini ve eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak beklenti ve arzuların da yükseldiğini söylemek mümkündür (Toker, 2007). Sonuç olarak eğitim seviyesi yükselen çalışanların, çalışma yaşamına bakışı ve çalışma yaşamından beklentileri de yükselmektedir (Güven ve diğ., 2005).

Kariyer tatmini, örgüt çalışanları için iş yaşamının önemli bir ögesi olarak görülebilen, kurum kültürü ve örgüt yeterliliği açısından örgütsel vatandaşlık davranışının da önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

## 2.6 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

### 2.6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

Rekabet ortamının daha da arttığı günümüz örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmelerinin, iş görenlerin belirlenmiş görev tanımlarının üstünde davranış sergilemeleri ve bağlı buldukları örgütlere daha fazla katkıda bulunmalarıyla mümkün olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda örgütlerin başarıyı elde edebilmelerinde iş görenlerin gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemesinin etkili olduğu ifade edilebilir. Bu gönüllü davranışlar literatürde örgütsel bağlılık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Yıldız, 2016: 168). Rol ötesi davranışlar olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı son zamanlarda üzerinde fazlaca çalışılan konulardan biri olmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı rol ötesi davranışlar adı altında Bernard (1938) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve daha sonraki zamanlarda Katz ve Kahn (1978) tarafından da rol ötesi ve rol tanımlaması adı altında çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174; Çetin, 2004: 3-4 ). Örgütsel vatandaşlık kavramı tam anlamıyla ilk kez Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yürütülen çalışmalarda kullanılmış ve örgütte çalışan diğer iş görenlere yardımcı olma niyeti, vicdanlı bir şekilde hareket etme, işletmeyi destekleme gibi gönüllülük esasına dayanan davranışlar olarak ifade edilmiştir. Tanım olarak örgütsel vatandaşlık davranışı: “bireysel isteğe bağlı olarak şekillenen ve örgüt içerisinde bu tür davranışların yapılmaması durumunda herhangi bir ceza öngörmeyen bireysel davranışlardır.” (Acar, 2006: 14). Organ’a (1998: 8) göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin ödül sistemi içerisinde yer almayan fakat işletmenin yürüme mekanizmasının sağlıklı bir biçimde işlemlerini sağlayan, iş görene ait gönüllü ve isteğe bağlı davranışların tümüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanının, diğer çalışanların eksiklerini bulma, onlarla tartışma ortamına girme, çalışanları şikâyet etme gibi davranışlardan kaçınmasının yanı sıra, işi zamanında tamamlama, yenilikçi bir

düşünce yapısına sahip olma, yardımsever ve gönüllü davranma, sosyal iş hayatında aktif olma gibi durumları kapsamaktadır (Çınar, 2000: 2). Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık, işletmeye zarar verecek olumsuz davranışların en aza indirilmesinde/ortadan kaldırılmasında çalışanlar tarafından benimsenen gönüllü davranışlar bütünüdür.

Podsakoff ve arkadaşları son dönemlerde örgütsel vatandaşlık davranışının, üzerinde çokça çalışılan konulardan biri olmasını iki temel nedene dayandırmaktadırlar. Bunlardan birincisi; örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ortaya çıkan performans değerlendirmesi, terfi ve maaş uygulamalarında çalışanların göz önünde bulundurulması, ikincisi ise; işletmelerin başarı, etkinlik, devamlılık ve üretkenliklerine doğrudan katkısının bulunmasıdır (Podsakoff ve diğ., 1997: 262).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel anlamda sağladığı faydaların yanı sıra, örgütsel boyut anlamında da işletmelere sağladığı yararlar bakımından oldukça önemlidir. Çalıştığı örgütün hedeflerini kendi hedefleriymişçesine benimseyen, örgütle bütünleşen ve örgütün performansını üst düzeye çıkarmayı kendine amaç edinmiş çalışanlardan meydana gelmiş bir örgütün, işletmede yaşanacak zorlukları ve problemleri kolay bir şekilde aşmaları beklenmektedir (Bozkurt, 2007: 108). Çelik ve Çıra'ya (2013) göre çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sergiledikleri bu tarz davranışların temelinde Blau'nun sosyal değişim teorisi ile Gouldner'e ait karşılıklılık teorisi yatmaktadır. Bu teoriler çalışanların örgütlerle sadece ekonomik anlaşmalar imzalamadıklarını, bunun yanında psikolojik sözleşmeler de imzaladıklarını ifade etmektedir. Yani çalışanlar, örgütün kendilerine adil ve iyi bir şekilde davranmasını beklemekte, örgüt içi çatışmaların yaşandığı durumlarda örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunup, koruyucu bir tavır sergilemelerini istemektedirler. Bu beklentiler içine giren çalışanların beklentilerinin karşılanması durumunda, çalışanlar örgüt yararına olumlu davranışlar sergileme eğiliminde bulunmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013: 11-20).

Organ'a (1988: 9) göre örgütsel vatandaşlık davranışı üç temelle özelliğe sahiptir:

- Herhangi bir dayatma veya zorlama olmaksızın çalışanın inisiyatifine bağlı olarak ortaya çıkarlar.

- Çalışanlara ait gönüllülük esasına dayalı olan bu davranışlar biçimsel ödül grubuna dâhil değillerdir. Yani çalışanlar bir ödül beklentisi içine girmez ve karşılık beklemeden bu davranışları sergileme eğiliminde bulunurlar.
- Ortaya çıkan bu davranışlar örgütün etkili, verimli ve yüksek performanslı bir şekilde işlemesine olanak sağlamaktadır.

Gürbüz (2006: 54) örgüt çalışanlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenlerinin şu şekilde ifade etmektedir:

- Örgüt çalışanları bağlı buldukları örgüt içerisindeki işlem ve uygulamaların çalışanları tatmin ettiği yönünde düşünce sahibi olduklarında veya örgüt yöneticilerinin almış oldukları kararların çalışanlar tarafından adil ve objektif olarak algılanması, çalışanların örgüte karşı pozitif tutumlar takınmasına olanak sağlamaktadır. Ortaya çıkan bu pozitif tutumlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olabilmektedir.
- Çalışan sözleşmesinde yer almamasına rağmen örgüt çalışanları kuruma karşı psikolojik olarak faydalı davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu tür davranışlar çalışanların yöneticilere karşı gösterdikleri itaat, örgüt sadakati ve diğer çalışanlara olan işbirliğini ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışan olumlu bir psikolojik sözleşme algısına sahip ve örgüt yönetimine dâhil ediliyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilmektedir.
- Çalışan sergilediği davranışlar sonrasında toplumun kendisini onaylayacağını ve bu şekilde kabul göreceğini hissederse örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedir.
- Örgüt çalışanları olumlu yönde sergiledikleri davranışlar sonucunda veya herhangi bir mecburiyet bulunmaksızın karşılıksız olarak gösterdikleri performansın bir süre sonra karşılık görebileceğini ve ödüllendirilebileceklerini düşünebilirler. Bu inançla, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimallerinin artacağı söylenebilir.
- Örgüt çalışanı bağlı bulunduğu işletmedeki iş tanımını yanlış biliyor ve eksik bilgiye sahipse ya da örgütsel vatandaşlık davranışının her surette sergilenmesi gerektiğine dair tutum içindeyse yine örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesi beklenebilmektedir.

- Örgüt çalışanının yetiştiği kültür, sahip olduğu değer yargıları ve inanç, olaylara bakış açısı gibi etmenler de çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesine neden olabilmektedir.

Aşağıda Organ(1988) ve Padsakoff (1997)'un örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik model ve yaklaşımlar ele alınmıştır.

## **2.6.2 Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Model ve Yaklaşımları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında çeşitli çalışmalar gerçekleştiren Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır. Bunlar; vicdanlılık boyutu, özgecilik/diğerkâmlık boyutu, nezaket boyutu, sivil erdem boyutu ve centilmenlik boyutudur.

### **2.6.2.1 Vicdanlılık boyutu**

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan vicdanlılık boyutu, örgüt çalışanlarının sergiledikleri davranışların, kendilerinden beklenenden daha yüksek bir seviyede olmasıdır (Organ, 1988: 10). Bu boyutta çalışanlar kurallara mümkün oldukça bağlılık gösterme ve işe devamlılık konusunda özenli davranma gibi davranışlar sergilemektedir (Özcan ve diğ., 2012: 2). Çalışanların örgüte ait düzenleme ve kuralları, herhangi bir denetim olmadan yerine getirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmekte, bundan dolayı vicdanlılık boyutunda çalışanlar örgütün yararı doğrultusunda özverili bir takım davranışlar sergilemekte ve bu davranışları sergilerken herhangi bir beklenti içine girmemektedir (Çelik, 2007: 131).

Örgüt çalışanlarının kurallara uygun hareket etmesi, gönüllülük esasına bağlı olarak mesai ücretinin verilmemesine rağmen mesaiye kalması ve çalışma saatlerini örgüt içerisinde verimli bir şekilde geçirmeleri vicdanlılık boyutuna örnek olarak gösterilebilir (MacKenzie ve diğ., 1993: 71). Bunun yanında çalışanların olumsuz hava koşulları veya sağlık durumlarına rağmen işi aksatmamaları, verilen yemek veya çay molalarını uzatmamaları, düzenli olarak gerçekleştirilen toplantıları kaçırmamaları ve elektrik, su ve yakıt gibi enerji kaynaklarını israf etmeyip tasarruflu bir şekilde kullanmaları da vicdanlılık boyutunu kapsamaktadır (Gürbüz, 2006).

### 2.6.2.2 Özgecilik/yardımseverlik boyutu

Örgütlerde olağanüstü durumların ortaya çıkması sonucunda, bir çalışanın diğer örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmasını ifade etmektedir (Organ, 1988: 12). Öte yandan Demirel, Seçkin ve Özçınar (2011: 37) özgecilik boyutunu örgüt çalışanlarının diğer çalışanların sorumlu oldukları işlere gönüllülük esasına bağlı olarak yardım etmesi şeklinde açıklamaktadırlar. Bu boyutta sergilenen davranışların en belirgin özelliği yardımseverlik kavramıyla ilişkili olmasıdır. Bundan dolayı özgecilik boyutu bazı çalışmalarda “yardımseverlik” boyutu olarak da kullanılmaktadır (İplik,2010: 58).

Özgecilik boyutunda diğer çalışanların, örgütte çalışmaya yeni başlamış iş görene yönelik iş yükünü azaltmak, örgütteki araç ve gereçlerin kullanımına dair bilgiler vermek veya iş görenin ihtiyaç duyduğu materyalleri temin etmek gibi gönüllü davranışları içermektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149; Kaygısız, 2013: 74). Örnek olarak hastalanıp işe gelemeyen bir çalışana ait yapılması gereken işlerin başka çalışan tarafından gönüllü olarak yapılması gösterilebilir. Bu tür iyi niyetli davranışlar, örgütte olumlu bir havanın oluşmasına neden olmakta ve işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Demirci, Erbaş ve Giderler, 2009: 757).

Yardımseverlik boyutu ile vicdanlılık boyutu her ne kadar birbirine benzese de bu iki boyut arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Yardımseverlik boyutunda çalışanların davranışları diğer kişilere yardım etmeye yönelikken; vicdanlılık boyutunda belirli bir kişiye yardım etmekten ziyade çalışanlar, örgüt yararına olacak davranışlar sergileme eğilimindedir (Demirtaş, 2016: 31).

### 2.6.2.3 Nezaket boyutu

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket boyutu, örgüt çalışanlarının birbirlerine yaptıkları jestleri, çalışma ortamında birbirlerini etkilemeyecek davranışlar sergilemelerini, çalışanlarının birbirlerinin fikirlerine saygı duymalarını ve çalışma arkadaşlarına karşı dikkatli ve düşünceli tavırlar takınmalarını ifade etmektedir (Organ, 1995: 775). Nezaket davranışı boyutuna aşağıdaki davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Pirecioğlu, 2010: 31).

- Problemler karşısında çalışanların yapıcı davranışları,



- Yaşanacak olumsuz durumlarda çalışanların birbirine nazik davranması,
- Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına ait hakları savunması,
- Kararlar alınırken bu kararlardan etkileneceği düşünülen çalışanların fikirlerinin alınması ve onlara danışılması,
- Örgüt çalışanlarına önemli konularda sürekli olarak bilgi akışının sağlanması.

Nezaket boyutunu, bir diğer örgütsel vatandaşlık boyutu olan özgecilik boyutundan ayıran özellik; özgecilik boyutunda çalışanlar problem ortaya çıktıktan sonra yardım etme davranışını sergilerken nezaket boyutunda sorun ortaya çıkmadan önce sergilenen davranışları ifade etmektedir. Yani bu boyutta sergilenen davranışlar sorunun ortaya çıkmasını önlemeye yöneliktir (Arabacı, 2014: 20).

#### **2.6.2.4 Sivil erdem boyutu**

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bir diğeri olan sivil erdem boyutu; çalışanların bağlı buldukları örgütün maddi ve manevi çıkarlarına yönelik davranışlarda bulunmak, örgütün politik kararlarına aktif olarak katılmak ve örgütle ilgili eylemleri gönüllü olarak gerçekleştirmek gibi davranışları ifade etmektedir (Dimitriades, 2007: 473). Organ (1988), iyi bir örgüt çalışanı olmak, çalışanların sadece iş tanımlarının yerine getirilmesiyle mümkün olmayacağını aynı zamanda örgütün gelişimini ve devamlılığını sağlayacak fikirler üretmek ve bu fikirlerin hayata geçmesi için gerekli çabayı sarf etmekle gerçekleştirebileceğini ifade etmektedir.

Örgüt çalışanlarının, örgüt politikalarına dair kararların alınma süreçlerine gönüllü olarak katılım göstermesi, düzenlenen toplantı ve sosyal etkinliklerde kendi isteğiyle yer alması, örgüt içindeki gelişmeleri yakından takip edip bu gelişimlere destekte bulunmak ve örgüte ait tehdit ve fırsatları denetlemek sivil erdem boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Çetin, 2004: 57).

Sivil erdem boyutu Graham ve Vay Dyne tarafından bilgi sağlayıcı ve etki uyandırıcı olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır. Bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı, örgüt çalışanlarının sorumluluk alabilesini, örgüt yararına olabilecek bilgi kaynaklarına erişip çalışma alanlarına uygulayabilmesini, örgüt tören ve toplantılarına katılım göstermelerini ve duyuru/bültenleri takip etmelerini kapsamaktadır. Etki uyandırıcı

sivil erdem davranışı ise; çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurmaları olarak açıklanmaktadır (Graham ve Van Dyne 2006: 92).

#### **2.6.2.5 Centilmenlik boyutu**

Centilmenlik boyutu, çalışanların örgüt içerisinde olumsuz durumlara yol açabilecek her türlü davranıştan kaçınmaları, çalışma arkadaşlarını yöneticilere şikâyet etmeme, oluşan küçük problemleri büyütmemeye özen gösterme, farkı düşünce yapısına sahip çalışanların birbirlerine saygılı bir biçimde davranmaları gibi davranışları ifade etmektedir (Yoon ve Suh, 2003: 598; Sökmen ve Boylu, 2011: 149).

Centilmenlik davranışı sergileyen örgüt çalışanları işbirliğinin sağlandığı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamakta, böylelikle örgüt yöneticilerinin çalışanları denetlemeye yönelik harcadıkları zaman ve enerji önemli ölçüde azalmaktadır. Bununla beraber centilmenlik davranışı sayesinde örgüt çalışanları, herhangi bir yönetici olmasa bile verimliliklerini yüksek seviyede tutacaktır (Acar, 2006: 8). Örgüt çalışanlarının oluşan sorunları büyütmemek, işle ilgili şikayetlerde bulunmamak, bağlı oldukları örgüte karşı yapıcı bir tavır takınmak, çalışma arkadaşlarına saygı göstermek ve örgüte ait faaliyetleri ve örgüt imajını dışarıya olumlu bir şekilde yansıtmak centilmenlik boyutuna örnek olarak gösterilebilir (İşbaşı, 2000: 28).

Centilmenlik davranışının sergilendiği örgütlerde daha uygun çalışma ortamının oluşacağı ve bununla örgütün devamlılığına olumlu bir etkide bulunacağı ifade edilebilir.

#### **2.6.3. Podsakoff'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Model ve Yaklaşımları**

Podsakoff ve diğerleri örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme davranışı, sportmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel uyum davranışı, bireysel davranışı, sivil erdem davranışı ve kişisel gelişim davranışı olmak üzere yedi alt boyutta ele almıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 515).

### **2.6.3.1 Yardım etme davranışı**

Örgüt çalışanlarının birbirlerine örgüt içerisinde yaşanacak problem veya olumsuzluk durumlarında gönüllü olarak yardım etmesini ifade etmektedir. (Podsakoff ve diğ., 2000: 519). Örgüt çalışanlarının işe yeni başlamış çalışanlara yol gösterici bir şekilde davranması, örgütle ilgili kuralların varlığı ve araç gereçlerin kullanımı hakkında bilgi vermesi gibi davranışlar yardım etme davranışı olarak değerlendirilebilmektedir (Pirecioğlu, 2010: 41)

### **2.6.3.2 Sportmenlik davranışı**

Örgüt çalışanlarının olumsuzluklarla ilgili rahatsızlıkları dile getirmeyip uyum içinde çalışmalarının yanında bu olumsuzlukları kendilerince ortadan kaldırma girişimlerini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı boyutudur. Bu boyutta çalışanlar, örgüt menfaatleri ve çıkarları için kendi istek ve arzularından vazgeçmekte ve sadece örgüt başarısı doğrultusunda hareket etmektedirler (Podsakoff ve diğ., 2000: 517).

Örgüt çalışanlarının diğer çalışanlara saygı göstermesi, olumsuzlukların çalışanlar tarafından herhangi bir çıkar beklemezsizin telafi edilmesi, sorunların gereğinden fazla büyütülmemesi, çalışma ortamındaki olumsuzluklardan ziyade olumlu taraflara odaklanmak sportmenlik davranışına örnek olarak gösterilebilir (Johnson, 2008: 18).

### **2.6.3.3 Örgütsel sadakat davranışı**

Bu davranış, örgüt çalışanının örgütü yüceltmeye yönelik davranışlar sergilemesini ve bir takım yükümlülüklerin altına girmesini ifade etmektedir. Örgüt çalışanının, bağlı olduğu örgütü dışarıdakilere karşı savunması, hatta örgütle aynı düşüncelere sahip olmadığı konularda bile örgütün lehine davranışlar sergilemesi örgütsel sadakat davranışına örnek gösterilebilir (İplik, 2015: 81).

### **2.6.3.4 Örgütsel uyum davranışı**

Örgütsel uyum davranışı örgüt çalışanlarının, herhangi bir yöneticinin kontrolü olmaksızın işi aksatmama, örgüt kurallarını yerine getirme, çalışanın denetim mekanizmasının bir parçası olma, verilen görevleri zamanında ve uygun biçimde

tamamlama, işe başlama ve işten ayrılma saatlerine özen gösterme davranışlarını ifade etmektedir (Pirecioğlu, 2010: 42).

#### **2.6.3.5 Bireysel inisiyatif davranışı**

Çalışanların, diğer örgüt çalışanlarına yardımcı olmasından ziyade örgüt adına yaratıcı fikirler ortaya atmasını, bu fikirleri uygulamaya sokmasını, örgüt adına sorumluluklar almasını, gönüllülük esasına bağlı olarak örgütün performansını arttırmaya yönelik davranışlar sergilemesi bireysel inisiyatif davranışı olarak adlandırılmaktadır (Alıcı, 2016: 38; Moorman ve Blakelly, 1995: 132).

#### **2.6.3.6 Sivil erdem davranışı**

Örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla beraber sosyal ortama katılımı, örgüte olan ilgiyi ve bağlılığı ifade eden sivil erdem davranışı, çalışanların örgütü etkileyecek durumlara karşı kendilerini eğitmesi, bilgilendirmesi ve donanımlı hale getirmesini, aynı zamanda örgüt kararlarının alınması noktasında toplantılara sorumlu olarak katılmasını ifade etmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 525).

Örgüt çalışanlarının, örgüt politikalarına yönelik davranışlar sergilemeleri, yönetimde aktif olarak rol alma istekleri, örgüt stratejilerinin geliştirilmesi ve belirlenmesi hususunda söz sahibi olmayı istemeleri ve örgüt çıkarlarını ön planda tutma sivil erdem davranışına örnek olarak gösterilebilir (Acar, 2006: 9).

#### **2.6.3.7 Kişisel gelişim davranışı**

Örgüt çalışanının, örgütün menfaatleri doğrultusunda kendi bilgi, tecrübe, eğitim ve becerilerini gönüllü olarak geliştirmeye yönelik sergilemiş olduğu davranışları kapsamaktadır. Bu boyutta çalışanlar, kendi alanlarıyla ilgili konularda araştırmalar yapmakta, kendi çalışma alanını ilgilendiren yenilikleri takip etmekte ve alanına yönelik olarak kendini donanımlı hale getirmektedir (Acar, 2006: 8-9).

Örgütsel vatandaşlığın boyutları göz önüne alındığında bireylerin tatmin duygularından etkilenen davranışlar olduğu söylenebilir. William ve Anderson (1991); Demirel ve Özçınar (2010) tarafından yapılan çalışmalarda bireylerin tatmin

düzeylerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerini etkilediğini teorik çerçeve kapsamında rapor etmiştir.

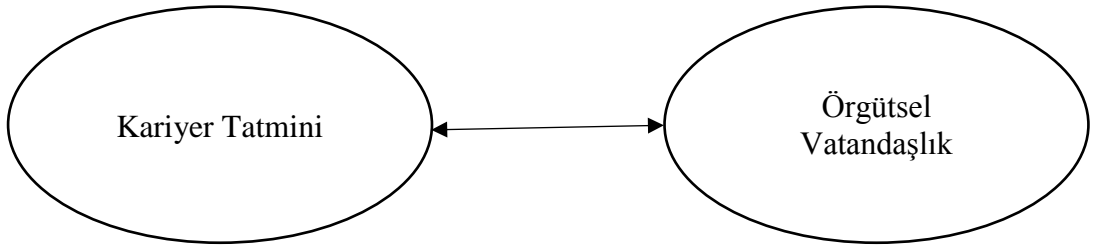


## BÖLÜM III

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma gerçek bilgiyi araştırmacıdan bağımsız tutan nicel yöntemleri temel olarak hazırlanmıştır (Yıldırım, 1999). Bu kapsamda genel tarama deseni kullanılmıştır. Genel tarama deseni bir evren içinden seçilen bir örneklem üzerine yapılan çalışmalar yoluyla evreni genel olarak tutum, eğilim ve/veya görüşlerin nicel veya numeratik olarak yorumlamasını sağlar. Bu sayede araştırmacı örneklem hakkında çıkarımlarda bulunur (Creswell, 2013; Karasar, 1984). Bu çalışma, ampirik araştırma niteliğindedir. Bu kapsamda “kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu amaçla teorik model oluşturulmuştur.



Şekil 2. Teorik Model

H<sub>1</sub>: Çalışanların kariyer tatmin düzeyleri örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından diğerkâmlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların kariyer tatmin düzeyleri örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından sivil erdem arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların kariyer tatmin düzeyleri örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından centilmenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

### 3.2 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM GRUBU

Bu araştırmanın örneklemini 99 Kadın (%20,5), 385 Erkek (%79,5) olmak üzere toplam 484 Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak, araştırma problemine cevap verecek kişilerden oluşan kasti örnekleme yöntemi (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012) ile uygulanmıştır. Çalışmamızın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Spor Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamızın evrenini oluşturan birimlerin sayısının 10.000'den az olduğu durumlarda aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Özdamar, 2001: 257).

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

**N:** Evren hacmi

**n:** Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

**$\sigma$ :** Standart sapma değeri

**H:** Standart hata değeri (evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

**Z:** Belirli bir anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer.

Bu araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 384 örneklem büyüklüğü elde edilmiştir. Çalışmamızda 425 kişiye ulaşılmıştır.

### 3.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kariyer Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”, olmak üzere toplam 2 bölümden oluşmaktadır.

### 3.3.1 Kariyer Tatmini

Kariyer tatmin düzeyini ölçmek üzere Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen ve Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından kullanılan beş maddeli kariyer tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Kariyer tatmini ölçeğinde ifadeler “Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum”, “Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### 3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Organ (1988)’in geliştirdiği, Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997) kısalttığı ve Uçanok (2008) tarafından Türkçe’ye tercüme edilen 15 ifadeden oluşan Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır.

## 3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Nicel araştırma yöntemi kapsamında yapılandırılmış çalışma Spor Genel Müdürlüğü’nde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel vatandaşlık ve kariyer tatmini algılarını ölçmek amacıyla Organ (1988)’nin geliştirdiği, Podsakoff vd. (1997) kısalttığı ve Uçanok (2008) tarafından Türkçe’ye tercüme edilen 15 ifadeden oluşan Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Kariyer memnuniyetini ölçmek üzere Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ve Hofmans vd. (2008) tarafından kullanılan beş maddeli kariyer tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmada veriler likert ölçeği dikkate alınarak hazırlanan standart bir anket formu aracılığıyla katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Ölçeklerdeki maddeler ‘1’=‘kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5’=‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada örnekleme dâhil edilecek çalışanların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan Spor Genel Müdürlüğü personeli olarak yaklaşık 2763 çalışan olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmada 484 kişiden elde edilen veriler doğrultusunda



analiz yapılmıştır. Bu veriler doğrultusunda örneklemin ana kütleliyi temsil etme gücüne sahip olduğu söylenebilir (Coşkun ve diğ., 2015). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları

	Örgütsel Vatandaşlık	Kariyer Tatmini
KMO ve Barlett Uygunluk Testi	0,731 ( $p < 0,001$ )	0,747 ( $p < 0,001$ )
Faktör Yüklerine Göre Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyans	3 Faktör 60,774	1 Faktör 65,684
Güvenirlilik Analizi (Cronbach's Alpha)	0,755	0,869

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi sonuçları dikkate alındığında ölçeklerin yapı geçerliliklerinin literatürde ileri sürülen yapı ile uyumlu olduğu ve ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ( $0,60 > \alpha > 0,80$ ) tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterliliği testi, değişkenlerin homojen yapısına işaret ederek faktör analizi için uygun olduklarını; Barlett testi ise, değişkenlerin korelasyon matrisinin anlamlı düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler, örgütsel vatandaşlık ve kariyer memnuniyeti alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve sorular “Temel Bileşenler” (principal components) ve varimax rotasyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50’nin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular analizden çıkartılarak öz değerleri 1 ve üzerinde olan faktörler elde edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru ifadesi	Fak. Ağır.	Faktör Açık.	P
Diğerkâmlık(özgecilik)	1.Benden istenmemiş olsa da yeni gelenlerin işe alışmasına yardımcı olurum.	,864	23,016	,856
	2.İş günü kaçırmış olanlara yardımcı olurum.	,884		
	3.İş yükü ağır olanlara yardımcı olurum.	,851		
	4.Etrafımdakilere her zaman yardım eli uzatırım.	,721		
	5.İşle ilgili problemleri olanlara gönüllü olarak yardım ederim.	,549		
Sivil erdem	6.Davranışlarımın çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	,689	19,043	,766
	7.Diğer insanları etkileyebileceğini düşünerek, davranışlarıma dikkat ederim.	,820		
	8.Firmanın imajına olumlu katkısı olabilecek aktivitelere zorunlu olmasa bile katılırım.	,795		
	9.Zorunlu olmayan ancak önemli addedilen toplantılara katılırım.	,662		
	10.Örgüt içindeki değişikliklere ayak uydururum.	,611		
Centilmenlik	11.Kurum duyurularını, haberlerini vb. takip ederim.	,716	18,715	,747
	12.Kurumun yaptıklarında bir hata aramaya çalışmam.	,753		
	13.Olayların olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine bakmaya çalışırım.	,725		
	14.Ufak sorunlar için şikâyette bulunmaktan kaçınırım.	,581		
		Toplam=60,774		
		KMO Ölçeği: 0,731		
		Barlett Küresellik Testi Ki-kare:3268,272		
		Sd: 91		
		P değeri: 0,000		

Örgütsel vatandaşlık kavramının alt boyutlarını belirlemek amacıyla açılımlı faktör analizi (EFA) yapılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın yüzde 61'inin 3 faktör tarafından açıklandığı ortaya çıkmıştır. Bu başlıkta yer alan “15. Sorunları olduklarından daha fazla büyütmemeye çalışırım..” ifadelerinin faktör yükünün 0,35'in altında olmasından dolayı analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılmış araştırmaların çoğu Organ'ın (1988) beş boyutlu örgütsel vatandaşlık kavramı üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlar; diğerkâmlık (ya da “özgecilik”), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir. Organ'ın(1988) orijinal teorisini temsil eden beş boyutlu modelin, son çalışmalarda üç boyutta da ifade edilebileceği vurgulanmıştır. Bu yeni üç boyutlu modelde ‘vicdanlılık’ çıkarılmış ve “diğerkâmlık” (özgecilik) ile “nezaket” tek bir diğerkâmlık(özgecilik) boyutunda birleştirilmiştir (MacKenzie vd., 1991, 1993; Posdakoff ve MacKenzie, 1994; Uçanok ve Karabatı, 2013: 95). Dolayısıyla yapılan

açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı; diğerkâmlık, sivil erdem ve centilmenlik şeklinde literatüre uygun şekilde adlandırılmıştır.

Tablo 3.Kariyer Tatmini Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru ifadesi	Fak. Ağır.	Faktör Açık.	P
Kariyer Tatmini	1.Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.	,822		
	2.Genel kariyer hedeflerim doğrultusunda ilerleme kaydettiğimden memnunum.	,825		
	3.Gelir hedeflerimin karşılanmasına yönelik ilerlemelerden memnunum.	,864		
	4.Gelişme hedeflerim doğrultusunda yaptığım ilerlemeden memnunum.	,793	65,684	,869
	5.Yeni becerilerin gelişimi için kendi hedeflerime yönelik ilerlemelerden memnunum.	,743		
			Toplam=65,684	
			KMO Ölçeği: 0,747	
			Barlett Küresellik Testi Ki-kare:1515,172	
			Sd: 10	
			P değeri: 0,000	

Kariyer tatmini kavramı için açımlayıcı faktör analizi (EFA) yapıldığında 5 ifadenin tek faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu tek faktör toplam varyansın %65,684'ünü açıklamaktadır. Ayrıca faktör ağırlıklarının yüksek değerlerden oluşması sebebiyle ifadelerden herhangi birini çıkarmak için yeterli kanıt bulunmamaktadır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiş ve bulgular aşağıdaki başlıklar altında yorumlanmıştır. Araştırmamıza konu olan çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, işletme içindeki konum gibi demografik özelliklerine ilişkin bulguların tümü aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

### 3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin elde edilmesi sonucu ulaşılan ham veriler, olası hataların önlenmesi ve analize hazır duruma getirilmesi amacıyla ayrı ayrı kontrol edilip, toplanan 513 anketten hatalı ve tutarsız yanıtların verildiği 29 anket elenerek toplam 484 anketten faydalanılmıştır. Anketlerin elektronik ortama aktarılıp gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra parametrik testler için ön şartlara uyumluluğu Skewness-Kurtosis

değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizi için katılımcıların demografik bilgilerini, standart sapmalarını ve ortalamalarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistik testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi (pearson correlation) uygulanmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t testi (Independent Sample t-test) ve ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanılmıştır. Güven aralığı %95 olarak seçilmiş ve  $p < 0,05$ 'in altındaki değerler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Araştırmaya katılan Spor Genel Müdürlüğü personelinin kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	385	79,5
Kadın	99	20,5
Toplam	484	100,0

Araştırma bulgularına göre katılımcıların %79,5'inin Erkek %20,5'inin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Yaş Grupları (yıl)	Frekans	Yüzde
≤30 yaş	134	27,7
31-40 yaş	241	49,8
>40 yaş	109	22,5
Toplam	484	100,0

Araştırma bulgularına göre katılımcıların çoğunluğunun 31- 40 yaş grubunda olduğu (%49,8) bunu sırasıyla ≤30 yaş (%27,7) ve >40 yaş gruplarının (%22,5) takip ettiği görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise	72	14,9
Lisans	382	78,9
Lisans Üstü	30	6,2
Toplam	484	100,0

Tablo 6’da katılımcıların çoğunluğunun Lisans (%78,9) düzeyinde eğitime sahip olduğu ve bu eğitim düzeyini sırasıyla Lise (%14,9) ve Lisans Üstü (%6,2) eğitim düzeylerinin takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Yıllarına İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Çalışma yılı	Frekans	Yüzde
≤5	149	30,8
6-10 yıl	149	30,8
>10 yıl	186	38,4
Toplam	484	100,0

Tablo 7’de katılımcıların çoğunluğunun >10 yıl (%38,4) iş tecrübesine sahip olduğu ve bunu sırasıyla ≤5 yıl (%30,8) ve 6-10 yıl (%30,8) iş tecrübesine sahip kişilerin takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Birimlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Çalışma birimi	Frekans	Yüzde
İlçe Spor Müdürlüğü	75	15,5
İl Spor Müdürlüğü	60	12,4
Gençlik Merkezi	91	18,8
Gençlik Spor Müdürlüğü	258	53,3
Toplam	484	100,0

Araştırma bulgularına göre katılımcıların çoğunluğunun gençlik spor il müdürlüğü personeli olduğu (%53,3) ve bunu sırasıyla gençlik merkezi (%18,8), ilçe spor müdürlüğü (%15,5) ve il spor müdürlüğü çalışanlarının takip ettiği görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Birimdeki Görevlerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Birimdeki görevi	Frekans	Yüzde
Memur	162	33,5
Şef	69	14,3
Antrenör	147	30,4
Sportif Eğitim Uzmanı	68	14,0
Hizmet Alım Personeli	10	2,1
Müdür	28	5,8
Toplam	484	100,0

Tablo 9’da katılımcıların %33,5’inin memur, %14,3’ünün şef, %30,4’ünün antrenör, %14,0’ünün sportif eğitim uzmanı, %2,1’inin hizmet alım personeli, %5,8’inin müdür olarak görev yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Kariyer Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Örgütsel Vatandaşlık	Diğerkâmlık	Erkek	385	4,48	,42	-1,220	,224
		Kadın	99	4,54	,42		
	Sivil Erdem	Erkek	385	4,63	,33	-,469	,640
		Kadın	99	4,65	,36		
	Centilmenlik	Erkek	385	4,61	,39	,126	,900
		Kadın	99	4,61	,46		
Kariyer Tatmini	Erkek	385	4,62	,41	,239	,811	
	Kadın	99	4,61	,47			

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutları ve kariyer tatmin düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Kariyer Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Vatandaşlık	Diğerkâmlık	≤30 yaş	4,44	,40	4,680	,010*
		31-40 yaş	4,47	,42		
		>40 yaş	4,60	,43		
		Toplam	4,49	,42		
	Sivil Erdem	≤30 yaş	4,61	,32	3,549	,030*
		31-40 yaş	4,62	,34		
		>40 yaş	4,71	,32		
		Toplam	4,64	,33		
	Centilmenlik	≤30 yaş	4,65	,37	,902	,406
		31-40 yaş	4,59	,40		
		>40 yaş	4,62	,44		
		Toplam	4,61	,40		
Kariyer Tatmini	≤30 yaş	4,56	,42	2,007	,136	
	31-40 yaş	4,65	,39			
	>40 yaş	4,63	,47			
	Toplam	4,62	,42			

\*p<0,05

Tablo 11 incelendiğinde, yaşa göre örgütsel vatandaşlığın centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık ve sivil erdem alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,05).



Tablo 12. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Yardımcı ve Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları	Ortalama Farkı	Standart Hata	p	
Diğerkâmlık	≤30 yaş	31-40 yaş	-,03041	,04481	,498
		>40 yaş	-,15454	,05364	,004*
	31-40 yaş	>40 yaş	-,12413	,04800	,010*
Sivil Erdem	≤30 yaş	31-40 yaş	-,00880	,03580	,806
		>40 yaş	-,10156	,04285	,018*
	31-40 yaş	>40 yaş	-,09275	,03835	,016*

\*p<0,05

Katılımcıların yaşlarına ilişkin farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc test sonucunda, ≤30 yaş grubundakilerin diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları ile >40 yaş grubunun diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları arasında ve 31-40 yaş grubunun diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları ile >40 yaş grubunun puan ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, ≤30 yaş grubundakilerin sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları ile >40 yaş grubunun sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları arasında ve 31-40 yaş grubunun sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları ile >40 yaş grubunun puan ortalamaları arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	
Örgütsel Vatandaşlık	Diğerkâmlık	Lise	72	4,48	,44	1,090	,337
		Lisans	382	4,49	,42		
		Lisans Üstü	30	4,60	,30		
		Toplam	484	4,49	,42		
	Sivil Erdem	Lise	72	4,64	,37	4,793	,009*
		Lisans	382	4,62	,33		
		Lisans Üstü	30	4,82	,22		
		Toplam	484	4,64	,33		
	Centilmenlik	Lise	72	4,61	,45	,203	,816
		Lisans	382	4,61	,40		
		Lisans Üstü	30	4,66	,34		
		Toplam	484	4,61	,40		
Kariyer Tatmini	Lise	72	4,63	,51	1,186	,306	
	Lisans	382	4,61	,40			
	Lisans Üstü	30	4,73	,37			
	Toplam	484	4,62	,42			

\*p<0,05

Tablo 13 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın sivil erdem alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,05).

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	Standart Hata	p	
Örgütsel Vatandaşlık	Sivil Erdem	Lise	Lisans	,01672	,04257	,695
		Lisansüstü	-,17778	,07201	,014*	
	Lisans	Lisansüstü	-,19450	,06283	,002*	

\*p<0,05

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc test sonucunda, lisans üstü eğitime sahip katılımcıların sivil erdem alt boyut ortalamalarının lise ve lisans mezunu katılımcıların sivil erdem alt boyut ortalamalarından farklı olduğu ( $p<0,05$ ), buna karşın lise ve lisans mezunu katılımcıların sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 15. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Çalışma Birimine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Çalıştığı Birimi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Diğerkâmlık	İlçe Spor Müdürlüğü	75	4,45	,36	5,340	,001*
	İl Spor Müdürlüğü	60	4,36	,35		
	Gençlik Merkezi	91	4,43	,38		
	Gençlik Spor Müdürlüğü	258	4,56	,45		
	Toplam	484	4,49	,42		
Sivil Erdem	İlçe Spor Müdürlüğü	75	4,64	,34	,042	,989
	İl Spor Müdürlüğü	60	4,63	,24		
	Gençlik Merkezi	91	4,64	,29		
	Gençlik Spor Müdürlüğü	258	4,64	,37		
	Toplam	484	4,64	,33		
Centilmenlik	İlçe Spor Müdürlüğü	75	4,57	,39	1,106	,346
	İl Spor Müdürlüğü	60	4,60	,35		
	Gençlik Merkezi	91	4,68	,33		
	Gençlik Spor Müdürlüğü	258	4,61	,44		
	Toplam	484	4,61	,40		
Kariyer Tatmini	İlçe Spor Müdürlüğü	75	4,61	,36	,082	,970
	İl Spor Müdürlüğü	60	4,60	,34		
	Gençlik Merkezi	91	4,62	,38		
	Gençlik Spor Müdürlüğü	258	4,63	,46		
	Toplam	484	4,62	,42		

\* $p<0,05$

Tablo 15 incelendiğinde, katılımcıların çalıştığı birime ilişkin örgütsel vatandaşlığın sivil erdem, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın

diğerkâmlık alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır ( $p<0,05$ ).

Tablo 16. Katılımcıların Çalıştığı Birimlere Göre Diğerkâmlık Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları

Değişken	Çalıştığı Birim	Bölüm	Ortalama Fark	Standart Hata	p	
Örgütsel Vatandaşlık	Diğerkâmlık	İl Spor Müdürlüğü	,09133	,07162	,203	
		İlçe Spor Müdürlüğü	,01943	,06449	,763	
		Gençlik Spor Müdürlüğü	-,11014	,05424	,043*	
	Diğerkâmlık	İl Spor Müdürlüğü	Gençlik Merkezi	-,07190	,06876	,296
		Gençlik Spor Müdürlüğü	Gençlik Spor Müdürlüğü	-,20147	,05926	,001*
		Gençlik Merkezi	Gençlik Spor Müdürlüğü	-,12957	,05041	,010*

\* $p<0,05$

Katılımcıların çalıştığı birime ilişkin farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc test sonucunda, çalıştığı birim ilçe spor müdürlüğü, il spor müdürlüğü ve gençlik merkez olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları ile çalıştığı birim gençlik spor müdürlüğü olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Çalıştığı Konuma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalıştığı Konum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Diğerkamlık	Memur	162	4,45	,44	3,322	,006*
	Şef	69	4,38	,33		
	Antrenör	147	4,52	,43		
	Sportif Eğitim Uzmanı	68	4,59	,42		
	Hizmet Alım Personeli	10	4,42	,38		
	Müdür	28	4,68	,30		
	Toplam	484	4,49	,42		
	Sivil Erdem	Memur	162	4,61		
Şef		69	4,60	,30		
Antrenör		147	4,65	,35		
Sportif Eğitim Uzmanı		68	4,62	,34		
Hizmet Alım Personeli		10	4,80	,20		
Müdür		28	4,76	,28		
Toplam		484	4,64	,33		
Centilmenlik		Memur	162	4,56	,42	1,631
	Şef	69	4,57	,33		
	Antrenör	147	4,67	,39		
	Sportif Eğitim Uzmanı	68	4,63	,44		
	Hizmet Alım Personeli	10	4,70	,33		
	Müdür	28	4,68	,37		
	Toplam	484	4,61	,40		
	Kariyer Tatmini	Memur	162	4,58	,47	
Şef		69	4,59	,32		
Antrenör		147	4,64	,42		
Sportif Eğitim Uzmanı		68	4,64	,41		
Hizmet Alım Personeli		10	4,78	,35		
Müdür		28	4,73	,32		
Toplam		484	4,62	,42		

\*p<0,05

Tablo 17 incelendiğinde, katılımcıların çalıştığı konuma ilişkin örgütsel vatandaşlığın sivil erdem, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ).

Tablo 18. Katılımcıların Çalıştığı Konuma Göre Diğerkâmlık Alt Boyutuna İlişkin Post-Hoc Test Sonuçları

Değişken	Konum	Konum	Ortalama Fark	Standart Hata	p
Örgütsel Vatandaşlık	Memur	Şef	,07091	,05953	,234
		Antrenör	-,06503	,04717	,169
		Sportif Eğitim Uzmanı	-,13468	,05983	,025*
		Hizmet Alım Personeli	,03062	,13492	,821
		Müdür	-,22795	,08475	,007*
		Antrenör	-,13594	,06043	,025*
	Şef	Sportif Eğitim Uzmanı	-,20558	,07076	,004*
		Hizmet Alım Personeli	-,04029	,14011	,774
		Müdür	-,29886	,09278	,001*
		Sportif Eğitim Uzmanı	-,06965	,06073	,252
	Antrenör	Hizmet Alım Personeli	,09565	,13532	,480
		Müdür	-,16293	,08538	,057
		Sportif Eğitim Uzmanı	,16529	,14024	,239
	Hizmet Alım Personeli	Müdür	-,09328	,09298	,316
Müdür		-,25857	,15254	,091	

\* $p<0,05$

Katılımcıların çalıştığı konuma ilişkin farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc test sonucunda, çalıştığı konum memur olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları ile çalıştığı konum sportif eğitim uzmanı ve müdür olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları arasında ve çalıştığı konum şeflik olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan

ortalamları ile çalıştığı konum sportif eğitim uzmanı, antrenör ve müdür olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken		(1)	(2)	(3)	(4)
Diğerkâmlık (1)	r	1			
	p				
Sivil Erdem (2)	r	,218	1		
	p	,001*			
Centilmenlik (3)	r	-,009	,241	1	
	p	,835	,001*		
Kariyer Tatmini (4)	r	,146	,035	,026	1
	p	,001*	,446	,562	

Analiz sonuçlarına göre, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlığın sivil erdem ve centilmenlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler Spor Genel Müdürlüğü çalışanları düzeyinde incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ve farklılık testleri aracılığıyla belirtilen örneklem kapsamında ele alınmış ve yapılan analiz sonucunda kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğerkamlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta$ :.146, p: ,001). Bu bağlamda iş görenin çalıştığı kurumda kariyer, gelir, terfi hedeflerini gerçekleştirmesi ve yeteneklerini geliştirebilmesi; işletmede yapılan işle ilgili ortaya çıkan problemlerde çalışma arkadaşlarına karşılıksız olarak yardım etme imkânı oluşturmaktadır. Bu sonuç dikkate alındığında araştırmanın H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, çalışanların kariyer tatmini ile sivil erdem ve centilmenlik arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p>0,05). Bu bağlamda H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Çalışmamızla genel sonuçları aşağıdaki gibidir;

Araştırmaya katılan Spor Genel Müdürlüğü personelinin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyleri incelendiğinde; katılımcıların %79,5'inin erkek %20,5'inin kadın, çoğunluğunun 31- 40 yaş grubuna dâhil (%49,8) ve çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu ve bu eğitim düzeyini sırasıyla lise (%14,9) ve lisansüstü (%6,2) eğitim düzeyine sahip grupların takip ettiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre sonuçlar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kariyer tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p>0,05). Bu bağlamda, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin ihtiyaç ve beklentilerinin arzu edilen şekilde karşılandığı ve bu konuda cinsiyet ayrımının yapılmadığı ifade edilebilir. Literatürde ilgili alanlarda cinsiyete göre bu çalışma ile paralellik gösteren bazı çalışmalar yer almaktadır. Başaran (2016) tarafından Giresun Üniversitesi'nde görev yapan akademik personele



yönelik yürütülen çalışmada katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Nakış (2018) tarafından Doğu Anadolu bölgesinde görev yapan akademisyenler üzerine yapılmış diğer bir çalışmada cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ulukök ve Akın (2016)'ın Kırıkkale üniversitesinde görev yapan akademisyenlere yönelik yapmış oldukları çalışmada da akademisyenlerin cinsiyetleri ile kariyer tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık testleri yapılmıştır. Yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlığın centilmenlik alt boyutu ile kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık ve sivil erdem alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). İlgili literatür incelendiğinde, Çakıroğlu ve Tabancalı (2017) tarafından 396 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Ulukök ve Akın (2016)'ın işkoliklik ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 130 akademik personel ile yürüttükleri çalışmada kariyer tatmin düzeyi en yüksek olan grubun 25 yaş altı bireylerden (3,8) oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda bu durumun aksi çıkması, Spor Genel Müdürlüğü personelinin her yaş grubunda buldukları konumdan tatmin olduklarına bağlanabilir.

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Eraslan (2017)'ın kamu çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Harbalıoğlu (2016) Hatay ilinde, konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlere yönelik yapmış olduğu çalışmada katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Nakış (2018) katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını rapor etmiştir. Yukarıda bahsedilen çalışma sonuçları bu çalışma ile paralellik gösterirken,

Demirdelen ve Ulama (2013) otel işletme yöneticilerine yönelik yapmış oldukları çalışmada ve İleri ve diğ. (2009) sağlık sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcıların eğitim durumları ile kariyer tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu her iki çalışma ile bu çalışma sonuçlarının çelişmesi, ilk olarak örneklem grubunun sadece yöneticiler oluşmasından, ikincisinde ise sağlık sektörünün karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, lisansüstü eğitime sahip katılımcıların sivil erdem alt boyut ortalamalarının lise ve lisans mezunu katılımcıların sivil erdem alt boyut ortalamalarından farklı olduğu ( $p<0,05$ ), buna karşın lise ve lisans mezunu katılımcıların sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların sivil erdem düzeylerinin artması olası bir sonuçtur. Şöyle ki, sivil erdem, çalışanlar tarafından örgüt çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulmasını ve örgüt hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak mesleki ve sosyal anlamda örgütün desteklenmesini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı birime göre, örgütsel vatandaşlığın sivil erdem, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Bu bağlamda Post-Hoc test sonucunda ilçe ve il düzeyinde spor müdürlüklerinde çalışanların gençlik spor müdürlüğünde çalışanlara göre diğerkâmlık düzeyleri daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Çünkü çalıştıkları birim iş yoğunluğu, stres ve baskı düzeyi çalışanların diğer arkadaşlarına yardım etme ve/veya onları düşünerek hareket etme davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştığı konuma ilişkin örgütsel vatandaşlığın sivil erdem, centilmenlik alt boyutu ve kariyer tatmininde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Katılımcıların çalıştığı konuma ilişkin farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc test sonucunda, çalıştığı konum memur olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları ile çalıştığı

konumu sportif eğitim uzmanı ve müdür olan katılımcıların diğerkâmlık alt boyutu puan ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların kıdemlerinin artmasıyla birlikte sorumluluklarının bir sonucu olarak başkalarına yardım etme, sorunlarını giderme, işe yeni başlayan kişinin karşılaştığı problemleri ortadan kaldırmaya çalışmaları Spor Genel müdürlüğündeki diğerkâmlık davranışının varlığını göstermektedir.

Son olarak araştırma değişkenlerine yönelik korelasyon analizleri sonucunda kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlığın sivil erdem ve centilmenlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık alt boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Kariyer tatmin düzeyi arttıkça diğerkâmlık düzeyinin de arttığını ifade eden bu sonuç, diğerkâmlık alt boyutunun kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışma ve bencillik karşıtı hareketlerde bulunma özelliklerine bağlanabilir.

Genel olarak bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğüne bağlı çalışanların başkalarına çıkarsızca yardım etme, onların karşılaştıkları engelleri birlikte aşma ve sorunlara çözüm bulma konusunda yardımsever oldukları; ancak örgüt içerisinde kendisi zorluklarla ve problemlerle karşılaştığında veya işler istediği şekilde ilerlemediğinde söylenmekte ve şikayet edebilmektedir. Ayrıca çalışanların yaşlarına ve eğitim durumlarına göre, kurum politikalarını, örgütle ilgili gelişmeleri takip etmeleri ve kendilerini bu değişime göre geliştirmeleri, aynı zamanda örgütün itibarına katkı sağlayacak toplantı, konferans vb. etkinliklere katılarak ekstra rol davranışı göstermesi Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının sivil erdem davranışları sergileme eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde çalışanların yaptıkları işlerden memnun olmaları, çabalarının karşılığını almaları ve kariyer yolunda ilerlemeleri onların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş görenin işle ilgili deneyimleri sonucunda psikolojik düzeyi ve işiyle ilgili pozitif sonuçlarla karşılaşması, çalışanın işini benimsemesine, işyerindeki arkadaşlarına yardım etmesine, görev tanımı dışında kendi isteğiyle sorumluk ve insiyatifler almasına, işletmenin olumsuz yönleri ile ilgili şikâyet etmeyip, sahip olduğu sorumlulukları uygun değerinde yerine getirmesine yardımcı olacaktır (Kanbur ve diğ., 2017). General Electric fabrikasında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri sonucunda, çalışanın işindeki performansının ve motivasyonunun arttırılmasının ne kadar önemli

olduğu açıkça ortaya konmuştur. Dolayısıyla çalışanın işinden memnun olması, işini yaparken kendini makine gibi değil insan gibi hissetmesi ve çabalarının karşılığını alması işiyle ilgili pozitif değerlendirmeler yapmasını kolaylaştıracaktır (Şeşen, 2010: 201). İşinden ve kariyerinden memnun olan çalışanlar örgütsel yurttaş olma konusunda pozitif etkilenmektedirler (Lapierre ve Hackett, 2007: 548). Ayrıca çalışanın kendi isteğiyle üstlendiği sorumluluklar veya rol ötesi davranışlar, iş görenin yaptığı işten daha fazla tatmin olmasına ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine olumlu katkı sağlayabilir.

### *Öneriler*

Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan tüm personelin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılmasına yönelik, kurum içerisinde eğitimler verilebilir. Bu eğitimlerle, iş görenlere örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılması konusunda yeni bakış açıları ve becerileri kazandırılabilir. Bireylerin kariyer tatmini sağlamaları açısından kariyer planlamalarının yapılması ve kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi yararlı olabilir. Ayrıca birimler arasında çeşitli etkinlikler düzenlenmesi çalışanların birbirleriyle etkin iletişim kurmalarına ve yararlı informal ilişkilerin oluşmasına katkı sağlayabilir. Çalışanların kendi odalarına çekilip örgüt içerisinde olup bitenin dışında kalması engellenmeli, açık ofis politikası izlenmesi bu durumu ortadan kaldırabilir. Ayrıca çalışanların kıdemli üstleriyle haftada bir gün aynı masayı kullanarak çalışmalarını sağlayabilir. Böylece çalışanın çalışma arkadaşlarına daha kolay şekilde yardım edebilmesine, kurumda üstleriyle arasında bir farkının olmadığını görmesine imkan vermesi açısından çalışanın şikayetleri azalabilir. Ayrıca birlikte çalışmanın oluşturacağı biz iklimi hem çalışanların kariyerlerinden tatmin olmasına, hem de örgütte kendi istekleri doğrultusunda ekstra rol davranışı sergilemelerine yardımcı olacaktır.

Son olarak, Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde kariyer gelişim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesine yönelik girişimlerin hayata geçirilmesi yüksek düzeyde önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitimler organize edilerek, örgüte aidiyet duygularının artırılmasına katkı sağlanması gerektiği göz ardı edilmemesi gereken diğer bir önemli konudur.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), s.1-14.
- Adıgüzel, O. (2008). *Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Adıgüzel, O. (2009). Shein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), s.277-292.
- Alıcı, S. (2016). *Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yildirim, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arabacı, H. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi (Kız meslek liselerinde bir araştırma, İstanbul ili Avrupa yakası örneği)*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. ve Altay E. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç S. (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Aytaç, S.(1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Başaran, G. (2016). *Algılanan Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Giresun Üniversitesi Akademik Personele Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü.

- Bernardin, H. John (2010), “*Human Resource Management An Experiential Approach*”, 5. Baskı. McGraw Hill International Edition
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*.(3.Baskı). Siyasal Kitapevi. Ankara.
- Can, H., Doğan, T. ve Doğan, A. (1995). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma Deseni*. (Çeviren: S.B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çakıroğlu, K., ve Tabancalı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Çalık, T., Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M., Çıra, A. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü*. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çetin, M. Ö. 2004, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., ve Altunışık, R. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Spss uygulamalı*: Sakarya Yayıncılık

- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009), “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), s. 77-89.
- Demirci, K., Erbaş, A. ve Giderler A. C. (2009). Üniversite Öğrencilerinin stklara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi. *Khazar University Press*, 12 (1-2), 752- 767.
- Demirdelen D. ve Ulama Ş., (2013), “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011), “Örgütsel iletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), s. 33-48.
- Demirel, Y ve Özçınar, M . (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 129-145.
- Demirtaş, S. (2016). *Okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer- Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations*, 29(5), s. 469-491.
- Eraslan, S. (2017). *Kamu çalışanlarının değer ve inançlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Diyanet İşleri başkanlığı örneği*. (Yüksek Lisans), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğmuş, N. (2003), “*Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eryiğit,S. (2000). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: İş Hukuku ve İktisat Dergisi.

- 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*, 18(2), 89-109.
- Greenhaus, H. J., S. Parasuraman ve W. M. Wormley (1990), ‘‘Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes’’, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gürbüz, S. 2006, ‘‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 48-75.
- Harbalıoğlu, H. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall D.T.(1986). *Career Development In Organisations.*,1st ed. Edition, San Francisco: Jossey-Bass
- Hofmans, J., Dries, N. ve Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 397-403.
- Işık, V. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, 3(11), 67-72.
- İleri, H., Karaman, A., ve Engiz, G. (2009). Çalışanlarda kariyer tatmini ye örgütsel bağlılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12(1-2), 78-96.
- İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elazığ’da Girişimci Profili. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), s.217-248.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.
- İplik, F. N. (2015.) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.



- Johnson, A. M. (2008). *The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*. Doctorate Dissertation. Alliant International University, Los Angeles.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. ve Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.
- Kapusızoğlu, M., Şengün, H. ve Boz Çelebi, F. (2017). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kariyer Kararı Yetkinlik Beklentileri: Bayburt Üniversitesi Örneği”, 7(3), 129-143 (ISSN:2149-8598)
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.
- Kaygısız, E.G. (2013). Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. 3.Ulusal özel güvenlik sempozyumu, 71-88.
- Köktürk, M. ve Yalçın, A. (2000). *Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi - Nevşehir, 753-768
- Kraut, A. ve Korman, A. (1999). *Evolving Practices in Human Resource Management*, Jossey Bass Pub.
- Lapierre, L. M. ve Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(3), 539-554
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.

- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Nakış, O. (2018). *Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Munzur üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Munzur
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. ve Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. ve K. Ryan (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48, 775-802.
- Özcan, E., Vardarlıer, P., Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Degiskenli Analizler)*. (4. Baskı). Eskisehir: Kaan Yayınları.
- Özdaşlı, K., S. Kanten ve P. Kanten (2009). Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), s.229-243.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitapevi

- Özkişi, Z. G. (2012). *Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Bestecilik Eğitime Erişimi ve Bestecilik Kariyeri*. Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish or Turkic, 7(3), .2105-2114,
- Palade, A. (2010). Significant Aspects regarding Career Management Means for a Better Career Planning and Development. *Economic Sciences Series*, 12 (2), 124-134
- Pirecioğlu, F. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Podsakoff, P.M, Ahearne, M. ve MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, J.B. Paine ve D.G. Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3), 513-563.
- Saruhan,Ş.C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Seibert, S. E., ve Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, İş tatmİNİ ve örgütsel adalet algisinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkİsİ: Ankara’da bulunan kamu kurumlarında bİr araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Simsek, M.S. ve Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitabevi.
- Smiht, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It’s nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 553-663.
- Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Editör: Bakan, İ. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Şimşek, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (6.baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*, , İstanbul: Eğitim Yayınevi,
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları* (1. Baskı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tan Fee, Y., ve Yahya, K. K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. *International journal of business & society*, 14(2), 193-206.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31
- Tüz, M . (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169-176.
- (Url,1),[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KAR%C4%B0YER](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KAR%C4%B0YER) adresinden 2 ağustos 2017 tarihinde erişilmiştir.
- Uçanok, B. (2008). *The effects of work values, work centrality and person-job fit on organizational citizenship behavior*. Doktora Tezi Doktora. Marmara Üniversitesi İstanbul.
- Uçanok, B. ve Karabatı, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from turkish smes. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 89-129.
- Ulukök, E. ve Akın, A. (2016). İşkoliklik ve kariyer tatmini. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 62-71.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 174.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).

- Yıldız, M.S. (2016). İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 165-180.
- Yıldırım, İ. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi. *Yayınlanmamış doktora tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.*
- Yılmaz, C., Ecevit, Z. ve Duygulu, E. (2000), “Örgütsel Başarımla İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 771-779.
- Yoon, M. H., Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.

## ÖZGEÇMİŞ

**Hamza Yerlikaya**, 3 Haziran 1976'da İstanbul Kadıköy'de doğdu. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü bitirdi. Uzun yıllar güreş sporu ile uğraştı birçok uluslararası başarılarına imza attı. 2000'den fazla milli mayoyu giydi. Büyükler kategorisinde 8 Avrupa, 3 Dünya ve 2 Olimpiyat Şampiyonluğu kazandı. Büyükler kategorisinde 17 yaşında Dünya Şampiyonu olan tek güreşçi unvanına sahip oldu. 1993 yılında Uluslararası Güreş Federasyonu (FILA) tarafından "Asrın Güreşçisi" unvanını aldı. Hamza Yerlikaya "Devlet Üstün Hizmet Madalyası"nın sahibi oldu.