

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL PROSOSYAL
DAVRANIŞLARA ETKİSİ: BURDUR İLİ ÖRNEĞİ**

Gonca GÖNÜLAÇAR BOZKURT
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. KÜRŞAT ÖZDAŞLI

Burdur – 2017

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL PROSOSYAL
DAVRANIŞLARA ETKİSİ: BURDUR İLİ ÖRNEĞİ

Gonca Gönülaçar Bozkurt
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. KÜRŞAT ÖZDAŞLI

JÜRİ ÜYELERİ

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Yrd. Doç. Dr. Mürşit İŞİK

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

Burdur – 2017



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 15.11.2017 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Gonca Gönülaçar Bozkurt'un "Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Prososyal Davranışlara Etkisi: Burdur İli Örneği" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Kürşat Özdaşlı

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Çiçek

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Mürşit Işık

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Prososyal Davranışlara Etkisi: Burdur İli Örneği” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihmal etmediğimi taahhüt ederek, tezinin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezinin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Gonca Gönülaçar Bozkurt

5.12.2017

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden hiçbir desteği esirgemeyen, değerli bilgilerini benimle paylaşan danışman hocam Prof. Dr. Kürşat Özdaşlı'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Aynı zamanda bu süreçte, sürekli yanımda olan, tezimi yazmamda beni teşvik eden çok sevdiğim, çocuklarımın babası ve yakın zamanda akciğer kanserinden vefat eden eşim Onur Bozkurt ve değerli aileme yine sonsuz teşekkür ederim...

Burdur 2017

Gonca GÖNÜLAÇAR BOZKURT

“Bu tezi, 14 Temmuz 2017’de kaybettiğim değerli eşime ithaf ediyorum.”

(GÖNÜLAÇAR BOZKURT, *Gonca, Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Prososyal Davranışlara Etkisi: Burdur İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2017)

ÖZET

Örgütsel prososyal davranışların organizasyonlar açısından oldukça önemli olmasına rağmen, alan yazında iş tatmininin rol ötesi davranışlarla neden ilgili olduğuyla alakalı araştırmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş tatmini ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olması ve bu konuda daha fazla araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulması söz konusudur.

Bu çalışmanın amacı çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmada özellikle, çalışanların işlerinden duyduğu içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin söz konusu çalışanların rol içi ve rol ötesi örgütsel prososyal davranış sergilemeleri konusunda nasıl bir etkisinin olduğu araştırılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, araştırmada nicel veri toplanmış olup veri toplama aracı olarak ise Likert ölçeği ile hazırlanmış bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Burdur ilinde Mermer, Makarna, İş Makinaları, Kereste ve Kadayıf üretimi yapmakta olan beş farklı fabrikada Ocak-Mart 2016 döneminde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Veri toplama sürecince söz konusu beş fabrikada toplamda 600'den fazla anket dağıtılmıştır. Ancak dağıtılan anketlerin 313 tanesi doldurulmuştur. Doldurulan anketlerin de 49 tanesi eksik veya hatalı olarak değerlendirildiğinden, geriye eksiksiz veya hatasız olarak doldurulmuş 264 anket kalmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyleri onların örgütsel prososyal davranışlarını pozitif etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeyleri ile örgütsel rol içi ve rol ötesi prososyal davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeyleri ile örgütsel rol içi ve rol ötesi prososyal davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

(GÖNÜLAÇAR BOZKURT, Gonca, *Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Prosocial Behavior: Lessons from Burdur*, Master's Thesis, Burdur, 2017)

ABSTRACT

Despite the fact that organizational prosocial behaviors are of particular importance for contemporary organizations, it has been emphasized that there are very few relevant research studies in the literature on how job satisfaction relates to prosocial behaviors. Similarly, the number of studies examining the relationship between job satisfaction and prosocial behavior is rather limited and there is a need for further research in this regard.

The purpose of this study is to investigate the relationship between job satisfaction and organizational prosocial behaviors. Particularly, this study aims to understand the impact of intrinsic and extrinsic job satisfaction on in-role and extra-role employee behaviors. To achieve this aim, quantitative data were collected through survey questionnaires. The sample of this study is comprised of employees working in five manufacturing factories in Burdur-Turkey between January and March 2016. During the data collection process, 600 questionnaires were distributed to the employees of these five factories. However, only 313 questionnaires returned from the employees. Of these 313 questionnaires, 49 were considered as ineligible. At the final stage, 264 eligible questionnaires were retrieved and analyzed using SPSS.

Results showed that there is a statistically significant positive relationship between job satisfaction and organizational prosocial behaviors. More specifically, results suggest that there is a statistically significant positive relationship between intrinsic job satisfaction and in-role and extra role prosocial behaviors. In the same manner, results also suggest that there is a statistically significant positive relationship between extrinsic job satisfaction and in-role and extra role prosocial behaviors.

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	I
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ETİK BEYAN.....	III
TEŞEKKÜR	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	X
TABLOLAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı.....	3
1.1.1. İyi Oluş	4
1.1.2. Örgütsel Özdeşim	6
1.1.3. Mutluluk	6
1.1.4. İşe Bağlılık	7
1.1.5. Örgütsel Bağlılık	7
1.1.6. İş Morali.....	8
1.2. İş Tatmininin Önemi	8
1.3. İş Tatmini Kuramları.....	12
1.3.1. İçerik (Kapsam) Kuramları	13
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Motivatör-Hijyen) Teorisi	14
1.3.1.3. Mc Celland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi.....	15
1.3.1.4. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı.....	15
1.3.2. Süreç Kuramları.....	16
1.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	16
1.3.2.2. Locke'un Amaç Kurma Teorisi.....	18
1.3.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi	18
1.3.2.4. Porter – Lawler Modeli	20

1.4. İş Tatmininin Boyutları	22
1.4.1. İçsel Tatmin	22
1.4.2. Dışsal Tatmin	22
1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	23
1.5.1. Kişisel Faktörler	23
1.5.1.1. Yaş	23
1.5.1.2. Cinsiyet	23
1.5.1.3. Eğitim Düzeyi	24
1.5.2. Örgütsel Faktörler	24
1.5.2.1. Yönetimin Yaklaşımı	24
1.5.2.2. Çalışma Ortamı (insanlar) ve İletişim	25
1.5.2.3. Çalışma Koşulları (Ortam ve Çevre)	25
1.5.2.4. Ödül	26
1.5.2.5. Örgüt Kültürü	26

İKİNCİ BÖLÜM

PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ve İŞ TATMİNİ

2.1. Prososyal Davranış ve İlgili Kavramlar	28
2.1.1. Prososyal Davranış	28
2.1.2. Prososyal Davranış ile İlgili Kavramlar	30
2.1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	31
2.1.2.1.1. Yardım davranışı	33
2.1.2.1.2. Sportmenlik	33
2.1.2.1.3. Örgütsel Bağlılık	33
2.1.2.1.4. Bireysel inisiyatif	34
2.1.2.1.5. Sivil Erdem	34
2.1.2.1.6. Kişisel gelişim	34
2.1.2.2. Pozitif Davranışlar	34
2.2. Prososyal Davranış Türleri	37
2.2.1. Rol İçi Prososyal Davranışlar	37
2.2.2. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar	38
2.3. İş Tatmini İle Prososyal Davranış İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar ...	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	48
-------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	49
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	50
3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	50
3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	51
3.6. Bulgular ve Yorumlar	52
3.6.1. Betimleyici İstatistik Bulguları	52
3.6.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları	55
3.6.3. Etki Analizi Bulguları	57
SONUÇ	63
KAYNAKÇA	67
EK-1 ANKET FORMU	79
ÖZGEÇMİŞ	81

KISALTMALAR

ABA: Ana Bileşen Analizi

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

EFA: Exploratory factor analysis

EKK: En Küçük Kareler

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

OLS: Ordinary least squares

ÖVD: Örgütsel vatandaşlık davranışı

PCA: Principal component analysis

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Farklı kuramsal açılardan iş tatmini tanımı	21
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
Tablo 3: Betimleyici istatistik analizi bulguları	54
Tablo 4: Faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları	56
Tablo 5: Örneklem uygunluk testi bulguları.....	57
Tablo 6: Genel İş tatmini ile genel örgütsel prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları	58
Tablo 7: İçsel iş tatmini ile rol içi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları.....	59
Tablo 8: İçsel iş tatmini ile rol ötesi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları.....	60
Tablo 9: Dışsal iş tatmini ile rol içi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları.....	61
Tablo 10: Dışsal iş tatmini ile rol ötesi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları.....	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar piramidi	13
Şekil 2: Porter-Lawler Modeline göre motivasyona dair faktörlerin etkileşimi.....	20
Şekil 3: Ziegler ve Schlett'in (2016) araştırma modeli	44
Şekil 4: Foote ve Li-Ping Tang'ın (2008) araştırma modeli	46
Şekil 5: Araştırmanın modeli	49
Şekil 6: Araştırmanın modeli ile ilgili bulgular.....	64



GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknoloji, değişen yaşam koşulları ve çalışma şartları ile bireylerin her alanda beklentileri artmaktadır. Bu alanlardan birisi de iş yaşantısıdır. Bireyler çalıştıkları örgütlerden eskiye oranla daha fazla beklentilere girmektedirler. Aynı şekilde örgütler de her geçen gün bireylerden daha fazla fayda elde etme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla iki yönlü olarak beklentilerin arttığı ve standartların yükseldiği bir çağda yaşamaktayız.

Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının işveren beklentilerini karşılama olasılıklarını artırmak için örgütlerin yapabilecekleri birçok şey vardır kuşkusuz. Bunlardan birisi de çalışanların iş tatminlerini yüksek düzeyde tutmaya yönelik gerçekleştirilebilecek faaliyetlerdir. Buna paralel olarak, çalışanların da işveren beklentilerini karşılamak ve kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmek için, sadece görevlerini iyi ve etkili bir şekilde yapmakla yetinmeyip söz konusu görevlerini daha iyi nasıl yapabileceklerinin yollarını aramak ve bu doğrultuda kişisel gelişim imkânlarını değerlendirmek, kendilerine verilen rollerin ötesine geçerek örgüt içi prososyal davranışlar sergilemek ve böylece bireysel ve kurumsal performansı yukarı çekmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır.

Araştırmacılara göre iş tatmininin öneminin artmasının nedenlerinden birisi çoğu bireyin hayatının büyük bir bölümünü işte geçirmesidir. Bu yüzden, iş tatminini etkileyen faktörleri anlamak birçok bireyin hayatlarında iyi oluşunun geliştirilmesi yönünden önem arz etmektedir. Bir diğer önemli sebep ise artan iş tatmininin üretimi ve dolayısıyla örgütler için kar etme oranlarını arttırdığı düşüncesidir (Gruneberg 1979). Sonuç olarak, örgütler çalışanlarının işlerinden duydukları tatminlerini arttırmalarının sonucunda ortaya çıkacak çok sayıda faydanın bilincinde olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) teorilerine göre çalışanlar, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada değerli kaynaklardır. Modern firmalarda değer oluşturmanın temel kaynağı olan çalışanlar, özellikle bilgi-temelli endüstrilerde giderek daha çok önem kazanmaktadır. Ancak, yetenekli çalışanları işe almak ve tutmak zordur, çünkü bu çalışanlar için endüstride daha iyi şartlar her zaman bir fırsat olarak ortaya çıkabilir. İş tatmininin önemi de tam bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışanları tatmin eden bir iş yeri yetenekli çalışanların örgüt içerisinde kalmalarını sağlayabilir. Bu

bağlamda, iş tatmini değerli bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak değerlendirilebilir (Edmans 2012).

Buna karşın işinden tatmin bulamayan çalışanlar, işte söylenti ya da dedikodu yaymak, işi kasti olarak kötü ya da yanlış yapma, iş yerinden malzeme çalma, iş yerine zarar verme ve bunu rapor etmeme, işverenin mallarına ya da ürününe kasten zarar verme, ilaç ya da kimyasal madde kullanımı gibi zarar verici eylemlerde bulunabilirler. Bu bireyler bir şekilde iş gününün stresini atlatmaya çalışıyor olsalar da, işverene ve örgüte bu davranışlar oldukça yüksek zararlar da verebilmektedir (Gruneberg 1979).

Öte yandan, iş tatmininin önemli sonuçlarından birisi de çalışanların örgütsel prososyal davranışlar sergilemesi olabilir. Yapılan çalışmaların genelinde, rol ötesi prososyal davranış ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguyu açıklamak için en az iki yaklaşım ele alınmaktadır. Bir yaklaşıma göre bu ilişki bir ya da birden fazla faktörün hem prososyal davranışları hem de iş memnuniyetini aynı anda etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Örgütün kendi yararlarına hareket ettiğini ve kendilerini umursadığını düşünen çalışanlar hem işlerinden daha memnun olacaktır hem de daha fazla prososyal davranış sergileyerek bir karşılık vermek isteyecektir. Bir diğer yaklaşıma göre ise bulgular genel itibariyle sosyal psikolojik faktörlere dayanmaktadır. Bir kişinin mutluluğunun kaynağının iş tatmini olduğu ölçüde, bu kişi iş ortamında prososyal davranışlar sergilemeye eğilimli olacaktır (McNeely ve Meglino 1994).

Özet olarak, günümüzde çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri anlamak, böylece çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak ve örgüt olarak çalışanların olumlu rol ötesi davranışlar sergilemeleri için girişimlerde bulunmak son derece önemli hale gelmiştir. Bu sayede, örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma istikametinde önemli adımlar atabilirler. Bu bakımdan bu çalışma çalışanların iş tatmin düzeyleri ile prososyal davranış sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Bu doğrultuda çalışma üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde, iş tatmini tüm boyutlarıyla incelenmektedir. İkinci bölümde prososyal davranışlar açıklanarak prososyal davranışlar ve iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalara değinilmektedir. Son bölümde ise, gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı tanımlanmakta, iş tatminin boyutları ele alınmakta ve iş tatmini ile ilgili kavramlara yer verilmektedir.

1.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin, 13. yüzyılda öne çıkan ve Latince’ de ‘yeterli’ anlamına denk gelen ‘satis’ kelimesinden türemiştir ve birden fazla anlamda ve çerçevede kullanılagelmiştir (Naktiyok 2002). Literatürde pek çok tanım ve kullanım görülse de en çok kullanılan tanım Locke tarafından ortaya atılmıştır. Locke (1976)’ya göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş ile ilgili tecrübelerini kendi beklenti ve kriterlerine göre değerlendirmesi sonucu kendi benliğinde oluşan pozitif ruh halidir. Bu tanım, geniş bir kabul görmüş olsa da örneğin, Wanous ve Lawler’in 1976’da yaptığı 12 farklı “iş tatmini” tanımı bulunmaktadır ve bunların hepsi farklı teorik yapılara, dolayısıyla farklı ölçüm mekanizmalarına yönlendirmektedir (Gruneberg, 1979).

Weiss (2002)’ye göre iş tatminiyle alakalı tanımlamalar, birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı üç yapı arasındaki farkları göz ardı etmektedirler. Bu temel yapılar; iş hakkında genel değerlendirme sonucu ortaya çıkan yargılar, iş yerindeki duygusal tecrübeler ve iş hakkındaki inançtır.

Buradan anlaşıldığı üzere iş tatminini değerlendirirken çalışanların her biri açısından söz konusu üç yapıyı göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Birincisi çalışanların iş hakkında genel değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan yargılar, ikincisi çalışanların günlük rutin faaliyetleri esnasında yaşadıkları duygusal tecrübeler ve sonuncusu da her bir çalışanın yapmış olduğu işe yönelik sahip olduğu inançtır. Bu üç yapının her bir çalışan açısından farklılaşacağını düşünmek gerekmektedir.

Weiss (2002) burada bu ayrımı net bir şekilde yapmanın hem tutumlar hem de kişisel iyi oluş hakkındaki güncel araştırma ve teoriye uygun olduğunu ifade etmektedir. Tatmin konusunda örgüt araştırmalarıyla alakalı alan yazında bu kavram bir his ve tutum olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Ancak, alanyazında açıkça görülmektedir ki, bu alandaki araştırmacılar “bir his olarak tatmin” ve “bir tutum olarak tatmin” tanımları arasında bir tutarsızlık olduğunu düşünmemektedir.

Weiss (2002), tatminin bir tutum olduğunu ve “bir çalışanın işiyle alakalı yaptığı değerlendirme sonucu ulaştığı olumlu ya da olumsuz yargı” olduğunu ileri sürmektedir. Tutumların kendileri de duygusal/hissel tepkiler, nesnelere hakkında inançlar ve bu nesnelere yönelik davranışları içeren karmaşık varoluşlardır. Tutum duygusal/hissel bir tepki değildir. Tutumun doğasında bir nesneye ilişkin değerlendirme vardır. Yani tutumun en temel özelliği değerlendirmedir. Buna karşın değerlendirme duygu/hissel değildir. Hisler belirli bir nesneye yönelik olumlu veya olumsuz karakterli olsa da, aynı zamanda değerlendirmenin de ötesine geçen ve çoğu zaman psikolojik olan deneyimsel özellikler göstermektedir.

Takip eden bölümlerde alan yazın içerisinde bulunan iş tatmini ile ilgili kavram ve kuramlar ele alınmaktadır.

İş tatmini benzer bazı kavramlarla karıştırılmamalıdır. İş tatmininin ne olduğunu daha iyi anlamak için iyi oluş (well-being), mutluluk (happiness), bağlılık (commitment) ve özdeşim (identification) gibi benzer bazı kavramlardan bahsetmek gerekebilir.

1.1.1. İyi Oluş

Danna ve Griffin (1999)'a göre, iyi oluş kavramı, geniş ve bir çok etmeni içerisinde barındıran bir yapı olarak görülmektedir. İyi oluş, hayatın iş ile alakalı olan ya da olmayan birçok boyutundan etkilenen bir kavramdır. Örneğin, bireylerin hayatlarında iş ile alakalı olmayan memnuniyet (sosyal yaşam memnuniyeti, aile hayatı, boş zaman etkinlikleri, vs. gibi), iş tatmini (ödeme, terfi imkânları, yapılan iş, diğer çalışanlar, vs. gibi) ve genel sağlık durumu gibi etkenler bir araya gelerek iyi oluş derecesini oluşturmaktadır. Çalışan iyi oluşu, Grant vd. (2007)'ye göre çalışanın iş yerindeki tecrübe ve işleyişinin genel kalitesi olarak değerlendirilmektedir.

Alan yazında, çalışanların iyi oluşunun iş tatmini, mutluluk, örgütsel bağlılık, örgütte kalma isteği, işe bağlılık, amaç hissi ve duygusal iyi oluş gibi pozitif sonuçlar ortaya çıkarabileceği tartışılmaktadır. Benzer şekilde, çalışan iyi oluşu, yapılan işten duyulan zevk ya da bıkkınlıktan etkilendiği gibi, çalışanın iş arkadaşları, ekip arkadaşları ve süpervizörleriyle iletişimi gibi iş yerinde yaşadığı etkileşimlerden de etkilenmektedir (Nielsen vd. 2017). Yapılan çalışmalarda iş tatmini, çalışan iyi oluşunun pozitif bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (Mäkikangas vd. 2016).

İyi oluş, çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığını ifade etmektedir. Psikolojik iyi oluş, ruh halinde görülebilen birçok farklı durumu içerebileceği gibi kronik anksiyete ya da klinik depresyon gibi akıl sağlığı sorunlarını da kapsamaktadır. Benzer şekilde, fiziksel iyi oluş, kan basıncında ya da kalp ritminde artış gibi minör varyasyonlardan kronik kalp rahatsızlığına ya da kansere kadar birçok vaka ve durumu kapsamaktadır (Edwards 1992).

Dolayısıyla iyi oluşun boyutlarından birisi de iş tatminidir. Bu konuda Page ve Vella-Brodrick (2009)'a göre çalışan iyi oluşu başlığı altında bulunan faktörler; bireysel iyi oluş (yaşam memnuniyeti ve tasarrufi etki), iş yeri iyi oluşu (iş tatmini ve iş ile alakalı etkiler), ve psikolojik iyi oluş (kendini kabullenme, diğerleriyle pozitif ilişkiler, çevreyi tanıma, otonomi, hayat amacı ve kişisel gelişim) olarak değerlendirilmektedir. Cotton ve Hart (2003)'e göre operasyonel çalışan iyi oluşu, iş yerindeki pozitif ve negatif etmenlerden (moral ve stres gibi), ve iş tatmininin zihinsel değerlendirmelerinden oluşmaktadır.

Bir çalışanın iş yerinde, içerisinde fiziksel, duygusal, zihinsel, ya da sosyal iyi oluşları barındıran genel tecrübesi, bu çalışanın iş yerinde kim ve nasıl bir birey olduğunu doğrudan etkilemektedir. Buna ek olarak, bu tecrübeler hayatın iş ile ilgili olmayan bölümleri üzerinde de etkilidir. Çalışanlar uyanık oldukları sürenin yaklaşık üçte birini iş yerlerinde geçirmekte ve iş yerlerinden çıktıktan sonra da işlerini zihinlerinden çıkarmamaktadırlar (Conrad 1988). Alan yazında görülen tartışmalara göre, çalışanların zihinsel iyi oluşlarını korumak ve desteklemek, performans ve geri dönüş üzerinden görülebileceği gibi örgütün genel sağlığına katkıda bulunmaktadır (Page ve Vella-Brodrick 2009).

İş-hayat dengesi, çalışan eğitimi ve gelişimi ve çalışan dahiliyeti gibi sağlıklı işyeri uygulamaları, çalışanların iyi oluşuna katkı sağlamaktadır ve zihinsel sağlık, stres, motivasyon, bağlılık, iş tatmini, moral, pozitif işyeri ortamı gibi olumlu sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Sonuç olarak, rekabet avantajı, performans, verimlilik, işe gelmeme, rotasyon, kaza/yaralanma oranları, maliyet tasarrufu, işe alma seçiciliği, ürün/hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri/memnuniyeti gibi bazı örgütsel sonuçlarda olumlu gelişimler elde edilebilir (Grawitch vd. 2006).

1.1.2. Örgütsel Özdeşim

Örgütsel *özdeşim* (identification), bir bireyin kendini tanımlarken ne ölçüde belirli bir örgütle ilişkilendirdiği ve bu tanımlamaya eklediği değerdir (Ashforth vd. 2008). Hall, vd. (1970)'e göre örgütsel özdeşim, bir kişi ve bir kurumun hedeflerinin giderek artan bir şekilde iç içe girmesi ve uyumlu hale gelmesidir. Benzer şekilde, Mael, ve Ashforth (1992)'ye göre ise örgütsel özdeşim, bireylerin dahil oldukları örgütlerle bütünleşmeleri ve yüksek aidiyet hissetmeleri sonucu kendilerini bu aidiyetle tanımlama eğilimleri şeklinde değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar ise özdeşim hususunun çalışanların işlerine, aldıkları ödüllere ve iş ortamlarında yürüttükleri sosyal, örgütsel ve fiziksel faaliyetlere karşı tutumlarını kapsadığını ifade etmektedir (Leap ve Crino 1993).

1.1.3. Mutluluk

İş tatminiyle karıştırılan bir diğer kavram ise *mutluluk* kavramıdır. Mutluluk kavramı da iyi oluş gibi iş tatminini içeren bir kavramdır. Araştırmacılar yıllarca aslında çok geniş bir kavram olan mutlulukla örtüşen birçok kavram üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Buna en yakını, en merkezde bulunanı ve en sık kullanılanı ise şüphesiz iş tatminidir (Weiss 2002).

Chaiprasit ve Santidhiraku (2011)'e göre, iş yeri mutluluğu üzerinde etkili olan faktörler beş başlık altında ele alınmaktadır:

- 1) İş ilhamı: çalışanlar kendilerine tanımlanan işlerden memnundurlar ve hedeflere ulaşabilirler. Yani bu faktörler örgüt kültürüne uyumludur.
- 2) Örgütün paylaşılan değerleri: örgütün ortak kültürü ve kolektif davranışlar.
- 3) İlişkiler: çalışanlar arasında etkileşim, grup bağı ve kabul mevcuttur.
- 4) İş hayatı kalitesi: temel üç element olan iş ortamı, çalışan katılımı, işin insanileşmesi kavramları arasındaki ilişki. Bu üç element arasındaki iyi denge, kolektif tatmine ve dolayısıyla en yüksek verim oranına yol açar.
- 5) Liderlik: yönetici ve müdürlerin personel için mutluluk gibi bir hedefinin ve bu yönde girişimlerinin olması, motivasyon, farkındalık, adanmışlık gibi kavramları altlarına yansıtmaları durumudur. Liderler ayrıca çalışanlarla iki yönlü ve şeffaf iletişim oluştururlar, kendileri de çalışanlar için iyi bir atmosfer oluşturmaya çalışırlar.

Araştırmalara göre iş yerinde mutluluk bir kavram ailesidir ve bu aile de şu kavramları içermektedir: (a) iş tatmini, (b) belirli bir hedefe adanmışlığı ya da buna yönelik sorumluluğu yansıtan iradi psikolojik bağ olan örgütsel bağlılık (Klein vd. 2012), (c) bir çalışanın işiyle olan bağı, kendini işiyle tanımlaması, bireyin kimliğine ya da özgüvenine işini temel alması, ya da kabaca yabancılaşma ve anlamsızlık durumlarının tam zıttı olan iş katılımı (Brown, 1996), (d) iş ve işyeri sebebiyle ortaya çıkan pozitif duygular, veya ısrar, dinçlik, enerji, adanmışlık, gurur gibi duyguların açıkça ifade edilmesi olarak görülen kişisel bağlılık durumu (Macey ve Schneider 2008), (e) zihinsel değerlendirmeleri ve inançları da kapsamaktadır (f) bir aktiviteyi diğer sonuçlarını gözeterek değil de, kendi içinde sağladığı memnuniyetten dolayı yapma durumu olan iç motivasyon (Ryan ve Deci 2000), ve zihinsel değerlendirmeleri ve inançları da kapsayan işyeri duygusu (Weiss, 2002).

1.1.4. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık, iş katılımı, iş tatmininin pozitif duygu elementleri gibi faktörleri içermektedir. İşe bağlılık, bitkinlik duygusunun tam tersi olarak ele alınmaktadır Macey ve Schneider (2008).

1.1.5. Örgütsel Bağlılık

İş tatminiyle karıştırılabilen bir diğer kavram ise *örgütsel bağlılık* kavramıdır. Mowday vd. (1982)'ye göre, belirli bir işten ziyade örgüte odaklanan; bireysel ve örgütsel hedeflerin örtüşmesine vurgu yapan; örgütsel bağlılık olarak da ifade edilen, bireyin çalıştığı örgüte bağlılığı ve sadakati, kavramsal olarak iş-odaklı iş tatmini tutumlarından ve iş dahiliyetinden odak noktası ve ele aldığı zaman ölçeği yönüyle farklıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, bireyin işverenin amaçlarını kabul etmesi ve benimsemesi, bu doğrultuda bilinçli ve özverili bir çaba sarf etmesi ve aynı zamanda çalıştığı örgüte bağlı kalmayı devam ettirmesi olarak ele alınmaktadır (Choi vd. 2015). Alan yazında örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık. Duygusal bağlılık çalışanların çalıştıkları örgüte duygusal bağlılıklarını, örgüt ile özdeşleşmelerini ve dâhiliyelerini ifade eder. Devam bağı çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda doğacak maliyetle ilgili düşüncelerini ifade etmektedir. Çünkü çalışanlar mevcut işveren örgütlerine yönelik bir takım yatırımlar yapmışlardır ve bu nedenle bağlılık

sergilemektedirler. Normatif bağıllık çalışanların sosyal değerlerden ve kurallardan kaynaklanan bağıllıklarını ve örgütte çalışmaya devam etme zorunluluklarına ilişkin hislerini ifade etmektedir (Allen ve Meyer 1990) . Sonuç olarak buradan da anlaşılmaktadır ki iş tatmini ile örgütsel bağıllık farklı kavramlardır.

1.1.6. İş Morali

Son olarak birçok yazar, iş tatmini ve *iş morali* arasında bir ayırım yapmaktadır ve bu iki kavramın karıştırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Moral, grubun iyi oluşunu ifade ederken, iş tatmini bireyin belirli bir mesleğe yönelik bireysel duygusal reaksiyonlarını ifade etmektedir (Gruneberg 1979).

İş tatmini çalışmalarına yönelik eleştirilerden bir tanesi, iş tatminini bir süreç içerisinde değerlendirip değişiklikleri gözlemlemek yerine belirli bir noktanın fotoğrafını çekerek o anki duruma göre karar verilmesidir. Eleştiriye göre, bu şekilde bireyin hayatı boyunca iş tatmininde görülen değişiklikler gibi bazı potansiyel sonuçlar bu bakış açısıyla elde edilemeyecektir. Bazı araştırmacılara göre ise, iş tatmini değişen değerlere ve durumlara sürekli bir adaptasyon durumudur (Gruneberg 1979).

1.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışan insanlar hayatlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Çalışanların hayatlarında önemli bir yer kaplayan işlerini ve iş tatminlerini etkileyen faktörlerin anlaşılması, çok sayıda insanı etkileyecektir ve dolayısıyla oldukça önemlidir. Bu yüzden iş tatmini 1970'lerden sonra psikoloji alanında da en çok araştırılan konulardan biri olmuş, popülerliğini korumuştur (Gruneberg,1979: 1). İş yeri, bireylerin hayatlarında genel memnuniyeti etkileyen ve dolaylı olarak toplumun iyi oluşunu etkileyen önemli bir faktördür. Yetişkin bir birey, hayatının çeyreğini ya da belki de üçte birini çalışarak harcamaktadır. Bireylerin hayatlarında genel memnuniyetinin beşte birinin, ya da çeyreğinin iş tatminleri üzerinden değerlendirilebilecektir (Campbell vd. 1976).

Saari ve Judge (2004)'e göre iş tatmini ve performans arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, karmaşık bir tarihi seyir ortaya koymaktadır. 1930larda yapılan Hawthorne çalışmaları, çalışan tutumlarının performansa olan etkisi konusunda bir farklılık oluşturduğu için değer görmektedir. Bu çalışmalardan kısa süre sonra, araştırmacılar “mutlu çalışan, üreten çalışandır” düşüncesi üzerine çalışmalar yapmaya

başlamışlardır. Bazı araştırmacılar, iş tatmini ve performans arasında düşük bir korelasyon olduğunu ifade etmiştir. Ancak, daha sonrasında yapılan araştırmalar bu ifadeyi desteklememiştir. Daha sonrasında ise, iş ve hayat tatmini arasındaki etkileşim yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmacılara göre, iş ve hayat tatmini arasında bir korelasyon söz konusudur. Bu araştırmalar sonucunda, bu iki tatmin türü arasında üç tür ilişki olduğu ifade edilmiştir: (1) *Taşma*; iş hayatındaki tecrübeler günlük yaşamı, günlük yaşamda yaşanan tecrübeler ise iş hayatını etkilemektedir; (2) *Bölme*; iş ve günlük yaşam birbirinden ayrıdır ve pek alakaları yoktur; ve (3) *Telafi*; bireyler günlük yaşamlarında tatmin olamadıkları durumları iş hayatlarında, iş hayatlarında tatmin olamadıklarında ise günlük yaşamlarında mutlu olmaya çalışarak bunu telafi etme yoluna giderler (Saari ve Judge 2004).

Çalışanların işleriyle ilgili duygusal iyi oluşları ya da iş yerlerinde olan memnuniyet dereceleri iş yeri vatandaşlığı, fire oranları, ve performans oranlarını etkilemektedir. Bireylerin işlerinden ne derece memnun oldukları genel yaşam memnuniyetlerini de etkilemektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişki konusunda bazı spekülasyonlar bulunmaktadır. Bir bakış açısına göre genel yaşam memnuniyeti iş memnuniyeti üzerinde etkilidir ve belirleyicisidir (genel yaşam memnuniyeti hayatın çeşitli boyutlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıksa da). Bir diğer bakış açısına göre ise iş tatmini, genel yaşam memnuniyetinin belirleyicilerinden ve etkili faktörlerinden bir tanesidir (Page ve Vella-Brodrick 2009). Bu doğrultuda Judge ve Watanabe (1994)'e göre bireylerin meslekleri hayatlarında önemli bir yer kapladığı için, iş tatmini ve genel yaşam tatmini arasında bir korelasyon olması anlaşılabilir. Çünkü bireyin iş hayatında yaşadıklarının günlük yaşamına taşması normal bir durumdur. Ancak, bu durumun tam tersi de mümkün görünmektedir. Bireyin günlük yaşamındaki tecrübelerinden dolayı oluşan tatmin ya da tatminsizlik, iş tatminini de olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Araştırmalara göre, iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki karşılıklıdır ve iş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini ise iş tatminini etkilemektedir.

Benzer şekilde endüstrinin yapısında görülen değişiklikler iş tatmininin önemini arttırmıştır. Bir çok gelişmiş ülkede, üretim sektöründen hizmet sektörüne bir yönelme söz konusudur ve çalışanların vasıfları yönüyle profesyonel ve bilgi işçisi sayısında

kayda değer bir artış söz konusudur. Yapılan araştırmalar, müşteri memnuniyetiyle iş tatmini arasında direkt ve pozitif bir etki olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, profesyonel ve bilgi işçilerinin performanslarını ölçmek zordur ve çalışan tatmini gibi dolaylı ölçekler de önem kazanmıştır. Sonuç olarak, çalışan tatminini doğru şekilde anlamak ve yorumlamak, endüstride ve toplumda bir ihtiyaç haline gelmiştir (Sousa-Poza ve Sousa-Poza 2000).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) teorilerine göre çalışanlar, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada değerli kaynaklardır. Modern firmalarda değer oluşturmanın temel kaynağı olan çalışanlar, özellikle bilgi-temelli endüstrilerde giderek daha çok önem kazanmaktadır. Ancak, yetenekli çalışanları işe almak ve tutmak zordur, çünkü bu çalışanlar için endüstride daha iyi şartlar her zaman bir fırsat olarak ortaya çıkabilir. İş tatmininin önemi de tam bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışanları tatmin eden bir iş yeri yetenekli çalışanların örgüt içerisinde kalmalarını sağlayabilir ve iş gören devir hızını kontrol edebilir. Bu bağlamda, iş tatmini değerli bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak değerlendirilebilir (Edmans 2012).

İşlerinden duydukları tatmin seviyeleri yüksek olan çalışanlar iş birliğı yapmaya, diğere bireylere yardım etmeye, dakik olmaya ve zamanı etkili kullanmaya, işe daha fazla gün gelmeye, ve aynı iş yerinde daha uzun süre çalışmaya eğilimlidir (Spector 1997).

Günlü, vd. (2010) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Bulgular, iç, dış ve genel iş tatmininin normatif bağlılık ve efektif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, örneklemin özellikleri değerlendirildiğinde, yaş, gelir ve eğitim seviyesi ile dışsal iş tatmini arasında önemli bir ilişki görülmüştür. Bu durumda, iş tatmininin, örgütün verimliliğini doğrudan etkileyecek faktörler olan yüksek ve verimli hizmet için temel bir faktör olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Söz konusu araştırmacılara göre iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilmiş olsa da iki faktör arasındaki interaktif etkileşim göz ardı edilmemelidir. Diğere bir ifadeyle, bu tek taraflı bir etki değildir. Her iki faktörün birbiri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Benzer şekilde başka araştırmacılarda iş tatmininin diğere pozitif bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğini ortaya koymaktadır. Örnek olarak Aamir ve Sohail

(2006)'ya göre iş tatmininin yönleri genel olarak terfi imkanları, ödeme, iş arkadaşları, yapılan iş, iş güvenliği, süpervizyon, çalışma koşulları ve eğitim imkanları gibi faktörleri içermektedir ve bu faktörlerin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Dolayısıyla burada iş tatminin etkisi belirgin bir şekilde görülmektedir.

Hutton (2013)'e göre, iş tatminini etkileyen faktörleri anlayan ve bu bilgiyi iyi kullanan örgütler, işverenleriyle ortak-fayda ilişkileri kurabilir ve bu sayede diğer örgütlere karşı bir rekabet avantajı elde edebilirler. Bir süreç olarak başlayan iş memnuniyetinde kaynak motivasyonu olan bir çalışandır. Görünüşe göre, motivasyonu yüksek olmayan bir çalışan, gerekli eforu ortaya koyamaz ve dolayısıyla iş tatmini seviyesinde bir değişme olmaz.

Buna karşın bazı görüşlere göre, örgütlerin çalışanların iş tatmini konusunda yapabilecekleri pek fazla bir şey olmadığı, çünkü iş tatmininin günlük yaşamın bir taşması ya da sonucu olduğu ifade edilmektedir. Ancak, düşük iş tatminine yönelik önlemler almaya devam etmek yalnızca örgütsel verimlilik için değil, düşük iş tatmininin çalışanların günlük yaşamlarındaki tatmine ve iyi oluşa taşmaması için de önem arz etmektedir. Tatminsiz çalışanlar, iş tatmini yüksek çalışanlara nisbeten işi bırakmaya ya da işe gelmemeye daha eğilimlidir. İş tatmini ile işe gelmeme ve fire arasında korelasyon mevcuttur. Ayrıca, iş tatmini, geç kalma, gruplaşma, şikâyet, madde bağımlılığı, emeklilik kararı verme gibi davranışlar üzerinde de etkilidir (Saari ve Judge 2004).

Gruneberg (1979), iş tatmininin anlaşılmasında sorulması gereken ilk sorunun, "iş tatmini nedir ve nasıl ölçülür?" olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, iş tatmininin nelere bağlı olduğu ve nasıl geliştiğini ele alan kuramlar alan yazın içerisinde "kapsam" ve "süreç" yönleriyle iki gruba ayrılmaktadır. Alan yazında ele alınan başlıca iş tatmini kapsam kuramları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör (Motivatör Hijyen) teorisi, Mc Celland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar teorisi ve Alderfer'in ERG teorisi gösterilebilir.

Özet olarak, iş tatmininin sıkça bahsedilen sonuçları arasında müşteri bağlılığı, karlılık, üretkenlik, iş gören devir hızı, örgütsel bağlılık, yabancılaşmanın azalması,

başarma hissi, işgören sağlığı, müşteri tatmini, motivasyon vb. faktörler yer almaktadır (Harter, Schmidt ve Hayes 2002).

İş tatmini süreç kuramları ise; Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kurma Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Porter – Lawler Modelidir (Ergül, 2015). İş tatminine ilişkin kapsam ve süreç kuramları aşağıda açıklanmaktadır.

1.3. İş Tatmini Kuramları

Bu başlık altında iş tatmini kuramları ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınacaktır. Gruneberg (1979)'a göre, iş tatminiyle alakalı temelde iki farklı kuramsal çerçeve bulunmaktadır. Birincisi, iş tatmininin belirlenmesinde bireylerin ihtiyaç, beklenti ve değerlerinin ele alındığı yaklaşımlardır (içerik teorileri). İkincisi ise, genel bir ifadeyle, bireylerin ihtiyaç, değer ve beklentilerinin iş ve işin sağladıklarıyla olan etkileşimin ele alındığı yaklaşımlardır (süreç teorileri).

Aşağıda ele alınan kuramlar motivasyon kuramı gibi gözükse de alan yazında araştırmacılar iş tatmininin açıklanmasında bu kuramlara referans vermektedirler (örn: Hanna vd. 2017). Benzer şekilde, Lu vd. (2005), Herzberg ve Mausner'ın Motivasyon-Hijyen teorilerinin iş tatmininin doğasıyla alakalı araştırmalarda baskın bir rol oynadığını ifade etmiş ve iş tatmini değerlendirmesinin gelişimi için bir temel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Bazı araştırmacılara göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı (1970) iş tatmini teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu kuram, iş tatmini üzerine çalışan ilk araştırmacıların bir teori oluşturması için iyi bir temel oluşturmuştur. Ancak buna karşın, Vroom (1964), ihtiyaçları değil çıktıları ele almaktadır. Maslow iç ihtiyaçlar ve bunları gerçekleştirmeye yönelik oluşan efora bakarken, Vroom efor (motivasyondan kaynaklı), performans ve sonuçları birbirinden ayırmıştır. Vroom, bir çalışanın performansının, bireyin kişilik, beceri, bilgi, tecrübe ve yetenekleri gibi faktörlere dayalı olduğunu ileri sürmüştür.

Öte yandan, günümüz iş tatmini teorileri Campbell vd. (1970) tarafından iki kategoriye ayrılmıştır: içerik teorileri ve süreç teorileri. İçerik teorileri iş tatminini etkileyen faktörleri ele almaktadır; Maslow'un (1943) İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve bu teorinin Herzberg tarafından iki-faktör teorisi şeklinde geliştirilmesi örnekler olarak ele alınabilir.

1.3.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

İçerik teorilerinin önem verdiği konu, insanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesidir ve çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı arttırmaları. Bu sayede çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamak kolaylaştırılmaktadır (Barutçugil 2004).

Farklı odak noktaları ve ölçme yöntemleri bulunan kapsam teorileri aşağıda alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow (1970)'e göre, insan ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet ve sevgi, özgüven ve kendini gerçekleştirme olarak beş seviyeli bir hiyerarşi oluşturur. Bu teoriyi temel alarak, iş tatmini bazı araştırmacılar tarafından bir ihtiyacın karşılanması olarak ele alınmıştır

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş tatmini kavramının temellerini oluşturduğu varsayılabilecek kaynaklardan bir tanesidir. Incir (1980), iş tatminini etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmayı bu hiyerarşiyi temel alarak yaptığını ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar piramidi.



Kaynak: Fındıkçı (2000): 330

Incir (1980) bu ihtiyaçları ve içeriklerini şöyle ifade etmektedir: Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme, içme gibi kavramları kapsarken, güvenlik ihtiyacı kişiye kendini güvende hissettirecek sigorta, emeklilik vs gibi kavramları içermektedir. Ait olma ve sevgi ihtiyacı ise kişinin etrafındakilerle sevmeye ve sevilmeye gibi ilişkiler kurma ve duygular geliştirme ihtiyacıdır. Saygı ve takdir edilme ihtiyacı ile ifade edilen ise

özgüven, bağımsızlık, kazanım, statü ve tanınma gibi ihtiyaçlardır. En üst ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin potansiyel gücünü kullanması, yetenekler geliştirmesi ve kapasitesini arttırmasıyla bağdaştırılmaktadır.

Bu teoriye göre piramidin bir üst basamağındaki ihtiyacın hissedilmesi ya da gerçekleştirilmesi için bir alt basamaktaki ihtiyacın giderilmiş olması gerekir. Örneğin, barınma ihtiyacını karşılayamayan bir bireyin saygınlık arayışına girmeyeceği varsayılmaktadır.

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Motivatör-Hijyen) Teorisi

Geleneksel görüşlerin aksine, Herzberg ve Mausner (1959), iki-faktör teorisini ortaya koymuş, tatmin ve tatminsizlik olgularının ayrı ve hatta bazen birbirleriyle alakası olmayan iki farklı olgu olduğunu iddia etmişlerdir. “Motivatör” olarak adlandırdıkları içsel faktörler (örn. İşin doğasıyla ve çalışma tecrübesiyle alakalı) iş “tatmin edicileri” olarak ele alınmıştır ve bu kapsama alınan faktörler: kazanım, tanınma, işin kendisi ve sorumluluktur. Dışsal faktörler ise “hijyen” faktörleri olarak adlandırılmış ve iş “tatminsiz edicileri” olarak ele alınmıştır ve bu kapsama alınan faktörler: şirket politikası, yönetim, süpervizyon, maaş, bireylerarası iletişim ve çalışma koşullarıdır.

Bu bağlamda, iş tatminini arttıran ve azaltan faktörleri tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, Herzberg, iş yerinde tatminsizliğe sebep olan “hijyenik” faktörler ile, tatmini sağlayan “motivator” faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmektedir.

Buna göre, motivasyon faktörleri arasında takdir edilme, başarı, tanınma, işin niteliği, yetki ve sorumluluk, terfi imkanları sayılabilir. Bu etmenlerin yeterli düzeyde olmaması durumunda tatminsizlik meydana gelebilmektedir. Hijyen faktörler ise işverenin sağlayabileceği ve iyileştirebileceği faktörler olan işletme yönetimi ve politikası, çalışma koşulları, ücret politikası, işletmede bulunan ast-üst ilişkisi gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin sağlanması iş tatminini arttırırken, yetersiz ya da yok olmaları durumunda ise iş tatmini azalmaktadır. (Herzberg, 1976).

Acının engellenmesi, zevkin sağlanması kadar gereklidir. Buna göre, hijyen faktörlerinin karşılanması, motivatorların sağlanması kadar iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Esas olarak, Herzberg'e göre bir çalışanın iş tatminini değerlendirmede

motivatorleri dikkate alabilmesi için, önce ödeme gibi hijyen faktörlerinin sağlanıyor olması gerekmektedir. Herzberg ile alakalı bir diğer önemli nokta ise, iş tatmininin değerlendirilmesinde motivatorlerin ve hijyen faktörlerinin aynı ağırlığa sahip olması gerektiğini söylemediğidir. Temel olarak, motivatorlerin iş tatminine, hijyen faktörlerinin tatminsizliğe sebep olduğunu söylemiştir, ancak, genel iş tatmini hakkında hiçbir iddiada bulunmamıştır.

1.3.1.3. Mc Celland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi, McClland (1961) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu teoriye göre, bireyin ihtiyaçları doğuştan gelmez, sonradan kazanılır. Sonradan kazanılan bu ihtiyaçlar psikolojiktir ve bağlanma, güç, ve başarıma ihtiyaçları olarak üç gruba ayrılır. Bağlanma (arkadaşlık) ihtiyacı, diğer bireylerle sosyal ilişkiler kurma ihtiyacını yansıtır. Güç ihtiyacı, bireyin çevreyi kontrol etme ve diğer bireyleri etkisi altına alma ihtiyacını ifade eder. Başarıma ihtiyacı ise, sorumluluk almak, hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmak gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu kurama göre bireyin işini verimli yapma ihtimali, işin bireyin gözündeki ödül değerine bağlıdır.

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

Alderfer (1972) varoluş-ilgililik-gelişme teorisini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine katkı niteliğinde ve bir uzantısı olarak ortaya koymuştur. Alderfer'e göre, Maslow'un beş grupta ele aldığı ihtiyaçlar üç gruba ayrılmalı ve bu şekilde değerlendirilmelidir. Bu üç ihtiyaç şunlardır: (i) varoluş ihtiyaçları, (ii) psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve (iii) ilgililik ihtiyacı. Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelirken, ilgililik ihtiyacı, bireysel ilişkilerde ortaya çıkan duygusal ihtiyaçları ifade etmektedir. Gelişim ihtiyacı ise bireyin potansiyelini ortaya koyması, kendi gerçekliğini oluşturması, bir amaca yönelik emek sarfetmesi, denetleme ve karar alma gibi Maslow'un üçgeninde daha üst kısımlarda görülen ihtiyaçları kapsamaktadır (Barnet ve Simmering, 2006). Bu teoride de, bu ihtiyaçların sırayla hissedileceği ve giderileceği öne sürülmektedir. Ancak, Alderfer'e göre, sürekli olarak üst seviye ihtiyaçlarını karşılayamayan bireylerde, alt seviye ihtiyaçlara yönelik motivasyon artar. Diğer bir ifadeyle, üst seviye ihtiyaçların karşılanması için alt seviyede olan ihtiyaçların tamamen karşılanmış olmasına gerek yoktur.

1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, beklentiler, ihtiyaçlar ve değerler gibi faktörlerin işin özellikleriyle olan etkileşimi sonucu iş tatminini oluşturduğunu düşüncesine dayalıdır. Örneğin, eşitlik teorisi, bir bireyin iş tatmini işe verdiği (emek, zaman, vs) karşısında kendi kazanımları ile diğerlerinin işe verdikleri ve kazandıklarının karşılaştırdığında ne derece tatmin olduğunu ifade etmektedir. Çalışan, bu şekilde herkese eşit şekilde davranılıp davranılmadığını gözlemler ve iş tatmini seviyesi buna göre değişiklik gösterir. Referans grubu teorisi ise, neyin eşitlenebilir olduğu konusunda diğerlerinden nasıl bahsettiğimizin temel almak gerektiğini ileri sürmektedir. İhtiyaç ve değer karşılanması teorileri ise bireyin ihtiyaç ve değerleriyle işin onlara sundukları arasındaki tutarsızlık ya da örtüşmenin derecesine göre iş tatmini seviyesinin ortaya çıktığını iddia etmektedir (Gruneberg 1979).

Gruneberg (1979)'e göre süreç kuramcıları iş tatmininin yalnızca işin doğası ve ortamı tarafından değil, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve değerlerinin de içinde bulunduğu bir çok faktör tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Çünkü, öncelikle çoğu bireyin işine yönelik beklenti, hedef ve değerlerinin olduğu kabul edilmektedir. Örneğin; bazı bireylerin yaptıkları işte kazanım elde etme beklentileri diğer çalışanlara göre çok daha yüksektir. Bu durumda, kazanımların çok olduğu vaadinde olmayan ya da bunu sunmayan şirketlerde çalışan bireyler arasında, kazanım beklentileri düşük olan çalışanların iş tatminleri bu kazanım seviyesi tarafından etkilenmeyecek ve teorik olarak kazanım beklentisi yüksek bireylerin burada iş tatminleri daha düşük olacaktır. Süreç kuramları, Herzberg'in iş tatmini kuramı gibi, bireylerin iş tatminin belirli bir faktörü iyileştirince artacağını kabul eden görüşlere saldırmaktadır. Örneğin; genel itibariyle tatmine yol açan bir faktör olan para faktörünün iyileştirilmesi, süreç teoristlerine göre iş tatminin herkes için artması anlamına gelmez.

1.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisine göre insanlar sadece beklentilerinin karşılanmasıyla motive olmazlar. Aynı zamanda, ödül sistemlerinin de adil olmasını ister ve beklerler. Luthans (2005)'e göre, Adams'ın 1965'te ortaya attığı bu teoride, iş memnuniyeti, çalışanların iş yerlerinde algıladıkları eşitlik ve eşitsizlik seviyesine bağlıdır. Çalışma ortamındaki davranışlara dair en çok göze çarpan teorilerden biri olan Adams'ın eşitlik teorisine

göre, insanlar çalışma ortamında birçok faktörü karşılaştırma eğilimindedir. Çalışanlar, yaptıklarıyla kazandıklarını, kendi yaptıklarıyla başkalarının yaptıklarını, kendi kazandıklarıyla başkalarının kazandıklarını, verdikleriyle aldıklarını karşılaştırmaktadır.

Bu kuramda motivasyonun anlaşılması ve açıklanmasında üç temel faktör değerlendirilmektedir (Adams, 1965). Bu faktörler girdi, çıktı ve imlem faktörleridir. Girdi faktörü, işgörenin işini yapmakta kullandığı bilgi, birikim, eğitim, akıl ve beceriler gibi etmenlerdir. Çıktı faktörü, işgörenin ortaya koydukları karşısında kazanımlarına ya da çalışma şartlarına dair algısıdır. Çıktı faktörleri, maaş, bilinirlik vs gibi olumlu faktörler olabileceği gibi, uygun olmayan çalışma koşulları, diğer birey ya da gruplarla aralarındaki eşitsizlik gibi olumsuz faktörler de olabilir. İmlem faktörü ise, kişinin bireysel ya da içinde bulunduğu grup açısından karşılaştırdığı durumlarda dikkate aldığı odak noktalarıdır. Adams'a göre, işgörenler girdi ve çıktı faktörleri arasındaki eşitliği ya da eşitsizliği imlem faktörlerini göz önüne alarak değerlendirir ve girdi-çıktı eşitliğinin sağlanmasını isterler. Bu eşitlik, hem kendi girdi-çıktı dengelerini, hem de kendileriyle karşılaştırdığı diğer işgören birey ya da gruplarla olan dengesini kapsar.

Gruneberg (1979)'a göre eforlar karşısında neyin adaletli bir karşılık olduğu konusunda bir algımızın olduğu iddiası eşitlik kuramının temel anlayışını oluşturur. İşveren ile çalışan arasında, ortaya koyulan efora karşılık olarak adil bir karşılık verilmesi gerektiği konusunda psikolojik bir anlaşma söz konusudur. Bu algı, bireyin kendi kazanımlarıyla diğerlerinin kazanımlarını karşılaştırması sonucu ortaya çıkar. İş tatmini ise, çalışanların diğerlerinin ve kendilerinin aldıkları karşılıkları makul bulmaları durumunda ortaya çıkacaktır. Bir çalışan, eforu ile aldığı karşılığın adil olmadığını düşünmesi durumunda işine daha az özen gösterebilir, daha uzun kahve molaları verebilir, ya da daha düşük kaliteli üretim yapabilir. Durumdan çekilmeye karar verebileceği gibi, aldığı karşılıkla aynı çizgide olabilmek adına beklentilerini de değiştirebilir. Benzer şekilde, çalışana beklediğinden daha yüksek bir karşılık verilmesi de tatminsizlikle sonuçlanacaktır. Eşitlik teorisinin gerekli bir boyutu, bir bireyin kendi girdi ve çıktılarını, diğerlerinin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmasıdır. Örneğin, arkadaşlarıyla, çalışma grubuyla, endüstrideki insanlarla girdi ve çıktılarını karşılaştıran birey, kendisine eşit şekilde davranılıp davranılmadığı konusunda bir karara varır.

1.3.2.2. Locke'un Amaç Kurma Teorisi

Locke (1976), bireylerin motivasyonlarını kendilerine koydukları hedeflerin ve bu amaca ne kadar ulaşabildiklerinin seviyesine bağlamıştır. Locke'a göre, bir işgören kendine ne kadar yüksek bir hedef koyarsa ve bu hedefe ne kadar başarılı bir şekilde ulaşırsa, iş motivasyonu ve iş memnuniyeti o derece artacaktır. Ancak, koyulan hedeflerin gerçekleştirilebilir olması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, iş memnuniyetini iki boyutta ele alan Locke, gerçekleştirilebilir ve mümkün olduğunca yüksek hedefler belirleyen ve bunlara ulaşan bireyin iş memnuniyetinin en üst seviyede olacağını ifade etmektedir (Kaplan, 2007)

1.3.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un (1964) beklenti teorisi, bir işgörenin belirli bir işe ne kadar yüksek bir motivasyonla yaklaşacağını ve ne kadar emek vereceğini gösteren bir yöntem ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beklenti teorisine göre, işgörenler davranış türlerini belirlerken kendilerine en yüksek getiriye sağlayacak ya da en düşük negatif etkiye sebep olacak davranışı seçmeye eğilimlidir. Bu teori bu düşünce üzerine kuruludur. Vroom, bir işgörenin motivasyonunu ölçmek için aşağıdaki formülü ortaya koymuştur:

$$\text{Motivasyon} = \text{beklenti} \times \text{yararlılık} \times \text{değer}$$

Vroom (1964) ihtiyaç tatmini teorisinin iki boyutunu ele almıştır. Birincisi, çıkarma modeli, iş tatmini bireyin nelere ihtiyaç duyduğu ve işin bu ihtiyaçları ne derece sağladığı arasındaki korelasyonu temel almaktadır. Toplamda beklenti ile elde edilen arasındaki tutarsızlık ne kadarsa, iş tatmini o kadar düşük olacaktır. Benzer şekilde, beklentiyle elde edilenin örtüştüğü nisbette iş tatmini yükselecektir. Bu teorisinin bir problemi, belirli bir ihtiyacın önemini göz ardı ediyor olmasıdır. Bu yüzden, ihtiyaçların görece önemini hesaba katmayan bir teori yanlış yönlendirici olabilir.

Burada, beklenti bir iş görenin emeği sonucunda elde edeceklerine dair algısıdır. Yararlılık, İş görenin verilen emeğin hedefe ulaşmakta ne kadar faydalı olacağına dair algısıdır. Değer ise, beklenen sonuçların her birinin bireyin kendisi ve bağlı olduğu kurum açısından ne kadar önem ve değer arz ettiğine yönelik algıdır. Bu modele göre, sonuçlar bireyin beklentilerini tatmin ederse, değerli sonuçlar olarak değerlendirilir ve bunun sonucu olarak birey bu hedefe ulaşmak amacıyla daha yüksek bir performans

gösterir. Bu yüksek performansın daha değerli sonuçlara ulaşması durumunda, iş gören de daha yüksek performans ortaya koyacaktır. Teori kapsamında değerlendirilen beklenti faktörünün önemini, Evans (1998), “genel iş memnuniyetini iş görenin elde edeceğini düşündüğüyle gerçekte elde ettikleri arasındaki farktır” şeklinde ifade etmektedir.

Vroom'un beklenti teorisi ve yaklaşımı, altta yatan ihtiyaçlardan ziyade bilişsel süreçlere odaklanan yeni yaklaşımların ortaya çıkmasıyla popülerliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu süreç sonrasında, tutumsal perspektifler iş tatmini araştırmalarında daha baskın hale gelmiştir.

Beklenti teorisinde Vroom, davranışların mevcut alternatifler arasında zevki maksimuma çıkarmak ve acıyı minimuma indirmek amacıyla yapılan bilinçli seçimlerin sonucu olduğunu ifade etmiştir. Bu teori, şu üç inanç çevresinde şekillenmiştir: valence, beklenti ve yararlılık (Vroom 1964).

Valence. Bu kavram, bireylerin sonuç ve kazanımlara yönelik duygusal oryantasyonlarını ifade eder. Çalışanların dışsal (para, terfi, tatil, vs) ya da içsel (tatmin) kazanımları ne derece arzuladıkları ile alakalıdır. Dolayısıyla, yönetimin çalışanların neye değer verdiğini keşfetmesi gerekmektedir.

Beklenti. Çalışanlar, ne yapabilecekleriyle alakalı beklentileriyle ya da özgüvenleri değişik seviyelerdedir. Bu yüzden yönetim, çalışanların hangi eğitim, kaynak ya da süpervizyona ihtiyaç duyduklarını keşfetmelidir.

Yararlılık. Çalışanların bir kazanımı-yönetim vaatmiş olsa da- elde edip edemeyeceklerine yönelik algısıdır. Dolayısıyla yönetim, çalışanlarına vadettiği kazanımları kendilerine sunacağına inandırmalıdır ve çalışanlar bundan emin olmalıdır.

Beklenti teorisine göre bireyler farklı hedefler koyarlar ve (i) efor ve performans arasında bir korelasyon olduğuna, (ii) iyi performansın aynı nispette iyi bir ödülle karşılık bulacağına, (iii) potansiyelin kazanımların önemli bir ihtiyacını gidereceğine ve (iv) ihtiyacı giderme isteğinin eforu değerli kılacak kadar güçlü olduğuna inanırlarsa motivasyonları sağlanabilir. Bu yüzden, karşılanmayan beklentiler düşük iş memnuniyeti ihtimalini arttırmaktadır (Vroom 1964).

Çevremizle alakalı beklentilerimizin davranışlarımızı etkilediği herkesçe kabul görmektedir. Beklentiler hakkında önemli bir nokta, beklentilerimizin bize çevremizi nasıl algılamamız gerektiğine dair bize bir çerçeve vermektedir. Çevremizdeki olaylar bu çerçeveye sığmayacak olursa, genellikle mutsuzlukla sonuçlanmaktadır ve bireyler mantıklı olmayan gerçeklere ayak uydurabilmek için yorumlarını değiştirirler (Gruneberg 1979).

1.3.2.4. Porter – Lawler Modeli

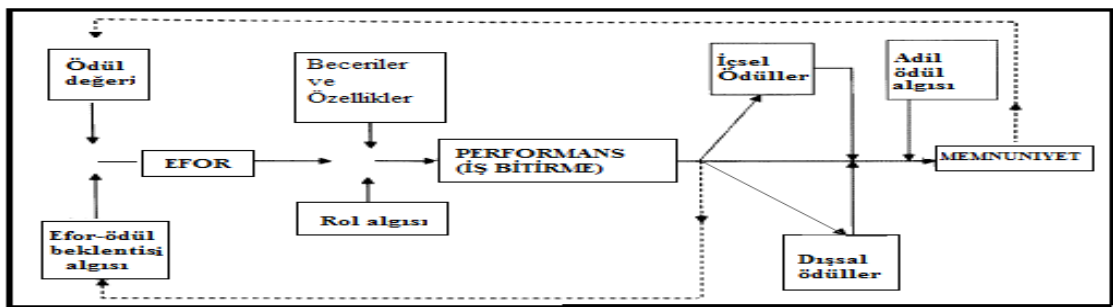
Porter ve Lawler (1968), Locke'un tartışmasından esinlenerek ve onu detaylandırarak yeni bir teori ortaya koymuşlardır. Bu teoriye göre iş memnuniyeti, performans sonucunda ne elde edilmesi gerektiği ile ne beklenmesi gerektiği arasındaki karşılaştırmaya bağlıdır. Porter ve Lawler'in teorisinin anlaşılması için, bahsi geçen kavramların açıklanması gerekmektedir. Bu kavramlar aşağıda tanımlanmış ve bağlantıları Şekil 2'de gösterilmiştir.

Ödül değeri: Bireylerin işten elde etmeyi umduklarının ve beklentilerinin genelini ifade etmektedir.

Efor: Bir işi tamamlamak için ortaya koyulan emeği ifade eder.

Efor-ödül beklentisi algısı: Bireylerin bir işe yönelik gösterdikleri efor miktarına dayalı olarak sonuca dair beklentileridir.

Şekil 2. Porter-Lawler Modeline Göre Motivasyona Dair Faktörlerin Etkileşimi



Kaynak: Eren (2001): 534

Beceriler ve Özellikler: Zekâ, yetenek, beceri, tecrübe, eğitim vs. gibi faktörleri kapsayan, bireyin işi tamamlamakta kullandığı özelliklerin tamamını ifade eder.

Rol Algısı: Bireylerin yapmakta oldukları ya da yapacakları işi ve bu iş içerisinde kendileri nasıl algıladığını ifade eder. Bireylerin bu konudaki algıları, ortaya koyulan eforu, dolayısıyla sonucu etkiler.

Performans: Bireylerin yapılan işe karşı özveri ve gayretlerini ifade etmektedir. Yalnızca verilen emeği değil, bireyin beceri ve özelliklerini işi tamamlamak için ne derece kullandığını da kapsar.

Adil ödül algısı: Bireylerin verilen iş ve gösterdiği performansa bağlı olarak adil olduğunu düşündükleri ödül miktarı olarak tanımlanmaktadır. (Porter ve Lawler, 1968).

Memnuniyet: Bu teori kapsamında memnuniyet, kişinin değerlendirdiği ve karşılaştırdığı faktörlere dayalı olarak geliştirdiği adil ödül miktarını ya da daha fazlasını aldığı anda ortaya çıkan tatmin olmuş tutum olarak ifade edilmektedir. Eğer elde edilen sonuç adil ödül miktarının altındaysa, bireyde memnuniyetsizlik ortaya çıkar (Porter ve Lawler, 1968).

Özet olarak iş tatminine farklı kuramsal açılardan ortaya koyulan yaklaşımlar aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Farklı Kuramsal Açılardan İş Tatmini Tanımı	
İş tatmini tanımı	İlgili kuram
Kişisel ihtiyaçlar ve işin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik potansiyelinin bireysel eşleşmesi (Kuhlen, 1963)	Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Maslow, 1954)
İhtiyaçların karşılanması, iş durumu içerisinde çalışanın fiziki ve psikolojik ihtiyaçların ne derece karşılandığı (Worf, 1970)	
Bireylerin neye ihtiyaç duyduklarına olan algılarıyla işin onlara ne kazandırdığına ve vadettiğine dair algılarının örtüşmesi (Conrad vd., 1985)	
İşin bir çok boyutuyla ortaya çıkan bir tatmin fonksiyonu (Herzberg ve Mausner, 1959)	Herzberg ve Mausner’in motivasyon-hijyen teorisi (Herzberg ve Mausner, 1959)
Bireyin işiyle alakalı sahip olduğu bütün duygular (Gruneberg, 1976)	Bilişsel süreçlere odaklanan çalışma (Spector, 1997)
Bireyin işine yönelik efektif oryantasyonu (Price, 2001)	

Kaynak: Lu vd. (2005): 212

1.4. İş Tatmininin Boyutları

1960'lardan bugüne, iş tatminin boyutları ve bu boyutlar altında hangi faktörlerin ele alınması gerektiği üzerine tartışmalar devam edegelmiştir. Bunlar arasında, Smith vd. (1969) iş memnuniyetinin para, terfi, çalışma arkadaşları, yönetim ve işin kendisi şeklinde 4 boyuta ayırırken, Rice vd (1991) ise 12 faktör olduğunu ileri sürmüş ve bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır: para, çalışma saatleri, işe gidiş-geliş süresi, terfi imkânı, diğer çalışanlarla etkileşim, müşteriyle iletişim, yeni beceriler edinme imkanı, karar verme, gereken fiziksel efor, yönetimle iletişim ve çalışanın kendi çalışma takvimi üzerindeki söz hakkı. Bu tartışmaların yanı sıra, Weiss vd (1967) tarafından fizyolojik ve psikolojik olarak ayrılmış, içsel ve dışsal faktörler olarak iki kategoride ele alınmıştır. Hem fizyolojik hem de psikolojik olarak değerlendirdiği için, bu çalışmada Weiss vd'nin sınıflandırması kullanılmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.1. İçsel Tatmin

İş tatmininin Weiss vd'nin sınıflandırmasına göre psikolojik yönünü ele alan kategoriye içsel tatmin denmektedir. İçsel tatmin çalışanın kendisini gerçekleştirme, icra edilen işin potansiyel ve yetkinliğine uygun olması gibi belirli birisi ifa etmekten ileri gelen pozitif duyguyu ifade etmektedir ve bu faktörlere bağlıdır (Gellerman 1970). İçsel tatmin iş yerinde görülen değer gibi içsel ödüllerle oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, içsel tatmin, bireylerin iş görevinin doğasıyla alakalı hislerini kapsamaktadır (Hirschfeld, 2000) ve içsel tatmin bilinirlik ve uzmanlaşma gibi şekillerde ortaya çıkabilir (Martin ve Roodt, 2008). Özetle içsel tatmin, para, iş güvencesi, efor, vs gibi dışsal ve fiziksel kavramlardansa, çalışanların psikolojik açıdan kendilerini destekleyecek ve rahatlatacak faktörlerden oluşmaktadır.

1.4.2. Dışsal Tatmin

İş tatmininin Weiss vd'nin sınıflandırmasına göre fizyolojik yönünü ele alan kategoriye dışsal tatmin denmektedir. Dışsal tatminin bağlı olduğu faktörler, ücret, yan(aynı) ödemeler, iş güvencesi gibi iş kapsamında genel itibariyle fizyolojik sayılabilecek kavramlardan oluşmaktadır (Gellerman 1970) ve dışsal tatminin sağlanması para, statü vb. dışsal ödüller ile şekillenmektedir. Dışsal tatmin, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik yönlerden ziyade, çalışma arkadaşları, yönetim ve kurum

tarafından kendisine sağlanan ödüller ile ortaya çıkar (Martin ve Roodt 2008). Özetle dışsal tatmin, iş durumunun ve iş yerindeki durumlarının farklı açılardan değerlendirilmesi sonucu nasıl hissettikleriyle alakalıdır. (Hirschfeld, 2000).

1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili alan yazın tarandığında genellikle iş tatmini etkileyen faktörlerin iki alt başlık altında toplanabileceği görülmektedir. Bunlar; kişisel ve örgütsel faktörlerdir.

1.5.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen içsel faktörler; yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi faktörlerdir.

1.5.1.1. Yaş

Yaş faktörü, iş memnuniyetinde önemli bir etkisi olan bir faktör olarak kabul edilmektedir. (Oshagbemi, 1999). Günümüze kadar birçok çalışma, yaşlı çalışanların işlerinden genç çalışanlara göre daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. (örn. Sweeney, 1982). Bireyler, yaşları ilerledikçe ve tecrübe kazandıkça mesleklerine daha hakim ve işlerinde daha kıdemli hale geliyor olsa da, beklentiler ve gerekli performansın artışı dolayısıyla iş memnuniyeti ve yaş arasında kesin şekilde bir negatif ya da pozitif ilişkiden bahsetmek zordur. Yaş ile birlikte gelişen bir başka olgu da, aynı iş yerinde uzun süre çalışmaktır. İş memnuniyeti, yaş, ve bir iş yerinde kıdem kazanmak arasındaki ilişki hakkında farklı fikirler göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda yaş ve kıdem, bireyin yaptığı işi daha iyi bilmesi ve oldukça aşına olduğu bir ortamda çalışması gibi sebeplerle iş memnuniyetini olumlu etkileyeceği iddia edilir. Diğer yandan, bazı çalışmalar ise, yaş ile iş memnuniyeti arasında bir negatif korelasyon olduğunu gözlemlemiştir (Green, 2000).

1.5.1.2. Cinsiyet

Alan yazında, cinsiyet ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da tam anlamıyla bir fikir birliği görülmemektedir. Bir kısım çalışmalar, kadınlarda iş memnuniyetinin erkeklere kıyasla daha fazla olduğunu rapor ederken, bazı çalışmalar ise tam tersini iddia etmektedir. Geniş bir örnekleme sahip ve tam olarak genellenebilir büyük ölçekli ve uzun soluklu

çalışmaların eksikliği bu konuda oldukça dikkat çekmektedir. Kadınların ve erkeklerin sosyal rollerinin, işlerinden beklentilerinin, aldıkları ödemelerin ve iş yüklerinin farklı olduğu birçok ortamda gözlemlenmektedir. Örneğin, erkekler ödeme ve terfi imkanlarına önem verirken, kadınlar daha çok çalışma koşullarına önem vermektedir. Bu durum, kadınların beklentilerinin daha az olduğu için daha memnun olmaları fikrine götürmektedir (Spector, 1997).

1.5.1.3. Eğitim Düzeyi

İş memnuniyetini etkileyen ve en öne çıkan faktörlerden biri de eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi ile artan beklentiler dolayısıyla, yukarıda ele alınan beklenti teorilerinde de ifade edildiği üzere, memnuniyet seviyesi olumsuz yönde etkilenmektedir. İlk ya da orta öğrenimden mezun bir çalışanın beklentileri ile lisans ya da yükseköğrenim mezunu bir çalışanın çalışma koşulları, ödeme, terfi, iletişim vs gibi konularda aynı olmayacaktır. Bu konuda alan yazında görülen birçok çalışma, eğitim düzeyinin artmasıyla iş memnuniyetinin azalabileceğini göstermiştir. Örneğin, yüksek eğitilmiş çalışanların belirli görevlerin sürekli tekrar edildiği işlerde memnuniyetsiz olacağı görülmüştür (Green, 2000). Sun (2002)'ye göre, iş gereklilikleri çalışanın eğitim düzeyiyle uyumlu şekilde düzenlenmelidir. Aksi halde, çalışanın eğitim düzeyi işin gerektirdiğinden daha yüksek olursa, memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen dışsal faktörler; yönetim yaklaşımı, çalışma ortamı (insanlar) ve iletişim, çalışma koşulları (ortam ve çevre) ve ödül şeklinde belirlenmektedir.

1.5.2.1. Yönetimin Yaklaşımı

Yönetimin çalışanlara yaklaşımı ve muamelesi, çalışanların iş memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörlerden bir tanesidir. Oldukça yeni olan çalışmalardan birinde, Yang vd. (2011), çalışanların iş memnuniyeti üzerinde işverenin destek ve olumlu yaklaşımının pozitif etkisini ortaya koymuştur. Çalışanlarına olumlu yaklaşan, gerekli noktalarda destek olan, hatta yardım eden işveren ve süpervizörler, çalışanların kurum hakkındaki algısını, ve dolayısıyla iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. (Emhan, vd, 2014). İşveren, işverenlerin atadığı süpervizörler ve çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişim, çalışanların işlerine karşı tutumlarını da değiştirmektedir. Sadece

kuruma değil, verilen görevlere karşı da tutumları etkileyen işveren-çalışan ilişkisi, iş memnuniyeti için önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, değişiklik gösteren yönetim şekilleri de iş memnuniyetinde önemlidir. Örneğin, bazı yöneticiler yapılan işi ve çalışanların performanslarını bizzat kendileri değerlendirirken, bazıları hiyerarşik olarak daha üstte kalmayı tercih edebilir ve her çalışanın performansı bir üst amiri tarafından değerlendirilir. Karar ve değerlendirme yetkisinin alt pozisyonlara da verilmesi, iş memnuniyetinin artmasını sağlayabilmektedir. (örn. Yeltan, 2007).

1.5.2.2. Çalışma Ortamı (insanlar) ve İletişim

Çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve çalışanların arasındaki ilişki, iş memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Mobbing, otorite ve terfi kaygısı vs. gibi sebeplerden dolayı olumsuz etkilenen bu ilişkiler, Yang vd (2011) tarafından olumlu ve sağlıklı olduğu sürece iş memnuniyetini arttıran bir faktör olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada, çalışanlar arasında arkadaşça ilişkilerin kurulduğu, birbirlerine destek oldukları ve iş birliğinin güçlü olduğu kurumlarda iş memnuniyetinin yüksek olacağı tartışılmaktadır.

1.5.2.3. Çalışma Koşulları (Ortam ve Çevre)

Bir iş yerinde çalışma koşulları, fiziki ve sosyal çevre, ücret, statü, vs. gibi etmenleri kapsamaktadır. Bu koşulları ele alan iki çalışmada Green (2000) ve Sun (2002), çalışanların rahat, güvenli, temiz, modern, ekipmanların düzgün ve işleyişte olduğu; gürültüsüz, aydınlatmanın yeterli olduğu mekan ve şartlarda çalışmak istediklerini ifade etmektedir. Görüldüğü üzere burada sıralanan maddeler arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt basamaklarda bulunan güvenlik gibi etmenler de bulunmaktadır. Yeterli memnuniyetin sağlanmasında daha üst basamaklardaki ihtiyaçların sağlanmasının gerekliliği tartışılıyorken, bu türden genelde fiziksel ve temel ihtiyaçlar kategorisine girecek ihtiyaçların sağlanması iş memnuniyeti için çok büyük önem arz etmektedir (MacMillan, 2012). Güvenliğin, yeterli aydınlatmanın, konforun ve temizliğin sağlandığı bir ortamda bile, örneğin, çalışanlar iç ve dış mekanda oluşan seslerden dolayı dikkatleri dağıldığı ve rahatsız oldukları için işlerine odaklanamayabilir, gerekli performansı gösteremeyebilirler.

İş memnuniyeti teorileri konusunda yukarıda tartışıldığı üzere çalışanlar, verilen işe atfettikleri değer nispetinde efor sarf ederler ve yeterli performansı gösterebilmeleri

memnuniyet için ön şartlardan bir tanesidir. İş yerinde bu tip temel ihtiyaçların karşılanmaması ve gerekli performansın sağlanamaması durumunda ise, memnuniyetsizlik doğal sonuç olacaktır (Bridger ve Brusher, 2011).

1.5.2.4. Ödül

Ödül faktörü, çalışanların istekleriyle ve beklentileriyle ilgili bir olgudur, işe yönelik motivasyonu ve memnuniyeti etkilediği, 1970'lerden günümüze kadar tartışılmaya ve önemi ifade edilmeye devam etmiştir (Javed vd, 2012). Gerekli eforu ve performansı ortaya koyarak bir işi tamamlayan çalışanlar, adil ödül algılarına (Porter-Lawler, 1968) uygun olarak yeterli gördükleri bir karşılık aldıklarında iş memnuniyetleri artacaktır. Porter ve Lawler'in ifade ettiği üzere, çalışanlar yalnızca yaptıkları ve aldıklarını değil, aynı zamanda diğer çalışanların yaptıklarını kendi yaptıklarıyla, diğer çalışanların aldıklarını da kendi aldıklarıyla karşılaştırarak bir adil ödül algısına sahip olurlar. Yapılan işler sonrasında alınan karşılık, iş memnuniyeti için adil ödül algısında oluşan miktardan az olmamalıdır.

İlgili alan yazında, çalışanların alacağı ödüller içsel ve dışsal olarak iki ana başlığa ayrılmıştır. Dışsal ödüller para ve terfi gibi olguları kapsarken, içsel ödüller başarı, takdir, kendini gerçekleştirme, takımın bir parçası olma gibi olgulardan oluşmaktadır. İçsel ve dışsal ödüller arasında hangisinin iş memnuniyetine daha fazla katkı sağladığı, ya da bir tanesi sağlanmıyorken sadece bir tanesinin yeterli olup olmadığı konusu henüz net bir şekilde ortaya koyulmamış olsa da bu faktörlerin tamamının iş memnuniyeti için önem arz ettiği ifade edilmektedir. (örn. Başar, 2011).

Dışsal ödüller arasında en başta sayılabilecek etmenlerden bir tanesi olan para, iş memnuniyeti için kritik bir rol oynamaktadır. Maslow'un (1954) teorisinde temel ihtiyaçlar arasında görülen, Herzberg'in (1968) teorisinde ise bir hijyen faktörü olarak ele alınan paranın yeterli miktarda sağlanması, iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Hatta bu teorilere göre para, bir ödül değildir, çalışmanın ve eforun doğal ve en gerekli sonucudur. Bu yüzden iş memnuniyetine olan etkisi tartışılması gereken bir faktör değil, memnuniyetsizliği önlemek için gerekli bir olgudur.

1.5.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü çalışanların koordinasyonuna imkân veren ve onlara rehberlik ettiği varsayılan değerler, inançlar ve temel varsayımlar olarak ele alınmaktadır. Bu

bakımdan, araştırmalar göstermektedir ki örgüt kültürü çalışanların iş tatmin düzeylerini ve örgütten ayrılma niyetini veya örgüte bağlılık düzeyini etkilemektedir. Araştırmacılar özellikle örgüt kültürünün bileşenlerinden olan atmosferin, kurumsallaşmanın ve hizmet programlarının iş tatminini ve ilgili diğerk davranışsal faktörleri etkilediğini ortaya koymuştur (Macintosh ve Doherty 2010).



İKİNCİ BÖLÜM

2. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ve İŞ TATMİNİ

Bu bölümde prososyal davranışların tüm boyutları ele alındıktan sonra iş tatmini ile ilişkisine değinilmektedir.

2.1. Prososyal Davranış ve İlgili Kavramlar

Davranış bilimleri ile ilgili alan yazında günümüzde örgüte faydalı ya da pozitif davranışlar ile örgüte zararlı ya da negatif davranışlar gibi genel bir ayırımın yapılmaya başladığını ve bu iki davranış alanıyla ilgili eserler yazıldığını görmekteyiz. Bu çalışmanın temel konusu örgüte faydalı davranışlardır. Bu davranışların alan yazında çeşitli kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu kavramlardan en sık kullanılanı ise prososyal davranışlardır. Bu bölümde prososyal davranışlar tüm detaylarıyla incelenecektir.

2.1.1. Prososyal Davranış

Sosyal değişim mekanizması bugüne kadar prososyal davranışta bulunmanın faydalarını açıklayan en temel yaklaşım olsa da sonrasında iki farklı yaklaşım ve açıklama daha ortaya atılmıştır. Motivasyonel bir perspektifle ele alındığında, çalışanlar diğer çalışanların faydasına adımlar attıklarında kendilerini önemli ve değerli hissedebilirler. Öğrenim odaklı bir perspektifle bakıldığında ise, çalışanların diğer çalışanlara yardım etmek amacıyla ya da onlara fayda sağlamak amacıyla harcadıkları zaman ve emek, kendi sorunlarını aşmalarına da katkı sağlayabilir. Geleneksel yaklaşımlar bilgi paylaşımının öğrenen kişiye kazanç sağladığını ifade etse de yeni araştırmalar bilgi sağlayıcısının da bu aktiviteden fayda sağladığını ortaya koymuştur (Bolino ve Grant 2016).

Prososyal örgütsel davranış, 1-bir örgüt üyesi tarafından yapılan, 2-görevini yaparken etkileşim halinde olduğu kişi ya da birimlere yönelik, 3-bireyin, grubun ya da örgütün refahını korumayı ya da arttırmayı amaçlayan davranışlardır. Bu davranışların ortak noktası gösterildiği kişinin ya da örgütün genelinin refahını korumak ve diğerlerine faydalı olmak düşüncesidir (Brief ve Motowidlo 1986).

Bireysel performansın ötesinde, prososyal davranışlar grup ve örgüt verimliliklerine katkı sağlar. Bu tür davranışların, problem çözme yeteneği geliştirme,

bilgi paylaşımı ve aktarımı, iletişim kalitesini ve koordinasyonu artırma, aşırı iş yükü gibi faktörlere dayalı olarak performans farklılıklarını en aza indirme gibi faydalar sağlayarak grup verimliliğine katkıda bulunduğu inanılmaktadır (Bolino ve Grant 2016).

Prososyal davranışlarla bireylere, gruplara ve örgütlere katkı sağlaması amaçlansa da bu davranışlar aynı zamanda belirli taraflar üzerinde olumsuz etkilere de sebep olabilir. Araştırmalar prososyal davranışların olumsuz etkilerini gösteren beş kategori ortaya koymuştur. Bu kategoriler şu şekildedir: yorgunluk, verimsizlik, adaletsizlik, etik değerlerin çiğnenmesi ve suistimal (Bolino ve Grant 2016).

Prososyal davranışların olumsuz etkilerinin ele alındığı bir başka çalışmada ise, iş gerekliliklerinin ötesine geçerek prososyal davranışlar göstermenin, stres, aşırı yük, iş-aile çatışması gibi sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2005). Buna ek olarak, prososyal davranışlar ek zaman ve emek gerektirdiğinden, asıl görev yükümlülüklerinin yerine getirilmesine engel olabilir ve benzer sebeplerden dolayı çalışanın kariyerini olumsuz yönde etkileyebilir (Grant, 2008).

Prososyal davranışların gösterilmesinin bir başka olumsuz etkisi de adalet faktörünü tehdit etmesidir. Sürekli başkalarından yardım almayı ve dolayısıyla diğer çalışanların daha fazla emek ve zaman harcamalarını alışkanlık haline getiren çalışanlar olabileceği gibi, bu durum örgütün bütün fertleri tarafından adaletsizlik olarak algılanabilir (Batson vd. 1995). Ayrıca, prososyal davranışlar sergileyen çalışanlar, kendilerinde etik olmayan davranışlar gösterme yetkisi bulabilir (Klotz ve Bolino, 2013). Son olarak, prososyal davranışlar, yardım alan çalışanlarda bağımlılık ya da borçluluk gibi hisler oluşturabilir (Beehr vd. 2010)

Genel bir bakışla değerlendirildiğinde, yardım alan çalışanların bencil davranışları, prososyal davranış gösteren çalışanların yardımlarının, bilgilerinin ve yardımsever tavırlarının kullanıldığı ve suistimal edildiği hissini oluşturabilir. Bu tip bir durumun gözlenmesi ise prososyal davranan çalışanların heveslerini ve şevklerini kırabilir, motivasyonlarını kaybetmelerine sebebiyet verebilir ve hiçbir iyiliğin cezasız kalmayacağı gibi fikirler oluşmasına zemin hazırlayabilir. Genel itibariyle değerlendirildiğinde, prososyal davranışlar, çalışanlar kime, nasıl ve ne zaman yardım edeceklerini iyi bildiklerinde ve doğru belirlediklerinde daha az olumsuz sonuç

doğuracaktır. Bireysel performansın önüne geçmediği müddetçe, prososyal davranışlar ekip çalışmalarında verimliliği artırır (Bolino ve Grant 2016).

Yukarıda ele alınan çalışmaların tamamı, prososyal hareketlerin prososyal davranışlara dönüştüğünü ve dönüşümlü olarak prososyal etki algısını etkilediğini ifade etmektedir. Prososyal aşamalar, motivasyona sebep olan fiillerin etki anlayışına katkı sağlaması şeklinde gelişir (Bolino ve Grant 2016).

2.1.2. Prososyal Davranış ile İlgili Kavramlar

Yardım etmek, bağış yapmak, iş birliği yapmak ve gönüllülüğün her türlü prososyal davranış olarak değerlendirilebilir. Bunlar, diğerlerinin iyiliğini ve entegrasyonunu amaçlayan pozitif sosyal faaliyetlerdir. 1960'lı ve 70'li yıllarda bir kısım davranış ve sosyal bilimcilerde prososyal davranış konusuna ilgi hatırı sayılır şekilde artmıştır (Brief ve Motowidlo 1986).

Brief ve Motowidlo yaptıkları çalışmada (1986) prososyal örgütsel davranışların örgüt için hem işlevsel olan hem de işlevsel olmayan sonuçlar ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Buna göre işlevsel sonuçlara örnek olarak 1-daha verimli iş performansı, 2-birimler ve bireyler arası daha güçlü iletişim ve iş birliği, 3- çalışanlarda daha yüksek iş memnuniyeti ve moral, 4- daha yüksek müşteri memnuniyeti, 5- genel olarak örgüt verimliliğinde artış gösterilebilir. Bu sonuçlar, çalışanların özverili davranması, birbirlerine yardım etmeleri ve karşılıklı anlayışlı ve nazik davranmaları gibi prososyal davranışların sergilenmesi durumunda görülecektir. Buna karşın söz konusu araştırmacılar prososyal davranışların görülmediği durumlarda ise, işlevsel olmayan sonuçlar ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Bu sonuçlar, 1-verimsiz iş performansı, 2-yanlış ya da hatalı kişisel kararlar, 3-örgütsel verimsizlik, 4- iş memnuniyetinde ve müşteri memnuniyetinde stabilite ya da düşüş gibi şekillerde görülebilir. Prososyal davranış, tanımlanmış iş yükümlülüklerinin ötesine geçen davranışları tanımlamak için kullanılır. Bu davranışlara örnek olarak, iş birliği, gerektiğinde örgütün menfaatlerini korumak için harekete geçme, örgütün gelişimine katkıda bulunmak için özveri gösterme, örgüt içinde daha yüksek görevler için kendini hazırlama, örgüt dışında örgüt hakkında olumlu konuşma gösterilebilir.

2.1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Katz (1964), bir örgütün verimli işleyişi için çalışanlara ilişkin üç temel şartı sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Bu şartlar (1) örgüte katılmak ve içerisinde kalmak, (2), en önemli şart olarak örgütün kurallarına ve mevzuatına uygun davranışlar sergilemek, (3), kendini otomatik olarak örgüte adanmak. Bateman ve Organ (1983) Katz'ın tanımladığı kategorilerden üçüncüsü olan rol ötesi davranışı ele almış ve bunu “vatandaşlık davranışı” olarak tanımlamışlardır.

Organ'ın (1988) çalışmasındaki tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı; “İsteğe bağlı olarak yapılan, resmi ödül sisteminde doğrudan ya da direkt tanımı ve karşılığı bulunmayan, örgütün verimli işleyişine katkı sağlayan” davranıştır. Burada isteğe bağlı ifadesiyle kast edilen, bu davranışların çalışanların yapmakla yükümlü oldukları görevlerin tanımlandığı iş gereklilikleri arasında bulunmayıp, bunun ötesinde oluşudur. Bu tür davranışlar daha ziyade kişisel tercih ve iradeyle ortaya koyulur ve yapılmaması durumunda bir tanılama ya da cezalandırma uygulanmaz.

Örgüte olan adanmışlık ve bağlılık, diğer örgütlerden ve dış dünyadan bağımsız şekilde örgüte aidiyet ve dolayısıyla örgütün her zaman menfaatini gözeterek çalışma davranışını ortaya çıkarmaktadır. Daha sonra, bu davranış türü, Smith vd. (1983) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu kavramsallaştırmayla örgütsel olmayan biçimsel düzenleme ve davranışları tanımlamış ve bunların ödül ya da ceza sistemiyle değerlendirilmeyeceğini belirtmişlerdir.

Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı iki kriterle tanımlanabilir: (1) Örgütsel fonksiyonu olan ve (2) rolün gerektirdiğinin üstünde ve ötesinde olan davranışlar (Graham 1991).

Vatandaşlık davranışları, örgütün mekanik fonksiyonlarının işleyişine katkı sağladığı için önemlidir. Öngörülemez risklere karşı gerekli esnekliği sağlamakta etkilidirler. Dolayısıyla, katılımcılara birbirlerine bağlı oluşun getirdiği şartlar ile başa çıkmada yardımcı olur. Teorik olarak, bu davranışların ilgi çekici olmasının nedeni, insanları bir sözleşme ve dayatılabilir rol gerekliliklerine dahil olmaya ve kalmaya iten motivasyon temelleriyle aynı tabanda değerlendirilemez oluşlarıdır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı rol gerekliliklerinin ötesindedir ve anlaşmalarla ya da sözleşmelerle dayatılamaz. Bunun yanında, iş saatlerinde gözlemlenebilir olan bir kısım

vatandaşlık davranışları olsa da iş haricinde bu davranışların izlenmesi ve gözlenmesi zorlaşacaktır (Smith vd. 1983).

ÖVD'ye dair birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanları şu şekildedir: (1) genel olarak ÖVD denen tek yönlü ve tek boyutlu analiz (Bateman ve Organ, 1983); (2) ÖVD'yi insanlara beklentisiz yardım etme ve genellenmiş uyum olarak iki boyuta bölen analiz türü (Smith vd. 1983); ve (3) beş farklı boyutsal modele bölünmüş ÖVD yaklaşımı: (a) yardım, bir çalışanın diğer çalışanlara bir görevde yardım etmesi, (b) nezaket- çalışma arkadaşları içinde sorunları engellemek için yapıcı davranışlar, (c) titizlik- bir çalışanın işinin minimum gereklerinden fazlasını yapması, (d) sportmenlik- basit sorunlar karşısında şikâyet etmeden devam etmek ve (e) sivil erdem- örgütün yönetimine ve işleyişine katkıda bulunmak (Organ, 1988).

Benzer şekilde, Williams ve Anderson (1991) çalışmasında ÖVD'yi üç boyuta ayırmıştır; (a) rol içi davranışlar –çalışanlar tarafından yürütülen işler (günlük mesaiyi tamamlama, mevzuata uygun hareket etme, vs gibi), (b) belirli bireylere doğrudan fayda sağlayarak dolaylı yoldan örgüte katkı sağlayan davranışlar (mesai arkadaşının yetişemediği noktalarda destek vermek, vs gibi), ve (c) örgüte genel anlamda katkı sağlayan davranışlar (işe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek, düzeni korumak için kuralların ötesinde sistemi korumaya yönelik davranışlar vb.).

Bir başka çalışmada Netemeyer vd (1997), ÖVD'yi dört boyuta ayırmış ve bu boyutları şu şekilde tanımlamıştır: (1) Bireyin tanımlanan örgütsel rolünün üstüne ve ötesine geçen davranışlar, (2) çalışan tarafından gösterilen isteğe bağlı davranışlar, (3) örgütün resmi ödül sisteminde tanımlı olmayan ve kesin bir getirisi olmayan davranışlar ve (4) örgütün verimli ve başarılı şekilde işlemesi için önemli olan davranışlar.

Bateman ve Organ (1983)'e göre, vatandaşlık davranışlarının iş tatmininden etkileneceği fikrine temel oluşturan iki farklı teorik altyapı vardır. Bir bireyin memnuniyetinin örgütsel yetkililerin eforlarından kaynaklandığı ve bu eforların isteyerek ve hilesiz şekilde yapıldığını düşündüğü ölçüde bu eforları telafi etmek ya da karşılığını vermek isteyecektir. Birey bu durumda bu eforların karşılığını daha fazla iş çıktısıyla ya da iş problemlerine yaratıcı çözümler bularak veremeyebilir. Yukarıda tanımlanan vatandaşlık davranışı türü, genelde kişinin kontrolü altındadır ve bu yüzden genelde göze çarpan bir telafi modeli olmaya eğilimlidir.

Genel iş tatmini ile sonradan görülen örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir bağ olduğu tahmin edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, genel itibariyle örgütün sosyal işleyişine yardımcı olmakla birlikte, genel görev performansı olgusuyla doğrudan ilgisi bulunmamaktadır. Bu tip davranışlara örnek olarak şunlar sayılabilir: işle ilgili bir problemde çalışma arkadaşlarına yardım etmek, talimatları tereddütsüz kabul etmek, geçici aksilikleri hoş görmek, iş ortamını temiz ve düzenli tutmak, örgüt dışı kişilere iş birimi ya da üstleri hakkında olumlu ve yapıcı konuşmak, anlayışlı ve bireyler arası çatışmalarla zedelenmeyen bir iş ortamı oluşturmaya çalışmak ve örgütsel kaynakları tasarruflu kullanmak. Kendini bulunduğu kurumun bir parçası olarak gören çalışanların özellikle dış etmenlere karşı ve örgütün menfaatleri konusunda tutucu ve koruyucu davranışlar sergilemesi; örgütün işleyişini, yapısını ve düzenini koruma eğiliminde olması daha muhtemeldir (Bateman ve Organ 1983).

Podsakoff vd. (2000)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışının 7 temel boyutu ya da türü vardır. Bunlar: (1) Yardım Davranışı, (2) Sportmenlik (3) Örgütsel bağlılık, (4) Örgütsel uyum, (5) Bireysel inisiyatif, (6) Sivil erdem ve (7) Kişisel gelişimdir. Söz konusu yazarlara göre bu boyutlar aşağıdaki gibi kavramsallaştırılmaktadır:

2.1.2.1.1. Yardım davranışı

Kavramsal olarak işle alakalı sorunların ortaya çıkmasını engellemek ya da işle ilgili bir sorun meydana gelmişse çözülmesinde ekip arkadaşlarına yardım etmeyi ifade etmektedir. Bu konuda sadece işle ilgili sorun meydana gelmesi gerekmekte olup yeni işe giren birisine iş süreçleri ve sistemler hakkında gönüllü bir şekilde bilgi vermek ve yardım etmekte bu davranışa bir örnektir.

2.1.2.1.2. Sportmenlik

İyi sportmenler başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikayetçi olmamanın yanında, işler kendi lehlerine gitmiyor olsa bile olumlu tutumlarını kaybetmeyen, önerileri takip edilmediğinde kırılmayan, ekibin refahı için kendi menfaatlerinden vazgeçebilen ve fikirlerinin reddedilmesini kişisel algılamayan" kişilerdir.

2.1.2.1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütü dışardaki insanlara olumlu tanıtmak, dış tehditlere karşı savunmak ve korumak ve zor şartlar altında bile örgüte adanmışlığını kaybetmemektir. Bu kavram,

bir kişinin örgütün kurallarına, mevzuatına ve prosedürlerine olan bağlılığını ve bunu ne derece içselleştirdiğini ifade eder. Bu içselleştirme, örgütün kurallarına ve yapısına, kimsenin bunları dikkate almadığı ya da gözlemlemediği zamanlarda bile tam bir bağlılık ve adanmışlık sağlar. Bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmesinin sebebi, her çalışanın kurallara ve şirket mevzuatına uyması gerekse de, çoğunlukla uyulmuyor oluşudur.

2.1.2.1.4. Bireysel inisiyatif

Minimum iş gerekliliklerinin ya da genel itibariyle beklenen performansın ötesinde iş ile alakalı gönüllü olarak davranışlar sergilemeyi kapsar. Bu tür davranışlar, bireyin ya da örgütün performansını geliştirmeyi amaçlayan gönüllü yaratıcılık ve yenilikçilik girişimlerini; bireylerin görevlerini tamamlamak için ekstra özen ve gayret göstermelerini; ekstra sorumluluklar almayı ve diğer çalışanları da buna teşvik etmeyi kapsar. Bütün bu davranışların temelindeki fikir, görev çağrısının ve gerekliliklerinin daha üstüne ve ötesine geçmektir.

2.1.2.1.5. Sivil Erdem

Örgüte bir bütün olarak makro düzeyde bir ilgi ya da bağlılığı ifade eder. Bu tutum, davranışlara toplantılara katılma, politika tartışmalarına katılma, örgüt stratejisi konusunda fikir beyan etme gibi örgütün yönetimine katılma gayretiyle yansır. Buna ek olarak, örgütün karşılaşacağı dış imkân ya da tehditleri gözlemek; örgütün için ekstra gayret sarf etmek, bu davranışlar şahsın kendisine bir bedele mal olsa da yapmak, sivil erdem olarak sayılabilir.

2.1.2.1.6. Kişisel gelişim

Çalışanların kendilerini, bilgi-becerilerini ve yeteneklerini arttırmaya yönelik yaptıkları gönüllü faaliyetleri içerir. Çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarına yönelik etkili bir şekilde performans ortaya koyabilmek ve daha verimli sonuçlar elde etmek niyetiyle böyle bir davranış sergiledikleri düşünülebilir.

2.1.2.2. Pozitif Davranışlar

Pozitif davranışlar çalışanların bağlı oldukları örgütün ve diğer çalışanların iyi oluşlarına ve bütünlüğüne yönelik ortaya konulan sosyal eylemlerdir. Bu tür eylemler arasında bir organizasyona katılmak ve orada çalışmaya devam etmek, bir çalışan olarak

beklenen performansı karşılamak veya beklenenden daha iyi performans sergilemek ve belirli bir görevin gerektirdiği yükümlülüklerin ve sorumlulukların ötesine geçmek gibi davranışlar sayılmaktadır (Brief ve Motowidlo 1986).

Brief ve Motowidlo yaptıkları çalışmada (1986) prososyal davranışların 13 farklı türü olabileceğini ortaya koymuştur. Söz konusu yazarlar bunları aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Akranlarına iş ile alakalı konularda destek olmak; örgütteki diğer bireylere karşı gönüllü olarak ve iradeyle prososyal davranışlar göstermek, görevlerini yerine getirmekte akranlarına, altlarına ve süpervizörlerine yardım etmek bu kategoride ele alınmaktadır. Ancak, bu tip davranışlar bazı durumlarda görev tanımı içine girdiği için prososyal davranış olarak değerlendirilmez. Örneğin, bazı pozisyonlarda görev tanımı içerisinde ekip arkadaşlarına yardım etmek, yeni gelenlere yardımcı olmak ve yol göstermek, ya da süpervizöre yardım etmek bulunabilir.

İş arkadaşlarına kişisel sorunlarda yardım etmek; Prososyal davranışlar, örgüt içindeki bireylerin ailevi, duygusal ya da benzeri sorunlarında onlara yardım etmeye çalışmayı da kapsamaktadır.

Personel kararlarında müsamaha göstermek; İşe alma, performans değerlendirmesi ya da mesai gibi durumlarda prososyal davranış göstererek anlayışlı olmak, bu görevleri yerine getiren kişiye yardım etmek bu kategoriye girmektedir.

Örgütsel olarak tutarlı ve uygun şekillerde müşterilere ürün ya da hizmet sunmak; Müşterilerle doğrudan iletişim kuran ve hizmet ya da ürün sağlayan örgütlerde çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını ve menfaatlerini düşünmeden, sadece ürünü ya da hizmeti pazarlamak amacıyla hareket ettikleri durumlar görülmektedir. Burada prososyal davranış, müşterinin örgüt tarafından sağlanan ürün ya da hizmete ihtiyaç duyduğunu, kendilerinin yardımcı olabileceğini ve müşterinin de bu alışverişten fayda sağlayacağını düşündüğü durumlarda gerekli davranışları göstermektir.

Örgütsel olarak tutarsız ve uygun olmayan şekillerde müşterilere ürün ya da hizmet sunmak; Bir diğer prososyal davranış ise örgütsel olarak tutarsız yollarla müşterilere ürün ya da hizmet sunmaktır. Bu durumlarda müşteri aldığı üründen faydalansa da hizmetin ya da ürünün sağlanış şekli örgüte zarar verebilir ve bu tip prososyal davranışlar örgüt için genelde işlevsizdir.

Müşterilere örgütün ürün ya da hizmetleriyle alakalı olmayan kişisel problemleri konusunda yardım etmek. Müşterilerle iletişim halinde olan örgüt üyeleri genellikle en azından müşterileri dinlemek, onlarla ürün ya da hizmetler hakkında olan veya olmayan konular hakkında konuşmak gibi imkânlarla sahiptirler. Çalışan bu tip bir durumda ortaya koyacağı davranışlar, örgüt için işlevsel ya da işlevsiz olabilir.

Örgütsel değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak. Bu tip davranışlar, örgütün genel kurallarına, hedeflerine, misyon ve vizyonuna uygun hareket etmeyi kapsamaktadır. Örgütün, bireylerin ya da grupların refahını ve menfaatini korumak için, işe gelme saati, mesai, görev yükümlülükleri, vs. gibi konularda hassasiyet ve özveri göstermek, bu tip prososyal davranışlara örnek gösterilebilir.

Örgütsel yönetim, gelişim ya da prosedür hakkında tavsiyelerde bulunmak; Bir diğer prososyal hareket, örgütün daha işlevsel, gelişmiş ve başarılı olacağını düşündüğü yöntem, uygulama ya da değişiklikleri dile getirmek ve paylaşmak olarak değerlendirilebilir. Bir örgüt üyesi, gelişim amacıyla iş yapısında, üretim ve yönetim prosedürlerinde, örgüt yapısında ya da stratejisinde faydalı olacağına inandığı değişiklikleri tavsiye edebilir. Örgütün prosedür ve düzenlemelerine uymak başlığıyla çelişiyor gibi görünse de örgüte yardım etmek ve katkıda bulunmak niyetiyle yapıldığı için prososyal davranış olarak değerlendirilir.

Uygun olmayan direktif, prosedür ya da politikalara itiraz etmek; Bazı durumlarda, bir örgüt üyesi acil olarak değiştirilmesi gerektiğine inandığı bir konuda kendini ifade etmekten çekinebilir. Bu fikrini diğerleriyle ya da değişimi sağlayabilecek pozisyonlardaki insanlarla paylaşması, örgütün iyiliğine olduğu sürece prososyal davranış olarak değerlendirilebilir.

Görevini yerine getirmek için ekstra efor sarf etmek; Gerekli minimum orandan daha fazla emek, özveri, ilgi ve hassasiyet göstererek işini yapmaya çalışmak örgütün genel olarak verimliliğine ve refahına katkı sağlayan prososyal bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

Ekstra görevler için gönüllü olmak; Ekstra emekle alakalı olarak değerlendirilebilecek, iş ile alakalı olan ya da olmayan görevler için gönüllü olmak örgütün faydasına hareket etmek olarak değerlendirileceği için prososyal bir davranış olarak ele alınabilir. Bu tür görevler, komite görevleri, konuşmalar, iş ile alakalı

projelere katılım göstermek, standart dışı şartlara müsamaha göstermek, vs. şeklinde örneklendirilebilir.

Geçici zorluklara rağmen örgüt içinde kalmak; Örgütsel sadakat bir başka prososyal davranış türüdür. Sadakatin bir ifadesi olarak örgütün zor şartlarda olduğu geçici durumlarda da örgüt içerisinde kalmaya ve çalışmaya devam etmek gösterilebilir.

Örgütü örgüt dışındakilere iyi temsil etmek; Bir diğer sadakat ifadesi olarak, örgüt hakkında içeride yaşanan sorunlardansa, olumlu konuşmak ve olumlu yansıtmak sayılabilir. Bu tür hareketler örgütün bilinirliğini, dışardaki insanların gözündeki yerini, pazar içindeki konumunu, finansal yatırımcıların gözündeki yerini iyileştirebilmektedir. Bu ise örgütün finans bulma, ürünlerini pazarlama, kalifiye iş gücü sağlama gibi konularda menfaatine olacaktır. Yukarıda ifade edildiği üzere, bu davranışlar, örgüt için fonksiyonel ve olumlu sonuçlar doğuran davranışlardır (Brief ve Motowidlo 1986).

2.2. Prososyal Davranış Türleri

Alan yazında prososyal davranışlar rol içi ve rol ötesi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.2.1. Rol İçi Prososyal Davranışlar

Rol içi davranış, bir iş ortamında tanımlanmış düzenlemeler içinde, iş performansı ile alakalı gerekli ya da beklenen davranışlardır (Katz, 1964).

Benze şekilde, Van Dyne ve LePine (1998)'e göre, eğer çalışanlar beklenen performansı ortaya koyamazlarsa, zam, izin vs gibi örgütsel ödülleri elde edemeyebilecekleri gibi, işlerini de kaybedebilirler. Rol içi davranışların ortaya koyulmaması, kınamalara ya da olumsuz maddi sonuçlara sebep olabilir. Bunun aksine, ekstra-rol davranışları pozitif etki oluşturur. Bu tip davranışların başlıca üç özelliği vardır. İlk olarak, bu davranışlar rol gerekliliklerinde önceden tanımlanmamıştır. İkinci olarak, belirlenmiş ödüllendirme sistemi tarafından karşılıkları tanımlanmamıştır. Son olarak, yapılmaması durumunda herhangi bir cezalandırmaya sebep olmaz.

Bu bağlamda, rol içi davranışlar, temel görev gereklilikleri olarak da ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın belirli bir görevi üstlenmesi durumunda yapması gereken sorumlulukları ve üzerine düşen örgüt içi faaliyetleri ifade eder (Zhu 2013).

Rol içi davranışlar aynı zamanda görev performansı olarak da adlandırılırlar ve bunlar bilgi, yetenek, motivasyona ve iş tanımında ifade edilen davranışlara dayalı bir işlemdir. (Campbell, 1999)

Katz ve Kahn (1978) ise rol içi davranışları, çalışanlardan beklenen performansın nicel ve nitel yönlerden tatmin edilmesi ya da ötesine geçilmesi olarak ifade etmektedir.

Öte yandan Ilgen ve Hollenbeck (1992) ise rol içi davranışları, örgüt içinde üstlenilen pozisyonun gerekliliklerini yerine getirmek olarak tanımlamıştır. Onlara göre, rol içi davranışlar konusunda bu davranışların ne sıklıkta ve ne şekilde yapılmasına dair beklentiler içerir ve bu çerçevede çalışanların performansı değerlendirilir.

Görüldüğü üzere, rol içi davranışları ele alan farklı kaynaklarda, bu davranışlar farklı şekillerde tanımlanmıştır. Murphy (1989)'a göre üstlenilen görev ve pozisyona dair görev ve beklentileri yerine getirmek olarak ifade edilirken, Campbell vd, (1990) bu olguyu “temel teknik görevler” olarak tanımlamıştır.

Borman ve Motowidlo (1993)'e göre ise, rol içi davranışlar örgütün teknik temellerine ve amaçlarına hizmet eden, üstlenilen işin bir parçası olarak kabul edilen görevlerdir. Wellbourne vd. (1998)'e göre de, rol içi davranışlar bir çalışanın görev tanımı çerçevesinde iş çıktısının gereken ve beklenen miktar ve kalitede olması durumu olarak ele alınmaktadır.

Genel olarak ele alındığında rol içi davranışlar üzerine bu kavramsallaştırmaların iki temel özelliği vardır. 1- Yapılan aktivitelerin örgütün temel amaçlarına hizmet etmesi, 2- resmi iş tanımı içerisinde bulunması (Borman ve Motowidlo, 1993).

2.2.2. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar

Rol ötesi davranışlar ekstra rol davranışları olarak da adlandırılmaktadır. Ekstra-rol davranışı örgütsel verimlilik için gerekli olan ama temel itibariyle inceliğe dayanan davranışlardır. Ekip arkadaşlarına yardım etmek ve benzeri davranışlar bu kategoride sayılabilir. (Moorman vd. 1993).

Van-Dyne, vd. (1995), rol ötesi (ekstra rol) davranışlar için dört genel kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Destekleyici ve engelleyici davranışları birbirinden ayırmış, yakınlık davranışı ve aykırı vatandaşlık davranışlarını da birbirinden ayırmışlardır.

Destekleyici davranışlar proaktiftir; destekler, teşvik eder, sebep olurlar. Engelleyici davranışlar korumacı ve engelleyicidir; zayıf olanı korumak, haksızlık ya da uygunsuz davranışları engellemek için sesini yükseltmek örnek olarak alınabilir. Yakınlık davranışı kişiler arası ve kooperatif bir davranıştır. İlişkileri güçlendirir ve öteki-odaklıdır. Aykırı davranışlar ise fikirleri ve sorunları öne çıkarır. Değişim odaklıdır ve ilişkilere zarar verir. Bu özellikleri birleştirerek dört genel ekstra-rol davranışı tipi ortaya çıkarır. Yardım etmek, bir yakınlık destekleyici davranış örneğidir. Sesini yükseltmek bir aykırı destekleyici davranıştır. Bu çerçeveye göre, yardım etmek gibi yakınlık destekleyici ÖVD'ler akranların ve süpervizörlerin gözündeki sosyal normlar ve beklentilerle aynı çizgidedir. Bu davranışlar destekleme odaklıdır çünkü görev tamamlama amacına hizmet ederler. Bunun tam aksine, engelleyici vatandaşlık davranışları engelleme-odaklıdır ve belirli olayları ya da çıktıları engellerler. Aykırı vatandaşlık davranışları değişmeyen temel kabulleri değiştirmeyi amaçlar ve her zaman akran ve süpervizörler tarafından hoş karşılanmaz. Korumacılık bir tür yakınlık engelleyici davranışken, etiğe aykırı olan eylem ve davranışları bildirmek olarak tanımlanan muhbirlik (whistleblowing) bir aykırı engelleyici davranıştır.

Van Dyne vd., (1995), yardım etme ve hakkını savunma davranışlarının her zaman ekstra rol davranışı olmadığını tartışmaktadır. Örneğin, hemşirelik gibi bakım ve yardım davranışlarının iş tanımında olduğu mesleklerde yardım davranışı gereklidir. Aynı zamanda, arabuluculuk ya da avukatlık gibi mesleklerde de hak savunma davranışı bir gerekliliktir. Yukarıda da bahsedildiği gibi, bir davranışın ekstra-rol davranışı olabilmesi için görev yükümlülükleri arasında bulunmaması ve yapılmaması durumunda herhangi bir cezai yaptırım uygulanmaması gerekmektedir. Dolayısıyla, davranışların rol içi ya da rol ötesi davranış olup olmaması durumu mesleklere göre değerlendirilmelidir.

Akranlarına yardım etmek, kendini eğitmek, değişim için emek göstermek gibi ekstra-rol davranışları, kendilerine has ve bir rol gerekliliği olarak tanımlanmamalarını sağlayacak, daha çok “incelik” olarak kabul edilecek özelliklere sahiptir. Bu özellikler, genel bir yapı olarak ekstra-rol davranışlarını anlamamıza yardımcı olur (Van Dyne vd., 1995).

Nezaket bir ekstra-rol davranışı olarak ele alınır. Bir örgüt içerisinde çalışanlar bir çok kişi ya da gruba karşı nazik olsalar da, örneğin süpervizörler genellikle nezaket gösterilen kişilerdir denebilir. Bu nezaketin kaynağı iyilik (örn. Süpervizöre olan saygıdan ileri gelen iyi niyet), göze girme çabası (ödül umuduyla yapılan davranışlar), ya da diğer faktörler olabilir. Her iki türlü de; bu davranışlar belirli bir kişiye gösterilmektedir ve bu kişilere fayda sağlar. Oysa ki, ekstra-rol davranışı olarak ele alınabilmesi için bir davranışın örgütün geneline katkı sağlaması gerekir. Ayrıca, bir çalışanın akranlarına nezaket göstermesi, eğer süpervizör nezaketin ekip çalışmasını ve müşteri sadakatini arttırdığını düşünüyorsa, süpervizörün gözünde değer kazanabilir. Eğer bu süpervizörün çalışanları, kısmen de olsa, süpervizörlerini memnun etmek için nazik davranıyorlarsa burada bu ekstra rol davranışının hedefi süpervizördür (Becker ve Kernan 2003).

Bireysel inisiyatif, iş ile ilgili sorunlarla alakalı ve görev yükümlülüklerinin ötesinde olduğu nisbette, ve gönüllü olarak yapılması durumunda bir ekstra-rol ÖVD olarak ele alınabilir. Bu davranışlara örnek olarak, gönüllü yapılan ve bireyin ya da örgütün performansını geliştirmeyi amaçlayan yaratıcılık, yenilik gibi davranışlar, bir çalışanın görevini yerine getirmek için ekstra özen ve gayret göstermesi, ekstra görevlere gönüllü olmak ve bu davranışları yapmaya herkesi teşvik etmek gibi davranışlar sayılabilir. Bütün bu davranışlardaki en önemli ortak nokta şudur: çalışanlar görevlerinin gerektirdiği davranış ve aktivitelerin “ilerisine ve ötesine” geçmektedirler (Podsakoff vd. 2000).

Yapılan çalışmaların genelinde, rol ötesi prososyal davranış ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguyu açıklamak için en az iki yaklaşım ele alınmaktadır. Bir yaklaşıma göre bu ilişki bir ya da birden fazla faktörün hem prososyal davranışları hem de iş memnuniyetini aynı anda etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Örgütün kendi yararlarına hareket ettiğini ve kendilerini umursadığını düşünen çalışanlar hem işlerinden daha memnun olacaktır hem de daha fazla prososyal davranış sergileyerek bir karşılık vermek isteyecektir. Bir diğer yaklaşıma göre ise bulgular genel itibariyle sosyal psikolojik faktörlere dayanmaktadır. Bir kişinin mutluluğunun kaynağının iş tatmini olduğu ölçüde, bu kişi iş ortamında prososyal davranışlar sergilemeye eğilimli olacaktır (McNeely ve Meglino 1994).

2.3. İş Tatmini İle Prososyal Davranış İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Bowling (2010)'a göre, örgütsel prososyal davranışların pratik önemi ve örgüt ve birey açısından olumlu katkıları düşünüldüğünde, bu davranışların örgüt içerisinde potansiyel sebeplerini açıklamaya ve belirlemeye yönelik araştırmalara verilen önem daha iyi anlaşılmaktadır. Foote ve Li-Ping Tang (2008)'e göre iş tatmini ile örgütsel prososyal davranışlar arasındaki ilişki alan yazında birçok çalışmada incelenmiş ve net bir şekilde ortaya konulmuştur.

İş tatmininin prososyal davranışlarla pozitif ilişkisinin olduğuna dair açıklamalardan bir tanesi sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık prensibine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar iş yerlerinin onlara sunduğu tatmin ve güzel iş ortamı karşılığında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergilemektedir. Diğer bir ihtimal ise, iş tatmininin duygusal bir boyutu olduğu için, iş tatmini çalışanları ÖVD sergilemeye daha yatkın hale getirmektedir. Bu ihtimal, prososyal davranışların çalışanların duygularının doğrudan sonucu olduğunu iddia eden yaklaşımlarla uyum göstermektedir (Bowling 2010). Dalal (2005)'e göre, sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık prensibi, çalışanların kendilerini tatmin eden çalışma şartlarına diğer çalışanlar ve örgüt için faydalı olan davranışlar (örn. ÖVD) sergileyerek karşılık vermektedirler. Bunun aksine, tatmin edici olmayan çalışma şartlarına karşılık olarak, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi diğerlerine ve örgüte zarar veren davranışlar sergilenmektedir.

Bowling (2010) çalışmasından bir adım ötesine giderek daha farklı bir açıklama getirmektedir. Yazar, işinden tatmin duymayan çalışanların sadece rol ötesi davranış sergilemekten kaçınmayla yetinmeyeceğini ve örgüte zarar verebilecek davranışlara eğilim gösterebileceğini de ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle, iş tatmini olmayan çalışanlar, işverenleri kendilerine tatmin edici bir ortam sağlamadığı için buna bir karşılık olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyebilmektedirler. Başka bir ihtimal ise, iş tatmini düşük olan çalışanların işlerini kaybetme endişeleri de düşük olduğundan, iş durumlarını tehlikeye atacak davranışlar sergilemek konusunda daha rahat olduklarıdır. Öte yandan, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerini kaybetmek istemedikleri için üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemekten kaçınırlar. Son olarak, iş tatmininin duygusal boyutunun bir sonucu olarak iş tatmini çalışanların rol içi veya

rol ötesi davranış sergilemelerinden ziyade üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğilimlerini etkileyebilir.

İş tatmini ve iş davranışı arasındaki ilişki konusunda iki yönlü olarak yapılan araştırmalarda bu ilişkinin boyutlarını belirleyen değişkenler ortaya koyulmuştur. İlk olarak, farklı perspektifleri temel alan çalışmaların bazılarında iş tatmininin iş davranışları üzerindeki belirleyici rolünün hangi değişken tarafından ne derece etkilendiği incelenmiştir. İkinci çalışma türünde ise, çalışmalar daha ileriye taşınarak belirli değişkenlerin iş davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyip belirmediği incelenmiştir (Ziegler ve Schlett 2016).

Bateman ve Organ (1983) ile Smith vd. (1983) yaptıkları araştırmalarda iş tatmini yüksek olan bireylerin, doğrudan kendi performans ya da üretkenliklerine katkı sağlamayacak bile olsa örgütün faydasına olan davranışlar sergilemeye daha eğilimli olacağını göstermişlerdir. Benzer şekilde, Motowidlo yaptığı çalışmada (1984) iş durumlarını tatmin edici bulan bireylerin, iş durumlarından tatmin olmayan bireylere göre işleri konusunda daha pozitif bir ruh haline sahip olacağını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, iş tatminin duygusal yansıması, özgecilik, yardım etme, düşünceli hareket etme gibi rol ötesi iş davranışları şeklinde ortaya çıkacaktır.

Yapılan bir diğer çalışmada, iş tatmini ile özgecilik, düşünceli hareket etme gibi prososyal davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazarlar iş tatmini duygusunun iş yerinde gösterilen kişiler arası hassasiyet ve nezaket (örn. Diğerlerini dinlemek, ihtiyaç durumunda yardım etmek, duygu kontrolü, eleştiri kabul etme) yansıtan davranışlar ile alakalı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, iş tatmini kişinin diğerlerine karşı özgecilik ya da düşünceli olmalarını açıkça göstermeyen kendine güven, cinsiyetçiliğe karşı olma, kendini kabullenme gibi davranışlar tarafından belirlenmemektedir. Sonuç olarak, iş tatmini yüksek olan bireylerin bu memnuniyetlerini diğerlerine karşı düşünceli ve hassas davranışlar göstererek ortaya koyacakları ileri sürülmektedir (Motowidlo 1984).

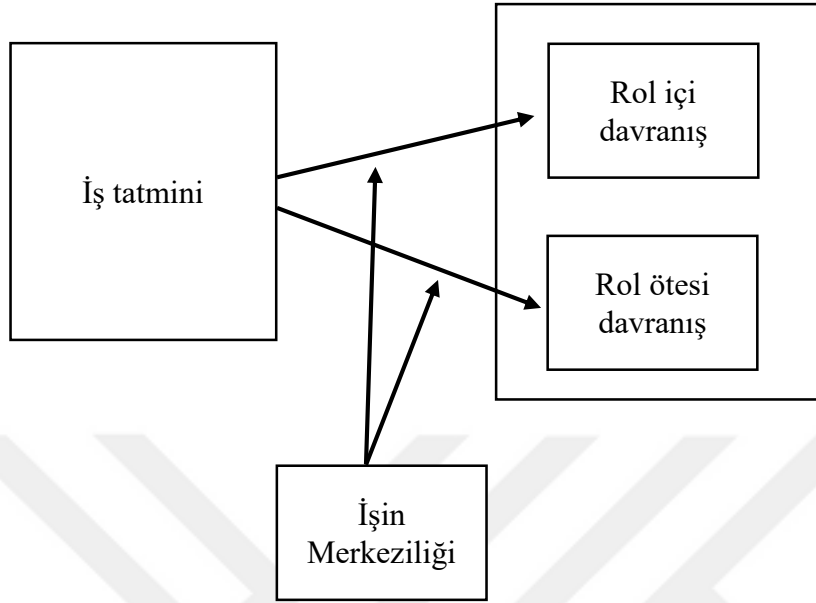
Kurland ve Hasson-Gilad'ın çalışmasında (2015) iş tatmini yüksek olan bireylerin pozitif ve istekli bir tutumla işleri için fazladan emek verecekleri ve rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu yüzden, prososyal davranışın ortaya çıkması için yüksek bir iş tatmini seviyesi ve motivasyon kaynağı olmalıdır. İş

tatmini yüksek bireyler, tanımlanan ya da beklenen yükümlülüklerini yerine getirmenin ötesine geçen rol ötesi davranışlar sergileyebilir, fazladan sorumluluk alabilir ve diğerlerine yardım etmek için fazladan emek sarf edebilirler.

Başka bir çalışmada ise genel bir bakışla, Ziegler ve Schlett (2016) çalışanların genel olarak işlerine atfettiği değer olarak tanımlanan iş merkezliliği olgusunun iş tatmini ile iş davranışı arasındaki ilişkinin yönü ve boyutu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bunun yanında, söz konusu yazarlar iş tatmini-iş davranışı arasındaki ilişkinin çift yönlü doğası hakkında bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Bu çerçeveye göre, belirli değişkenlerin hem iş tatmininin iş davranışıyla olan bağlantısını ve bu bağlantının yoğunluğunu, hem de iş davranışlarının iş tatmini ile olan bağlantısını ve bu bağlantının yoğunluğunu etkilediğini ortaya koymaktadırlar. Buna ek olarak, söz konusu çalışma, iş merkezliliğini iş tatmini-iş davranışı ilişkisinde bir moderator olarak ele alan ilk çalışmadır. Son olarak, iş tatminini rol ötesi davranışların bir yordayıcısı olarak gösteren genel alan yazından farklı olarak, ilk defa rol ötesi davranışların iş tatmini üzerindeki etkisiyle alakalı bulgu bu çalışmada ortaya konulmuştur. Bundan dolayı, çalışanlar ne derece iş merkezli ise, iş tatmini o nispette rol içi ve rol ötesi davranışların bir yordayıcısıdır.

Ziegler ve Schlett (2016), iş merkezliliğinin iş tatmini ile rol içi ve rol ötesi davranışlar arasındaki ilişkinin ne derece yordayıcısı olduğunu belirlemektedir. Sonuç olarak, iş tatmininin rol içi ve rol ötesi davranışlarıyla olan ilişkisi, çalışanların iş merkezliliği seviyesi oranında güçlüdür. Araştırmanın bir sonucu olarak, yazarlar, iş tatmininin artırılmasına yönelik yapılan çalışmaların ve girişimlerin, işlerine daha çok önem veren umursayan çalışanlar üzerinde daha fazla etkili olacağını iddia etmektedirler. İşlerini daha az umursayan çalışanlar için ise, rol içi ve rol ötesi davranışlara olan teşvik daha az sonuç verecektir. Aşağıdaki Şekil 3 söz konusu çalışmanın modelini ortaya koymaktadır.

Şekil 3. Ziegler ve Schlett'in (2016) araştırma modeli.



Kaynak: Ziegler ve Schlett (2016): 6

Edwards vd. gerçekleştirdikleri çalışmada (2008) iş tatmini ve prososyal davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu çalışmada, iş tatmininin boyutlarının yanısıra, bu ilişki genel bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bir üretim tesisinde çalışan 444 çalışan, iş tatmini ölçeği anketini doldurmuş, süpervizörleri de bu çalışanların rol içi ve rol ötesi davranışlarıyla alakalı ölçek anketini doldurmuştur. Sonuçlara göre, genel iş tatmininin rol içi ve rol ötesi davranışlarla olan ilişkisi aymıdır. Fakat, iş tatmininin boyutları değerlendirildiğinde farklı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, süpervizyon/gözetim memnuniyetiyle rol ötesi davranışları arasındaki ilişki, bu memnuniyetin rol içi davranışla olan ilişkisine oranla daha güçlüdür. Bunun aksine, yapılan iş ile alakalı memnuniyetin rol içi davranışlarla olan ilişkisi, bu memnuniyetin rol ötesi davranışlarıyla olan ilişkisine kıyasla daha güçlüdür. Bu sonuçlara göre, iş tatmininin ve rol içi davranışların değerlendirilmesinde farklı boyutların ele alınmasının önemini vurgulamakla birlikte, yordayıcıların ve kriterlerin özgüllük seviyelerine göre eşleştirilmesinin de önemli olduğunu göstermektedir.

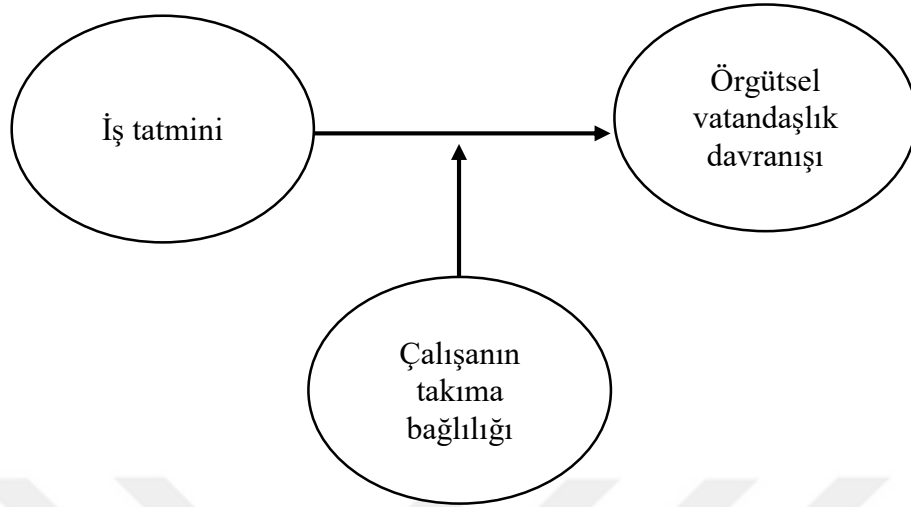
Ziegler vd. (2012) çalışmasında iş tatminini bir ÖVD belirleyicisi olarak değerlendirmektedir. Bu araştırmada yazarlar, iş tatmini-ÖVD arasındaki ilişkinin iş-duygusu-ikilemi tarafından etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre, duyguyu ikilemi

yaşayan bir çalışan, anlık olarak işini sevmekte ya da sevmemektedir ve bu duygular değişkenlik göstermektedir. İş tatmini, bir iş tutumu olarak pozitif ve negatif (yüksek tatmin, düşük tatmin) iki kutup arasında değişiklik gösterebilen ve çok boyutlu bir süreç olarak kavramlaştırılmıştır.

Bu kavramsallaştırmada orta nokta olarak işine karşı pozitif ya da negatif bir tutumu olmayan çalışanların durumu orta nokta olarak ele alınmaktadır. İş ortamında hem pozitif hem de negatif duyguların hissedilmesi, ya da duyguların değerlendirilmesindeki bir çelişki ve duygusal tecrübeler gibi iş ile alakalı çelişkili (pozitif-negatif) değerlikler sebebiyle birbiriyle çelişen değerlendirmeler görülebilir. Buna göre, bir işin tatmin için yeterli ya da yetersiz yönlerinin ve bunların etkilerinin varlığı söz konusu olabileceği için, işiyle alakalı duygu ikilemi yaşayan hem pozitif hem de negatif değerlendirmeleri olan bireyler olabilir. Bununla birlikte, işleriyle alakalı değerlendirmesinde tarafsız olan, negatif ya da pozitif bir tutumu/değerlendirmesi olmayan bireyler de olabilir. Bu çalışmanın sonucu olarak, yüksek seviyede duygu ikilemi yaşayan çalışanlara kıyasla, düşük seviyede duygu ikilemi yaşayan (ya da hiç yaşamayan) çalışanlarda iş tatmininin ÖVD üzerindeki yordayıcılığı daha yüksektir. Düşük duygu ikilemi yaşayan çalışanlarda, iş tatmini ÖVD ile pozitif ilişki göstermiştir. Bunun aksine, yüksek duygu ikilemi yaşayan çalışanlarda iş tatmini-ÖVD arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir Ziegler vd. (2012).

Başka bir çalışmada Foote ve Li-Ping Tang (2008), bir örgütteki özerk takımların üyeleri arasında iş tatmininin ÖVD üzerindeki etkisinde takıma bağlılığın moderator rolünü incelemektedir. Bu çalışmada iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin, takıma bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, düşük olan çalışanlara kıyasla daha güçlü ve pozitif olacağını göstermişlerdir. Buna göre, iş tatmini ve takıma bağlılığı yüksek olan bireyler, daha yüksek seviyede ÖVD sergileyecektir. Diğer yandan, takım bağlılığı düşük olan çalışanlarda, iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki görülmecektir. Aşağıdaki Şekil 4 söz konusu çalışmanın modelini ortaya koymaktadır.

Şekil 4. Foote ve Li-Ping Tang'ın (2008) araştırma modeli



Kaynak: Foote ve Li-Ping Tang (2008): 935

Lester, Meglino ve Korsgaard'ın gerçekleştirdikleri çalışmada (2008) iş tatmini-ÖVD ilişkisi teorisini, prososyal davranışlarda bireysel farklılıklar ile alakalı teoriyle birleştirmişlerdir. Bu bağlamda, iş tatmini-ÖVD ilişkisinin farklı derecelerde çıkarıcı (diğerleriyle değil bireyin kendisiyle alakalı) ve rasyonel işleme (proses) gösterebileceğini ortaya koymak amacıyla sosyal değişim kuramı kullanılmıştır. Sonrasında ise, öteki odaklılıktaki bireysel farklılıkların daha az çıkarıcı ve rasyonel proses ile alakalı olduğunu ifade eden "öteki" teorisini ele almaktadırlar. Son olarak, bu iki teorik yaklaşımı bir araya getirerek, öteki odaklılığın iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişki üzerindeki moderator etkisini incelemişlerdir. Söz konusu çalışmada öteki odaklılık, bireyin diğerlerinin iyi oluşunu önemseme seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, öteki odaklılığı yüksek olan bireylerde karşılık beklentisi daha düşük olduğu için bu bireylerde iş memnuniyeti ve ÖVD arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişki beklenen karşılıkların rasyonel ve çıkarıcı proses ile açıklanacağı kuramlaştırılmıştır.

Bowling (2010), iş tatmini ve ekstra rol davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, iş yerinin daha memnuniyet verici hale getirilmesinin ÖVDlerin artmasına ve üretim karşıtı iş davranışlarının azalmasına sebep olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda çalışmada iş tatmininin hem ÖVD hem üretim karşıtı davranışlar ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak, yazar işverenlerin

çalışma ortamlarını ve şartlarını düzeltmek suretiyle memnuniyeti arttırarak ÖVDleri teşvik edip üretim karşıtı davranışların sergilenmesine engel olabileceklerini tartışmaktadır.

Somech ve Drach-Zahavy'nin çalışmasında (2000), iş tatmini ile öğretmenlerin öğrencilere, takımlarına ve bir birim olarak okula karşı olan rol ötesi davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, rol ötesi davranışların örgütün farklı yönlerinde farklı şekillerde sergilendiğine dair bir temel sunmaktadır. Örneğin, örgüte yönelik rol ötesi davranışlar, bir birim olarak okulun faydasına olan inisiyatif davranışlarda görülürken, takımın faydasına olan rol ötesi davranışlarının öncelikle diğer takım üyelerine yardım etmek suretiyle gösterildiği ortaya konulmuştur.

Genel olarak ele alındığında, iş tatmininin iş davranışının bir belirleyicisi olabileceği gibi, iş ortamından etkilenebileceği de tartışılmaktadır. Bu açıdan, iş tatmini ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkinin tek yönlü nedensel bir ilişki olmaktan ziyade karşılıklı ve birbirini etkileyen çift yönlü bir ilişki olduğu yönünde de görüşler ortaya atılmaktadır. Nitekim, bu durum, tutumlar ve davranışlar arasındaki iki-yönlü ilişkinin incelendiği sosyal psikoloji araştırmalarıyla uyum göstermektedir (Ziegler ve Schlett 2016).

Tüm bu çalışmaların neticesinde iş tatmini ile prososyal davranışlar arasında karşılıklı etkileşimden bahsedilebilir. Ancak iş tatmininin çalışanı doğrudan prososyal davranışa, iş tatminsizliğinin de doğrudan örgüte zarar veren davranışlara yönlendireceğini iddia etmek diğer şartları sabit kabul etmek demektir. Halbuki bir çalışanın örgüte faydalı veya zararlı davranışlar sergilemesinin altında psikolojik ve sosyolojik açıdan birçok sebebin olabileceğini kabul etmek gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma kapsamında araştırmanın amacı ve hipotezleri, gerçekleştirilen veri toplama faaliyetleri, araştırmanın örnekleme, bulgular ve sonuçlara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel prososyal davranışların organizasyonlar açısından oldukça önemli olmasına rağmen, iş tatmininin rol ötesi davranışıyla neden ilgili olduğuyla alakalı araştırmalar oldukça azdır (Bowling 2010; Kurland ve Hasson-Gilad 2015). Benzer şekilde Edwards vd. (2008) çalışmasında iş tatmini ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğunu ve bu konuda daha fazla araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.

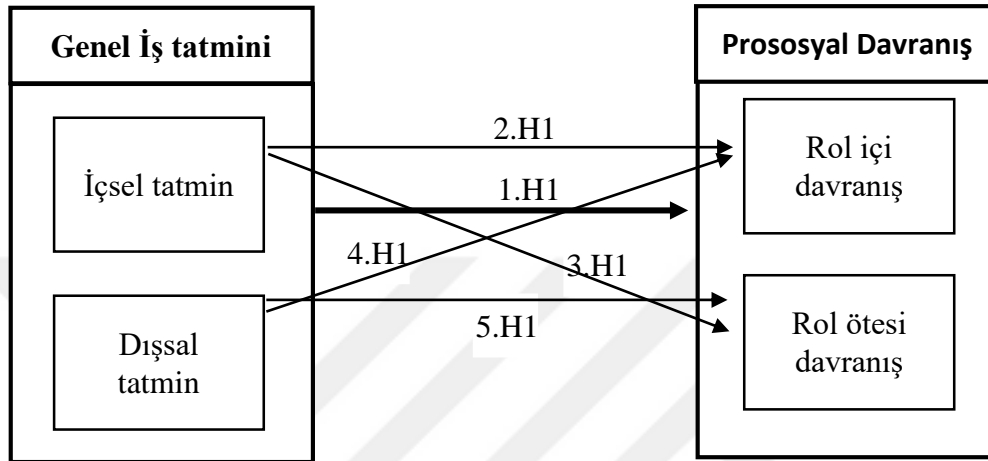
Ayrıca, araştırmacılara göre iş ortamlarında yapılan birçok çalışmanın sonucunda işlerinden tatmin olan çalışanların iş yerlerinde daha fazla efor sarf edeceği ortaya konulmuş olsa da iş tatmini ve rol ötesi davranışlar arasındaki ilişki hala net bir şekilde belirlenmemiştir (Kurland ve Hasson-Gilad 2015). Bu konuda bazı araştırmacılara göre, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişki alan yazında birçok çalışmada incelenmiş ve net bir şekilde ortaya konulmuştur. Ancak, ÖVD ile iş tatmini arasındaki karşılıklı etkileşim ve ilişkinin bir sonucu olarak, alan yazın içerisinde bu ilişkinin hangi yönde ne derece ve hangi sonuçlara sebebiyet vererek gerçekleştiğinin net bir şekilde belirlenmesi yakın gelecekte yapılacak çalışmalarla gerçekleştirilebilecek gibi görünmemektedir (Footeve Li-Ping Tang 2008).

Bu yargılardan hareketle, bu araştırmanın amacı çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin örgütsel prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işlerinden duyduğu içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin söz konusu çalışanların rol içi ve rol ötesi örgütsel davranış sergilemeleri konusunda nasıl bir etkisi olduğu araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisinin olup olmadığına ilişkin bu çalışmada aşağıdaki Şekil 5 araştırmanın modelini ortaya koymaktadır.

Şekil 5: Araştırmanın modeli



Araştırmanın modeli bağlamında, çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Ana hipotez:

1.H1: Çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Alt hipotezler:

2.H1: Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeyleri örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.H1: Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeyleri örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

4.H1: Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeyleri örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

5.H1: Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeyleri örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Burdur ilinde faaliyet gösterip Mermer, Makarna, İş Makinaları, Kereste ve Kadayıf üretimi yapmakta olan beş farklı fabrikada Ocak-Mart 2016 döneminde çalışmakta olan 621 iş gören oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise söz konusu fabrikalarda ilgili dönemde çalışmakta olan 264 çalışan oluşturmuştur. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemine başvurulmasının sebebi fabrika işçilerinin uzun çalışma saatleri ve yorucu görevleri nedeniyle genelde anketleri doldurmaktan kaçınma eğilimi sergilemeleridir. Veri toplama sürecince beş fabrikada toplamda 600'den fazla anket dağıtılmıştır. Ancak dağıtılan anketlerin 313 tanesi doldurulmuştur. Doldurulan anketlerin de 49 tanesi eksik veya hatalı olarak değerlendirildiğinden, geriye eksiksiz veya hatasız olarak doldurulmuş 264 anket kalmıştır. Anket, Ocak-Mart 2016 tarihlerinde Burdur ilinde söz konusu fabrikalarda çalışmakta olan iş görenlere uygulanmıştır. Araştırmada kendilerinden veri toplanan örneklemin evreni temsil etmesini sağlamak amacıyla Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirlenmiş olan örnekleme büyüklüklerine ve hatalarına göre örneklem sayısı belirlenmiştir. Buna göre 500 ile 750 kişi arasındaki bir evren için yüzde beş hata payı ($p = 0.05$) düzeyinde minimum 254 kişilik bir örneklem gerekmektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket formu kullanılmıştır. Anket Formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Bu kısımda çalışanların "rol içi ve rol ötesi prososyal davranışları"ni ölçmek için Meglino ve McNeely (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış ve rol içi prososyal davranışlar için 6 soru, rol ötesi prososyal davranışlar için 6 soru olmak üzere toplam 12 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise, çalışanların rol içi ve rol ötesi davranışlarını anlamaya yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu kısımda da çalışanların iş tatminini ölçmek için 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği kapsamında içsel iç tatminini ölçmek üzere 12 soru, dışsal iç tatminini ölçmek üzere de 8 soru sorulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket Formunda

çalışanların işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeyleri ile rol içi ve rol ötesi davranışlarını anlamak için 32 adet ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadelerden 12 tanesi içsel tatmin düzeyini ölçmeye yönelik, 8 tanesi dışsal tatmin düzeyini ölçmeye yönelik, 6 tanesi rol ötesi davranışları ölçmeye yönelik ve son olarak da 6 tanesi rol içi davranışları ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Başka bir ifadeyle, 12 ifade prososyal davranışları ölçmek için kullanılmış kalan 20 ifade ise iş tatminini ölçmek için kullanılmıştır. İş tatmininin ölçümünde 6'lı Likert-türü ölçek (1-hiç katılmıyorum, 2-az katılıyorum, 3-orta düzeyde katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-çok katılıyorum, 6-tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Prososyal davranışların ölçümünde ise 5'li Likert-türü ölçek (1-hiçbir zaman, 2- çok az, 3-ara sıra, 4-sıklıkla, 5-sürekli) kullanılmıştır. Anket Formunun son bölümünde ise demografik bilgilerin elde edilmesi için katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim düzeyi hakkında sorular sorulmuştur.

Çalışanlara anketler dağıtıldığı sırada, araştırmanın Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde yürütülen bir araştırma kapsamında yürütüldüğü ve çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyleri ile örgütsel prososyal davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı belirtilmiştir. İş tatmini ve prososyal davranışlar hakkında anket doldurulmadan önce çalışanlara kısa bir bilgilendirme ve açıklama yapılmıştır. Bununla birlikte, anketi dolduranların isimlerinin, kişisel bilgilerinin ve iletişim bilgilerinin talep edilmeyeceği ifade edilerek araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesi için, katılımcıların samimi ve gerçekçi cevaplar vermelerinin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Son olarak, anketlerdeki ifadelere verilecek yanıtların kesinlikle gizli kalacağı ve bu araştırma dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacağı ifade edilerek anketler uygulanmaya başlanmıştır.

3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

İş tatmini ve prososyal davranış gibi doğrudan gözlemlenebilir veya ölçülebilir bulunmayan soyut kavramlarla ilgili çıkarım ve yorum yapılacağı zaman kavramsal geçerlilik en önemli konulardan birisidir. Bu kavramlar gibi psikolojik veya davranışsal kavramların ölçülmesi ve geçerliliğinin test edilmesi için kullanılan etkili yöntemlerden birisi faktör analizidir (Nunnally 1978). Bu çalışmada verilerin analiz edilmesi

aşamasında çıkarım yöntemi olarak Ana Bileşen Analizi kullanılmış ve Açımlayıcı Faktör Analizi ile ölçeğin geçerliliği test edilmiştir. Ana Bileşen Analizi (ABA) ve Açımlayıcı Faktör Analizi sosyal bilimlerde ve davranış bilimleri alanında yaygın olarak kullanılan veri indirgeme yöntemleridir (Ledesma ve Valero-Mora 2007). Faktör analizinin temel amacı, aralarında korelasyon olduğu düşünülen çok sayıda değişkeni bunları temsil ettiği düşünülen belirli üst boyutlar altında toplayarak bu boyutlar arasındaki ilişkiyi veya korelasyonu daha basit bir şekilde anlamaya, yorumlamaya ve özetlemeye imkan vermektir (Hayton vd. 2004).

Ayrıca anket formundaki 31 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için içsel tatmin, dışsal tatmin, rol içi davranışlar ve rol ötesi davranışlar ölçeklerinin iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda araştırmaya katılarak anketleri dolduran fabrika çalışanlarından elde edilen verilerin istatistiksel analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bunların ne anlama geldiğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.6.1. Betimleyici İstatistik Bulguları

Araştırmaya toplamda 264 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistik analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2’de özetlenmektedir. Buna göre, katılımcıların 199’u (%75,4) erkek 65’i (%24,6) kadındır. Ancak bu orantısız dağılımın nedeni kadın çalışanların dağıtılan anketleri yanıtlama eğilimlerinin daha az olmasından kaynaklanmamaktadır. Anketin uygulandığı fabrikalarda çalışanların %70’inden fazlasının erkek olmasından kaynaklanmaktadır. Evli olduğunu ifade edenlerin sayısı 192 (%72,7) bekâr olduğunu ifade edenlerin sayısı ise 72 (%27,3)’dir. Buradan da anlaşılacağı üzere evli çalışanların oranı bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında oldukça fazladır. Yaş aralığı sonuçlarına göre katılımcıların 27’si (%10,2) 24 yaşından küçük olduğunu, 129’u (%48,9) 24-35 yaş arasında olduğunu, 103’ü (%39) 35-50 yaş arasında olduğunu ve yalnızca 5 tanesi (%1,9) 50 yaş üzeri olduğunu ifade etmiştir. Eğitim durumuna ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların 151’i (%57,2) ilköğretim mezunu olduğunu, 86’sı (%32,6) lise mezunu olduğunu, 16’sı (%6,1) ön lisans mezunu olduğunu, 8’i (%3) lisans mezunu olduğunu ve kalan 3’ü (%1,1) lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri			
Değişken	Grup	Frekans	Yüzdeler
Cinsiyet	Erkek	199	75,4
	Kadın	65	24,6
	Toplam	264	100
Medeni durum	Evli	192	72,7
	Bekâr	72	27,3
	Toplam	264	100
Yaş	24'den az	27	10,2
	24-35 arası	129	48,9
	35-50 arası	103	39
	50 ve üzeri	5	1,9
	Toplam	264	100
Eğitim	İlköğretim	151	57,2
	Lise	86	32,6
	Ön lisans	16	6,1
	Lisans	8	3
	Lisansüstü	3	1,1
	Toplam	264	100

Aşağıdaki Tablo 3'de ise katılımcıların iş tatmini ve prososyal davranış maddelerine vermiş oldukları yanıtlar betimlenmektedir. Rol içi prososyal davranışlar ölçeğinde 'İşe her zaman tam zamanında gitmek gerekli değildir' ifadesi ve rol ötesi prososyal davranışlar ölçeğinde 'Mesai arkadaşlarımla kişisel problemleri ile ilgilenmek bana uygun bir davranış değil' ifadesi olumsuz yargı içerdiğinden ters kodlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların en fazla içsel tatmin duymalarına neden olan durumun 'yaptıkları işten dolayı takdir edilmelerinden' kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bunun muhtemel nedeni, çalışanların görevlerini yerine getirdikten sonra iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından bir geri bildirim beklentisi içerisine girme eğilimleri olabilir. Çalışanların içsel tatmin düzeylerinin en düşük olduğu konunun ise 'işin çalışanların hayatını çok fazla meşgul etmesi' olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde çalışanların en fazla dışsal tatmin duymalarına neden olan durumun 'işlerinde terfi imkânının olmasından' kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Terfi imkânının bu derece önemli olması ve dışsal iş tatmini düzeyine etki etmesi, çalışanların kariyer planlamalarına önem vermelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak çalışanların dışsal tatmin düzeylerinin en düşük olduğu konunun ise 'kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanma serbestisini vermesi' olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın, çalışanların rol içi prososyal davranış eğilimlerinin en fazla 'işlerini hakkıyla yapma niyeti' şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, çalışanların rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinin en fazla 'mesai arkadaşlarına yemek ısmarlama' şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 3: Betimleyici istatistik analizi bulguları

Faktör	Maddeler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
Rol içi prososyal davranışlar	İşe her zaman tam zamanında gitmek gerekli değildir.	3,00	5,00	2,7159	0,61568
	İşlerimi hakkıyla yapmak gerçek niyetimdir.	3,00	5,00	4,9568	0,51276
	Kaynakları ziyan etmeden kullanmaya özen gösteririm.	1,00	5,00	4,6553	0,66307
	İş zamanını etkin bir şekilde kullanmaya gayret ederim.	1,00	5,00	4,6250	0,71877
	Verilen işi mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamamak beni rahatsız eder.	1,00	5,00	4,3220	1,09897
	Çalışma kurallarına ve prosedürlerine uygun davranmak bence çok önemlidir.	1,00	5,00	4,5265	0,75474
Rol ötesi prososyal davranışlar	İş yerimdeki kişilerin diğerlerinin doğum günlerini kutlamak hoşuma gider.	1,00	5,00	4,3106	1,14787
	İhtiyacı olan mesai arkadaşları için para toplarım.	1,00	5,00	4,2197	1,14907
	Mesai arkadaşlarıma yemek ısmarlarım.	1,00	5,00	4,9848	1,10639
	Çalışma arkadaşlarımla koordineli çalışmak ve organizasyon yapabilmeyi önemserim.	1,00	5,00	4,1364	0,98870
	Mesai arkadaşlarımla kişisel problemleri ile ilgilenmek bana uygun bir davranış değil.	1,00	5,00	4,4242	1,41218
	İş ortamında geçici uyumsuzlukların şikâyetçi olmadan tolere edebiliyorum.	1,00	5,00	4,7386	1,08737
İçsel tatmin	İşimin hayatımı çok fazla meşgul etmesi yönünden	1,00	6,00	4,0189	1,59955
	Bağımsız çalışma imkânının olmasından	1,00	6,00	4,3864	1,65296
	İşimde ara sıra farklı şeyler yapabilme şansımın olmasından	1,00	6,00	4,4167	1,69114
	İşimin toplumda “saygın bir kişi” olmamı sağlamasından	1,00	6,00	4,8561	1,53852
	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1,00	6,00	4,8333	1,57048
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını bana vermesinden	1,00	6,00	4,7765	1,52522
	Yaptığım işten dolayı takdir edilmemden	1,00	6,00	4,9356	1,36761
	İşimin bana garanti bir gelecek sağlamasından	1,00	6,00	4,3523	1,65715
	İşimle alakalı aldığım kararların uygulamaya konma durumundan	1,00	6,00	4,8030	1,42460
	Çalışma şartları bakımından	1,00	6,00	4,7765	1,54749
İş arkadaşlarımla birbiri ile anlaşabilmesi açısından	1,00	6,00	4,3864	1,62044	
Dışsal tatmin	İşimin bana vicdani bir sorumluluk vermesinden	1,00	6,00	3,9962	1,76897
	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestisini bana vermesinden	1,00	6,00	3,9924	1,84986
	İşimde başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	1,00	6,00	4,2879	1,73985
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1,00	6,00	4,4924	1,60795
	Yöneticimin iyi bir yöneticilik yapmasından	1,00	6,00	4,2917	1,66893
	Yöneticimin karar verme yeteneğinden	1,00	6,00	4,7652	1,43747
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1,00	6,00	4,3674	1,73902
	Terfi imkânının olması yönünden	1,00	6,00	4,9955	1,52165

3.6.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Aşağıdaki Tablo 4’de faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları özetlenmektedir. Sonuçlara göre alpha güvenilirlik kat sayısı rol içi prososyal davranış ölçeği için 0,794; rol ötesi prososyal davranış ölçeği için 0,844; içsel tatmin ölçeği için 0,912; ve dışsal tatmin ölçeği için 0,892 şeklinde bulunmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre, rol içi prososyal davranış faktörünün açıkladığı varyans %27,66 iken rol ötesi prososyal davranış faktörünün açıkladığı varyans %16,71 olarak gerçekleşmiştir. Böylece bu iki faktör prososyal davranışlarla ilgili toplamda %44,37 varyansı açıklamaktadır. Öte yandan, içsel tatmin faktörünün açıkladığı varyans %47,05 iken dışsal tatmin faktörünün açıkladığı varyans %18,06 olarak gerçekleşmiştir. Böylece bu iki faktör iş tatminiyle ilgili toplamda %65,11 varyansı açıklamaktadır. Rol içi prososyal davranış faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,480 ile 0,807 arasında; rol ötesi prososyal davranış faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,431 ile 0,741 arasında; içsel tatmin faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,488 ile 0,780 arasında ve son olarak dışsal tatmin faktörünü oluşturan maddelerin faktör yükleri ise 0,543 ile 0,853 arasındadır.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde içsel tatmin ölçeğinde yer alan ‘Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından’ maddesi iki faktöre birden yüklendiğinden ankette çıkarılmıştır.

Tablo 4: Faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Alpha katsayısı
Rol içi prososyal davranışlar	İşe her zaman tam zamanında gitmek gerekli değildir.	0,480	27,66	0,794
	İşlerimi hakkıyla yapmak gerçek niyetimdir.	0,727		
	Kaynakları ziyan etmeden kullanmaya özen gösteririm.	0,691		
	İş zamanımı etkin bir şekilde kullanmaya gayret ederim.	0,789		
	Verilen işi mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamamak beni rahatsız eder.	0,614		
	Çalışma kurallarına ve prosedürlerine uygun davranmak bence çok önemlidir.	0,807		
Rol ötesi prososyal davranışlar	İş yerimdeki kişilerin diğerlerinin doğum günlerini kutlamak hoşuma gider.	0,643	16,71	0,844
	İhtiyacı olan mesai arkadaşları için para toplarım.	0,698		
	Mesai arkadaşlarıma yemek ısmarlarım.	0,741		
	Çalışma arkadaşlarımla koordineli çalışmak ve organizasyon yapabilmeyi önemserim.	0,436		
	Mesai arkadaşlarımla kişisel problemleri ile ilgilenmek bana uygun bir davranış değil.	0,519		
	İş ortamında geçici uyumsuzlukların şikâyetçi olmadan tolere edebiliyorum.	0,431		
İşsel tatmin	İşimin hayatımı çok fazla meşgul etmesi yönünden	0,603	47,05	0,912
	Bağımsız çalışma imkânının olmasından	0,687		
	İşimde ara sıra farklı şeyler yapabilme şansının olmasından	0,640		
	İşimin toplumda “saygın bir kişi” olmamı sağlamasından	0,553		
	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	0,488		
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını bana vermesinden	0,696		
	Yaptığım işten dolayı takdir edilmemden	0,714		
	İşimin bana garanti bir gelecek sağlamasından	0,772		
	İşimle alakalı aldığım kararların uygulamaya konma durumundan	0,752		
	Çalışma şartları bakımından	0,780		
İş arkadaşlarımla birbiri ile anlaşabilmesi açısından	0,621			
Dışsal tatmin	İşimin bana vicdani bir sorumluluk vermesinden	0,853	18,06	0,892
	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestisini bana vermesinden	0,645		
	İşimde başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	0,814		
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0,654		
	Yöneticimin iyi bir yöneticilik yapmasından	0,599		
	Yöneticimin karar verme yeteneğinden	0,702		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,706		
	Terfi imkânının olması yönünden	0,543		

Aşağıdaki Tablo 5’de görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Değeri: 0,873 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi değeri 4198,686, df ise 465 olarak bulunmuş olup bu değerler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.000$).

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Değeri	Bartlett küresellik testi		
	Yaklaşık Ki-Kare	df	Sig.
0,873	4198,686	465	0,000

3.6.3. Etki Analizi Bulguları

Bu kısımda çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığını anlamak için doğrusal etki analizi olan ‘en küçük kareler’ EKK (ordinary least squares-OLS) etki analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen ana hipotez ve alt hipotezler kapsamında:

- Çalışanların işlerinden duydukları genel tatmin düzeylerinin genel örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı
 - *Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı,*
 - *Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı,*
 - *Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı ve*
 - *Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı*

incelenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 6' da görüldüğü üzere Çalışanların işlerinden duydukları genel tatmin düzeylerinin genel örgütsel prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 25,630$; $p= 0,000$). Burada genel tatmin ve genel prososyal davranışın ölçülmesi için bir formül kullanılmıştır. Bu formüle göre genel tatmini hesaplarken $[(içsel\ tatmin + dışsal\ tatmin)/2 = Genel\ tatmin]$ şeklinde bir yol izlenmiştir. Ayrıca genel prososyal davranış hesaplanırken $[(rol\ içi\ prososyal\ davranış + rol\ ötesi\ prososyal\ davranış)/2 = Genel\ prososyal\ davranış]$ şeklinde bir yol izlenmiştir. Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, çalışanların örgütsel prososyal davranışlarındaki değişimin % 30'unun ($R^2=0,30$) iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel prososyal davranışlarında aynı yönde 0,39 ($\beta= 0,39$) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın ana hipotezi (1.H1) desteklenmiştir.

1.H1: Çalışanların işlerinden duydukları genel tatmin düzeylerinin genel örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 6: Genel İş tatmini ile genel örgütsel prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	0,299 ^a	0,34	0,30	0,40229

a. Bağımsız değişken: İş tatmini

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regresyon	4,152	1	4,152	25,630	0,000 ^b
Kalıntı	42,443	262	0,162		
Toplam	46,595	263			

a. Bağımlı değişken: Örgütsel prososyal davranış, b. Bağımsız: İş tatmini

Katsayılar

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmemiş katsayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	3,442	0,104		32,979	0,000
İş tatmini	0,394	0,043	0,482	5,063	0,000

a. Bağımlı değişken: Örgütsel prososyal davranış

Aşağıdaki Tablo 7’ de görüldüğü üzere çalışanların işlerinden duydukları içsel iş tatmini düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığını incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 11,129; p= 0,001). Düzeltilmiş R² değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, örgütsel rol içi prososyal davranışlardaki değişimin % 19'unun (R²=0,19) içsel iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları içsel iş tatmini düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel rol içi prososyal davranışlarında aynı yönde 0,49 ($\beta = 0,49$) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın birinci alt hipotezi (H1a) desteklenmiştir.

2.H1: Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 7: İçsel iş tatmini ile rol içi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	0,202 ^a	0,21	0,19	0,43648

a. Bağımsız değişken: İçsel tatmin

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regresyon	2,120	1	2,120	11,129	0,001 ^b
Kalıntı	49,915	262	0,191		
Toplam	52,035	263			

a. Bağımlı değişken: Rol içi prososyal davranış, b. Bağımsız: İçsel tatmin

Katsayılar

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmemiş katsayılar	t	Sig.
	β	Standart hata	Beta		
(Sabit)	3,666	0,114		32,119	0,000
İçsel tatmin	0,49	0,027	0,51	3,336	0,001

a. Bağımlı değişken: Rol içi prososyal davranış

* p <.05 seviyesinde anlamlı

** p <.01 seviyesinde anlamlı

*** p <.001 seviyesinde anlamlı

Tablo 8’ de görüldüğü üzere çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 4,845$; $p= 0,029$). Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, örgütsel rol ötesi prososyal davranışlardaki değişimin % 16’sının ($R^2=0,16$) içsel iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları içsel iş tatmini düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel rol ötesi prososyal davranışlarında aynı yönde 0,11 ($\beta= 0,11$) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın ikinci alt hipotezi (H1b) desteklenmiştir.

3.H1: Çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 8: İçsel iş tatmini ile rol ötesi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	0,135 ^a	0,18	0,16	0,83885

a. Bağımsız değişken: İçsel tatmin

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regresyon	3,409	1	3,409	4,845	0,029 ^b
Kalıntı	184,362	262	0,704		
Toplam	187,771	263			

a. Bağımlı değişken: Rol ötesi prososyal davranış, b. Bağımsız: İçsel tatmin

Katsayılar

Model	2 Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmemiş katsayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,702	0,219		12,318	0,000
İçsel tatmin	0,113	0,051	0,135	2,201	0,029

a. Bağımlı değişken: Rol ötesi prososyal davranış

* $p < .05$ seviyesinde anlamlı

** $p < .01$ seviyesinde anlamlı

*** $p < .001$ seviyesinde anlamlı

Aşağıdaki Tablo 9’ da görüldüğü üzere çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 9,334$; $p= 0,002$). Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, örgütsel rol içi prososyal davranışlardaki değişimin % 21’inin ($R^2=0,21$) dışsal iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel rol içi prososyal davranışlarında aynı yönde 0,37 ($\beta= 0,37$) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın üçüncü alt hipotezi (H1c) desteklenmiştir.

4.H1: Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 9. Dışsal iş tatmini ile rol içi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	0,185 ^a	0,24	0,21	0,43792

a. Bağımsız değişken: Dışsal tatmin

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regresyon	1,790	1	1,790	9,334	0,002 ^b
Kalıntı	50,245	262	0,192		
Toplam	52,035	263			

a. Bağımlı değişken: Rol içi prososyal davranış, b. Bağımsız: Dışsal tatmin

Katsayılar

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmemiş katsayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	3,729	0,104		35,759	0,000
Dışsal tatmin	0,370	0,023	0,395	3,055	0,002

a. Bağımlı değişken: Rol içi prososyal davranış

* $p < .05$ seviyesinde anlamlı

** $p < .01$ seviyesinde anlamlı

*** $p < .001$ seviyesinde anlamlı

Tablo 10’da görüldüğü üzere çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerindeki etkiyi incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 6,847$; $p= 0,009$). Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, örgütsel rol ötesi prososyal davranışlardaki değişimin % 17’sinin ($R^2=0,17$) dışsal iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel rol ötesi prososyal davranışlarında aynı yönde 0,11 ($\beta= 0,11$) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın dördüncü alt hipotezi (H1d) desteklenmiştir.

5.H1: Çalışanların işlerinden duydukları dışsal tatmin düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 10: Dışsal iş tatmini ile rol ötesi prososyal davranış ilişkisi etki analizi bulguları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata
1	0,160 ^a	0,19	0,17	0,83572

a. Bağımsız değişken: Dışsal tatmin

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Regresyon	4,782	1	4,782	6,847	0,009 ^b
Kalıntı	182,989	262	0,698		
Toplam	187,771	263			

a. Bağımlı değişken: Rol ötesi prososyal davranış, b. Bağımsız: Dışsal tatmin

Katsayılar

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmemiş katsayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,669	0,199		13,410	0,000
Dışsal tatmin	0,114	0,043	0,160	2,617	0,009

a. Bağımlı değişken: Rol ötesi prososyal davranış

* $p < .05$ seviyesinde anlamlı

** $p < .01$ seviyesinde anlamlı

*** $p < .001$ seviyesinde anlamlı

SONUÇ

Davranış bilimleri ile ilgili alan yazında günümüzde örgüte faydalı ya da pozitif davranışlar ile örgüte zararlı ya da negatif davranışlar gibi genel bir ayırımın yapılmaya başladığını ve bu iki davranış alanıyla ilgili eserler yazıldığını görmekteyiz. Bu çalışmanın temel konusu örgüte faydalı davranışlardır. Bu davranışların alan yazında çeşitli kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu kavramlardan en sık kullanılanı ise prososyal davranışlardır.

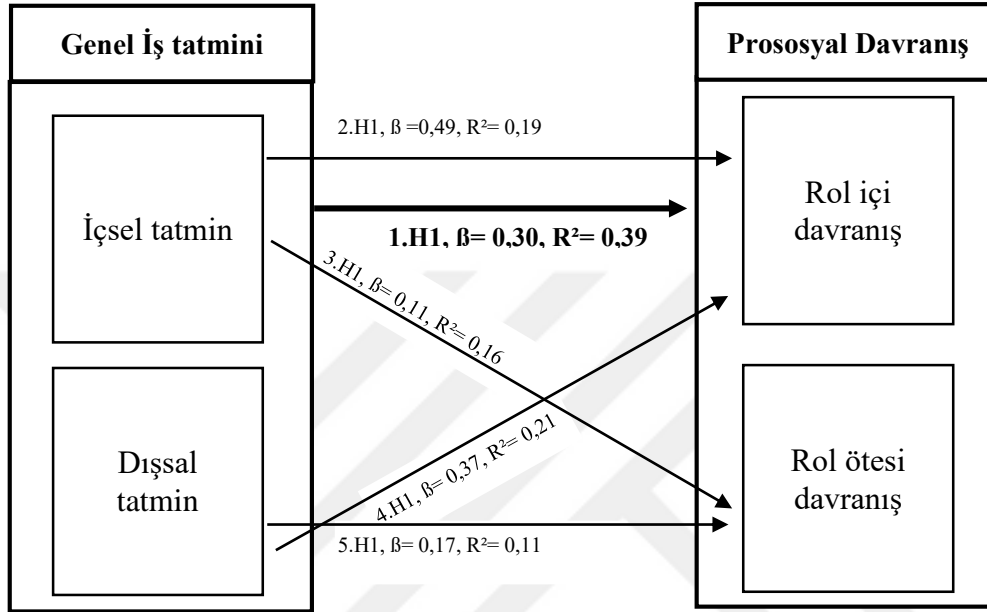
Alan yazında araştırmacılar, örgütsel prososyal davranışların organizasyonlar açısından oldukça önemli olmasına rağmen, iş tatmininin rol ötesi davranışıyla neden ilgili olduğuyula alakalı çalışmaların oldukça az olduğundan bahsetmektedir (Bowling 2010; Kurland ve Hasson-Gilad 2015). Benzer şekilde, Edwards vd. (2008) çalışmasında iş tatmini ile prososyal davranış arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğunu ve bu konuda daha fazla araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Kurland ve Hasson-Gilad'a göre (2015), iş ortamlarında yapılan birçok çalışmanın sonucunda işlerinden tatmin olan çalışanların iş yerlerinde daha fazla efor sarf edeceği ortaya konulmuş olsa da iş tatmini ve rol ötesi davranışlar arasındaki ilişki hala net bir şekilde belirlenememiştir. Bununla birlikte, ÖVD ile iş tatmini arasındaki karşılıklı etkileşim ve ilişkinin bir sonucu olarak, alan yazın içerisinde bu ilişkinin hangi yönde ne derece ve hangi sonuçlara sebebiyet vererek gerçekleştiğinin net bir şekilde belirlenmesi yakın gelecekte yapılacak çalışmalarla gerçekleşebilecek gibi görünmemektedir (Foote ve Li-Ping Tang 2008).

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin örgütsel prososyal davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığını incelemektir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işlerinden duyduğu içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin söz konusu çalışanların rol içi ve rol ötesi örgütsel davranış sergilemeleri konusunda nasıl bir etkisinin olduğu araştırılmıştır.

Etki analiz sonuçlarına göre, çalışanların en fazla içsel tatmin duymalarına neden olan durumun 'yaptıkları işten dolayı takdir edilmelerinden' kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde çalışanların en fazla dışsal tatmin duymalarına neden olan durumun 'işlerinde terfi imkânının olmasından' kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Buna karşın, çalışanların rol içi prososyal davranış eğilimlerinin en fazla 'işlerini

hakkıyla yapma niyeti' şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, çalışanların rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinin en fazla 'mesai arkadaşlarına yemek ısmarlama' şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Aşağıdaki Şekil 6 araştırmanın modelini, R^2 ve β değerlerini göstermektedir.

Şekil 6: Araştırmanın modeli ile ilgili bulgular



Öncelikle, çalışanların işlerinden duydukları içsel iş tatmini düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda, içsel iş tatmini düzeyinin örgütsel rol içi prososyal davranışları pozitif etkilediği ve bu etkinin doğrusal bir ilişki şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların içsel iş tatmini düzeyleri arttıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol içi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de artmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların içsel iş tatmini düzeyleri azaldıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol içi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de azalmaktadır.

İkinci olarak, çalışanların işlerinden duydukları içsel iş tatmini düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda, içsel iş tatmini düzeyinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları pozitif etkilediği ve bu etkinin doğrusal bir ilişki şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların içsel iş tatmini düzeyleri arttıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol ötesi prososyal davranışlar

sergileme ihtimalleri de artmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların içsel iş tatmini düzeyleri azaldıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol ötesi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de azalmaktadır.

Üçüncü olarak, çalışanların işlerinden duydukları dışsal iş tatmini düzeylerinin örgütsel rol içi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bakımdan, dışsal iş tatmini düzeyinin örgütsel rol içi prososyal davranışları pozitif etkilediği ve bu etkinin doğrusal bir ilişki şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Böylece, pratik açıdan çalışanların dışsal iş tatmini düzeyleri arttıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol içi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de artmaktadır. Buna paralel olarak, çalışanların dışsal iş tatmini düzeyleri azaldıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol içi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de azalmaktadır.

Son olarak, çalışanların işlerinden duydukları dışsal iş tatmini düzeylerinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan etki analizi bulguları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bakımdan, dışsal iş tatmini düzeyinin örgütsel rol ötesi prososyal davranışları pozitif etkilediği ve bu etkinin doğrusal bir ilişki şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalışanların dışsal iş tatmini düzeyleri arttıkça söz konusu çalışanların örgütsel rol ötesi prososyal davranışlar sergileme ihtimallerinin de artacağı ifade edilebilir. Buna karşın, çalışanların dışsal iş tatmini düzeylerinin azalması durumunda söz konusu çalışanların örgütsel rol içi prososyal davranışlar sergileme ihtimalleri de azalmaktadır.

Daha önce yapılan, iş tatminin örgütsel prososyal davranışlar üzerine etkisini inceleyen çalışmalar göz önüne alındığında bu araştırmanın sonuçları önceki çalışmalarla uyum göstermektedir. Örneğin, Bateman ve Organ (1983) ile Smith vd. (1983) yaptıkları araştırmalarda iş tatmini yüksek olan bireylerin örgütün faydasına olan davranışlar sergilemeye daha eğilimli olacağını göstermişlerdir. Bu çalışmada söz konusu araştırmalar ile benzer bulgulara ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Kurland ve Hasson-Gilad'ın (2015) çalışmasında iş tatmini yüksek olan bireylerin pozitif ve istekli bir tutumla işleri için fazladan emek verecekleri ve rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, söz konusu araştırmanın modeline göre prososyal davranışın ortaya çıkması için yüksek bir iş tatmini öncül olarak gerçekleşmelidir. Bu

araştırmanın sonuçları da söz konusu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre, iş tatmini yüksek olan çalışanların rol içi ve rol ötesi davranışlar sergilediği ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmada, alan yazında araştırmacıların da tahmin ettiği üzere iş tatmininin örgütsel pozitif davranışlar üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Bu çalışma hem kuramsal hem de pratik katkılar sağlamaktadır. Kuramsal açıdan, araştırmacıların da işaret ettiği gibi, iş tatmininin prososyal davranışlara nasıl etki ettiğine ilişkin çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olması ve bu konuda daha fazla araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulması nedeniyle bu çalışma alan yazına önemli görgül bulgular sunmakta ve araştırmacıların ifade ettiği boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır. Pratik açıdan ise, çalışanların rol içi ve rol ötesi örgütsel prososyal davranışlar sergilemeleri için işlerinden hem içsel hem de dışsal olarak tatmin olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Bu bakımdan, işletmeler çalışanların iş tatmin düzeylerini artırarak onların rol içi ve rol ötesi örgütsel prososyal davranış sergileme ihtimallerini artırabilirler. Bu sayede işletmelerin, daha fazla üretkenlik, verimlilik, performans ve sonuç olarak da rekabet avantajı ve büyüme imkânı elde edebileceği ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aamir Ali Chughtai ve Sohail Zafar (2006), Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M Research*,11 (1), 39-64
- Adams, J. S. (1965) 'Inequity in social exchange' In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* 267-299 New York: Academic Press
- Akgün, H. Can, A. ve Kavuncu, Ş. 1991, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, , 2.Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ledesma, R. D., ve Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in EFA: An easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis. *Practical assessment, research ve evaluation*, 12(2), 1-11.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill, New York
- Hayton, J. C., Allen, D. G., ve Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), 191-205.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. Macmillan Company.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., ve Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K. G. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325–374.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Barnet, T., & Simmering, M. (2006). Motivation and motivation theory. *Encyclopedia of management*. Gale Group, Inc.

- Bar-Tal, D. (2013) American Study of Helping Behavior: What? Why? and Where in (Ed) Staub, E. ‘*Development and maintenance of prosocial behavior: International perspectives on positive morality*’ (Vol. 31). Springer Science ve Business Media.
- Barutçugil, İsmet (2014) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L., ve Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1042–1054.
- Becker, T. E., ve Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., ve Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: When helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 45–59.
- Bolino, M. C., ve Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: a review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Bolino, M. C., ve Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and workfamily conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740–748.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, ve Associates

- (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass. San Francisco
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Bridger, R. S., ve Brasher, K. (2011). Cognitive Task Demands, Self-Control Demands and the Mental Well-Being of Office Workers. *Ergonomics*, 54(9), 830–9. Doi:10.1080/00140139.2011.596948
- Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 21, 235.
- Campbell, A., Converse, P. E., ve Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*: Russell Sage. New York
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313– 333
- Chaiprasit, K., ve Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567
- Conrad, P. 1988. Health and fitness at work: A participants' perspective. *Social Science Medicine*, 26: 545–550
- Cotton, P., ve Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance. A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38, 118–127.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.

- Danna, K., ve Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr, W., ve Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of management review*, 17(2), 238-274.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Social and Economic Research*, 14(27), 75–96.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul
- Evans, L. (1998) *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation* London: Paul Chapman
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul
- Foote, D. A., ve Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Gellerman, S. W. (1970). *Motivation and Productivity*. American Management Association.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58

- Grant, A., Christianson, M. and Price, R. (2007). 'Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs'. *Academy of Management Executive*, 21: 1, 51–63.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., ve Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Green, J. (2000). Job satisfaction of community college chairpersons, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, *Electronic Theses ve Dissertations Online*, URN Number etd-12072000-130914.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Thetford, Norfolk, Great Britain: Lowe and Brydone Printers, Ltd.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., ve Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hall, D. T., Schneider, B., ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hanna, B., Kee, K. F., ve Robertson, B. W. (2017). Positive Impacts of Social Media at Work: Job Satisfaction, Job Calling, and Facebook Use among Co-Workers. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 33). EDP Sciences.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279
- Herzberg Frederic, (1976), *One More Time; How Do You Motivate Employees?* London, The McMillan Pres Ltd., 1976.s.33
- Hirschfeld, R.R. (2000), "Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference?", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, pp. 255-270

- Hutton, S. M. (2013). *Examining job satisfaction and career motivating factors of female sport media professionals.*, Yayınlanmamış doktora tezi, University of Tennessee
- Ilgan, D. R., ve Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Ankara
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., ve Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(1), 348–363.
- Judge, T. A., ve Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of occupational and organizational psychology*, 67(2), 101-107.
- Kaplan, Mehmet, (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., ve Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klotz, A. C., ve Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review*, 38, 292–306.
- Kurland, H., ve Hasson-Gilad, D. R. (2015). Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 49, 56-67.

- Kurland, H., ve Hasson-Gilad, D. R. (2015). Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 49, 56-67.
- Leap, T. L., ve Crino, M. D. (1993). *Personnel/human resource management*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., ve Korsgaard, M. A. (2008). The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 829-841..
- Locke, E. A. (1976) 'The Nature and Causes of Job Satisfaction' In: Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* 1297-1350 Chicago, IL:Rand McNally
- Lu, H., While, A. E., ve Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour* (7th ed., pp. 113–198). McGraw-Hill, Inc.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- MacIntosh, E. W., ve Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., ve Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work ve Stress*, 30(1), 46-70.
- Martin, A. and Roodt, G. (2008), “Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution”, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34, No. 1, pp. 23-31
- Maslow, Abraham H.(1970) *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York

- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand,.
- McNeely, B. L., ve Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 79(6), 836.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., ve Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915.
- Mowday, R., Porter, L., ve Steers, R. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. Dillon ve J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Degerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16, 3-4.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85-98.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., ve Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work ve Stress*, 1-20.
- Organ DW (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.

- Page, K. M., ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563
- Porter, L. W., ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Reykowski, J. (2013) General Theoretical Approaches in (Ed) Staub, E. ‘*Development and maintenance of prosocial behavior: International perspectives on positive morality*’ (Vol. 31). Springer Science ve Business Media.
- Rice, R.W., Gentile, D.A. and McFarlin, D.B. (1991), “Facet importance and job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 1, pp. 31-39
- Roger Bennett, , 1994, *Organizational Behavior*. Second Edition, MveE Handbook Series, London, Pitman Publishing.
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saari, L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395-407.
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969), *Measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally

- Somech, A., ve Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649-659.
- Sousa-Poza, A., ve Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Stürmer, S., ve Snyder, M. (2009). The Psychological Study of Group Processes and Intergroup Relations in Prosocial Behavior. In (eds) Stefan Stürmer and Mark Snyder 'The Psychology of Prosocial Behavior: Group Processes, Intergroup Relations, and Helping,' John Wiley ve Sons
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis on Effective School Leadership. *Educational Leadership*, 39(5), 346-52.
- Van Dyne, L., ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. (1995) "Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity," *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. Chicago
- Weiss, D., Dawis, R. England, G. and Lofquist, L. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, Vol. 22)*, Minneapolis: University of Minnesota
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194

- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., ve Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540–555.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yang, S. B., Brown G. C., ve Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359-369.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri.:* Detay yayıncılık Ankara
- Yeltan, A. (2007). *Effect of Coaching on Job Satisfaction*. Marmara University.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23.
- Ziegler, R., ve Schlett, C. (2016). An Attitude Strength and Self-Perception Framework Regarding the Bi-directional Relationship of Job Satisfaction with Extra-Role and In-Role Behavior: The Doubly Moderating Role of Work Centrality. *Frontiers in psychology*, 7. 1–17
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., ve Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*. 11(4), 176-190



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bu anket, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi makale çalışmasına kaynak olmak üzere hazırlanmıştır. Vaktiniz ve anlayışınız için teşekkür ederim. Bu çalışma hiçbir şekilde kimliğinizi içermemektedir. Sonuçları da yöneticiniz dâhil hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Rahat ve samimi olmanızı diliyorum.

Aşağıda yer alan ifadelerin her birisi iş hayatınızda nasıl davrandığınızı anlatmaktadır. Bu doğrultuda bu davranışları ne sıklıkta sergilediğinizi düşünerek “1-hiçbirzaman”, “2-çok az”, 3-“ara sıra”, “4-sıklıkla”, “5-sürekli” seçeneklerinden bir tanesini işaretleyiniz.		Hiçbir zaman	Çok Az	Ara Sıra	Sıklıkla	Sürekli
1	İşe her zaman tam zamanında gitmek gerekli değildir.					
2	İşlerimi hakkıyla yapmak gerçek niyetimdir.					
3	Kaynakları ziyan etmeden kullanmaya özen gösteririm.					
4	İş zamanını etkin bir şekilde kullanmaya gayret ederim.					
5	Verilen işi mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamamak beni rahatsız eder.					
6	Çalışma kurallarına ve prosedürlerine uygun davranmak bence çok önemlidir.					
7	İş yerimdeki kişilerin diğerlerinin doğum günlerini kutlamak hoşuma gider.					
8	İhtiyacı olan mesai arkadaşları için para toplarım.					
9	Mesai arkadaşlarıma yemek ısmarlarım.					
10	Çalışma arkadaşlarımla koordineli çalışmak ve organizasyon yapabilmeyi önemserim.					
11	Mesai arkadaşlarımla kişisel problemleri ile ilgilenmek bana uygun bir davranış değil.					
12	İş ortamında geçici uyumsuzlukların şikâyetçi olmadan tolere edebiliyorum.					

<i>Aşağıda işinizden duyduğunuz tatmin açısından memnun olup olmama durumunuzu 1-6 arasında puanlandırmanızı rica ediyoruz.</i>						
<i>1.Hiç Memnun Değilim.....6.Çok memnunum</i>						
İşimin hayatımı çok fazla meşgul etmesi yönünden	1	2	3	4	5	6
Bağımsız çalışma imkânının olmasından	1	2	3	4	5	6
İşimde ara sıra farklı şeyler yapabilme şansımın olmasından	1	2	3	4	5	6
İşimin toplumda “saygın bir kişi” olmamı sağlamasından	1	2	3	4	5	6
Yöneticimin iyi bir yöneticilik yapmasından	1	2	3	4	5	6
Yöneticimin karar verme yeteneğinden	1	2	3	4	5	6
İşimin bana vicdani bir sorumluluk vermesinden	1	2	3	4	5	6
İşimin bana garanti bir gelecek sağlamasından	1	2	3	4	5	6
İşimde başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	1	2	3	4	5	6
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5	6
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5	6
İşimle alakalı aldığım kararların uygulamaya konma durumundan	1	2	3	4	5	6
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5	6
Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5	6
Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestisini bana vermesinden	1	2	3	4	5	6
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını bana vermesinden	1	2	3	4	5	6
Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımla birbiri ile anlaşabilmesi açısından	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işten dolayı takdir edilmemden	1	2	3	4	5	6
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5	6

E. Aşağıdaki soruları, size uyan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız.

1. **Cinsiyetiniz** Bay () Bayan ()
2. **Medeni Haliniz** Bekâr () Evli ()
3. **Yaşınız** 24'den az () 24-35 () 35-50 () 50 ve üzeri ()
4. **Eğitim Durumunuz** Ortaöğretim () Lise () Ön lisans ()
Lisans () Lisans Üstü ()

Çalıştığınız yerdeki pozisyonunuz/unvanınız:

İşyerinde samimi olduğunuzu düşündüğünüz arkadaş sayısı:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Gonca GÖNÜLAÇAR BOZKURT

Doğum Yeri ve Tarihi: ANTALYA-09.11.1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Bilkent Üniversitesi-ANKARA, 2005-2010

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi-İktisat Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 2014-2017

İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Almanca

Bilimsel Faaliyetleri: Henüz bulunmamaktadır.

İş Deneyimi

Stajlar: İller Bankası-ANKARA, Doyum Makarna Fabrikası-BURDUR

Projeler: Dış Ticareti Geliştirme, Reklam ve Reklam Ürünleri, İnsan Kaynakları Gelişimi, Şirket içi Organizasyon

Çalıştığı Kurumlar: Doyum Makarna Fabrikası

İletişim

E-Posta Adresi: goncagonulacar@gmail.com,

gonca.gonulacar@doyum-makarna.com

Tarih: 15.12.2017