

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ İLE ÖZ  
YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Anıl ALPSOY**

**Danışmanı  
Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN**

**İstanbul – 2018**

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ İLE ÖZ  
YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Anıl ALPSOY**

**Danışmanı  
Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN**

**İstanbul – 2018**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalı İşletme (Tezli) Programı Tezli Yüksek Lisans  
öğrencisi ..... Anıl ALPSOY ..... tarafından hazırlanan  
"Akademiye Gelen İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık  
Davranışına Etkisi ile Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma"  
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 02./07/2018

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Çakır ATAN  
Danışman: Halilç Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki AKSAY  
..... HALIÇ Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mustafa MURAT  
İst. Aydın Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: .....  
..... Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

Jüri Üyesi: .....  
..... Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

## ÖNSÖZ

“Akademisyenlerin İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İle Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışma T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesi ve hazırlanmasında, her türlü yardım, destek ve tecrübesiyle çalışmalarına yön veren danışmanım Sayın **Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN** 'ya sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi hiçbir destekten kaçınmayan aileme ve tüm arkadaşlarıma saygı ve şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER .....	I
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
TABLO LİSTESİ .....	VII
ÖZET.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	4
2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı ve Gelişimi .....	4
2.2. İş Tatmininin Önemi .....	6
2.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Kuramlar .....	8
2.3.1. İş Özellikleri Teorisi ( Job Characteristics Model) .....	8
2.3.1.1. Farklılık Teorisi.....	11
2.3.1.2. İş Görünüm Teorisi .....	11
2.3.1.3. Amaç Teorisi .....	12
2.3.1.4. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	12
2.3.1.5. Cornell Modeli .....	12
2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler .....	13
2.3.2.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	14
2.3.2.2. Alderfer'in ERG Teorisi.....	14
2.3.2.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	15
2.3.2.4. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	16
2.3.2.5. Beklenti Teorisi .....	17
2.3.2.6. Eşitlik Teorisi .....	18
2.3.2.7. Statü Değeri Teorisi .....	18
2.3.2.8. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi.....	18
2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	19
2.4.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler .....	19
2.4.1.1. Eğitim .....	20
2.4.1.2. Değerler .....	20

2.4.1.3. Beklentiler .....	21
2.4.1.4. Cinsiyet.....	21
2.4.1.5. Yaş.....	22
2.4.1.6. Kıdem .....	22
2.4.1.7. Statü.....	23
2.4.1.8. Zekâ ve Yetenek.....	23
2.4.1.9. Kişilik .....	23
2.4.1.10. Meslek .....	24
2.4.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler .....	24
2.4.2.1. İşin Kendisi .....	24
2.4.2.2. İşin Fiziki Yapısı .....	25
2.4.2.3. Ücret .....	25
2.4.2.4. Takdir .....	26
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler.....	26
2.4.2.6. Kariyer Olanakları.....	27
2.4.2.7. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu .....	27
2.4.3. İş Tatminine Etki Eden Sosyal ve Çevresel Faktörler.....	28
2.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları .....	28
2.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	29
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	30
2.5.2.1. İşe devamsızlık ve geç kalma.....	30
2.5.2.2. İşten ayrılma .....	32
2.5.2.3. Personel devir hızında artış .....	33
2.5.2.4. Yabancılaşma .....	33
2.5.2.5. İş Kazaları .....	34
2.5.2.6. Örgütsel bağlılıkta azalma.....	34
2.6. İş Tatminini Arttırmanın Yolları .....	35
2.7. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri.....	36
2.7.1.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	36
2.7.1.2. İş Tanımlama Endeksi.....	36

2.7.1.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği .....	37
<b>3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....</b>	<b>38</b>
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	38
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Özellikleri .....	40
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi .....	40
3.3.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları .....	41
3.3.2. Katz Ve Kahn'ın Çalışmaları .....	41
3.3.3. Roethlisberger Ve Dickson'un Çalışmaları .....	42
3.3.4. Peter Blau'nun Çalışmaları .....	42
3.3.5. Dennis Organ'ın Çalışmaları .....	43
3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar .....	44
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler .....	47
3.4.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) .....	47
3.4.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory) .....	48
3.4.3. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	48
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri .....	49
3.5.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	49
3.5.2. Bireye / Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	49
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	50
3.6.1. Dennis Organ Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	50
3.6.1.1. Özgecilik (Altruism) .....	51
3.6.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) .....	52
3.6.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy) .....	52
3.6.1.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	53
3.6.1.5. Sportmenlik (Sportsmanship) .....	53
3.6.2. Graham Tarafından Belirlenen Boyutlar .....	53
3.6.3. Williams ve Anderson Tarafından Belirlenen Boyutlar .....	55
3.6.4. Van Dyne, Graham ve Dienesch Tarafından Belirlenen Boyutlar .....	55
3.6.5. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach Tarafından Belirlenen	

Boyutlar .....	55
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yüksek Olmasının Yararları .....	57
3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler .....	60
3.8.1. Bireyin Ruhsal Durumu.....	60
3.8.2. Örgütsel Vizyon.....	61
3.8.3. Kişilik Özellikleri .....	61
3.8.4. Örgütsel Bağlılık .....	61
3.8.5. Örgütsel Adalet.....	61
3.8.6. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven ....	62
3.8.7. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen .....	63
3.8.8. İhtiyaçlar.....	63
3.8.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	64
3.8.10. Kişi Örgüt Bütünleşmesi .....	65
3.8.11. İşin Özellikleri .....	65
3.8.12. Örgütün Özellikleri.....	65
3.8.13. Karara Katılım .....	66
3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	66
3.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi.....	70
<b>4. ÖZ YETERLİLİK .....</b>	<b>73</b>
4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutu Olan Öz yeterlilik .....	73
4.2. Öz Yeterlilik Tanımı ve Ortaya Çıkışı .....	74
4.3. Öz Yeterlilik Kavramı ve Kaynakları .....	74
4.4. Öz Yeterlilik Etkisi.....	77
<b>5. AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ İLE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>81</b>
5.1. Araştırmanın Konusu .....	81
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	81
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	83
5.4. Verilerin Analiz Yöntemi.....	85



5.4.1. Verilerin Toplanması.....	85
5.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
5.4.3. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlilik Analizi .....	89
5.4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	89
5.4.5. Güvenirlilik Analizi.....	90
5.4.6. Analiz Sonuçları .....	90
5.4.7. Verilerin Analizi.....	93
5.5. Bulgular ve Hipotez Sonuçları .....	93
5.5.1. Bulgular .....	93
5.5.1.1. Demografik Bulgular ve İlişki Analizi.....	93
5.5.2. Hipotez Sonuçları .....	96
5.5.2.1. Regresyon ve Aracılık Analizi Sonuçları.....	97
5.5.2.2. Farklılık Testleri.....	104
<b>SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>116</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>137</b>
<b>EK 1:.....</b>	<b>138</b>
<b>EK 2.....</b>	<b>143</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 İş Özellikleri Modelinin Şematik Görünümü .....	10
Şekil 2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	14
Şekil 3.1 Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık .....	47
Şekil 3.2 Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	51
Şekil 3.3 Graham'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Modeli.....	54
Şekil 5.1 Araştırmanın modeli.....	84
Şekil 5.2 Çalışmanın modeli.....	98

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Spontanlık ve Prososyal....	45
Tablo 2.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Etkinliğini Etkileyebilme Nedenleri.....	60
Tablo 5.1: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 5.2: Öz yeterlilik Ölçeğinin Faktör Analizine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 5.3: İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 5.4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı.....	93
Tablo 5.5: Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı.....	94
Tablo 5.6: İlişki Analizine Göre Dağılımları.....	95
Tablo 5.7: Hipotezler ve Sonuçları.....	97
Tablo 5.8: Regresyon Modeli Özeti.....	98
Tablo 5.9: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları.....	99
Tablo 5.10: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar.....	99
Tablo 5.11: Regresyon Modeli Özeti.....	100
Tablo 5.12: Çoklu Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları.....	100
Tablo 5.13: Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar.....	100
Tablo 5.14: Regresyon Modeli Özeti.....	101
Tablo 5.15: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları.....	101
Tablo 5.16: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar.....	102
Tablo 5.17: Regresyon Modeli Özeti.....	103
Tablo 5.18: Çoklu Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları.....	103
Tablo 5.19: Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar.....	104
Tablo 5.20: Akademisyenlerin Öz Yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Farklılık Analizinin Dağılımları.....	105

Tablo 5.21: Akademisyenlerin Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yaş'a Göre Farklılık Analizinin Dağılımları.....	106
Tablo 5.22: Öz yeterlilik, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Unvana Göre Farklılık Analizinin Dağılımları .....	107
Tablo 5.23: Öz yeterlilik, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlığın Toplam Akademisyenlik Süresine Göre Farklılık Analizinin Dağılımı.....	108
Tablo 5.24: Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlığın Üniversitesinde Akademisyenlik Süresine Göre Farklılık Analizinin Dağılımı .....	109
Tablo 5.25: Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademisyenin Kurumda İdare Görevde Bulunma Durumuna Göre Farklılık Analizinin Dağılımı .....	110

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Anıl Alpsoy  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2018

### AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ İLE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### ÖZET

Yapılan bu tez çalışmasında, İstanbul'da faaliyet gösteren bir Vakıf Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileme düzeyleri ile sahip oldukları öz yeterlilik algısının bu ilişkideki aracı rolü test edilmektedir.

Tez Çalışması 5 ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışmanın giriş bölümüdür. İkinci bölüm, İş Tatmininin detaylı bir şekilde anlatılmasıdır. Üçüncü bölüm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bölümünün detaylı bir şekilde anlatılmasıdır. Dördüncü bölüm Öz Yeterlilik kavramının anlatılmasıdır. Beşinci bölüm araştırma ve analiz bölümüdür. Araştırmada kullanılan ölçekler; Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Öz Yeterlilik Ölçeği'dir.

Araştırmada geçerli kabul edilerek analiz edilen anket sayısı 131 dir. Anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerin analizinde IBM SPSS 24 programı kullanılmıştır. Araştırmada akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde öz yeterliliğinin tam aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterliliğinin demografik bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair hipotezler test edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi ve değişkenler arasındaki ilişki analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için ise; basit ve çoklu regresyon analizi, t testi, ANOVA testi vb. kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Öz Yeterlilik.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Anıl Alpsoy  
Field : Business  
Program : Business  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Özlem ATAN  
Degree Awarded and Date : Master – June - 2018

### **A RESEARCH ON THE EFFECT OF ACADEMICIANS' JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND THE MEDIATING ROLE OF SELF-EFFICACY**

#### **SUMMARY**

In this thesis study, it is tested that the level of job satisfaction of academicians working at a foundation university in Istanbul is related to their level of affecting organizational citizenship behavior and the mediating role of self-efficacy perception in this relationship.

This thesis study consists of 5 main chapters. The first chapter is the introduction of the study. The second chapter is a detailed explanation of Job Satisfaction. The third chapter is a detailed explanation of Organizational Citizenship Behavior. The fourth chapter explains the concept of Self - Efficacy. The fifth chapter is the research and their analysis part. The scales used in this research are Minnesota Job Satisfaction Scale, Organizational Citizenship Behavior Scale and Self-Efficacy Scale.

The number of questionnaires analyzed as valid in this research is 131. IBM SPSS 24 program was used in the analysis of collected data using survey method. In this research, self- efficacy was found to be a full mediating role in the effect of academicians' job satisfaction on organizational citizenship behavior. In addition, hypotheses have been tested that academicians' job satisfaction, organizational citizenship behavior and self- efficacy differ from some demographic variables. The validity and reliability analyzes of scales, explanatory factor analysis and relationship analysis between variables were realized. In order to test the research hypotheses;

simple and multiple regression analysis, t test, ANOVA and similar tests have been used.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, Self-Efficacy.



## 1. GİRİŞ

Çağımızda ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda gerçekleşen hızlı değişim iş hayatını derinden etkilemektedir. Modern dönemle birlikte sürekli yeni bilgiler ortaya çıkarken diğer taraftan mesleki bilgilerin bir kısmı geçerliliğini yitirmektedir.

Kurumların, ülkelerin, bireylerin gerçekleşen bu değişime ve yeni bilgilere kayıtsız kalması olası değildir. Değişime ayak uyduramayan milletlerin ayakta durması imkânsızdır. Örgütler, farklı kültür mozağine sahip kişilerden oluşmaktadır. Varlıklarını devam ettirebilmek adına örgütler, “örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde tanımlanan gönüllü davranışlar gösteren, örgütlerine pozitif katkı sağlayabilecek kişilere ihtiyaç duymaktadır. Kurumların, ülkelerin, bireylerin yeniliğe ayak uydurabilmesi ve örgütlene bilmesi için en etkili yol eğitimidir.. Teknolojik değişiklikleri ve bilimsel gelişmeleri yakından takip eden, en önemli hizmet sektörlerinden biri olan eğitim hizmetleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini yüksek çalışanlar için önemli bir değer oluşturmaktadır.

Günümüzde sadece mesleki uzmanlıkları dışında kendini tanıyabilen, yeniliklere açık, işine ait hedeflere istekle yönelebilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler için çalışan, işletmenin varlığını, başarısını ve geleceğini etkileyen en önemli kaynak olması açısından büyük değere sahiptir. İşin, çalışanın hayatındaki yeri ve anlamı gerek kapladığı önem gerekse zaman açısından tartışılmaz bir olgudur. İş tatmini, çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları açısından, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisidir.

Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisiyle öz yeterliliğin aracı rolü üzerinde çalışılmıştır.



Çalışmada, iş tatmini kavramı üzerinde durulmuş, iş özellikleri teorileri açıklanmış, motivasyon ve iş tatmini ilişkisine yönelik teorilere açıklık getirilmiştir. Bunun yanı sıra çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur, iş tatmini artırmanın yolları ve iş tatmini ölçüm teknikleri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, özellikleri, bu davranışın kavramsal gelişimi ve teorileri üzerinde durulmuştur. Yine üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranış türleri, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olmasının yararları anlatılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış araştırmalar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi üçüncü bölümde açıklık getirilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde öz yeterlilik algısı işlenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü üzerine bir araştırma üzerinde durulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, verilerin toplanması, verilerin analiz yöntemi ve bulguları anlatılmıştır.

Çalışmanın örneklemini İstanbul'da üniversite eğitimi veren bir vakıf üniversitesinin akademik kadrolarında görev yapan kişiler oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde akademik kadroda çalışanların, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek, iş tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak, bu etkenlerin içerisinde öz yeterliliğin aracı rolünü belirlemektir. Bunun yanı sıra çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, meslekte çalışma yılları gibi demografik değişkenler açısından iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın problem cümlesini “akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü var mıdır?” Sorusu oluşturmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış, anket tekniği uygulaması demografik özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve Minnesota İş Tatmin ölçeğinin ve Öz Yeterlilik ölçeğinin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın veri analizleri SPSS bilgisayar programı ile yapılmış ve sonuçları güven düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranış boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini algılarının demografik özelliklerden cinsiyet, unvan ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.



## 2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

### 2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı ve Gelişimi

Bireylerde, çalışma yaşamı ya da çalışan kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun sonucu olarak meydana gelen memnuniyet “iş tatmini” iş gücü olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sürekliliği temin eden etmenlerden bir tanesi iş gücüdür. İşgücü hizmet ve emeğe dayalı işlerde personeller, örgütler açısından ciddi önem taşımaktadır. Çalışma ortamlarında personellerin görevleri ile alakalı geliştirmiş oldukları pozitif tavır ve tutumlar iş tatminiyle alakalı bilgi sağlamaktadır. İş şartlarıyla alakalı beklentinin pozitif doğrultuda karşılanabilmesi, personellerin iş tatminlerini ve doyumlarını sağlamaktadır. Aylık gelir, kurumsal imaj, statü, özgüven, kişisel tatmin gibi kazanımların bulunması iş tatminine destek olan etmenlerdir. Yönetenlerin var olan iş gücünü planlayıp harekete geçmeleri, personellerin verimini ve performansını yükseltmede destek olmaktadır. Bu durum yönetimi sürekli hem rekabet üstünlüğü hem zaman yönetimi bakımından örgütlerin yer almış oldukları pazar piyasalarında bir konumda bulunmasını sağlamaktadır (Kale, 2015: 104).

Erdil ve diğerlerine göre (Erdil, 2004: 18) iş tatmini; örgütlerdeki personellere ait duygusal beklentinin gerçekleşmesi ile gelişmekte olan memnuniyet hissidir. Personelin, beklentisinin karşılanmaması durumunda iş tatminleri azalmakla birlikte örgütlere aidiyet hissinde düşüş görülebilmektedir. Türk’e göre personellerin işlerine yönelik pozitif tutumlarının sürmesi, iş tatmini olarak tanımlanırken, negatif davranışlarda bulunmaması ise iş tatminsizliği olarak adlandırılır (Türk, 2007: 68).

Odom, Boxx ve Dunn iş tatminini, personelin işle alakalı pozitif ve negatif biçimde yaşamış olduğu etkileşimler olarak tanımlanmıştır (Odom,Dunn, 1990:157).

Demografik nitelikler, bilişsel kabiliyetler, iş deneyimi gibi birtakım unsurlar iş ve iş tatminiyle alakalı tutumlara etki edebilmektedir. Belirtilmiş olan unsurlar örgütlerce değiştirilememekte olan hallere örnektirler. Literatüre bakıldığında iş tatminini sağlamanın örgütlerdeki öncelikler içerisinde olduğu görülmektedir (Yelboğa, 2012: 172).

İş tatmininin tarihi gelişim I. Dünya Savaşı ile beraber Amerikalı ve Avrupalı psikologlarca personellerin iş ortamlarında yaşamış oldukları problemlerin incelenmesiyle başlamıştır. Savaşın ardından iş ortamlarında işgücü veriminde meydana gelen azalmalar ve işten ayrılmadan doğan problemlerin çözümlenebilmesi adına bazı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılmış olan araştırmalara göre personellerin fiziki niteliklerinin onlara ne şekilde etki ettiğine bakılmıştır (Türk, 2007: 71). Bu konu ile alakalı ilk olarak Elton Mayo ve arkadaşları 1920 ve 1930'larda Chicago Western Elektrik işletmesinde Hawthorne çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Hawthorne çalışmaları ile birlikte iş tatmini olgusu doğmuş, fakat kuramsallaşmamıştır. Yapılmış olan araştırmanın, işverenler üzerindeki finansal neticeleri olarak gürültü, ısı, ışıklandırma, ücret gibi etmenler saptanmış, personel bakımındansa bu fiziki çalışma şartları olmuştur. Hawthorne etkisinin yaratmış olduğu akıma yönelik eleştirilerin en sertleri Brayfield ve Crockett'ten gelmiştir. Elde edilmiş olan neticelerin bireylerin davranış ve fikirlerini değiştirebilmeye dönük yapay metotlarla gerçekleştirilen çalışmalar olduğunu ve literatüre delil teşkil etmeyeceğini ifade etmişlerdir (Gür, 2006: 83-84).

Saklan'a göre Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nin yaptığı araştırmalardan bazılarında iş tatmini genel olarak pozisyon ve maddi açıdan tatmin, örgütsel etkinliğe yarar sağlama, kendiliğinden meydana gelen iş tatmini ve ekipteki arkadaşlar ile gurur duyma biçiminde dört şekilde belirlenmiştir (Saklan,2010:42).

II. Dünya Savaş'ının ardından iş tatmini olgusu net biçimde oluşmuştur. İşverenler bu olguya gerekli özeni göstermedikleri için o dönemlerde yürürlükte yer alan fabrikalardaki fiziki şartlar yetersiz olmuştur. Olumsuz iş şartlarından dolayı personel performanslarında düşüş yaşanmış, personellerin iş yerlerinden ayrılma durumlarında artış gözlenmiştir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları maddi problemler

ve sanayi ilişkileri çıkmazı, iş tatminine gerekli önemin verilmesine ve bu hususta gerçekleştirilen araştırmaları desteklemeye katkı sağlanmıştır (Saklan, 2010: 42).

1940'larda Maslow tarafından yapılan çalışmalar ve ilerleyen dönemlerde Alderfer'in yaptığı çalışmalarla iş tatmini olgusu, personellerin gereksinimlerinin doyuma ulaşması ile ilişkilendirilmiştir. Birey Maslow'a göre tam olarak bir doyuma varamamaktadır. Kişinin gereksinimlerinin giderilemeyen bölümleri kişiyi daha üst düzeye gelebilmek adına istenen hedefe yönlendirmektedir (Türk, 2007: 71-72). Personele yaklaşma biçimi 1950-1960 döneminde değişiklik göstermiştir. Bu yaklaşım kapsamında bireyler psikolojik ve sosyal bakımdan ele alınmışlardır. Organizasyonların elde ettikleri maddi değer ve sermayelerin tek başına anlamsız olduğu ve bunun personele etki etmediği görülmüştür. Örgütlerin kalifiye ve yüksek donanımlı personele sahip olmalarının dışında bunların tümünü harekete geçirebilecek iş tatminini kurum içinde sağlamaları gereklidir (Davran, 2014: 17).

Gür'e göre, 1960'larda Edwin Locke iş tatminine değişik bir açıdan yaklaşarak iş tatminini bir tutarsızlık işlevi şeklinde dile getirilmiştir. Bu durumu beklenen performans ve gerçek performans düzeylerinin tutarsızlığı biçiminde değerlendirmişti. Batı'da 1970'lerin ardından iş tatmini olgusu doğmakla birlikte bu süreç içerisinde personellerin işe yönelik geliştirmiş oldukları tavır ve tutumlar ele alınmıştır. Genç personeller; maddi kazançlarını mesleklerin toplumdaki yerlerinden, amaçlarından, statülerinden daha çok önemsemektedirler (Gür, 2006: 87). İş tatmini olgusunun performans ölçütünde bir belirleyici mi yoksa netice mi olduğuna dair 1980'lerden itibaren gerçekleştirilen çalışmalarda çatışmalar ve fikir ayrılıkları meydana gelmiştir (Türk, 2007: 73). Bu konu ile alakalı 1990'da yapılan bir çalışmada örgütün elde etmiş olduğu kâr oranları müşterilerle personellerin ilişkileri ve personellerin iş tatmininden etkilenmiş oldukları görülmüştür (Gür, 2006: 87).

## **2.2. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini örgütlerde, personellerin etkililiğini ölçmek için kullanılmakta olan araçlardan biridir. Bunlar yönetici, örgüt ve personel bakımından incelenmiş olmakla birlikte aşağıda detaylandırılmıştır:

*Personel açısından:* Personelin hayatında önemli bir yer tutan iş, gündelik yaşamın mühim bir bölümünü meydana getirmektedir. Personellerin bağlı oldukları

örgütlerde işlerini severek yapabilmeleri diğer yaşamsal alanlarda da pozitif olmalarını sağlamaktadır. İş tatmini üst düzeyde yaşayan personel, Saklan'a göre (Saklan,2010:44); huzurlu bir aile hayatının devamı, toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iç huzur için gereken şartı sağlamış demektir. Olumlu bir iş tatmini yaşayan personellerin örgüt içerisinde işten ayrılma durumlarında azalma, olurken iş kazaları da azalmaktadır.

*Örgüt açısından:* İnsan kaynakları örgütlerdeki personellerin uyum sağlama süreçlerinde son derece etkilidir. İşgücü profillerine göre yapılmakta olan değerlendirmelerin neticesinde işe uygun olan çalışanların alınmasının örgütsel devamlılığı temin eden bir etmen olduğu görülmüştür. Çalışma ortamlarının personelin iş tatminine bağlı olarak değiştirilmesi ve düzenlenmesiyle bu süreç içerisinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Sürekli biçimde yenilenen çalışma şartları ve teknolojiye göre örgütlerin personellerini eğitmeleri ve ücretlerini ödemeleri gerekmektedir. Personelin beklentisini karşılayabilen işletmelerin çalışanların işe alınmalarında zorlanmadıkları görülmekteyken iş tatminini temin edemeyenler ise ciddi zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanında personellerde iş tatmininin bir neticesi olarak verimin düşmesi, işten ayrılma ve devamsızlıkta artışlar olabilmektedir. Yaşanmış olan bu süreçler sebebiyle örgütün bağlılık düzeyinde düşmeler olmaktadır (Urhan, 2014: 7). Var olan düzenin devam ettirilmesi ve personellerin beklentilerinin karşılanması; geri planda kalmış olan personelin toplumsal yerini pozitif olarak etkilemekteyken örgütsel bağlılık manasında iş devamlılığını sürdürülebilir hale getirmektedir.

*Yönetici açısından:* İş tatmin düzeyi düşük olan personeller buldukları örgütlerde görevlerini yaparken negatif davranışlar ortaya koymaktadırlar. İş tatmini yüksek olanlarsa daha istekli ve pozitifler. Yönetici ve örgüt bakımından pozitif davranışlara sahip personellerin tutumları pozitif kazanımlar getirecektir. Personelin, örgütte huzurlu olabilmesi halinde iş devamsızlığı ve tükenmişliği azalacaktır. Bunun yanında personellerin motivasyon ve morallerinin yüksekte oluşu örgüt yöneticileri ve örgüte pozitif etkiler yapmaktadır. Hiyerarşik anlamda üst veya astlar çalışma saatleri içerisinde ziyaretçiler, personel ve işverenlerle iletişim halinde olmaktadır. Programlı ve planlı biçimde hareket etmekte olan yönetici, zamanını etkili kullanıp örgüte yüksek bir verim getirebilmektedir. İş ortamında etkili bir zaman yönetimi sağlayabilen yönetenler, personellerin çalışma saatlerini de verimli biçimde

değerlendirmelerinde rehber olmaktadır. Fidan'a göre yöneticinin personelini etkili biçimde çalıştırıp örgüt açısından pozitif gelişmeler elde edip hedeflerine varma yolunda ilerlemektedirler (Fidan, 2011:17-29). Bu biçimde yönlendirilmiş olan personellerin iş tatminleri artmakta, hizmet ya da üretimde performansları etkin hale gelmektedir.

### **2.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Kuramlar**

Çağımızın gerektirdiği yoğun rekabet koşulları, iş yerlerinin çalışan bireylerin etkili ve verimli şekilde çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluk çalışan bireylerin iş tatminlerinin salanmasında verilen önemi arttırmıştır. Yüksek iş tatminine sahip çalışan bireyler sayesinde iş yerleri belirledikleri hedeflere ulaşabilmektedir. İş tatminiyle alakalı birçok teori bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümde iş özellikleri teorisi, farklılık teorisi, iş görünüm teorisi, amaç teorisi, Cornell modeli, Lawler ve Porter'ın sonuçsal şartlandırma teorisi ile motivasyon ve iş tatminine yönelik teoriler incelenecektir.

#### **2.3.1. İş Özellikleri Teorisi ( Job Characteristics Model)**

İş özellikleri kuramı kimi yazarlar tarafından model gibi açıklanırken kimileri tarafından kuram gibi adlandırılmaktadır. Çalışmamızda hem model hem kuram şeklinde değişimli olarak ifade edilmektedir. İş motivasyonu ve iş tatmini birlikte açıklayan endüstri ve örgüt psikolojisi teorilerin başında gelen "İş Özellikleri Teorisi" Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir.1950 ve 60'larda ortaya çıkan, çalışanın iş motivasyonu ve tatminine etki eden içsel faktörlerle ilgilenen bu teori iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının, çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere zenginleştirilmiştir. Bu seçenek veya temel iş özellikleri ile işinde zıt gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve arzu edilen iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişiler için geçerlidir ( Bilgiç, 2008: 67). Bu teori veya model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almaktadır.

İş özellikleri kuramına göre; herhangi bir işin beş önemli temel iş boyutları bulunmakta, bu boyutla karşılaşan insan, her özelliğe göre psikolojik durum

yaşamaktadır. İş özellikleri teorisine göre; “beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim” olarak betimlenen çekirdek iş boyutları önemli psikolojik durumları tanımlamaktır. Kritik psikolojik durumlar olarak açıklanan bir işte içsel iş motivasyonunun algılmasının ve bu durumun sabit olabilmesi için gerekli olan işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine imkan sağlamaktadır (Yüksel, 2005: 295; Kaşlı, 2007: 161).

İş özellikleri teorisine göre; bir işi çalışan tarafından tatmin etmek için gereken beş özellik vardır: (Gürbüz, 2007: 112, Bilgiç, 2008: 68-69). Bu özellikler sırasıyla şu şekildedir.

*Beceri çeşitliliği:* Bu kavram, işi yapan kişinin farklı yeteneklerini kullanmasına izin verip vermeyeceğiyle alakalıdır. Mesala, bir öğretmen işini yaparken farklı becerileri(hem zihinsel hem fiziksel) kullanır. Söz konusu iş yapısında çeşitli yetenek ve yetkinlik olduğunda, işi yapanların hemen hemen monotonluğu ve moral bozukluğunu ortadan kaldırarak yeni yetkinlikler kazanmalarını sağlayacaktır.

*Görev kimliği:* meydana gelecek olan işi hangi derecede en baştan en sona kadar işle ilgilenen birey tarafından yapıp yapılmadığıyla ilgili bir durumdur. mesala; su şişesi üreten firmada çalışan biri üretim bandında çalışıyorsa işin sadece bir kısmını yapar, fakat takım halinde bilgisayar üreten bir bilgisayar başından sonuna kadar kendileri üretmektedirler.

*Görevin anlamlılığı:* Bu kavram, bir işin önemli değişikliklerle başkaların hayatında etken olup olmadığı ile ilgilidir. Mesala bir doktorun yaptığı görevler hastaların hayatlarında önemli etki yapmaktadır.

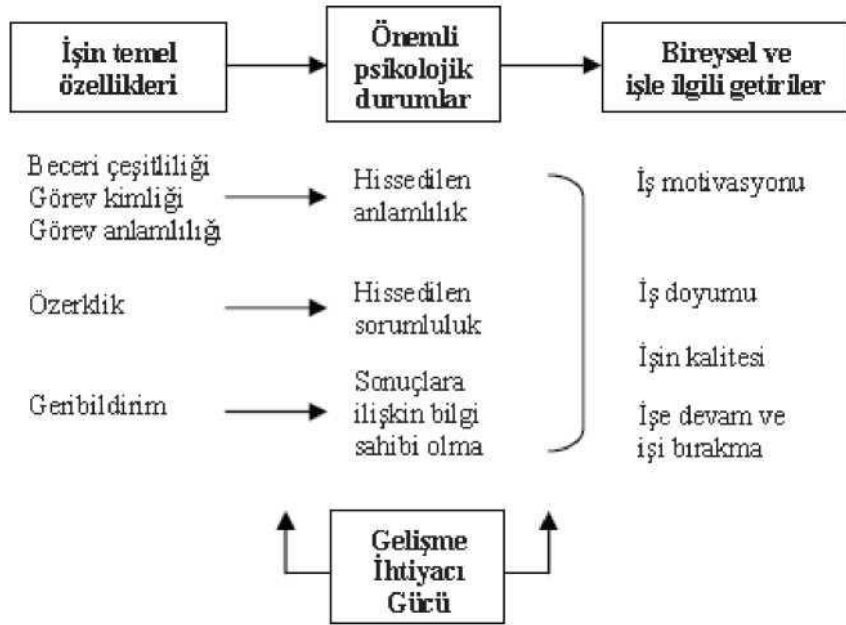
*Özerklik veya serbestlik:* İş yapmanın serbest bir şekilde emir olmadan işi yapabilme becerisiyle ilgidir. Bu daha çok iş yapmanın herhangi bir talimat olmadan işini yapabilme yeteneğiyle ilgilidir. Çalışmalarında özerk olarak çalışma fırsatı bulan çalışanlar, çalışmalarında psikolojik bir sorumluluk üstlenirler. Mesala; bir şirkette çalışan müdür, yapacağı bir işte patronundan izin almadan, onun fikrini almadan bir değişim yapamıyorsa iş yerinde özerklik ve serbestlik az demektir.

*Geribildirim:* Modelin son özelliği olan kavram, işi yapan işin tam vaktinde açık geribildirimle ilgilidir. Çalışmalarından geribildirim alanlar psikolojik olarak



anlamli buluyorlar. Tüm bu özelliklerin varlığı, yalnızca yüksek gelişme ihtiyacı olan insanlar için olumlu sonuçlar vermektedir. Bir çalışanın iyileştirme ihtiyacı yüksekse, bu özellikler bu işin sonuç bilgilerinde psikolojik bir etkiye neden olurken, işi düşük olanlarda işin kendisinden gelen geribildirim hiçbir etkisi olmayacaktır. Bir diğer önemli nokta da, çalışanların kalkınmaya duyulan ihtiyaç seviyesine bakılmaksızın, bu teoriyi işleyen önemli unsurlar; memurlarıyla ilişkiler, ücret memnuniyetsizliği, meslektaşları ile ilgili sorunlar gibi alanlarda çalışanların sıkıntıya düşmesi zorunluluğu vardır. Mesala; bir mühendis yaptığı programın yanlış olup olmadığını anlarken, ayakkabı üreten firmada bir çalışan yaptığı yanlış amirinden öğrenir.

Aşağıda, herhangi bir bileşenin beş temel özelliğine sahip olan İşletme Özellikleri Teorisinin şematik görünümü mevcuttur. Bu özellikler sırasıyla beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerkliği ve geribildirimidir. Çalışmalarında ilk üç özelliğe sahip insanlar işlerinde psikolojik olarak önemli hissederler. Özerklik, dördüncü iş karakteristiği, çalışanların psikolojik meseleleri ile ilgili olarak bir sorumluluk hissi vermelerine neden olur. Son iş özelliklerinden gelen geribildirim nedeniyle işlerinden geribildirim alanlar psikolojik olarak anlamlıdır.



**Şekil 2.1 İş Özellikleri Modelinin Şematik Görünümü**

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1975: 161' den alıntı- Bilgiç, 2008: 69.

İş tanısı ölçeğiyle amaçlanan, işle ilgili özellikleri ortaya çıkarmak ve işin

motivasyonunu ve profesyonelliğini ölçmektedir. Bunun yanında işle ilgili genel bir tanı kaynağıdır. Şekilde görüldüğü üzere, teorinin olumlu sonuçlarına baktığımızda genel olarak iş tatmininin ve spesifik olarak, kişilerin gelişmeleriyle ilgili tatmin hissetmelerine ve üçüncü olarak, kişilerin büyüme motivasyonlarına olan etkisi ile bireysel sonuçları görülmektedir. Örgüt açısından olumlu getirileri ise, performansın ve üretim artışı ile işlerini iyi yapan çalışanların işlerine devam etmeleri olarak **Şekil 1.**' de görülmektedir.

Sonuç olarak, iş özellikleri kuramı zengin bir kuram olmakla birlikte, iş yerlerindeki değişik olayları inceleyip açıklayabilecek bir boyuttur.

#### 2.3.1.1. Farklılık Teorisi

İş ortamında çalışan bireyin ortamında farklı demografik fonksiyonları çalışan bireyin işiyle ilgili gelecek düşünceleri ve hedeflerini etkilemektedir. Bu sebeple kişilerin yaptıkları işlerin gelecek düşüncelerinde farklılık göstermektedir. Farklılık Teorisi anlaşılır bir düşünce üzerine oturmuştur. Eğer işinizden “a” birim beklentiniz varsa işiniz sizi ancak “a” birim kadar mutlu olunabilir. Farklılık teorisinde iş tatmini, çalışanın ne elde ettiğinden çok ne beklediği ile ilgilidir. Dolayısıyla teorinin temeli, çalışanların işlerinden gelecekteki hedeflerini tanımlamalarıdır. Bu amaçtan sonra çalışan istediğinden ya da beklentisinden daha az oranda kazanım elde ederse tatminsizlik; daha fazla kazanım elde ederse tatmin ortaya çıkacaktır (Gürbüz, 2007: 113-114).

#### 2.3.1.2. İş Görünüm Teorisi

Lawler tarafından, Eşitlik Teorisi ve Farklılık Teorisi esas alınarak İş Görünüm Teorisi ileri seviyeye taşınmıştır. İş görünümünün kişinin yaptığı işi, farklı alt boyutlara bölerek, bu boyutlardan her birinin çalışana nasıl tatmin ettiğine odaklanmaktadır. Bu alt boyutlar, başarıma, ilerleme, otorite, ücretleme, iş arkadaşları, yaratıcılık, otonomi vb. olarak gösterilebilir. İş görünüm teorisi üzerinde durduğu nokta, iş yapanların, işi oluşturan alt boyutların her birine yönelik çeşitli derecelerde tatmin duyacakları ve bu tatminin genel iş tatminini oluşturacağıdır. Teori, çalışanların işi oluşturan alt boyutlardan her birine eşit önem vermeyeceklerinden dolayı eleştirilmiştir (Gürbüz, 2007: 113).

### 2.3.1.3. Amaç Teorisi

Edwin Locke (1968) tarafından geliştirilene göre, bireylerin tesbit ettiğini amaçlar bu kişilerin motivasyon derecelerini ortaya koymaktadır. Erişilmesi zor ve hedefler belirleyen kişiler, elde edilmesi basit olan hedefler ortaya koyan kişilere oranla daha yüksek bir performans göstereceklerdir. Her bireyin bilinçli olarak bir amaç seçtiği ve bu hedeflerin açıkça net olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım, erişimin güçlü ve yüksek hedeflerini belirleyen bireylerin, gerçekleştirmeyi kolaylaştıran hedefleri belirleyen bireylerden daha fazla motive etmeleri ve motivasyonları yüksek olma olasılıkları daha yüksektir. Locke'a göre, hedef belirleme sürecinde, hedeflerin zorluğu, hedeflerin netliği, hedeflerin kabul edilebilirliği ve hedeflere yönelik yoğun taahhüt gibi dört özellik vardır. Çalışan, kendi örgütsel hedeflerini gerçekleştirdiğinde ve yönetim tarafından ödüllendirildiğinde, çalışanın hedefe ulaşma konusundaki hevesini teşvik eder ve güçlendirir (Tozkoparan, 2010: 127).

### 2.3.1.4. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bazı ödüller ve cezalarla istenen davranışlar güçlenir ve istenmeyen davranışlar zayıflatılabilir. Daha fazla çaba her zaman performansı artırmaya yardımcı değildir. Değeri belirlemek, emek ve motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek Vroom'un söylediği kadar kolay değildir. Bu konuda iki düşünce geliştirdiler. Bireylerin çalışmaları için gerekli özellikleri veya yetenekleri olmayabilir. Bireylerin yaptıkları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da geliştirdiler. Çünkü Vroom bireysel yetenek ve bilgi seviyelerine odaklanmaz. Bununla birlikte, performansın performansa dönüştürülmesi, bu iki özelliğin bireysel olarak var olmasıyla mümkün olur. Aksi takdirde, ne kadar çaba harcadığınızı gösterin, bu çabalar performansa dönüşmez (Özdemir, 2006: 86).

### 2.3.1.5. Cornell Modeli

Kendall ve Hulin, Smith tarafından geliştirilen modelde iş tatmini bir kişinin işle ilgili duyguların veya çalışma durumlarının çeşitli boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkidir. Araştırmacılara göre bu duygular, kişini ve mevcut durumdaki alternatifler ile bağlantılı makul ve adil bir yanıt bulma konusundaki deneyimi

arasındaki fark olarak algılanıyor. Smith ve meslektaşları, Cornell'in çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bir değerlendirme yaparken bir kişinin kullandığı dahili standarttır. Bu standart, kişinin tecrübelerini, beklentilerini ve var olan uyarıcılarla ilişkili değişim eşiğini ilgilendirir. Smith ve meslektaşları, referans çerçeve kavramıyla ölçülen iş tatmininin en önemli unsurları olan iş, maaş, terfi fırsatları, denetleyici ve meslektaşların boyutlarını içeren İş Tatmini Ölçeğini geliştirdiler (Toker, 2007: 96).

### **2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler**

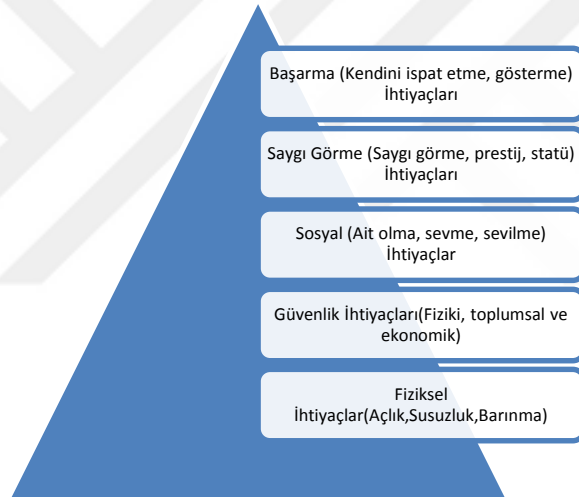
Bu bölümde incelenecek teorilerin ortak özellikleri, kişinin davranışını artıran, davranışlarını yol gösteren ve devam etmesini sebep faktörlerdir. İş tatmini, motivasyon sürecinin sonucudur. Kişiyi işte başarılı olmaya teşvik eden ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen motivasyon sebebidir (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

Yalnız teorilerin herhangi birinin motivasyonu ve iş tatmini tek bir anlamda açıklayabileceğini söylemek zordur (Toker, 2007: 94). İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda motivasyon teorileri olarak bilinen ancak iş tatminini açıklayan teoriler içinde gözlemlenen yaklaşımlar çoğunlukla kapsam teorileri, süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Kapsam teorileri, çalışanların iş tatminine götüren kişisel gereksinimleri göstermek isteyen teorilerdir. Belirlenen değerler veya gereksinimler kuruluş tarafından karşılandığında bir çalışanın iş tatmini erişebileceğini iddia ediyorlar. Süreç teorileri, işi yapanların iş tatmininin ne sebep olduklarını ve oluşum evresini araştırır (Kaplan, 2011: 83-84).

İş tatminin'den bakıldığında, kapsam teorilerini, iş tatmini etkileyen kişisel faktörler ve süreç teorilerini iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirebiliriz (Baştemur, 2006: 32). İş tatminin fazla olduğu çalışanlar motivasyonlarını zorlaştırırken, iş tatminini seviyesi düşük kişilerin motivasyonu ve çalışanları motive etmeleri daha zor (Akıncı, 2002: 7). İş yapanların işlerinden edindikleri memnuniyeti artırmak için onları motive eden faktörler iyi tanımlanmış olmalı ve fark edilen tanımlamalar, faktörler doğrultusunda gerekli rütuşlar yapılmalıdır (Baştemur, 2002: 33).

### 2.3.2.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorisi, saygınlık, kendini gerçekleştirme, sosyal güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere bireylerin gereksinimleri beş temel safhadan oluşmaktadır. Bir sonraki safhaya geçmek için önceki basamaktaki gereksinimin giderilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Yani Abraham'la göre, bir karedeki ihtiyaç giderilmeden, sonraki aşamaya geçilemez. Bunun yanında insanlar Maslow'a göre bütün gereksinimleri aynı anda hissetmemektedirler. Maslow'a göre fiziksel ihtiyaçlar karşılandığında sıra güvenlik ihtiyaçlarına gelmektedir. Temel gereksinimler giderildiğinde yenileri aşamalı biçimde hissedilmektedir. Bunun yanında Maslow, modelde bulunan safhaların duruma göre esneyebileceğini ifade etmektedir. Bahse konu gereksinimlerin önceliği kişi veya toplumsal değerlere göre değişmektedir (Altunışık R, 2014:119).



Şekil 2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

**Kaynak:** Altunışık R, 2014: 120.

Bireysel davranış Maslow'a göre genel beş ihtiyacın bir ya da daha çoğunun doyuma ulaştırılabilmesi isteğine dönüktür. Bireylerdeki beş temel gereksinim sırayla Şekil 2'de gösterilmiştir (Tınaz,2013:7).

### 2.3.2.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'dan sonra içewrik yaklaşımlarına katkıda bulunan diğer bir düşünür C. Alderfer, Maslow'un gereksinimler gruplandırmasını basite indirgeyip diğer bir motivasyon anlayışı olan ERG'yi ortaya koymuştur. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan bahsedilmiştir. Aynı Maslow'da olduğu gibi burada da bir ihtiyaç

sınıflaması mevcuttur. Bu sınıflama Maslow'a nazaran daha basit yapılmıştır. (Koçel,2015:738).

Bu teori kapsamında insan gereksinimlerini belirtmede geniş üç kategori vardır. Bunlar büyüme (Growth), ilişkisellik (Relatedness), var olma (Existence)'dir. Var olma gereksinimi insanın fiziksel olarak hayatta kalması amacıyla her türlü tehlikeden uzakta kalıp, güvende olmasıdır. Bu kavram maddi ve manevi istekleri içerir. Bunlar susuzluk ve açlık gibi gereksinimlerle beraber işle alakalı fiziki güvenlik, ücret ve diğer haklar gibi gereksinimlerdir. Var olma gereksinimi öncelikle maddi bir şeyler elde edebilmek maksadıyla, ikincil olarak kaynaklar sınırlı olduğu zaman birinin tatmininin diğerinin hayal kırıklığı oluşuyla ifade edilmektedir. İlişkisel gereksinimler bireylerin karşılıklı düşünce ve duygu paylaşabilecek oldukları diğer bireylerle iletişime geçme isteği olup en mühim niteliği karşılıklı olmadığına tatmin edilememesidir. Büyüme gereksinimleri ise bireyin çevresine ve kendine üretken ve yaratıcı olabileceği arzuları kapsamaktadır.

#### 2.3.2.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland'ın yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç olduğunu belirtir. Bunlar: başarı kazanma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ilişki kurma ihtiyacıdır. McClelland'ın geliştirmiş olduğu bu teorinin diğer adı kazanılmış ihtiyaçlar teorisidir. Ona göre kişiler gereksinimlerini sonradan öğrenmektedirler. Bahse konu teori sonradan kazanılan bu gereksinimleri gruplara ayırmaktadır. Çalışanların yerleştirilmesi ve seçilmesine yönelik sistemin geliştirilmesi adına onların gereksinimlerinin saptanması gerekmektedir. Böylelikle kişilerde başarılı olma gereksinimi arttıkça buna uygun işlere yerleştirmeleri mümkün olacaktır. Neticede kişi, motivasyonu açısından gereken ortamın temin edilmesiyle sahip olmuş olduğu yetenek, beceri ve bilgiyi daha etkili biçimde işine yansıtabilmektedirler. Yaptığı araştırmalarla McClelland'ın başarı güdüsünün yüksek olduğu kişilerin genelde liderlik rolünü benimseyerek üst seviye yönetici olduklarını ortaya koymuştur. Bu teoriye göre bireyler üç tür gereksinimin etkisi ile davranışa geçmektedirler (Fındıkçı,2000:385).

*Başarma İhtiyacı:* Başarma ihtiyacı kişinin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Burada birey ulaşılması zor olan, uğraş ve çalışma gerektiren anlamlı amaçları seçerek bunlara ulaşmak adına gereken bilgi ve kabiliyeti kullanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları gereksinimlerin saptanması halinde personel yerleştirme

ve seçme sistemleri geliştirilebilmektedir. Böylelikle başarı gösterme gereksinimi yüksek olan çalışanlar bunu temin edecek bir işe yerleştirilebilmektedirler. Bunun yanında bireyin mutlu olabileceği bir ortam içerisinde çalışma olanağı yakalayacağı ve motivasyon sağlayabileceğinden kişi, sahip olduğu beceri ve bilgiyi işine tam yansıtabilecektir (Koçel,1998:442).

*Güç Kazanma İhtiyacı:* Güç ihtiyacı kişinin başka bireyleri etkilemesi, prestij oluşturma, prestiji koruma ihtiyacından kaynaklanmakla birlikte bu gereksinimin güçlü olan bir bireyin otorite ve güç kaynaklarını genişletip diğerleri üstünde etkili olabilme ve koruyabilme davranışlarını göstermesidir.

*İlişki kurma İhtiyacı:* Bu ihtiyaçta başka kişilerle ilişki kurmak önemlidir. Başka grup ya da bireylerle etkileşime girerek sosyal ilişki geliştirme imkânıdır. İlişki kurma gereksinimi yüksek olan bireyler, kişilerarası ilişkiler geliştirmeye önem vermektedirler. Aynı zamanda ilişki kurma gereksinimi başkalarıyla etkileşimde olma, bir gruba dahil olma ve toplumsal ilişkiler geliştirebilmeyi ifade etmektedir.

#### 2.3.2.4. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg, Mausner, Snyderman: üniversite öğrencilerinin yardımlarından faydalanmış güdülemede Herzberg kuramı diye tanınan bu kuramı ortaya koymuşlardır. Herzberg tarafınca geliştirilmiş olan bu teori iş tatminiyle alakalı en mühim teoridir. Bunun yanında bu teori motivasyon teorisi şeklinde de bilinmektedir. Tıbbi bir terim olan hijyen, ortamı mikroplardan arındırma manasına gelmektedir. Herzberg, personellerin örgütü benimsemiş olmaları ve örgüt içerisinde kalabilmelerine engel teşkil eden birtakım özendirme araçlarının yetersiz olması hususuna vurgu yapmaktadır. İşletmedeki genel politika ve yönetiminin beceriksizliği personellere en yakın yöneticilerin yetersizliği gibi unsurlarla beraber ücret seviyesinin kötülüğü, ücrette artış yapılmaması, iş yerlerindeki fiziki çalışma şartlarının kötü olması, işletme organizasyonunun yetersizliği sebebiyle problemlerin oluşması, personellerin güvenliklerinin yeteri düzeyde sağlanamaması gibi etmenler de personellerin örgüt içinde durmasını imkânsızlaştırmaktadır. Bu yüzden örgütler kendileri için hayati bir önem arz eden hijyeni sağlamaya gayret etmektedirler (Eren,2015:32).

### 2.3.2.5. Beklenti Teorisi

Süreç teorileri, içerek teorilerinin güdülenmelerinin karışık olan süreci açıklamada yetersiz kalmasıyla sonucunda gerçekleşmiştir. V. H. Vroom tarafından ortaya çıkartılmıştır. Bu teoriye göre çalışan kişinin bir işi yapabilmesi için emek sarf etmesi gerekmekte ve çalışanın işe emek sarf etmesi içinse bir güç ya bir güdü sayesinde eyleme geçirilmesi gerekli olmaktadır. Beklenti teorisine göre çabanın tanımı; algılanan, beklenen değer ve araçsallığı kapsayan üç değişkenin bir işlev halinde olmasıdır.

*Çaba (effort)*: Uroom'un gerçekleştirdiği kuram; yararlılık, değerlik, beklenti kuramları etrafında oluşmaktadır. Seçilen işin çeşidi, verilecek emeğin seviyesi, işin türü ve harcanacak enerjinin düzeyi çalışanı eyleme geçirecek gücün seviyesini belirlemektedir. Çalışan kişinin işini ve bu işe ne seviyede emek sarf edeceğini belirlemektir.

*Beklenti (expectancy)*: Beklenti, ilk bakışta yararlılık kavramına benzer gibi görülmekte gerçekte oldukça farklıdır. Çalışan kişinin yaptığı işin sonucunda belli bir hedefe varacağına inanması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan ilk hedef, eylemin bitiminden sonra ilk elde edilecek olandır. Örnek vermek gerekirse bu, iş sonucunda fazla bir verim almak olabilmektedir. Beklenti teorisine göre ikinci hedef ise elde edilmiş olan ilk hedef vasıtasıyla elde edilecek olandır.

Öte yandan çalışanın kazanmış olduğu yüksek eylemle ücretinin arttırılması veya daha da kapsamlı bir işe başlayacak olmasını amaçlamış olabilir.

Özetle; bunlar gibi ilk hedefe dayalı olarak üçüncül, dördüncül vb. gibi hedefler de var olabilmektedir.

*Algılanan değer (valence)*: “Değerlik” kavramı bireyin sonuç için “değer mi değmez mi” biçiminde biçtiği pahaadır. İş bitiminde elde edilecek olanların personelin zihninde canlanmakta olan değeri algılanan değerdir. Algılanan değer seviyeleri eksi, artı ve sıfır olabilmektedir (Başaran, 2000:88). Algılanan değer pozitif olduğunda çalışan algılanan değerle doğru orantılı biçimde çabasını arttırırken algılanan eksi değer seviyesindeyse, çalışan kişi emek vermekten vazgeçmeye eğilim gösterebilmektedir. Algılanan değer sıfır olduğunda ise çalışan eyleme karşı beklentisini kaybedecektir.



### 2.3.2.6. Eşitlik Teorisi

S. Adams, güdülenmeyi, hakkaniyet kavramıyla açıklamaya çalışmaktadır. S. Adams tarafından hazırlanan eşitlik teorisine göre kişilerin iş ilişkilerindeki beklentileri herkese eşit davranılmasıdır. Eşit davranılma ihtiyacı kişinin motivasyonunu yüksek seviyede etkilemektedir. Çalışan kişiler kendilerini benzer pozisyondaki çalışanlarla kıyaslamakta ve bu da diğer çalışanlarla aralarında bir eşitlik aramalarına neden olmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda eşitlik ya da eşitsizlik olduğunda bu durum çalışanın işinde başarısını ve tatmin seviyesini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanın kendini eşitsizlik içinde bulduğu durumlarda eşitsizliği gidermek için çaba sarf edecektir. Özetle; insanlarda iş sonrasında elde edeceği sonucun adaletli olması beklentisi söz konusudur (Tikici, 2005:315).

Bu teorinin temel amacı verilen eşit emeğin eşit biçimde ödüllendirilmesi temeline dayanmaktadır. Eşitlik teorisinin Lawler-Porter modeli ile yakından alakalı olduğu da gözlenmektedir. Aslında Lawler-Porter Modeli, bir derecede eşitlik modelini de kapsamaktadır. Performans dendiğinde anlaşılan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki bağlantılar, eşitlik teorisinin amacı ile benzerdir. Eşitlik teorisi bu bağlantıları motivasyonun temeli olarak görerek motivasyonu bu temeller üzerine kurmuştur (Koçel,2003:499).

### 2.3.2.7. Statü Değeri Teorisi

Eşitlik teorisinin farklı bir versiyonu konumunda olan "Statü Değer Teorisi" ni geliştiren Greenberg, çalışanların eşitsizlik duygusu ve bu farklılığa tepki göstermesi, belirli bir çalışanla karşılaştırıldığında değil, başkalarıyla karşılaştırıldığında, mesela bir meslek grubu ile ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010: 73). Dolayısıyla çalışanların farklı bir meslek grubunun itibarı ve statüsüne yönelik yaptığı değerlendirmeler, çalışanların iş tatmini ve aynı işe devam etmeleri konusunda belirleyici olabilmektedir.

### 2.3.2.8. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

Edwin A. Locke tarafından iyileştirilen bu teoriye göre, kişinin bilinçli olarak hedefinin olması hareketinin de oluşmasına sebep olmaktadır. Kişilerin kendileri için seçtikleri hedefin ulaşılabilirlik seviyesi bu teorinin temeli olma özelliğindedir. Bunun dışında kişilerin koyduğu hedefler, onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir.

Bu teoriye göre zor ve yüksek hedefler koyan kişinin ulaşılmaması kolay hedefler koyan kişiye kıyasla daha fazla performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Kişilerin koyduğu hedeflerin ne kadar zor olduğu performans seviyesini önemli derecede belirlemektedir. Özetle zor hedefler koyan kişi ile kolay bir hedef koyanlara kıyasla daha fazla performans gösterecektir. Locke'a göre kişilerin belirlemiş olduğu hedeflerin açık ve net olması başarının artmasını ve kişinin daha verimli olmasını sağlayacaktır. Kişisel hedeflerin örgütsel hedefler ve şartlarla çatışma seviyesi fazlalaştıkça, kişisel davranışların iş yerlerinde başarı sağlama imkânı azalacaktır. Örgüt içindeki katılım durumu, çatışmanın az olması ve uyum seviyesinin yüksekte olması çalışanları güdüleyecek ve başarı getirecektir. Bunların yanında çalışanların katılım durumu da çatışmaları azaltacak ve çalışanları harekete getirecektir (Akyüz,2015:61).

#### **2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

Çalışan kişinin istediği şartlara ulaşmış olması kişisel bir kavram olması ile birlikte ekiplerin de işleyiş biçimi ile etkilenebilen bir durumdur.

Bir ekip yalnızca yönetim ve organizasyon yapısıyla ön plana değildir. Ekip çalışanları ve ekip çalışanlarının işten memnun olmaları ekip kalitesini de arttırmaktadır. Çalışanlar duygularını, hayat tarzlarını, fikirlerini yaptıkları işe yansıtılmaktadırlar. İş tatmini kişinin önem verdiği etkilerin değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. (Bülbül, 2016:31)

Kişiler çalıştıkları yerde mutlu oldukları takdirde, ekibe duydukları bağlılıkları artar ve ekip de bu sayede ekip kimliğini ve birlikteliklerini daha da kuvvetlendirme olanağı elde eder.

İş tatminine etki eden nedenler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılır, bu çalışmada, iki başlık da kendi içinde alt dallara ayrılarak araştırmanın hedefine göre incelenmiştir.

##### **2.4.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, bireylerin kendileri tarafından oluşmuş faktörlerdir. Kişi doğduğundan itibaren bir öğrenme aşamasına girer ve bu durum içinde bulunduğu ortama göre değişiklikler gösterir. Kişiler yaşantılarına göre yaşamdan farklı

beklentilere girerler. Sosyo ekonomiye göre değişen bu beklentiler kişiyi tatmin etmediğinde kişi, mutsuzluk yaşar.

Kişisel iş tatmininin sunduğu ekiplerdeki çalışanlar ekibin gelmek istediği hedefi ve amaçlarını umursar ve benimser. Dolayısıyla istenen duruma gelebilmek için çalışma motivasyonunu ve kaliteyi artırmaktadır.

İş tatmininin; eğitim düzeyi, değerler, kıdem, beklentiler, cinsiyet, yaş, statü, zekâ ve beceri, karakter, meslek gibi kişisel etkenlerden etkilendiği yapılan araştırmalarda görülmüştür.

#### 2.4.1.1. Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatminleri de farklılık gösterebilir. Yüksek eğitim düzeyi ve düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanların işten ve kurumdan beklentileri de farklıdır.

Eğitim, iş tatminini etkileyen en mühim unsurlardandır. Eğitimde önemli olan, bilgi birikimini sağlamış çalışanlar, iş değerleri ve örgütten beklenenler olarak örgütsel anlamda dengenin sağlanmasıdır. Eğitim düzeyine göre iş farklılık gösterebilmektedir. Bazen eğitim düzeyi lisans altı olan çalışanların iş tatmin seviyesiyle lisans ve üstü çalışanların iş tatmin seviyeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunun sebebi, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların aynı oranda bekledikleri fiyatın da fazla olmasındandır. Bu beklentiler çoğunlukla karşılanmadığından iş tatmin seviyesi de azalmaktadır. Diğer bir araştırmadaysa eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha çok işten tatmin olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeniyse örgütün ödüllendirme politikası ve maaşların yüksek olmasıdır (Sat, 2011:9)

Eğitim süresi boyunca daha fazla ve uzun olan kişilerin beklentileri, eğitim boyunca verdikleri çaba ile doğru orantılı olarak daha fazla olduğu için iş tatminlerini sağlamak da zorlaşır. Ücretlerinin yüksek olması ve artışları ile ancak iş tatmini sağlanabilmektedir.

#### 2.4.1.2. Değerler

Kişilerin değerleri doğduklarından itibaren yaşamış oldukları ortam ve çevrelerindeki kişilerin duruş ve hareketlerinden etkilenerek biçim almaktadır.

Değerler, doğuştan olmamakla beraber hayatlarımız ve deneyimlerimiz sonrasında kazandıklarımızdır. İnsanları diğerlerinden ayıran faktörlerden biri de değer faktörüdür. Toplumda farklılık yaşansa da toplumun ahlâk ve değerlerini korumaları gerekir. Örgüt içinde de aynı değerlere sahip çıkılmalıdır.

Meselâ, çalışan diğer kişilere saygı duymak, dürüst davranmak, yardıma ihtiyacı olanlara yardımcı olmak gibi değerlere önem verilerek örgütsel anlamda iş tatmini sağlamaya yardımcı olunmaktadır (Türk, 2016:9).

Toplum içerisinde var olmanın en büyük değerlerinden biri ahlaktır. Yazısız ahlak değerlerine göre yaşayan kişiler birbirleri ile saygı çerçevesinde iletişim kurmakta ve bunu çalıştıkları örgüte de yansıtmaktadırlar. Örgüt içindeki etkili iletişimin sağlanması için yazılı olmayan bu kurallara önem veren kişiler beraberinde iş tatminini de sağlamaktadırlar.

#### 2.4.1.3. **Beklentiler**

Beklentiler, kişisel olarak gelişen faktörlerdendir. Beklentilerin karşılanıp karşılanmaması iş tatminini direkt etkilemektedir.

Çalışanların beklentileri ile gerçekleşenler arasındaki fark kişiye iş tatmini veya iş tatminsizliği olarak dönmektedir. Beklentiler, beraberinde duygusal sonuçlar da getirmektedir. Beklenmeyen başarı ve beklenen başarısızlık üzerinde yapılan araştırmalarda kişiler genelde beklenen başarısızlığı tercih etmiştir. Bunun sebebi çalışanın beklemediklerinden çok bekledikleri şeyle karşılaşmak istedikleri içindir. (Sat, 2011:7)

Daha önce de belirtildiği gibi farklı nedenlerle değişen beklentiler kişilerin öz durumları ile alakalıdır. Beklentilerin karşılanmaması kişilerin ruhsal durumlarını direkt olarak etkiler ve iş ile alakalı tatminsizlik yaratmakta, bu durum da iş verimliliğini dolaylı yoldan etkilemiş olmaktadır.

#### 2.4.1.4. **Cinsiyet**

Cinsiyet farklılıkları kişilerin beklentilerini de değiştireceğinden iş tatminini üzerindeki bir etki olarak ele alınmaktadır. İş tatminini etkileyen önemli etmenlerden biri olan tanesi cinsiyet ile alakalı çeşitli gözlemler de yapılmıştır.

İş tatminini büyük ölçüde etkileyen önemli bir etken de cinsiyet kavramıdır. Tang Ve Talpade yaptıkları araştırmalarda cinsiyetin iş tatminine nasıl etki ettiğini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır. Erkek çalışanların maaş seviyesinin yüksek olması ile daha çok iş tatmini yaşadığını belirtmektedir. Kadın çalışanlarınsa, iş yerindeki sosyal ortam ve iş arkadaşları ile iyi ilişkileri olmasının daha fazla tatmin sağladığı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2016:20).

Kadın ve erkek cinsiyetinin beklentileri, değerleri ve önem verdikleri çeşitlilik göstermektedir. Kadınlar sosyal ilişkilere daha fazla önem verirken erkekler maddi konularda daha çok önem vermiştir. Yani kadın ve erkeğin iş tatminleri de farklı şekillerde sağlanabilmektedir.

#### 2.4.1.5. Yaş

Kişilerin yaş aralıkları farklılık gösterdikçe buldukları örgütlerdeki statüleri, kıdemleri, aldıkları maaş ve çalışanlarla ilişkileri de değişeceğinden iş tatminleri de bu gibi durumlardan etkilenmektedir.

Yaş oranları küçük olan çalışanlar, daha tecrübeli çalışanlara kıyasla çalışma tatmini seviyeleri düşüktür. Bu düşünce ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yaşları küçük olan çalışanların talepleri, deneyimsizlikleri ve o işte uzmanlaşmamaları gibi birçok nedenlerle tatmin olmamaları, iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Karkın, 2004:62).

#### 2.4.1.6. Kıdem

İş tatminine etki eden diğer bir unsur aynı işte kalma süresi ve kıdemdir. Kişinin uzun bir süre aynı örgütte faaliyet göstermesiyle seviyesinin değişmesi gerekmektedir. Bu temin edildiğinde bireylerde iş tatmini oluşabilmektedir

Personellerin uzun süre aynı işte çalışmalarını beklentilerini gerçekçi yapmaktadır. Bu husus personelin kıdeminin artmasıyla iş tatmininin de yükselmesini sağlamaktadır (Bülbül, 2016:33).

İş tatmini kıdem artışıyla sağlanmış olan personeller doğal yollardan motive edilerek verimleri artırılmaktadır.

#### 2.4.1.7. Statü

Yukarıda da bahsedilmiş olduğu gibi çevre, yaşanmışlık ve değer unsurlarıyla oluşan; kişilere psikolojik açıdan etki eden hallerdir. Bu tarz değerlerden bir tanesi de statüdür.

Statü, toplum içerisinde kabul gören değerler ile oluşan bir olgudur. Personellerin iş fark etmeden çalışmanın neticesinde takdir görmek, kabullenilmek iş tatmini seviyesini yükseltmektedir (Sat, 2011:10).

Mesleki açıdan statü arttıkça iş tatmininde de artış olacaktır. Yüksek statülü personellerin iş tatminleri yüksektir çünkü personelin statüsü yükseldikçe istek ve ücretleri beklentilerini karşılayabilmektedir.

İş tatmininin ve statünün artması doğru orantılı bir ilerlemedir. Statüsü daha iyi hale gelen kişi halk nazarında daha fazla takdir görmekte, maaşı artmaktadır. Bu kapsamda sosyal ve maddi olarak tatmin sağlayan kişinin iş tatmini ve iş bağlılığı da oluşmaktadır.

#### 2.4.1.8. Zekâ ve Yetenek

Kişiler her zaman kabiliyet ve zekâları ile örtüşen işler bulamayabilmektedirler. Bu kişilerse işyerlerinde mutsuz olmaktadır.

Yalnız başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir anlamlı bütünlük bulunmakla beraber, zeka seviyesine uygun bir işin olup olmaması açısından, zekanın iş tatminin sağlanmasında önemli bir etken olduğu saptanılmıştır. Çoğu iş ve meslek için belirli bir zekâ seviyesinin gerekli olduğu, bu seviyeden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır(Samadov, 2006:24).

Kabiliyet ve zekâsına uygun olan işi bulamamış birey yetersizliği kapılacağından tatminsiz ve mutsuz olacaktır. Aksi halde yapmış olduğu iş kendi kabiliyet ve zekâsından çok daha düşük olan birey açısından da sorumluluk ve görevler son derece basit olacak, bu kişiler sıkılıp motivasyon kaybı yaşayacaklardır.

#### 2.4.1.9. Kişilik

Her bireyin kendine özgü nitelikleri vardır. Bunlar doğuştan gelebilmekte, çevre unsuruyla değişebilmektedir.

Ilies ve Judge' ye göre, kişilikteki yapılar farklılık arz ettiğinden aynı işteki personellerden bir tanesi tatmin olmuşken diğerinde tatminsizlik görülebilmektedir. Aynı biçimde işe yeni başlamış çalışana sürekli biçimde aynı iş verildiği zaman tatminsizlik olmazken tecrübeli olanlarda bu durum tatminsizlik sebebidir. İş tatmini olgusu kişiye göre değişmektedir (Çakmak, 2016:22).

#### 2.4.1.10. Meslek

Dünyada birbirlerinden farklı pek çok meslek vardır. Bu mesleklerin bir kısmı büyük oranda zihinsel, bir kısmıysa fizikseldir. Mesleklerin bazıları daha popüler bazılarıysa tercih edilmeyen durumdadır.

Meslek, iş tatminin çalışanda artması üzerinde önemli etkiye sahiptir. Toplum tarafından kabul görmüş bir meslek, yaptığı iş ile prestij sahibi olmak, bağımsız çalışma imkânı olan ve insanı konu alan meslek kollarında çalışan iş görenlerin iş tatmin oranları daha yüksek olmaktadır (Türk, 2016:13).

Kişiler çevreleri tarafınca saygı görerak belli bir statüye sahip olduklarında kişisel olarak daha mutlu olmakta, mesleklerini benimsemekte ve bu da iş tatminlerini artırmaktadır.

#### 2.4.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel unsurların yanı sıra örgütsel unsurlar da bulunmaktadır. İş koşulları, personellerin aralarındaki ilişki gibi etmenler örgütlerin oluşumunu sağlamaktadır. Personeller hayatlarının büyük bölümünü işlerinde geçirmektedirler. Bu yüzden personeli kişisel unsurların yanında örgütsel unsurlar da etkilemektedir. Örgütsel unsurlar kişinin kontrolü dışında gerçekleşmektedir (Bülbül, 2016:33).

İş tatminine örgütsel unsurların sebebiyle alakalı araştırmalarda rol çatışması, rol belirsizliği, yönetimin ve yöneticilerin tutumu, kariyer seçenekleri, iş arkadaşları ile ilişkiler, takdir, ücret, çalışma şartları, işin fiziki yapısı, işin kendisi gibi etmenler ele alınmıştır.

##### 2.4.2.1. İşin Kendisi

İş tatminine etki eden örgütsel etmenlerin ilk unsuru işin doğrudan kendisidir.

Yapmış olduğu işten memnuniyet duyan kişinin iş tatmini de sağlanmış olmaktadır. İşin kapsamının büyük çaplı olması çalışanıda da büyük işlere yöneltecektir. Bu açıdan bakıldığında işi başarması durumunda kuruma katkıda bulunacağı düşünülerek işi daha kuvvetli bir şekilde yapabilecektir.

İşin güçlüğü ve zorluğu, çalışanda o işin üstesinden gelme isteğı uyandıracak ve işe meydan okuma güdüsünü artıracaktır. Çalışanlar, örgüt içinde ne kadar tatmin edici işlerle yüzleşirse, o kadar pozitif tepki vermektedirler. Bu da örgütsel bağlılıklarını artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır(Güner, 2007:21-22)

#### 2.4.2.2. İşin Fiziki Yapısı

İşin kendisiyle ilgili olan iş koşulları örgütsel düzeyde iş tatminine etki eden diğer bir unsurdur. Çalışma koşullarının ağır olması, fiziki durum, ruhsal etkiler ve çalışma saatleri, kişilerin iş tatminlerine etki etmektedir.

Bingöl'e göre, (Bingöl, D: 1996:454) iş koşulları personele etki eden en mühim unsurlardandır. İş dünyasında meydana gelen gelişmeler, personellerin koşullarını iyileştirmeyi mecburi kılmıştır. Böylelikle personellerin sosyal hakları da iyileştirilmektedir. İş şartları daha iyi hale gelen personellerde örgütsel verim de yükselmektedir. Personellerin sağlığını korumak adına çalışmalar yapılmaktadır.

İş ortamlarının personele uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Ortamda aşırı ses, rahatsız eden ışık, tehlike yaratabilecek unsurların kaldırılması gereklidir (İşcan & Sayın, 2010:199-200).

Sosyal hakların korunmasıyla beraber personellerin mutlulukları artmıştır. Bu husus fiziki ve ruhsal sağlığa da pozitif etki etmiş ve iş tatminini temin etmiştir. Sağlıklı şartlarda çalışmakta olan kişilerin verimleri de pozitif biçimde etkilenebilmektedir.

#### 2.4.2.3. Ücret

Diğer bir örgütsel etmense ücret olmaktadır. Kişilerin ücret beklentileri değişmekle birlikte harcanmakta olan zaman ile verilen emek kapsamında personellerin tatmin olacak bir ücret beklentileri bulunmaktadır.

Personeller yapmış oldukları işlerin karşılığında ücret almaktadırlar.



Personellerin işe yönelik bakışları, almış oldukları ücretin kişisel gereksinimleri karşılayabilmesiyle doğru orantılı olmaktadır. Personelin ücretten tatmin olmadığı durumlar da bulunmaktadır. Örgütteki personellerin içinde ücret politikası eşit olmayıp, adaletsizlik yaşandığında personellerin verimleri de bu durumdan kötü etkilenmektedir (Emre, 2016:9)

Özetle yapmış olduğu işin karşılığını görebilen ve örgütte adaletli bir maaş dağılımının olduğunu bilen personeller işlerinden memnuniyet duymakta ve bağlılıkları yükselmektedir.

#### 2.4.2.4. **Takdir**

Takdir görebilmek kişilere örgütte ve toplumda en fazla manevi tatmin sunan etmendir. Yapmış olduğu işin fark edilmekte olduğunu ve onaylandığını bilen personelde motivasyon artışı olmaktadır.

Takdir görme isteği Korman'a göre üç değişik biçimde meydana gelebilmektedir (Çakmak, 2016:27-28):

*Görevle ve deneyimle ilgili kendini takdir ihtiyacı:* Kişinin aynı iş içerisinde daha önce deneyim kazanmış olması ve bunu tekrarlamasının neticesinde kabiliyetlerine bağlı biçimde takdir görme arzusudur.

*Kronik kendini takdir isteği:* Kişilik niteliklerine göre farklılaşsa da bireyin her durumda takdir görme isteğini ifade etmektedir.

*Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı:* Personelin çevresinden gelmekte olan beklenti ve tepkiler sebebiyle ortaya çıkan takdir edilme arzusudur.

Kısacası nedeni fark etmeksizin personeller üstlerinden takdir görmeyi beklemektedirler. Takdir edilen kişi yapmış olduğu işin doğru olduğunu anlayabilmektedir. Bu da personellere bir dönüt olduğu anlamına gelmektedir. Bunu alabilen personeller özgüven kazanarak iş tatminini yakalamaktadırlar.

#### 2.4.2.5. **Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler**

İnsan sosyal bir varlık olup farklı sebeplerle çevreleriyle daimi biçimde iletişim kurmaktadır. Örgüt içinde de bunu sürdürmektedir. İş arkadaşlarıyla özel konularda ve işle alakalı konularda daimi bir düşünce, duygu ve bilgi alışverişi içerisinde.

Erdoğan' a göre, örgütlerde biçimsel olmayan ve biçimsel gruplar vardır. Bunların içinde yaşanmakta olan başarı diğer personellerin aralarında da olumlu etki yapmaktadır. Personeller hayatlarının ciddi bölümünü iş yerlerinde geçirdiği için iş arkadaşlarıyla iletişimleri iş tatminine etki etmektedir. Akşit' e göre, örgütlerin başarılı olabilmeleri için personellerinin iş tatminlerini artırıcı takım çalışmalarını önemsemeleri gereklidir. Personellerin aralarında takım çalışmasının yaratılmasıyla karar alma safhalarına hız kazandırılmakta, örgütün içinde bilgi kolayca aktarılıp sorumluluk paylaşılabilir (Emre, 2016:11).

Ortak çalışma sahalarının meydana getirildiği örgütlerde kişilerin paylaşımları da fazlaşmaktadır. Ortak başarılar katlanıp beraberinde artış gösteren ortak mutluluğu da getirmektedir. İş arkadaşlarıyla uyumlu biçimde çalışmakta olan, birbirleriyle etkin iletişim kurabilen personeller yapmış oldukları işlerden memnuniyet duyacaklardır.

#### 2.4.2.6. **Kariyer Olanakları**

Bireyler iş seçimlerinde kariyer fırsatlarını dikkate almaktadırlar. Kendilerini geliştirebilecek oldukları, istedikleri statüye erişmeleri mümkün olan örgütlerde çalışmaya gayret etmektedirler.

Kariyer fırsatları iş tatminine etkileri kişiye göre farklılık göstermektedir. Bu durum personellerin farklı hislerden kaynaklıdır. Fakat genel düşüncede çalışanlar kariyer fırsatlarını az olduğu kurum veya örgüt de çalışmayı seçmemektedir. Kariyer imkanları bireylere prestij kazandırmasının yanında kişisel isteklerini de karşılama olanağı sunmaktadır. Yukarı düzeyde pozisyonların etkinlik ve görevleri fazla olmaktadır. Kariyer artışıysa bu etkinlik ve görevlerle alakalıdır. Personeldeki kariyer artışıyla beraber prestij ve saygınlık da fazlaşmaktadır (Çakmak, 2016:26-27).

Bu yüzden örgütlerde kariyer imkanlarının bulunması ve adaletli bir terfi sisteminin olması personellerin iş tatminine etki etmektedir. Kendi kabiliyetlerini gösterebileceği ve takdir göreceğini bilen personel daha fazla çalışabilmektedir.

#### 2.4.2.7. **Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu**

İş tatminine etkilerinden bir tanesi yöneticilerin ve yönetimlerin tutumlarıdır. Adil bir yönetim, etkili iletişimi tesis eden bir yönetici açısından iç huzur temin

etmektedir.

Organizasyonlarda iş tatminine etki eden en mühim faktörlerden bir tanesi de yöneticilerin ve yönetimlerin tutumlardır. Personeller örgütteki bütün şartlardan memnun olsalar da yalnızca yöneticiyle negatif ilişkilerinin bulunması işlerine de kötü etki etmektedir. Bu yüzden örgütsel koşulların yeterli bulunması iş tatminini artırsa da tek başına yeterli değildir. Personelin yöneticiyi sevmesi iş tatminini yükseltmektedir. Örgütsel kurallardaki katılık personelin iş tatminini azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003:127).

İşverenle personel doğru ve etkili bir iletişim kurabildiği zaman personeller kendilerini rahatça ifade edebilmekte ve örgütsel hedefler için müşterek bir çalışma yapılabilmektedir. İşverenden açıklık ve samimiyet görebilen personel kendini daha güvende hissedecek ve iş tatmini, verimlilik artacaktır.

### **2.4.3. İş Tatminine Etki Eden Sosyal ve Çevresel Faktörler**

Personel hayatını yalnızca örgütte geçirmediği için çevre faktörü de dikkate alınmalıdır. Sosyal yaşamında mutlu kişiler iş yaşamına da bunu yansıtacaklardır.

Akbal'a göre, personellerin iş çevrelerinin haricinde de etkileşime girdikleri roller vardır. Kişiler için örgütsel yaşam kadar sosyal çevre de mühimdir. Sosyal çevrede en mühim unsur ise ailedir. Bireyler sosyal çevre ve iş çevresi dengesini kurmak mecburiyetindedirler. İki kavramın arasında denge kurulmadığı takdirde bireyde iş tatminsizliği ve stres meydana gelmektedir. Sosyal çevrede vakit geçirmek isteyen kişinin hafta sonunu işinde geçirmesi tatminsizlik sebebidir (Türk, 2016:21).

Özetle evdeki huzur, işteki başarıyı da peşinden getiren bir unsurdur. Arkadaşları ve aileleriyle mutlu olan birey onlar ile zaman geçirebildiğinde işinde daha motive biçimde çalışabilmektedir.

### **2.5. İş Tatmini Ve Tatminsizliğin Sonuçları**

İş tatmini hem bireyin yaşamı hem de işçinin yaşamı için önemli olarak değerlendirilir. İş tatmini, modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biridir.

Çalışmalarına karşı olumlu tutum geliştiren kişi, bu olumlu tutumunu çalışma

yaşamının dışında tutar. Kayıtsız çalışanlar, işleriyle alâkalı olmayan faaliyetlerde de mutlu değildir. İşe karşı olumlu bir tutum geliştirilememesi iş memnuniyetsizliğine yol açar. İş tatmininin çalışanların ve iş dünyasının bazı önemli sonuçları olduğu bilinmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008; 66-67).

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

### **2.5.1. Bireysel Sonuçlar**

İş tatmininin fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde doğrudan etkisi vardır. Yüksek iş tatmini çalışanın mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatminindeki azalma çalışanın uzaklaşma ve dolayısıyla ilgisizlik ve uyulmama sorunlarına sebep olabilir. Çalışanların beklenti eksikliğinden kaynaklanan memnuniyetsizlik, çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda, kişinin psikolojisi rahatsızdır ve istenmeyen davranışlara neden olabilir. Bazen kişi iç dünyasına çekilebilir (Işıkhan, 2004; 121).

İş memnuniyetsizliği hastalık ve bağımlılık yapıcı maddelerin (gerginlik, baş, karın ağrısı, sindirim sorunları, kusma ve sigara, alkol ve uyuşturucu) yapabilir. Ayrıca; memnuniyetsizliğinin yukarıda belirtilen olumsuz sonuçlarına ek olarak çalışanın da psikolojik sonuçları vardır. Bu psikolojik sonuçlar arasında agresif davranışlar, dönüş davranışları, tekrar denenmesi istenen sürekli davranışlar ve işe gidiş ve zihinsel yabancılaşmayı içermektedir. Memnun kalmayan birey çalışmaya gitmek konusunda çok isteksizdir. Zayıf hissediyor ve iş tatminsizliği bulamayan bireyler bu durumda normal savunma mekanizmalarından kurtulmaya çalışıyor ve bunu yapamıyorsa kişilik bozuklukları yaşıyor (Turunç, 2009; 33).

Memnun kalmayan gereksinimler kişilerde gerginlik yaratır. Kişi gereksinimlerini temin eder ve gerginliğini düşmezse hayal kırıklığına yaşar. Kişinin hayal kırıklığı, istenilen bir doğruya varmak isteğiyle veya durdurma yeteneğinden

kaynaklanır. Engel fiziksel veya beton gibi zihinsel veya soyut olabilir.

İş memnuniyetsizliğinin sonucu güçsüz ve beceriksiz hisseden normal savunma mekanizmaları sayesinde kurtarılamazsa çeşitli kişilik bozukluklarıyla karşılaşabilir. Nöroz ve psikoz, en yaygın kişilik bozukluklarıdır. Tabii ki kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatmininizden veya diğer kurum içi faktörlerden kaynaklandığını düşünmek yanıltıcı olur. Örgütsel olmayan faktörlerin, bireyin çevre ve ailenin bu tür bozukluklardaki olumsuz etkilerini göz ardı etmek de gereklidir (İnce, 2005; 41).

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

## **2.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

### **2.5.2.1. İşe devamsızlık ve geç kalma**

Devamsızlık, örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Devamsızlık sorunu, ülkenin ekonomisi ve politikası üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Yüksek iş tatmini devamsızlık oranını düşürmez, ancak iş tatmininin düşük olması devamsızlığa neden olur. İşteki gecikmeler ve işten erken ayrılma, devamsızlığın başka bir yönüdür. Kronik geç iş memnuniyetsizliğinin bir başka sonucudur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005; 282).

İş tatmini olmayan çalışanlar, plan yapmazlar çünkü yükselmek gibi bir hedefleri yoktur. Bununla birlikte, devamsızlık fırsatlarını derhal değerlendirir. Özellikle Pazartesi ve Cuma günleri, bu durum çok kasıtsızdır.

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

Çalışanların zaman zaman işe gelmemesi, iş gücü maliyetlerini artıran bir fenomendir. Çalışanların devamsızlık, iş gücü maliyetlerinin artması nedeniyle örgütsel bir etkinliği azaltıcı etkiye sahiptir. Çalışmaya devam edenlerle işlerinden edindikleri memnuniyet arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İş tatmini sahibi kişinin çalışmaya devam etmesi beklenmektedir. İşini sevmeyenlerin işlerine gelmekten kaçınmaları beklenir (İnce, 2005; 56).

İş tatmini ve devamsızlık arasında ters orantılı bir ilişki vardır. İşsizlik, iş tatmininden bağımsız nedenlerden dolayı da olabilir. Bunlar, hastalık, ölüm, doğal felaket, beklenmedik kazalar ve benzerinden kaynaklanabilir. Devamsızlık iki şekilde ölçülebilir: (Şimşek, 2014; 147).

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

Devamsızlık sıklığı = Belli bir dönemde işe gelmeme sayısı

Eğitim düzeyi ve monotonluk, iş tatmini düzeyini doğrudan etkiler. Bunun nedeni, yüksek eğitim seviyesinde iş tatmini düzeyinin artması; düşük eğitim düzeyinde kişiye verilen işin kalitesi, çok dar bir uzmanlık ve işe monotonluk ve sıkıntı gerektirir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi yükseldikçe, uzmanlık alanı genişler, birden fazla sorumluluk ve temasla çalışma dinlenir ve monotonluktan tasarruf edilir (Taş, 2004; 59).

Yetersiz düzeydeki ücretler ayrıca iş tatminsizliği ve dolayısıyla devamsızlık yaratmaktadır. Bununla birlikte, düşük ücret seviyelerinin aksine, özellikle gelişmemiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri belli bir seviyeye gelmiş ve bu da devamsızlığa neden olmuştur. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, sıklıkla aşırı yüklenen yerli Zenci'nin yok olduğunu ve böylece emek arz eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde eğildiğini göstermiştir (Eren, 2010: 272).

Katılım eksikliği nedeniyle örgütsel ya da örgütsel olmayan nedenlerin yokluğuna ek olarak, daha yüksek iş tatminini sahip olanlar daha az var olma eğilimindedir. İş memnuniyetsizliğine sahip bireylerin, küçük bahanelerde bile hemen işe son verme eğiliminde oldukları söylenebilir ve geçerli mazeretler kesinlikle yoktur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005; 283).

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

#### 2.5.2.2. İşten ayrılma

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

Çalışanın memnuniyet derecesi ne olursa olsun, başarı yüksekse, örgütte kalmak isteyen çok şey olacaktır. Başarılı ödül ücretleri ve benzeri ödüller işten ayrılmamak için önemli bir unsur oluşturacaktır. Yoksun bırakma nedenlerini araştıranlar tatmin olmamasına işaret ediyorlar. Çalışanlar çevre ile ilişkilendirme ve işveren işten ayrılma tutumunda da rol oynar (Karaman ve Aylan, 2012; 44).

Yapılan bir araştırmada çalışan tatmini yüksek örgütlerde, çalışanların işi bırakmayı düşünmedikleri, çalışan tatmini az olan örgütlerde ise işi bırakmak isteyenlerin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada iş tatmini seviyesi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel imkânlar arttıkça çalışanların tatmin seviyelerinin arttığı aynı zamanda örgüte ve işe olan bağlılıklarının da arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Akıncı, 2002; 19).

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

Ülkemizdeki yüksek işsizlik oranları bilinen bir gerçektir. İşlerinden memnun olamayan ve çok zor koşullar altında çalışan birçok insan, işsiz kalması endişesiyle

işlerini bırakmayı düşünemez. Bazı işverenler, haklı taleplerini hesaba katmadan küçük bir ücretle ve iş yapmadan bu koşulların sonuna kadar çalışanlarını çalıştırmaya devam etmektedir. Üstelik ülkemizde birçok insanın niteliksiz olması nitelikli bir çalışan olarak çalışılmasına yol açmaktadır. Bu durumda, çalışanların memnuniyeti genellikle dikkate alınmaz.

#### 2.5.2.3. **Personel devir hızında artış**

Literatür literatüründe, iş tatminin personel devrini etkileyen önemli bir faktör olduğu yaygın bir düşüncedir. Personel devir teorilerinin çoğunda, devir hızı işçinin iş tatmininin bir sonucu olarak görülmektedir. Bir işçinin iş tatmini seviyesi yeterince düşükse, işten ayrılmayı niyetindecektir. Bu niyet işvereni iş arama faaliyetlerine yönlendirmeye yönlendirir ve başarılı olursa işçinin işinden ayrılmasına neden olur. Çalışanın işten ayrılması için alternatif iş olanakları mevcut olmalı ve iş teklifi yapılmalıdır. Çalışmalar çok tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur ki bu açıdan iş tatmini ve personel devri arasında bir ilişki vardır (Eronat, 2004; 41).

İşgücü yurtsever bir organizasyon açısından maliyetli ve istenmeyen bir davranıştır. Verimlilik kaybı, eğitimde harcanan zaman artışı ve yeni çalışan seçimi ve çalışma verimliliğini kaybetme gibi maliyetler vardır. Maliyetleri üç başlık altında toplayabiliriz (Yılmaz ve Halıcı, 2010; 97):

Dağılan maliyetler => işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler

Yer değiştiren maliyetler => iletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları

Eğitim maliyetleri => resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları örnek olarak gösterilebilir.

#### 2.5.2.4. **Yabancılaşma**

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

Örgüt içinde bir yabancılaşma kaynağı olarak, eserin fazla bölümlendiğini ve



içinde çalışanların katkılarının çok küçük olduğunu gösterebiliriz. Katkılarını görmeyenler tatmin olamaz. Çünkü bilgi ve becerileri bu şekilde kullanılmaz ve diğer iş adamlarıyla iletişim kuramazlar. Dahası, aşırı merkezileşme, organizasyon boyutu, insan ilişkileri en aza indirildiğinden bireysel, kendine ve diğer bireylere karşı kurum ve işe kayıtsızdır ve yabancılaştırılmıştır (Sosyal, 2008; 28-29).

#### 2.5.2.5. İş Kazaları

İş kazaları genellikle fiziksel koşullar, iş gereksinimleri ve işin bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Aşırı çalışma nedeniyle, fizyolojik ve psikolojik yorgunluk, dikkatsizlik ve gerekli güvenlik önlemlerinin olmaması iş kazalarına neden olabilir.

Yalnız çalışmak ve gruplar halinde çalışmak arasında bir fark var. Grup halinde çalışırken, çalışanlar diğer çalışanlardan etkilenmekte ve rekabet halinde girerek çalışmak ve daha fazlasını üretmek istemektedir. Bununla birlikte, bu çalışma ayrıca çalışanların üretim hataları yapma ve iş kazası yapma riski de artmaktadır.

İş kazaları ve yanlış yapma iş tatminsizliğinin en önemli etkilerinden biri, iş görenin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı işe iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem iş görenin kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur (Demir, 2005:190)

#### 2.5.2.6. Örgütsel bağlılıkta azalma

Duygusal bağlılık, çalışanların ilişkilerini, amaçlarını baz alarak düşünmeleridir. Çalışanların amaçları örgüt amaçları ile ne kadar ölçüşür ise, çalışan işte kalmayı o kadar ister. Sürekli bağlılıkta ise, çalışan maddi olanaklara göre karara varır. Sadakati olan çalışanlar, organizasyonda kalmak zorunda kaldıkları için kalırlar. Anayasal taahhüt, çalışanın bağlılığını, sadakat, görev bilinci ve etik değerlerle örgütte çalışmaya devam etmeye bağlar (Doğan ve Kılıç, 2007; 44).

Literatürde, taahhüdün memnuniyetten önce geldiğini gösteren birkaç çalışma

bulunmaktadır. Bu anketlerden bir tanesi, çalışanların memnuniyet düzeylerinin o anki taahhüt düzeyine göre değişiklik gösterdiğini göstermektedir. Bu görüş, bireylerin bağlı olduklarında uyumlu tutum geliştirdiklerini varsayan genel bir sosyo-psikolojik bakış açısı ile uyumludur. Bununla birlikte, bu ikinci görüşü destekleyen kanıt ilk hipotezden daha sınırlıdır (Karaman ve Aylan, 2012; 45).

## **2.6. İş Tatminini Arttırmanın Yolları**

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan merkezli yönetim anlayışını benimsediği için çalışanların iş tatmini seviyesini artırıcı bir yapıya sahiptir. Yönetici çalışan ilişkileri, ödül sistemi, çalışanların eğitilmesi, liderlik davranışları, iş ortamı ve maaş gibi önemli ve ana faktörler bakımından stratejik insan kaynakları yönetimi tatmin bakımından pozitif bir etki göstermektedir (Tikici ve Akdemir, 2002; 39).

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

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

**İş rotasyonu:** İş rotasyonu öncelikle monotonluğu azaltmak, iş hayatını ve motivasyonunu arttırmak ve farklı beceri ve iş esnekliği olan insanlar için çapraz eğitim sağlamak için işçileri farklı işlerde döndürmektir.

**İş genişletmesi:** Yatay genişleme olarak da bilinen bu metot, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için mevcut bir işe benzer ağırlık görevleri eklemektir. İşler, görev sayısını artırarak genişletiliyor.

**İş zenginleştirilmesi:** Dikey genişleme olarak da bilinen bu yöntem, çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işlerine yönelik sorunları çözme becerisi kazandırma anlamına gelir.

## 2.7. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

İş Tatmin ölçekleri üç şekilde incelenmiştir. Bunlar,

- Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi
- İş Tanımlama Endeksi
- Minnesota İş Tatmin Ölçeği; olmak üzere aşağıda açıklanmıştır.

### 2.7.1.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter tarafından geliştirilmiş olunan bu ölçek, diğerlerinden farklı iş tatmini kuramlarını kullanarak çalışanın tatmin veya tatminsizliğini ölçen bir ankettir. Bu ölçekte yine Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ilke olarak benimsemekte ve Porter Maslow'dan hareketle çalışanın algılamış olduğu o anın şartları ile ideal olarak gördüğü şartlar arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bunun yanında ölçek, ayrıca yönetici personel için kullanılmaktadır ve yöneltilen sorular özellikle yöneticilerin karşılaşmış olduğu sıkıntılarla alakalı olmakta ve hususi konulara yönelik sorulmaktadır (Tümgan, 2007: 30).

### 2.7.1.2. İş Tanımlama Endeksi

Bu Endeks, Smith, Kendal ve Hulin adlı bilim adamları tarafından 1969 yılında geliştirilmiş ve 1987 yılında tekrardan gözden geçirilerek son halini almıştır. Son halini alan ölçeği ise Johnson, Smith, Tucker, Schneider ve Dachler geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve ilk bulgulara uygun veriler elde etmişlerdir. Endeksin dilimize çevirisi Ergin tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapılarak olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutundan bahsetmektedir. Bu özellikler ise şu şekilde ifade edilmiştir: (Ergin, 1997: 26):

“İşin kendisi: işin ilgi çekici olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi,”

“Ücret: Çalışanlar arasında ücrette adalet,”

“Terfi: Örgütte yükselme imkanının olması,”

“Yönetim: Yönetimin çalışanlarına her türlü desteği becerisinin olması,”

“Çalışma Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal anlamda destek olma durumları.”

### 2.7.1.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Akademik çalışmalarda genellikle çalışma yapan kişilerin en çok tercih ettikleri iş tatmini ölçüm tekniği Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Bu ölçek 1967 yılında R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte esas unsur olarak iş koşulları ile iş tatmini etkileştirmektedir (Toker, 2007: 96).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği çalışan kişilerin işlerinden kazandıkları tatmin ya da tatminsizliği ölçer. İlk olarak çalışan kişilerin işlerinin genel yapısı ve işlerinin algıya neden olan etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Soruların muhatabı olan kişiler kendine göre uygun olan kısımları işaretler ve sonuçta işin tatmin oluşturan kısımları, çalışan kişilerin işten aldıkları tatminleri gözlemlemeye çalışılmaktadır (Erdoğan, 1996: 258).

### 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 3.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık kavramı tarihte ilk olarak 1983'te kullanılmıştır. Daha sonrasında ise süreç, birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık kavramını şöyle tanımlamıştır: *“bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde isteğe bağlı bir çaba ve ekstra rol davranışı göstermesidir”(Organ, 1988:5).”*

Schnake yaptığı araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışını; *“biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışları”* olarak ifade etmektedir (Atalay, 2010: 31).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üç temel özelliğe sahiptir (Organ, 1988'den akt. Atalay, 2010:29). Bu özellikler aşağıda şöyle sıralanmaktadır.

- Davranış, bireyin takdirine bağlı olarak meydana gelir,
- Davranış doğrudan veya dolaylı olarak resmi ödül sistemine girmez,
- Davranış, işletmenin etkili çalışmasını destekler.

Örgütsel vatandaşlık, çalışanlardan beklenen davranışlar veya yöneticilerin direktiflerinden doğan davranış biçimi değil, aksine olan bireyin farkındalığı ile kendiliğinden yaptığı davranışlardır.

Yani, üzerine düşen sorumlulukları, işleri devam ettiren birey, aynı zamanda; mesai arkadaşlarına yardımcı olabilir, çalışma ortamının düzenini sağlayabilir, yapılmasında zorunluluk olmayan işlerde dahi gönüllü rol alabilir, çalışma sisteminin gelişmesine katkı sağlamak için önerilerde bulunmak gibi birçok fayda sağlayacak uğraş gösterebilir.

Bireyler, Örgütsel Vatandaşlıkta, örgütün yapısına, uygulama ve hedeflerine doğrudan katılabilir ve katkıda bulunabilir. Üretkenlik esastır. Ancak tam tersi durumda ele alındığında doğru bir yaklaşımdır ve birey; hedef, uygulama v.s türü faaliyetlere katılmadığı gibi sisteme zarar verecek davranışlardan kaçınarak da aynı şeyi yapar. Bu durumda da zarar vermez ama yarar da sağlamaz.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, son yıllarda araştırmalarda çok fazla işlenmektedir. Bunun üç nedeni olduğu vardır.

1. Örgütsel Vatandaşlık sonucunda ortaya çıkan performansı ile örgütler çalışanların terfi ve ücret değerlendirmeleri yapmaktadır.
2. Örgütsel Vatandaşlık örgütlerin başarısına, etkinliğine ve verimliliğine olan katkısı büyüktür.
3. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, vatandaşlık karşıtı davranışlar, iş tatmini ve işten ayrılmalarla yakın ilişkisidir (Çıtak, 2010: 66).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanları, olumlu ve olumsuzluklardan kaçınarak da olsa bir şekilde etkilemeyi başarmıştır. Tüm bu açıklayıcı bilgilerden sonra denilebilir ki; çalışanların belli beklentileri örneğin; ödül ceza vb. doğrultusunda olan davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kabul edilmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı bazı katkılar bulunmaktadır (Çelik, 2007:87);

- Örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların verimliliğini artırır.
- Örgütün etkinliğini artırır.
- Kaynak kullanımında verimliliği artırır.
- Kişiler ve örgütün birimleri arasında etkin koordinasyon sağlar. Dış çevrede olan değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

### 3.2.Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık kavramı, tarihte birçok değişikliğe uğramış ve halen kavramla ilgili araştırmalar, artarak devam etmektedir. Günümüze kadar her bir araştırmacı kavrama farklı farklı birçok özellik belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı araştırmalar ve tanımlar dikkate alınarak şu özelliklere sahiptir (Cohen ve Vigoda, 2000:597-598).

- Örgütün rekabet gücünü artıran davranışlardır (Ahmed, Rasheed ve Jehanzeb, 2012: 100; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263).
- Örgütün verimliliğini artırır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263)
- İşçilerin ve yönetimin üretkenliğini artırır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263).
- Gruplar arasındaki iletişim için etkili yöntemler sunar (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263).
- Örgütün başka insanlar için daha çekici hale gelmesine katkı sunar (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263).
- Yapılmadığı takdirde herhangi bir cezai müeyyidesi yoktur (Öztürk, 2013: 356).
- "Toplum yanlısı yardımsever davranışlardır" (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590).
- Kişisel seçime dayalı davranışlardır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590).
- "Yenilikçi ve spontane" davranışlardır (Öztürk, 2013: 356).
- İşgücü devrini azaltan davranışlardır (Öztürk, 2013: 356).
- Kaynakların verimli kullanılmasına katkı sunar (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590).
- Özgecilik, vicdanlılık, nezaket, örgütsel erdem ve centilmenlik boyutları olan davranışlardır (Aslan, 2008: 166-167).

### 3.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili temeller 1930'larda Barnard tarafından ele alınmış ve 'ekstra rol davranışları' kavramı olarak ilk kez kullanılmıştır. 1980'lerden sonra biçimsel olmayan davranışlarla ilgili çalışmalar, daha sonra da örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar giderek artmıştır. Bu doğrultuda tarihsel gelişim sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkı sağlayan önemli teorisyenlere aşağıda yer verilmiştir.

### 3.3.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları

Chester Barnard 1930 yılında il olarak Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını incelenmiş ve 1938'de "ekstra rol davranışları" olgusu ilk defa literatürde yer almıştır. 1939'da "İşbirlikçi Çabaların Birlikteliği" " olarak nitelendirdiği örgütün analizinde, bu mücadelede gönüllülüğün katılım için önemini vurguladı. Barnard, bu gönüllülüğü, birtakım yapıcı hareketlerin getirdiği zihinsel eğilimler olarak ifade etmiştir (Bolat, 2008: 120). Barnard, biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan sistemden meydana geldiğini ileri sürmüştür, biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan işbirlikçi çabaların kurumsallaşmış bir biçimi haline geldiğini ifade etmiştir (Oral, 2012:30-31). Biçimsel otoritenin devamını gönüllüğe bağlı oluşan biçimsel olmayan örgüt yapısı sağlamaktadır. Barnard 'a göre bireylerin uzmanlaşmasında, gelişmesinde birlikte iş yaptıkları kişilerin önemi büyüktür. Çünkü faaliyetleri ve özellikleri birbirini tamamlayan bireylerin yaptıkları işlerin, sinerjik bir katkı ortaya çıkardığı görülmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: Akt. Oral, 2012: 31). Organ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Barnard'ın yapmış olduğu çalışmalarını Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temeli olarak kabul etmektedir.

### 3.3.2. Katz Ve Kahn'ın Çalışmaları

Katz ve Kahn, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu düşünülen çalışmalarında örgüt içi ilişkilerin analizini yapmış, örgüt fonksiyonları için gerekli davranışları üç başlık altında toplamıştır (Erdem, 2003:30-31):

- Kişiler sisteme katılmaya ve sistemde kalmaya teşvik edilmeli
- Örgüt içerisinde kendilerine verilen işleri zamanında ve eksiksiz yapmalı
- Verilen görevlere uygun olarak yaratıcı ve zamanında aktivitelerde bulunmalıdır.

Katz ve Kahn örgütsel başarı için çalışanların fazladan çaba göstermeleri gerektiğine işaret etmişlerdir.

Katz'e göre yenilikçi ve doğal davranışlar (Çıtak, 2010: 69-70):

- Diğer örgüt çalışanlarıyla yardımlaşma içinde olmak
- Örgütün kaynaklarını korumak,



- Yeni fikirlerle yönetim ve üretim süreçleri geliştirmek,
- Örgüt için daha iyi işler yapabilmek, daha iyi pozisyonlara gelmek için kişisel gelişime önem vermek
- Örgütün toplumdaki imajını arttırmaya yardımcı olmak, herkes tarafından istenecek bir örgüt olması için gönüllü olarak yardımcı olmak.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini, Katz ve Kahn'ın, çalışanların biçimsel rol davranışlarının üstünde performans gösterme ve gönüllülük esasına dayalı davranışlarla ilgili yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır.

### **3.3.3. Roethlisberger Ve Dickson'un Çalışmaları**

Roethlisberger ve Dickson'ın biçimsel olmayan örgütler ve işbirliği hakkında yaptığı çalışmalarda ortaya koydukları sonuçlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına zemin hazırlamıştır (Varlı, 2014:47). Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine yoğunlaştırmıştır. Verimlilik artışının çalışanların motivasyonu, iş tatmini, uygulanan sistem ve çalışanların aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği üzerinde durulmaya başlanmıştır (Erdem, 2003:32-33).

Roethlisberger ve Dickson da, Barnard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların farkını açıklamışlardır. Biçimsel organizasyonlar, bireylerin üretimle ilgili görevlerini verimli olarak yerine getirebilmeleri için bireylerarası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini açıklayan sistemleri ve şartları içerir. Çalışma ortamında biçimsel olmayan grupların varlığı da söz konusu olmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları demografik özelliklere, statü ve kişilerle olan iletişimlerine bağlı olarak çeşitli biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Roethlisberger ve Dickson'e göre her örgütte var olan biçimsel olmayan grupların ve yapıların olması, örgütlerin etkinliği için gereklidir. Her örgütte ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar, biçimsel organizasyonun çalışmalarını etkiler.

### **3.3.4. Peter Blau'nun Çalışmaları**

Peter Blau; 'Sosyal Değişim Teorisi'ni geliştirmiştir. Sosyal değişimi

ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimcidir. Blau'a göre, ekonomik değişim bireylerin maddi kazanç elde etmek için yapmış olduğu her türlü faaliyet olarak adlandırılmaktadır (Varlı, 2014:46).

Sosyal değişim teorisinde, taraflar arasındaki ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Sosyal Değişim Teorisi'nde değişim sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar kişilerin takdirine bırakılmaktadır. Bu teoride para ile ifade edilmeyen kazançlar elde edilir. Blau'a göre sosyal değişim, ekonomik değişimden son derece önemli farklılık gösterir. Bu farklılığı bir örnekle açıklarsak, bir çalışan pozisyon değişikliği ve zam alabilmek için çalışıyorsa, ekonomik değişim olarak adlandırılmakta; işverene ve işine duyduğu saygıdan dolayı işini iyi yapıyorsa bu sosyal değişim olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz, 2006:50).

Ekonomik değişiklikler sözleşmelerde olmasına rağmen, sosyal değişimler, çalışanların uzun vadeli yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğerlerine güvenmelerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal değişimde kazanımlar parayla değil taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgi vasıtasıyla ifade edilir. Sosyal değişim üyenin diğer örgüt üyeleri ile etkileşime geçtiği noktada başlar ve gelişir.

### **3.3.5. Dennis Organ'ın Çalışmaları**

Dennis Organ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını ilk kez kullanan ve bu konuda önemli çalışmalar yürüten bir araştırmacıdır. Organ yaptığı çalışmalarda Barnard'ın daha önce yaptığı çalışmaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temeli olarak kabul etmiştir. Ayrıca Katz ve Khan'ın ekstra rol davranışı yaklaşımından da yararlanmıştır (Konovsky, ve Pugh, 1994:3; Akt. Oral, 2012:34).

Organ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının biçimsel rol davranışlarından farklı olup olmadığı ile ilgili bir tartışma başlatmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ilk kez kullanan araştırmacı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını beş boyutlu bir yapı ileri sürmüştür. Bu boyutlar;

- 'Özgecilik',
- 'Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)',
- 'Nezaket tabanlı bilgilendirme',
- 'Sivil Erdem'

- ‘Centilmenlik (Sportmenlik)’

### 3.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak daha iyi anlaşılabilmesi açısından diğer kavramlarla benzerlikleri ve farklılıklarının incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili kavramlar olarak ele alınmıştır (İplik, 2015:10-11).

Örgütsel Spontanlık, temeli Katz (1964) tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Katz (1964), örgütün varlığını devam ettirmek için üç temel unsurun gerekli olduğunu belirtmiştir (Berberoğlu, 2013:40);

- Nitelikli işgücünün elde edilmesi ve işgücünün devamlılığı
- Çalışanın örgütün belirlediği standartları karşılaması veya geçmesi,
- George ve Brief tarafından örgütsel spontanlık olarak ele alınan yenilikçi, resmi ödül sistemi tarafından tanımlanan davranışların örgütte yer almasıdır.

Örgütsel spontanlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının benzer noktası her ikisi de örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunur (Berberoğlu, 2013:40). Örgütsel spontanlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki temel fark; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütün ödüllendirme sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif olan davranışları içerirken, örgütsel spontanlık, örgütün ödül sistemi tarafından tanımlanan aktif davranışları içermektedir.

Davranışsal Boyut	Davranışsal Yapı		
	<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	<i>Prososyal Örgütsel Davranış</i>	<i>Örgütsel Spontanlık</i>
<i>Örgütsel olarak fonksiyonel-örgütsel olarak disfonksiyonel</i>	Fonksiyonel davranışları içerir	Hem fonksiyonel hem de disfonksiyonel davranışları içerir	Fonksiyonel davranışları içerir
<i>Rol tanımlı-ekstra rol</i>	Rol tanımlı ve ekstra rol davranışlarını içerir	Rol tanımlı ve ekstra rol davranışlarını içerir	Ekstra rol davranışlarını içerir
<i>Finansal olarak ödüllendirme ihtimali</i>	Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanamaz	Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanabilir	Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanabilir
<i>Aktif-Pasif</i>	Aktif ve pasif davranışları içerir	Aktif ve pasif davranışları içerir	Aktif davranışları içerir

**Tablo 2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Spontanlık ve Sosyosyal**

**Kaynak: (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004:231).**

İlk kez 1960'larda Argyris tarafından Psikolojik sözleşme, işverenlerin ve çalışanların hukuki iş sözleşmelerinin ötesinde çalışması beklenen ve karşılıklı olarak ortak yaşam, beklenti ve arzuların beklentileri gibi iş ilişkilerini tanımlamak için kullanılan bir bağ olarak düşünülmüştür.

Bir başka deyişle; Psikolojik sözleşme, bir bireyin kendisi ile karşı taraf arasındaki yazılı olmayan, birbirlerine inançlarını gösteren anlaşmadır. Psikolojik sözleşme ile çalışanlar, belirli iş yapmaya ve örgüte bağlı kalmaya söz vermektedir. Bunun karşılığında ekonomik beklentilerin ve ödüllerin dışında işyerinde güvence, saygınlık, terfi, haklarının verilmesi gibi manevi destek beklenmektedir.

Psikolojik sözleşmenin temelini çalışanların kurumlarına duydukları güven oluşturmaktadır. Örgütte güven duygusunun oluşmasında örgüt yönetiminin adalet konusunda gösterdiği tutum son derece önemli bir etkiye sahiptir.

Rol Davranışları, bireyin yapmakla yükümlü olduğu işleri belirtir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013). Rol davranışları, bir çalışanın örgüt içindeki görevlerini yerine getirmek için göstermesi gereken davranışlardır. Bu davranışlar, resmi olarak çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme yükümlülüğü olarak tanımlanan

görevlerdir (Türker, 2007: 194). Örgütlerde çalışanların rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanılmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının rol ya da ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkması çalışanın işini nasıl tanımladığını etkilemektedir. Çalışanın algıladığı rol davranışı ne kadar geniş olursa örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılaması söz konusu olmaktadır.

Bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu davranışların çalışanlar tarafından gerçekleştirilmemesi halinde, çalışan işinde başarılı olamayacağı gibi örgütten ödül de alamayacaktır (Kılınç, 2012:12).

Ekstra rol davranışları ise biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, yerine getirilmediği zaman cezai yaptırımın olmadığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ekstra rol davranışları isteğe bağlı davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Ekstra rol davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışına temel oluşturan ve çalışanın yaratıcı içten gelen davranışlardır. Bu davranışın çalışanlar açısından temeli bireylerin enerjilerini örgüte katma istekliliğidir (Arık ve Demirci, 2013:132). Ekstra rol davranışları, örgütün sosyal davranışını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilemez (Taşçı, 2007:74).

Prososyal Örgütsel Davranış, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile benzer kavramlar arasında prososyal örgütsel davranış söylenebilir. Bu kavramı en çok Brief ve Motowidlo kullanmıştır. Prososyal davranış, çalışanların örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları diğer çalışanlar, grup veya örgütün uyumunu sağlamaya yönelik sergiledikleri olumlu sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini sağlayan örgüte ve bireye yönelik çeşitli sosyal davranışlar olarak adlandırılabilir.



**Şekil 3. 1 Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Kaynak: İşbaşı, 2000: 20

İzlenim Yönetimi, bireylerin kendileri hakkındaki, diğer bireylerin düşüncelerini yönlendirme ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme davranışı izlenim yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014:88). İzlenim yönetimi stratejilerinin çoğu örgütsel vatandaşlık davranışına benzerlik göstermektedir. Örneğin; bir çalışanın yöneticisine yardım etmesi vatandaşlık davranışı olabileceği gibi izlenim yönetimi davranışı da olabilir (Serinkan ve Erdiş, 2014:88).

### **3.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili bazı teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar Sosyal Değişim, Eşitlik, Lider-Üye değişimi ve Bekleyiş teorileridir (Şenturan, 2014:213).

#### **3.4.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)**

Sosyal değişim teorisi, belirli şartlarda bireylerin, fayda bekledikleri kişilere

karşılık vermek için çaba sarf etmeleridir. Blau'ya göre iki tür sosyal ilişki bulunmaktadır. Sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisidir. Sosyal değişim ilişkisinde kişiler arası ilişkiler zorunluluğa dayandırılmamıştır, bir taraf diğer tarafa olanak sağladığında diğer tarafta aynı şekilde olanak sağlar. Ekonomik değişim teorisinde ise değişimin farkları sözleşmelere dayandırılmaktadır. Burada bireyler gönüllü davranış sergileyemezler ve maddi özelliklidir. Sosyal değişimin devamı olması için bireylerin birbirlerine güven duymaya ihtiyaçları vardır (Çelik, 2007:93).

### **3.4.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)**

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, her personele yöneticilerinin eşit davranmalarını ister ve bu durum motivasyonu doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar kendi gösterdikleri çaba ile diğer iş arkadaşlarının gösterdiği çabayı ve sonuçlarını karşılaştırır. Sonuç olarak, birey eşitsizlik olduğu algısına ulaşırsa bunu ortadan kaldırmak için ödülleri arttırmanın yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı zaman örgüte sunduğu girdileri azaltacaktır. Bu bireyin örgütteki adaleti incelediğini göstermektedir. Çalışanlar kuralların eşit uygulanmasını, görevler eşit ise aynı ücretin ödenmesini, izinlerde aynı haklara sahip olmayı, diğerleriyle aynı sosyal imkanlardan yararlanmayı arzu eder. Adaletli örgütlerde çalışanlar daha çok Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemeye eğilimli olacaktır (Şener, 2010: 25). Greenberg'e göre emeğinin adaletsiz biçimde ücretlendirildiğini düşünen çalışanlar tatminsizlik yaşayarak, daha az Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyecekler ve zamanla örgütten uzaklaşacaktır.

### **3.4.3. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Lider-üye değişimi teorisi, lider ile üye arasındaki çift yönlü ilişkilere odaklanmaktadır. Başlangıçta liderlik teorisyenleri, bir liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmaları gerektiğini ve aynı yöntemlerle motivasyon sağlayabileceklerini düşünmüşlerdir. Fakat daha sonra çalışanların farklı kişiliklere sahip oldukları, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklı olduğu ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım grup odaklı değil kişi odaklıdır. Çalışanlar sözleşmelerin gerekleri yerine getirmekte, yöneticiler sözleşmede vermeyi taahhüt ettiklerini vermektedirler (İplik, 2015:44-45).

Sonuç olarak, lider ile üye arasındaki etkileşim, işle ilgili görevlerin ötesine geçip örgütsel vatandaşlık davranışını göstermenin bir yolunu sağlar. Liderler her

çalışanla kalp-kalp ilişkisi kurarlar ve bu nedenle çalışanların performansları artar.

### **3.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

#### **3.5.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar örgüte duygusal bir bağlılık hissetmektedirler. Bunun yanında örgütün var olması amacıyla çeşitli fedakârlıklardan kaçınmaz, örgütün devamlılığı amacı ile gönüllü olarak örgüte faydalı olacak tüm faaliyetlere katılım göstermektedirler. Ayrıca örgütün geleceği için kendi sorumlulukları dışında sorumluluk almaktan da kaçınmamaktadırlar.

Örgüt tarafından ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan üçü örgütün hedeflediği davranışlara dâhil edilir: vicdan, sivil erdem ve gönüllülük.

#### **3.5.2. Bireye / Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Kişinin örgüt içerisinde özgür bir şekilde davranış göstermesi ve rahat bir çalışma ortamının olması sonucunda iş tatmini artarak örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. Örgüt içerisinde kişinin çalışma arkadaşlarına değer vermesi ve onların yaptıkları iş ile kendi yaptığı iş arasında empati kurması birey hedefli rol davranışı kapsamında değerlendirilebilmektedir (McNeely ve Meglino, 1994:836 – 838).

*Karşı Vatandaşlık Davranışı*; bu davranış biçimi, kişilerin etkinliklerini azaltan yöndeki davranışları içermektedir. Bunlar meydan okuma, işten kaçma, otoriteye karşı çıkma ve saldırgan bir tutum içerisinde olma gibi davranışlar olarak ifade edilmektedir. örgütlerde bireylerin hedeflerine ulaşmalarının engellenmesi, kişilerin rahatsız edilerek olumsuz bir biçimde müdahale edilmesi bireylerin saldırgan bir tutum içerisine girmelerine sebep olmaktadır (Berkowitz, 1989:60).

*Sahte Vatandaşlık Davranışı*; bireyler örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilerken samimi olmayabilirler. Çalışanların çalışma arkadaşlarına yardım etmelerinin ardında bazı durumlarda kötü niyet olabilmektedir. Ancak bireylerin gerçek niyetlerini tespit etmek oldukça zor bir işlemdir. Bu durumun tespit edilmesi yalnızca bu davranışı sergileyen kişilerin durumu itiraf etmeleri ile neticeye ulaştırılabilir (Goffman, 1959: 2-3).



*Olumsuz Yardımlaşma Davranışları*; örgüt içerisinde çalışanlar arasında bazı durumlarda anlaşmazlık, kavga, fikir ayrılığı, uyumsuzluk gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu anlaşmazlık içerisinde bulunan bireylerden birinin diğerini engeller tavırlar sergilemesi bu çatışmayı ortaya çıkaran en önemli niceliklerden biridir. Bireylerin birbiri ile çatışması örgütün amacından sapmalarına ve çalışma performanslarında düşmelere neden olabilmektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgüt kaynaklı hem de kişi kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle olumlu davranışlardan oluşmasına karşın, az da olsa olumsuz ve zarar verici davranışları da bünyesinde barındırabilmektedir (Öztaş ve Akın, 2009:10).

### **3.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda fikir birliği olmadığı ve farklı çalışmalarda farklı boyutların tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışmada öncelikle en çok kabul gören Organ'ın beş boyutu incelenmiş, daha sonra diğer bilim adamlarının ele aldığı boyutlar ele alınmıştır.

#### **3.6.1. Dennis Organ Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Organ örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve sportmenlik olarak beş boyutta incelemiştir.



**Şekil 3.2 Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

**Kaynak: (Organ, 1990: 43-56)**

#### 3.6.1.1.Özgecilik (Altruism)

Organ, çalışanın diğer çalışanın rahatsız olmasından dolayı işini yapamaması ve onun işini de yapma davranışını özgecilik boyutuna örnek göstermektedir. Organ işbirliği ve yardımlaşma davranışları üretimi ve verimliliği olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının Özgecilik boyutuna (Organ, 1990: 43-56);

- Çalışanların araç-gereç kullanımlarında destek sağlama,
- Çalışma arkadaşının ihtiyacı olduğu durumlarda ve tek başına sağlamayacağı malzemelerin getirilmesi
- Yeni işe başlayan çalışana kullanacağı araç gereçler konusunda yardımcı olma,
- Yeni işe başlayan çalışana yapılacak işler konusunda yardımcı olma,
- Çalışma arkadaşlarının birikmiş işlerine yardımcı olma örnek olarak gösterilebilir.

### 3.6.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdan, çalışan tarafından zamanın etkin kullanılması ve beklenenden daha iyi performans ile ilgilidir. "Vicdanlılık" kavramı, kurumun örgütsel bireylerin beklediği biçimsel rol davranışları dışında olağanüstü davranış sergileme isteği ve örgüt katılımı, çalışma saatinin verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi davranışlar olarak tanımlanır. Erken gitme, geç kalmama; gereksiz davranıştan kaçınma; toplantılarda zamanında olmak; beklenmeden görevleri tamamlama; gereksiz yere kuruluşun kaynaklarını kullanmamak, kaynakları korumak ve yapıcı öneriler yapmak vicdan azabı örnekleri olarak verilebilir ( Bolat, ve Aytemiz, 2009: 218).

Vicdani davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul etmenin başlıca nedeni, çalışanların her zaman tanımlanan kurallara uymaya istekli olmamalarıdır. Çalışanların organizasyon kural ve yönetmeliklerini asimile etmesi nedeniyle, organizasyon tarafından herhangi bir gözetimsiz olarak tanımlanan mevzuata uygunluk, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilir. Dolayısıyla, vicdan azabı boyutu, çalışanların karar verme sürecini vurgular (Allison, 2001: 285) .

### 3.6.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)

Organ tarafından açıklanan nezaket temelli bilgi boyutu, birbiriyle ilişkili ve karar almadan etkilenen çalışanlar tarafından sergilenen olumlu davranışları ifade eder ve bu da organizasyonla sürekli etkileşim içerisinde olmalıdır. Bu boyut, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygı duymalarını ve diğer insanlara meslektaşlarıyla olan sorunları önlemeye yardımcı olan davranışları içerir. Başka bir deyişle, nezaket temelli bilgi boyutu, yararlı bilgilerin aktarılması ve kaynakların verimli kullanılması yoluyla sorunları önlemek, hatırlatmak, önlemek ile ilgilidir (Organ ve Ryan, 1995:775-780). Nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda ele alınabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarına bazı örnekler verilebilir (Organ ve Ryan, 1995:775-780);

- Sorunlar karşısında yapıcı davranış sergilenmesi,
- Olumsuz durumlarda bile nazik olma,
- Çalışanların diğer çalışma arkadaşlarının hakkını koruma,
- Bir karar alırken bu karardan etkilenebileceğini düşünen çalışanların fikrini almak,
- Örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamasıdır.

Organ'a göre özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları yardımseverlik temeline dayandığından birbirlerinden ayırt edilmesi zor davranış boyutlarıdır. Bu boyutlar arasındaki en önemli fark, özgecilikte çalışanların sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusu iken nezaket tabanlı bilgilendirmede ortaya çıkması tahmin edilen sorunun ortaya çıkmasını engellemek için yapılan davranışlardır (Polat, 2009: 1593).

#### **3.6.1.4.Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Sivil erdem örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmaktadır. Sivil erdem boyutu Organ'a göre örgütü etkileyen çalışanların kendisini geliştirmesi, kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılmasıdır. Sivil erdem boyutu örgütün çıkarlarını en üst düzeyde tutmakta ve her alanda örgütün işlevlerini desteklemektedir.

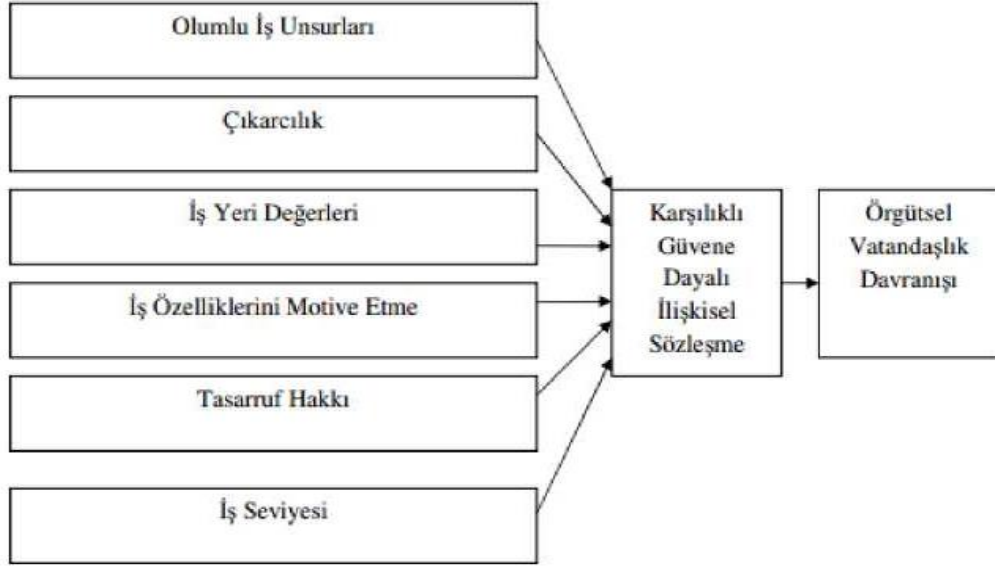
#### **3.6.1.5.Sportmenlik (Sportsmanship)**

Sportmenlik, farklı düşünceye sahip olan kişilere saygılı davranma, örgüt içerisinde işten doğacak rahatsızlık, zorlanma ve diğer çalışanlar ile ilgili şikayetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif tutumda bulunmak gibi davranışları içermektedir (NetemeyerR, Boles, Mackee ve MacMurrian, 1997:90). Sportmenlik boyutu, örgüte ve yönetime bütün olarak bağlılığı gerektirmektedir.

Grup çalışmalarında kendinden fedakârlıkta, özveride bulunma örnek gösterilebilir. Centilmen kişi her türlü olumsuzluğa memnuniyetle katlanır ve küçük sorunları büyütmez.

### **3.6.2. Graham Tarafından Belirlenen Boyutlar**

Graham örgütsel vatandaşlık davranışını itaat, sadakat ve katılım olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.



**Şekil 3.3 Graham'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Modeli**

**Kaynak Graham ve Dienesch, 1994: 766**

*Örgütsel İtaat:* Graham'a göre örgütsel itaat gösteren çalışanlar örgütsel yapıyı, örgütün yönetmeliklerindeki şartları kabul etmeyi benimsemektedir. Çalışanları hiç kimse denetlemese bile işe gösterdiği özen, örgütün kaynaklarını boşa kullanmama ve örgütün kurallarına uymaları şeklindeki davranışlar örgütsel itaat boyutunda ortaya çıkmaktadır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 766).

*Örgütsel Sadakat:* Toplumu ve onun değerlerini bir bütün olarak korumayı içermektedir. Sadakat, bireylerin çalıştıkları örgütü korumak ve ilerletmek için fazladan çaba harcamasıdır. Örgüte karşı iyi niyet gösterme, örgütü dış çevreye karşı koruma, örgütün amaçlarını destekleme örgütsel sadakat kavramına örnek gösterilebilir (Pircioğlu, 2010:40).

*Örgütsel Katılım:* Örgütü etkileyecek yayınlar konusunda bilgi edinme, topluluğun kendini kontrol etmesine katkıda bulunma ve diğer çalışanları da örgütleri için yararlı davranışları doğrultusunda yol gösteren davranışları içermektedir. Örgütsel katılım üç tür katılımdan oluşmaktadır (Pircioğlu, 2010:38);

- **Fonksiyonel katılım:** Kişisel gelişim ve gönüllülük,
- **Taraf tutar katılım:** Yenilikçi Davranış, örgütteki çalışma arkadaşıyla yüz yüze kalmak,

- **Sosyal katılım:** Toplantılara ve örgüt faaliyetlerine katılımdır.

### 3.6.3. Williams ve Anderson Tarafından Belirlenen Boyutlar

Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışını, sonuçları açısından değerlendirerek uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve bireye fayda sağlayan hareketler olarak iki şekilde incelemiştir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602).

*Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı:* Örgüte fayda sağlayan davranışları içerir. Bu davranışlar, çalışanın işe gelebileceği zamanlarda önceden haber vermesi, düzeni korumak için tasarlanmış resmi olmayan kurallara sadık kalınması gibi örnekler verilebilir.

*Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı:* Bireylere, dolaylı olarak da bu yolla örgüte fayda sağlayan davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlara, işe gelmeyen kişilere yardım etmek, diğer çalışanlara yapamadıkları işlerde yardım etmek, işle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara yardımda bulunmak örnek gösterilebilir (Ürek, 2015: 47).

### 3.6.4. Van Dyne, Graham ve Dienesch Tarafından Belirlenen Boyutlar

Van Dyne ve diğerleri'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel uyum, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

*Sadakat:* Çalışanın örgüte bağlanmasını ve örgütün de çalışanı yükseltmesini ifade etmektedir.

*İtaat:* Örgütteki kurallara ve örgüt yönetimine bağlı olmayı ifade etmektedir.

*Örgütsel Katılımı* ise bir önceki başlıkta 3 grupta açıkladık.

### 3.6.5. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach Tarafından Belirlenen Boyutlar

Podsakoff ve diğerleri yardım etme davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme, bireysel gelişim olarak örgütsel vatandaşlık davranışını yedi boyutta ele almıştır (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000:515).

*Yardım Etme Davranışı:* Yardımlaşma davranışı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temel faktörlerinden olup, iş arkadaşlarına örgütle ilgili konularda ve görevlerde gönüllü olarak yardımcı olmak ve ortaya çıkan sorunları önlemeye çalışmak şeklinde tanımlanmaktadır. Yardım etme davranışı iki boyutta incelenmiştir (Pirecioğlu, 2010:41) ;

- İşle ilgili sorunlarda, çalışma arkadaşlarına istekli olarak yardım etmek,
- İşle ilgili problemlerin ortaya çıkmasını önlemek bu konuda gönüllü olarak yardımcı olmaktır. Yardımlaşma boyutu örgütteki üretim kalitesini arttırmaktadır.

*Gönüllülük ve Centilmenlik:* Bu boyut, örgütte tatminsizlik yaratan iş koşulları olsa bile şikâyet etmeden hoşgörü gösterilmesini ve yöneticiye, örgüte bir bütün olarak bağlılığı içermektedir (Johnson, 2008: 18). Centilmenlik aynı zamanda, örgüt içerisinde bireyler arasında sorunlara neden olacak her türlü olumsuzluğu tolere etme anlamına da gelmektedir.

*Örgütsel Sadakat:* Örgüte karşı yükümlülük altına girilmesi ve örgütün yüceltilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütü dışarıdakilere karşı savunmasını ve örgütle aynı düşüncede olmadığı durumlarda bile örgüte bağlılığını sürdürmesini ifade etmektedir (İplik, 2015:81).

*Örgüte Uyum Sağlama:* Bu boyut, çalışanın denetim mekanizmasını kurumlarda uygulamasıdır. Çalışanların işe devamlılık, görevlerini tamamlamaları konusunda özen göstermeleri, yaptıkları işler konusunda dakik olmaları örnek gösterilebilir (Acar, 2006: 8-9).

*Bireysel İnsiyatif:* Biçimsel rol performansının ötesinde görülen ve yöneticilerin performansını artıran davranışları içermektedir. Belirli bir bireye yardımcı olmayı değil, yaratıcı faaliyetleri yerine getirmeye ve ek sorumluluklar almaya gönüllü olarak, örgütün performansını artıracak yenilikler yaparak örgüte yardımcı olan davranışlardır.

*Örgütün Gelişimine Destek Verme:* Örgütsel gelişmeyi desteklemek, çalışanları organizasyonu etkileyen olaylar hakkında bilgilendirmek, kararlar almak ve sorumlu bir şekilde toplantı yapmaktır. Örgütsel gelişme için destek boyutu, çalışan

bireylerin organizasyonla ilgili konularda tartışmalarını ve alınan sorunlara yapıcı önerilerde bulunma ve alınan kararlara katılımı içerir. Bu boyut aynı zamanda yönetsel üretkenliğe de katkıda bulunur (Acar, 2006: 8-9).

*Bireysel Gelişim:* Bireyin kendi yeteneklerini geliştirmeye yönelik kendi bilgi ve sorumluluğunu üstlenmesi için gönüllü davranışlar olarak tanımlanır. Bu boyutta davranış sergileyen kişiler, kendi alanlarını araştırmak, en son gelişmeleri öğrenmek, bu alandaki eğitim ve yeni beceriler kazanmak için faaliyet gösterirler. Çalışan bireyler, değişen çevreyi izleyerek, örgütte başarı için kendilerini eğiterek, yenilik yapmaya ihtiyaç duyan yeni çalışanlar olarak ve mevcut çalışanları eğitmek için harcamalara karşı kuruluştan tasarruf ederek bireysel gelişim davranışları sergilerler (Acar, 2006:10).

### **3.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yüksek Olmasının Yararları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının;

- Bireysel düzeyde yararları
- Grup düzeyinde yararlar
- Örgüt düzeyinde yararları ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel düzeyde yararları, alınan ücret artışları, yöneticilerin çalışanlarının performansını değerlendirmesi üzerinden ölçen birçok araştırma söz konusudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yararları grup düzeyinde de etkilenmektedir. Araştırmalara göre yüksek performans gösteren gruplarda yer alan çalışanların, düşük performanslı gruplarda yer alan çalışanlara göre daha fazla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergiledikleri görülmektedir. Chen ve diğerleri (2005), grup düzeyinde gösterilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışının grup performansına katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt düzeyinde yararları, örgütün sosyal alanda işleyişi kolaylaştırır ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Cohen ve Vigola Örgütsel Vatandaşlık Davranışının örgütün başarısına yararlarını şu şekilde belirtmiştir (Çiçek, 2010:8);



- Örgütsel Vatandaşlık örgütün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar.
- Örgüte devamlılık kazandırır.
- Örgütsel Vatandaşlık örgütün verimliliğini ve motivasyonunu artırır.
- İşyerine bağlılık artar.
- Çalışanların birbirleriyle yardımlaşma eğilimini artırır.
- Çalışanlar için örgütü cazip bir yer haline getirir.
- Örgütün, çevredeki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlar.
- Çalışanlar arasında ‘destekleyici rekabet’ düşüncesini geliştirir.
- Çalışanların kendi kişisel çıkarlarının ötesinde örgütün çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmalarına katkı sağlar.
- Çalışanların çözümlere odaklanmasını sağlar .

Podsakoff ve diğerleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışının örgütün etkinliğini etkileyebilme nedenlerini aşağıdaki tabloda göstermiştir;

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Çalışma Gruplarını ve/veya Örgütsel Performansı Etkilemesine ilişkin Potansiyel Nedenler	ÖRNEKLER
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çalışanların verimliliğini artırabilir.	İşin püf noktalarını öğrenme konusunda diğer iş arkadaşlarına yardımcı olan çalışanlar, arkadaşlarının daha hızlı bir şekilde daha üretken olmalarına yardımcı olabilirler. Fazla mesai, yardımlaşma davranışı, grup ya da takım çalışmasının genelinde en iyi uygulamanın yayılmasında yardımcı olabilirler.

<p>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yönetimsel verimliliği artırabilirler.</p>	<p>Eğer çalışanlar erdemlilik (sivil erdem) ile bağlanırlarsa, yönetici birimin etkinliğini geliştirmek için değerli öneriler ve/veya geri bildirimler alabilir. İş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçınan, nazik çalışanlar, yöneticiyi de kriz yönetmek zorunda kalmaktan kurtarırlar.</p>
<p>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlayabilirler.</p>	<p>Eğer çalışanlar işle ilgili problemlerde yöneticiye gerek kalmadan birbirlerine yardım ederlerse, yönetici planlama gibi üretken işlerde daha fazla zaman harcayabilir. Sorumluluk gösteren çalışanlar için daha az yönetimsel denetim gerekir ve yönetici onlara daha fazla yetki verebilir böylece yöneticinin daha fazla boş zamanı kalır. Tecrübeli çalışanların yeni iş</p>
<p>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kıt kaynakların tümüyle koruma işlevlerine tahsis edilme ihtiyacını azaltabilirler.</p>	<p>Yardımlaşma davranışının doğal olarak oluşumu, takım ruhunu, moralini ve kaynaşmasını geliştirir böylece grup üyelerinin grup koruma işlevlerine enerji ve zaman harcama ihtiyacını azaltır. Diğerlerine karşı nezaket gösteren çalışanlar grup içi çatışmayı azaltırlar böylece çatışmayla ilgili yönetim aktivitelerine harcanan zamanda azalır.</p>
<p>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün performansının sağlamlığını geliştirebilirler.</p>	<p>İşyerinde olmayan ya da iş yükü çok olanlar için boşluk doldurmak çalışma biriminin performansının sağlamlığını artırmaya yardım edebilir. Vicdanlı çalışanlar sürekli olarak yüksek seviyede çıktığı devam ettirirler böylece çalışma biriminin performansında değişkenliği azaltırlar.</p>

<p>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirebilirler.</p>	<p>Pazarla yakın iletişim halinde olan çalışanlar, çevredeki değişikliklerle ilgili bilgi alma konusunda gönüllüdürler ve bu değişikliklere nasıl cevap verileceği ile ilgili olan ve örgütün uyumuna yardım eden önerilerde bulunurlar.</p> <p>Devamlılık gösteren ve aktif olarak toplantılara katılan çalışanlar örgütte bilginin yayılmasına yardım edebilirler böylece örgütün karşılık verme yeteneğini geliştirirler.</p> <p>Sportmen çalışanlar, yeni sorumluluk almaya ve yeni yetenekler kazanmaya isteklilik göstererek, örgütün çevredeki değişimlere uyum sağlama yeteneğini geliştirirler.</p>
--	--

**Tablo 2.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Etkinliğini Etkileyebilmesinin Nedenleri**

**Kaynak:** (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000:515)

### 3.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

#### 3.8.1. Bireyin Ruhsal Durumu

Organ bu durumu şöyle ifade etmiştir; “*iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemli iken; moral faktörleri de ekstra rol davranışlarını belirlemede önemli olmaktadır.*” Bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belirli zaman aralıklarında duygusal durumlarındaki değişimler onların daha çok Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerine neden olduğu görülmüştür.

George ise bu konuda şöyle bir açıklama yapmıştır; “*olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır.*” Burada ifade edilen çalışanların duygusal durumları, Organ’a göre kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsamakta; Örgütsel Vatandaşlık Davranışları göstermede daha belirleyici olmaktadır (İşbaşı, 2000:21-23).

### **3.8.2. Örgütsel Vizyon**

Vizyon, şu anda sahip olduklarımızla yani elimizdeki yeterliliklerimize göre kurguladığımız bir resimdir.

Vizyona odaklı örgütler, yeni bir yön bulan ve böylece yeni bir ivme kazanan örgütler olarak tanımlanmaktadır.

### **3.8.3. Kişilik Özellikleri**

Smith, Organ ve Near, dışsal özelliklere sahip kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını dış ortamlara ve sosyal uyarılara daha duyarlı oldukları için daha fazla gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtti.

Bireysel özellikler, bireylerin yaşamları karşısında karşılaştıkları zorluklara gösterdikleri tepkilerini, onların bir iş yapmaya ve ya işi sürdürmeye yönelik uğraşları olarak ifade edilmektedir.

Örgüt içinde bireylerin taahhüt düzeyini etkileyen ve davranış biçimlerini belirten bir başka nicelik iç ve dış denetim odaklı olmalıdır. Bireylerin örgütte kalma istekliliği, iç denetim odaklı bir niceliktir ancak dış denetim odaklı tercih tamamen slogantır. İç denetime odaklı insanlar örgütte kalmayı tercih ederek örgü taahhüdü hissetmedikçe örgütte kalmazlar. Dış denetime tabi tutulan kişiler örgütte kalır, ancak örgütte bir tercih olarak değil, şans ve kadere dönüştüğünü hissederler. Böylece, iç denetime odaklı bireyler, organizasyonda dış denetime odaklı bireylerden daha aktiftir (Başaran, 2000: 157).

### **3.8.4. Örgütsel Bağlılık**

Çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin geliştirmemişlere oranla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme olasılıklarını daha kuvvetli olacağı kuvvetle muhtemeldir. Örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara neden olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek bir tutumun da Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yol açabileceği düşünülebilir (Gürbüz, 2007: 48).

### **3.8.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- Dağıtım adaleti,
- Prosedür adaleti
- Etkileşim adaletidir.

Örgütsel adalet kavramı örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Dağıtım adaleti**, çalışanların kendisinin sunduğu değerlere karşılık alması gereken karşılığı ifade etmektedir.

**Prosedür adaleti**, örgütün amacını gerçekleştirmek için oluşturulmuş prosedürlerin adil uygulanmasını ifade eder.

**Etkileşim adaleti**, yöneticilerin bu prosedürleri uygulama esnasında takındıkları tavırlardaki adaleti temsil eder.

Bu üç bileşenden oluşan örgütsel adalet kavramı, çalışanların zihinlerinde bir soru işareti bırakmayacak şekilde çalışırsa, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine olumlu katkıda bulunacaktır. Aksi olması halinde, adalet algısı çeken çalışanlar örgüte zarar verme eğiliminde olacak ve çeşitli sıkıntılara neden olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

### **3.8.6. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven**

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar, örgüt içerisinde çalışan ile lider tutumları arasındaki etkileşim üzerinde yoğunluk göstermektedir. Liderlik araştırmalarının gelişmesi neticesinde, örgütsel özelliklerinde etkileri incelenmeye başlanmıştır.

Liderlerin çalışanlara yönelik sergiledikleri davranışların birçoğu örgütse vatandaşlık davranışı ile etkileşim içerisinde olduğu bir gerçektir. Bu konuda Bateman ve Organ, takipçilerini destekleyen yöneticilere sahip olan çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Keleş, 2009, s.36).

Liderlerin gösterdikleri davranışlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı davranışlarını ortaya çıkarmak için önemli bir etkiye sahiptir. Yani liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişki içerisinde. Liderlerin, çalışanlara yardımcı olması, onlara yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı

sayılabileceği gibi göstereceği bu destek çalışanlar içinde örnek teşkil edecektir. Böylece liderler, çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine liderlik etmiş olacaktır.

Bununla beraber çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil oldukları şeklindeki algılamaları onların karşılık verme düşüncesiyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerini sağlamaktadır (Kurt, 2011:37).

Örgütün içinde ekip ruhu kavramının yerleşmesinde, çalışanlar arasında adaletin sağlanmasında, çalışan motivasyonunun artmasında ve en önemlisi örgüt içerisinde ekip olma duygusunun gelişim göstermesinde liderlerin üzerlerine düşen vazifeler çok önem teşkil etmektedir.

Çalışanların çalıştıkları örgütü kendi evleri gibi benimsemeleri yalnızca örgüt içindeki ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlara adil bir şekilde yaklaşıldığını düşünen, liderlerine güvenleri sonsuz olan ve örgütte kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye meyillidirler (Suküt, 2010: 32) .

### **3.8.7. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış göstermesinde etkili olan bir diğer etkende kıdem ve çalışanların yaşlarıdır. Marrison (1994) yaptığı araştırmada örgüte olan bağlılığın kıdemle pekiştiği sonucuna varmıştır. Kıdem sahibi olan çalışanların diğerlerine nazaran daha fazla sorumluluk aldıkları ve gönüllü davranışlardan kaçınmadıkları ifade edilmiştir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### **3.8.8. İhtiyaçlar**

Kendirligil, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini üzerine birtakım araştırmalar yapmıştır. Bu konuda yazdığı tez çalışmasında, işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye iten en önemli nedenleri şu şekilde sıralamıştır,

- Bireyin ait olma,
- Başarılı olma,
- Yararlı olma,

- İftihar etme,
- Ödüllendirilme

İhtiyaçların çoğunun şekil verdikleri motiflerle şekillendirildiği ortaya çıkıyor; bu yöneticiler işçilere iş tariflerinde yer almayan organizasyonel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlayacak ve her iki çalışanın da ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve talep edilmeyen ve maddi sonuçlara yol açmayan menfaatler sağlayacaktır (Kendirilgil, 2006: 76).

### **3.8.9. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

Başlangıçta Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar, örgüt içerisinde bireylerin sergiledikleri davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. İş tatmini kavramı sosyal bilimler alanında üzerinde en çok tanım ifade edilen bir kavramdır. En sade şekilde ifade etmek gerekirse iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı göstermiş oldukları genel bir tutumdur. Çalışanların gösterdikleri bu tutumlar neticesinde ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile beraber mutluluk durumu ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Halsey, 1988: 884).

Bireylerin yaptıkları işe karşı gösterecekleri tutumların olumlu ve olumsuz olabilme ihtimalinden, iş tatmini bireyin iş deneyimleri neticesinde ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz durum ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1994: 159). İş tatminsizliği örgüt açısından birtakım negatif olayların başlangıcı olarak ifade edilmektedir. İş tatmini aynı zamanda çalışan için birçok alanda gerçekleşmektedir. Bunlar ücret durumu, kariyer imkânı, sosyal yardımlar ve en önemlisi de örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet aynı zamanda iş tatmini kavramını da kapsayan geniş bir kavramdır. Bu yüzden birçok çalışanın örgütsel adaletin sağlandığı örgütte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı ve bu tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde etkili olacaktır. Bu ifade ile, bir işletmenin çalışanlara sağladığı iş tatmin düzeyi, yapılan işin niteliğine ve çalışanlar tarafından hangi şekilde algılandığına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2002: 15). Çalıştığı işten zevk alan ve çalışmalarının sonunda çıkan sonuçtan tatmin olan işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları da meydana gelmektedir.

### **3.8.10. Kişi Örgüt Bütünleşmesi**

Bireylerin ve organizasyonların entegrasyonu; karşılıklı yardım ve sosyal memnuniyet düzeyinin en üst düzeyde olması, işgücü transferinin en düşük seviyede olması ve üretim seviyesinin en üst düzeyde olması çok önemlidir.

### **3.8.11. İşin Özellikleri**

Örgütte yapılan işin otonomi ve feedback alınabilecek biçimde ifa edilip bir düzene sokulması, bu işi yapanların kendi takip mekanizmalarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Birtakım araştırmacılara göre, anlamlı görev, otonomi ve geribildirim gibi sorumluluk duygusu harekete getirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye çıkarır. Kişi formal iş tanımları bu durumu desteklesin ya da desteklemesin önemli iş çıktıları üzerinde bireysel gücünü hissettirmelidirler. İç motivasyonu destekleyen görev özellikleri işi psikolojik anlamda daha da anlamlı kılmaya yarayan özelliklerdir. Bu yüzden, yapılan işin birtakım özellikleri işi yapanın hissettiği sorumluluk düzeyinin artmasını sağlayacaktır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan güçlü sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını da artırır (Güven, 2006: 31-32).

### **3.8.12. Örgütün Özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışları bireyler tarafından gerçekleştirildiğinden, bu davranışlar bireylerin görülür aktiviteleri olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç içerisinde bireyler kadar bireylerin buldukları çevre de etkili olmaktadır. Bütün bu etkenlerin aynı anda değerlendirilmesi neticesinde 'örgütsel vatandaşlık davranışı' ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler şöyle sıralanmıştır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 185);

- Örgüte bağlılık,
- Örgütsel adalet,
- İşe karşı tutum ve iş tatmini,
- Kıdem ve hiyerarşik düzen,
- Örgütün özellikleri,
- Örgütsel vizyon,
- Kararlara katılım,



- Kişi ve örgüt bütünleşmesi.

Örgütsel özellikler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilenebilmesi için tüm fonksiyonların bir araya toplanıp ortaya çıkan sonuç ile şekillenmesidir. Örgütün özellikleri işgörene ve geleceğe dair vaatlerinin de ne olduğunu göstermektedir.

### **3.8.13. Karara Katılım**

Karara katılım kavramı, örgüt içerisinde çalışan bireylerin alınan stratejik kararlarda etkili olmaları olarak tanımlanmaktadır. Alınan bu kararlar çalışanların örgüt içi motivasyonlarını artırarak başarılı olmak amacıyla daha fazla emek harcamalarına yol açmaktadır. Karar mekanizmasında kendini bir anahtar olarak gören çalışanlar, örgüte olan aitlik duygusunu daha güçlü hissederek örgüte bağlılıkları her geçen gün artış gösterecektir. Bu durumlar neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi kaçınılmaz olacaktır (Kaynak, 2007:40).

### **3.9.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Araştırmalar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alanyazında yapılan çalışmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlar birbiriyle içerik bakımından benzer olsa da farklı tanımlarında yer aldığı görülmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından tanımlanan ve aşağıda yer alan yedi boyut alanyazında şu şekilde ifade edilmiştir (Podsakoff vd. , 2000: 514-526):

- Yardım Davranışı (Helping Behavior): iş ile ilgili karşılaşılan sorunlarda, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek ve çalışma ortamında problemlerin çıkmasını önleyerek, gerektiği durumlarda çalışma arkadaşlarını uyarma durumu şeklinde iki boyutta incelenmiştir (Podsakoff vd. , 2000: 516).
- Centilmenlik (Sportsmanship): iş ile alakalı karşılaşılabilecek olan olumsuz durumlarda bile çalışma arkadaşlarını şikayet etmek yerine durumu tolere etme çabası göstermek (Podsakoff vd., 2000: 517),
- Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty): örgüt ile çalışan arasında olumsuz olan birtakım durumlarda bile örgüte olan sadakatini devam ettirmek, dışarıda örgütü iyi göstererek savunma davranışı içerisinde olmak (Podsakoff vd., 2000: 517),

- Örgütsel Uyum Sağlama (Organizational Compliance): herhangi bir gözetim, denetim olmasa, herhangi birinin bu kurallara uymaması gibi durumların olması dahi çalışanın örgütün kurallarına ve prosedürlerine tüm samimiyetiyle uymaya devam etme (Podsakoff vd., 2000, s.517).
- Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative): örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için iş gerekliliklerinin üzerinde bir çaba sarf ederek ve gönüllü olarak yaratıcı faaliyetlerde bulunmak ve örgütte çalışan diğer elemanları bu şekilde davranmaya teşvik etmek (Podsakoff vd., 2000: 514),
- Örgütün Gelişimine Destek Verme-Yurttaşlık Erdemi (Civic Virtue): örgüt bünyesinde yer alan çalışanların kendilerini örgütün birer vatandaşı olarak görüp, gerektiği durumlarda bireysel harcamalar bile yaparak, gönüllü olarak işlerin işleyişinde yer alma (Podsakoff vd. , 2000: 525).
- Bireysel Gelişim (Self-development): çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla gönüllü davranışlarda bulunmaları (Podsakoff vd., 2000: 525).

Marrison (1994); Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yakın olarak beş boyuttan oluşan bir yapı önermiştir. İfade edilen bu beş boyut, diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, centilmenlik, ilgilenme ve değişime uyum olarak sayılabilir. Bu boyutlandırmaların genel olarak, Organ'ın tanımlamalarına benzediği söylenebilir (LePine vd., 2002: 53).

Williams ve Anderson, Organ'ın ifade etmiş olduğu boyutları baz alarak örgüt içindeki bireyler arası yardımlaşma davranışlarını hedef alan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı Bireysel (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-B), örgüte yönelik yani örgütün yararına olarak gönüllü yapılan örgütsel vatandaşlık davranışını ise, örgütsel vatandaşlık davranışı - Örgütsel (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Ö) olarak nitelendirmişlerdir (Jahangir, 2004: 79).

Bir başka sınıflandırma ise, McCrae ve Costa' nın (1987) "Beş Büyük" (Five Big) olarak nitelendirdikleri Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu sınıflandırmasıdır. McCrae ve Costa'nın "Beş Büyüğü", Organ tarafından ortaya atılan boyutlardaki davranışlarla örtüştüğü görülmektedir. Bu davranışlar, uyumluluk, başkalarını düşünme, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarından oluşmaktadır (Gürbüz, 2007: 42).

Graham'ın tanımladığı Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili çalışmaları ise felsefe, politika ve sosyal tarih alanlarındaki araştırmalara dayanmakta; Aristo'nun sivil vatandaşlık kavramı ile de alaka göstermektedir.

Inkeles tarafından örgütsel vatandaşlık yaklaşımı “aktif vatandaşlık sendromu” olarak ifade edilmiştir.

Moorman ve Blakely (1995), yaptıkları araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışını dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Jahangir, 2004: 79; Şeşen, 2006: 60; Gürbüz, 2007: 42):

- Kişilerarası yardım - fedakarlık davranışları: Diğergamlık veya iş arkadaşlarına yardımcı olma boyutuyla örtüşmektedir.
- Kişisel inisiyatif - sivil erdem: Örgütü koruyucu ve müdafaacı davranışlarla benzerlik göstermektedir.
- Kişisel çalışkanlık -kişisel gayret: Vicdanlılık dürüstlük ve fonksiyonel katılım boyutuyla ilgilidir
- Sadık yardımlaşma: Örgütsel sadakat davranışlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca, yazında örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına dahil edilen bir diğer boyut Whistleblowing'dir.

Aktan tarafından yürütülen bir araştırmada, Whistleblowing yaklaşımını, organizasyonlardaki olası hatalı us ve zalimlerle ilgili raporlama veya ortaya çıkarma olarak belirtmektedir. Bir organizasyon içindeki zarar gören ve yasaya aykırı davranış ve eylemlerin kurum içindeki veya dışındaki diğer kişilere veya organizasyonlara zarar vermesini önlemek için, bilgi sahipleri tarafından sorunları çözmek için yetki ve yetkiye sahip iç ve dış yetkililerin bildirim olarak tanımlanır (Kaplan, 2011: 40).

Whistleblowing davranışı Organ'ın ifade ettiği boyutlardan sivil erdem boyutu ile örtüştüğü gibi (Kaplan, 2011: 40), aynı zamanda diğergamlık boyutu ile de benzerlik göstermektedir. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle alakalı olması bu davranışın diğergamlık (altruizm) boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir (Mercan vd., 2012: 172-173).

Bir gönüllü ihbar, bildirim eyleminin meşru kabul edilmesi için De George, bazı şartların varlığını öngörmektedir (Uzun, 2011: 50-51). Bu şartlar aşağıdaki gibi

sıralanmıştır:

- Organizasyon içerisindeki uygun olmayan, yasa dışı ve/veya etik dışı davranışın tüm örgüte maliyetinin çok ciddi ve çok yüksek boyutlarda olması,
- Enformasyon sahibi kişilerin bu konudaki kaygılarını öncelikle organizasyon üst yönetimine bildirmiş olmaları, eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmeleri,
- İhbarda bulunanın (whistleblower), ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ve bu kişiye yapılan yanlışları aktarmış ve sahip olduğu kanıtları sunmuş olması,
- Yapılan ihbar ve bildirim ile, mevcut kötü uygulamanın örgüt yararına sona ereceğine inanıyor olması. Sağlıkta Kalite Standartları, sağlık sisteminde meydana gelebilecek hataların, aksaklıkların ortaya çıkarılarak benzerlerinin yapılmasını engellemek adına Whistleblowing kavramını, Güvenlik Raporlama Sistemi tanımlaması ile, sağlıkta kalite literatürüne kazandırmıştır.

İnsan güvenliğini tehdit edebilecek olan olayların ortaya çıkarılması ve bu olaylar baz alınarak sistemin işleyişinde iyileştirmeler yapılması güvenlik raporlama sistemi olarak ifade edilmektedir (Şencan vd., 2012: 68-71).

Sonuç itibarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile alakalı alanyazında yer alan araştırmalarda net bir mutabakata varılmadığı görülmektedir. Gerek araştırma neticesinde elde edilen yazınlara, gerek ise ampirik araştırmalar neticesinde elde edilen bulgulara ve referans olarak gösterilen kaynaklara göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili tanımlamalar farklılık göstermesine karşın organ'ın tanımladığı beş boyuta benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Çalışma koşullarının zorluğu ve rekabetin her geçen gün güç kazanması örgütlerin başarısı ve faal kalabilmeleri açısından önemli bir nicelik olan örgütsel vatandaşlık davranışının (Kumar vd., 2009: 74) gelişim aşamalarını incelediğimiz takdirde, kişisel olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Türker, 2006: 25);

- Çalışma arkadaşlarının verimliliğini artırma,
- Birtakım işlerde gerekli olan kaynak ihtiyacını minimize etme,
- Kaynakların daha yararlı işlerde kullanılmasını sağlama,

- Çalışma ortamında oluşturulan takım ve gruplar arasında takım ruhunun gelişmesine katkı sağlama,
- Örgütte çalışan ve ‘iyi çalışan’ olarak nitelendirilen çalışanların örgütte kalmasını sağlama,
- Örgütün örgütsel performansının artırıcı bir gidişat sergiliyor olmasını sağlama,

Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını artırarak, katkıda bulunur.

### **3.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi**

Literatürde gözlemlenen incelemelerde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkisinde iş tatmini, ilişkisi en fazla bulunan değişken olarak fark edilmiştir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi açıklayıcı öncüllerden biri olduğu gözlemlenmiştir.

Özünde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisinde, sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Psikolojik Sözleşme gibi yaklaşımların temelinde olan“ karşılıklılık normu ilkesi” vardır. Bu ilişki, Karşılıklılık Normu İlkesini temel alarak, taraflar arasındaki ilişkilerin belirli bir zorunluluğa dayandırılmadığı sosyal mübadele ilişkisinden kaynaklanır. Yöneticiler ile örgütün gönüllü ve çıkar amaçlı olmayan çabaları, çalışanlara göstermiş oldukları destekleyici uygulamalar ve tatmin edici çalışma şartlarına karşılık olmak üzere, çalışanlar duydukları iş tatmininin sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler ve bu durumu performansa ve etkin işleyişe olumlu katkı olarak yansıtırlar. Bu ilkeye göre aksi bir örgütsel ve yönetsel yaklaşım durumunda ise, çalışanlarda misilleme, devamsızlık, yabancılaşma, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma davranışları gelişebilmektedir (Schnake vd., 1995; Gürbüz, 2007: 145; Mert, 2010: 124; Çekmecelioğlu, 2011: 3637).

Bateman ve Organ (1983) ile McKenzie ve arkadaşları tarafından (1998) yapılan çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. McKenzie ve arkadaşları yaptıkları çalışmada işle ilişkili problemlerin çözümünde çalışanın etkileşim halinde olduğu çalışma arkadaşlarından göreceği olumlu yardım davranışları olarak tezahür eden örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tatmininin bir motivasyonu sonucu geliştiği belirtilmektedir (Teh ve Sun, 2012: 68).

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerini inceleyen, Organ ve Konovsky (1995) yaptıkları çalışmada, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. bu çalışma ile, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri; doğuştan gelen yatkınlık, bilişsel ve duyuşsal boyutlar açısından incelenmiş, iş sonuçlarına dönük olarak belli bir kriter bağlamında duyulan iş tatmininde bilişsel boyutun, örgütsel vatandaşlık davranışı'nı karakteristik ruh hallerine kıyasla daha kritik oranda etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu sonuçtan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışını ruh hallerine bağlı olarak gelişen davranışlardan ayırarak, tersine örgütsel vatandaşlık davranışı'nın kontrollü ve çalışan tarafından kasıtlı olarak ortaya konan bir dizi davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kuşculuoğlu, 2008: 18).

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü mü, yoksa ardılı mı olduğuna yönelik literatürde tartışmalar devam ederken, bu çalışmaları takip eden sonraki pek çok çalışmada da iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir değişken olduğu ortaya konulmuştur.

İki değişken arasında güçlü ilişkiyi gösteren çalışmaların aksine, Schappe' nin çalışmasında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yine, Fahr ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında diğergamlık ve uyum boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklayamadığı ortaya konulmuştur (Gürbüz, 2007: 147). Feather ve Rauter (2004), bir grup öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edememişlerdir. Moorman ve arkadaşları (1993) ise, adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki kontrol edildiğinde, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olmadığı; iş tatmininin sadece adalet algısı ile birlikte düşünüldüğünde örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğunu iddia etmişlerdir. Ancak, Rifai gerçekleştirdiği çalışmasında dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatminin öncülleri olduğunu, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, bağlılık ile ilişkili olduğunu ve iş tatmininin adalet algısından bağımsız olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Şeşen ve Basım, 2010: 178). Çalışanların karşılıklı ilişkileri nedeniyle ya da paylaşılan tatmin duyguları nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olanların, başka çalışanlara göre daha fazla

örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları literatürde yer almaktadır (Akbaş, 2011: 67).

lee ve allen yaptıkları çalışmada örgütsel örgütsel vatandaşlık davranışı ile içsel kaynaklı iş tatmin ilişkisi arasında pozitif bir ilişki bulurken; bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı pozitif ilişkiye ulaşamamıştır (Mohammad vd., 2011: 154).

sonuç olarak, genel iş tatmini ücret, terfi, yönetim yaklaşımı ve davranışları, çalışma arkadaşlarının davranışları gibi iş tatmininin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile farklı düzeylerde gerçekleşen ilişkisi, teorik ve ampirik çalışmalarda, ayrıca istatistiksel olarak da yapılan analizlerde daha ağırlıklı olarak yer almaktadır.

## 4. ÖZ YETERLİLİK

### 4.1.Pozitif Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutu Olan Öz yeterlilik

Son yıllarda işletmelerde, kamu kurum ve kuruluşlarda gelişimin ölçülebilen ve etkin olarak yön gösteren insan kaynağı temelini ve psikolojik kapasitesinin araştırmasına ilişkin çalışmalar olarak tanımlanan “psikolojik sermaye” kavramının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde ne derece etkili olduğu pek çok çalışmaya konu olmaktadır (Keleş, 2011:2-3).

Pozitif psikoloji akımı, psikolojik çalışmaların genellikle başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının olumsuzluklarına yönelmesine karşılık, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaya başlamıştır (Caprara ve Cervore, 2003:123). 1999 yılında Martin Seligman, psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğuna, güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp geliştirmeye çalışmadığına dikkat çekerek, psikoloji bulgularının insanları nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için kullanılması gerektiğini vurgulayarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür (Linley ve diğ 2006:15).

Rekabet edilebilirlikte insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi gittikçe artmaktadır(Luthans ve Youssef, 2004:432). Örgütsel psikolojik sermaye kavramı, çoğunlukla örgütsel alanda uygulanan pozitif psikolojideki teori ve araştırmalardan ortaya çıkmaktadır. Pozitif psikolojiyi örgütsel alana taşıyan pozitif örgütsel davranış, kişilerin zayıflıkları veya aksaklıklarından daha çok, özellikle güçlü taraflarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesiyle ilişkili bir kavram olarak, insankaynaklarının geliştirilmesi veyönetilmesi için yeni bir yaklaşıma odaklanmaktadır (Çetin ve Basım,2012:125).

Psikolojik sermayenin aynı zamanda özelliklerinden olan; pozitif olması, benzer olmaması, teorisinin bulunması ve araştırmaya dayalı, geliştirilebilir, ölçülebilir yönetilebilir olması ve örgütün performasına katkı sağlaması kriterlerini en uygun şekilde karşılayan dört boyutun olduğunu belirtilmektedir. Bunlar ‘’ umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır (Nelson ve



Cooper, 2007:13).

#### **4.2. Öz Yeterlilik Tanımı ve Ortaya Çıkışı**

Öz Yeterlilik, Sosyal bilişsel kuramın önemli değişkenlerinden biridir. Sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş bir kavram olan öz yeterliliğin pek çok alana uyarlandığı ve farklı disiplinlerde kullanıldığı görülmektedir.

Öz Yeterlilik kavramı ilk kez Bandura tarafından sene 1977’de ortaya atılmış olup öz yeterliliğin insanların performansları ve motivasyonları üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür.

#### **4.3.Öz Yeterlilik Kavramı ve Kaynakları**

Öz yeterlilik gelişimi, zorlukların üstesinden gelmede azim ve çaba boyunca tecrübe gerektirir (Bandura, 1989: 1179). Zorluklarla baş etmede öz yeterlilik davranışta daha çok ilgi üretmeye bağlıdır. Yetkin performans göstermede öz yeterlilik güçlü olması gerekir. Aksi durumda kişi yetkin performans göstermede yetersiz kalabilir (Bandura ve Schunk, 1981: 587).

Diğer taraftan Bandura göre, her ne kadar öz yeterlilik genellikle başarıyla artmakta ve tekrarlanan başarısızlıklarla düşmekteyse de, performansın etkisi o performansın nasıl oluştuğuna ilişkin inanca bağlıdır. Başka bir deyişle, eğer kişi bir etkinlikte yeterli bilgi ve becerisi olmadığı için, etkinlik için yeterli zaman ve çaba harcamadığının farkındaysa, öz yeterlilik bundan etkilenenmektedir. Dolayısıyla kişiler yaşadığı başarı ve başarısızlıklarını kişisel bir süzgeçten geçirdikten sonra öz yeterlilik hakkında fikir sahibi olmaktadır. Bandura’ya (1986) göre öz yeterlilik oluşumunda, performansın nasıl oluştuğuna ilişkin değişkenler, becerilerle ilgili ön kavramsallaştırmalar, işin algılanan güçlüğü, çaba, dışarıdan alınan yardımın miktarı, etkinliğin gerçekleştiği şartlar, başarı ve başarısızlığın zamanlamasından çok deneyimlerin bellekte yapılandırılma şekli yani insanda bıraktığı tortu önemlidir. Pajares başarılı sonuçların, yüksek öz yeterlilik, başarısızlıkların ise düşük öz yeterlik neden olduğunu vurgulamaktadır. Pajares’e göre aslında kişinin yaşadığı deneyimler birincil veri olmalarına rağmen, yine de ham veri olarak kabul edilebilir, asıl olan bu deneyimlerin kişide yarattığı etkidir (Pajares, 2002:102).

Öz yeterlilik kaynaklarından ikincisi ise “gözlem-başkalarının deneyimleri”

dir. Kişiler kendi öz yeterlik düzeyleri için bilgi kaynağı olarak yalnızca deneyimlerine güvenmezler. Birçok beklenti başkalarının deneyimlerinden kaynaklanır. Başkalarının olumsuz sonuçlar yaşamadan tehlikeli eylemlerde bulunduğunu görmek, gözlemcilerde çabalarını yoğunlaştırıp sürdürdüklerinde kendilerinde de iyileşmeler olacağı beklentisini oluşturur. Bireyler, başkaları yapabildiğine göre kendilerinin de performanslarında en azından biraz gelişme kaydedebileceklerine ikna olurlar (Bandura, 1977:89). Başka kişilerin başarılarını ya da başarısızlıklarını gözlemek, kişileri etkileyebilir. Özellikle gözlemledikleri durum ya da insanlar kendilerine benzer ise aynı olay karşısında gözlemledikleri insanların performansına uygun bir performans gösterebileceklerine inanırlar. Benzer şekilde çok çaba harcamasına rağmen başarısız olan birinin deneyimlerini gözlemek de öz yeterlik inancının oluşumunda olumsuz etki gösterebilmekte ve kişinin başarıma güdüsünü zayıflatabilmektedir (Bandura, 1982; Brown ve Inouye, 1978). Öte yandan güçlü yeterlik beklentilerinin tekrarlanan başarılarla gelişmesinden sonra zaman zaman yaşanan başarısızlıkların olumsuz etkileri azalma eğilimi gösterir. Aslında kişi ısrarlı çabalarla en zor engellerin bile üstesinden gelinebileceğini öğrenirse kararlı çabalarla sonradan üstesinden gelinen tek tük başarısızlıklar, kendi kendini motivasyona dayalı sabrı da güçlendirebilir. Dolayısıyla başarısızlığın kişisel yeterlik üzerindeki etkisi kısmen de olsa başarısızlığın meydana geldiği deneyimlerin zamanlamasına ve genel örüntüsüne bağlıdır (Bandura, 1977:95).

Kişinin çevresindeki diğer kişilerin yaşantılarından etkilenmesi kendisini söz konusu kişilere ne ölçüde benzettiği ile diğer bir ifade ile algıladığı benzerlikle ilişkilidir. Algılanan benzerlik göstergeleri yaş, cinsiyet, eğitim, sosyo-ekonomik durum, ırk ve etnik köken olabilir. Bunlar arasında yaş ve cinsiyet diğerlerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Pajares, 1992:76). Örneğin bayan bir sporcunun başarısını izlemek kendisi de bayan olan bir gözlemcinin öz yeterlik algısını etkileyebilir. Ama gözlenen erkek bir sporcuysa, gözleyen bayanın öz yeterlik algısı oluşumu bundan daha az etkilenir. Eğer insanlar gözledikleri kişinin özelliklerinin kendilerinininkinden çok farklı olduğunu düşünüyorlarsa, gözlenen davranış ve bu davranışın sonuçları, kişinin öz yeterlilik inancının oluşumunda önem taşımayabilmektedir. Diğer taraftan insanlar genel olarak, hareketlerinden esinlenebilecekleri, yetkin modellerin arayışındadır. Bu tür modellerin davranışları ve düşünme şekilleri, çevrelerindeki insanlar için öğretici olmakta ve diğer insanlar bu

tür kişileri model almaya eğilim göstermektedirler (Bandura, 1986:96).

Bandura'ya göre, ister gerçek, ister sembolik olsun, modellerin gözlenmesi, öz yeterlilik oluşumunu ve hemen etkinliğe dönüştürülmesini sağlamamaktadır. Gözleyen kişinin gözlemlediği davranışı bilişsel olarak prova etmesi, zihinsel süzgeçlerinden geçirmesi de gerekmektedir. Doğrudan yaşanan deneyimle elde edilen sonuç, gözlenen modelin elde ettiği sonuçla örtüşüyorsa olumlu ya da olumsuz öz yeterlilik daha fazla güçlenmektedir (Schunk, 1987:76).

Öz yeterlilikliği besleyen üçüncü kaynak da "sözel ikna"dır. Sözel ikna başarıya ulaşmak için kişinin kendi gücüne güvenmesi konusunda cesaretlendirilmesi anlamına gelmektedir (Bandura, 1986; Pajares, 2003). Bir davranışın başarıyla yapılabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi öz yeterlilik beklentilerinin değişmesine neden olabilir. İnsanlar, telkin aracılığıyla geçmişte olumsuz etkilendikleri bir şeyin üstesinden başarıyla gelebileceklerine inanmaya sevk edilir. Bununla birlikte teşvik edilen yeterlik beklentilerinin kişinin kendi başarıları sonucu oluşanlardan daha zayıf olma olasılığı vardır; çünkü sözel ikna gerçek deneyimlere dayalı bir zemin sağlamaz. Hatta stres yaratan tehditler ve bunlarla başa çıkmada uzun süreli başarısızlıklar söz konusu olduğunda, telkinle oluşturulan her tür yetkinlik beklentisi rahatsız edici deneyimler yaşandığında ortadan kaybolabilir (Bandura, 1977:98). Diğer taraftan Pajares'e göre de genellikle negatif ikna yoluyla öz yeterlik algısının zayıflatılması, pozitif ikna ile bu inançların güçlendirilmesinden daha kolay olmaktadır(Pajares, 2002:103).

Sözlü ikna olarak, ikna edici kişi büyük önem taşır. Öz yeterlilik oluşumunda veya güçlendirilmesinde güven, ikna edici süreci etkileyen ikna edici ve ikna edici bilginin inanılabilirliği (Bandura, 1994:198). Belirli bir bağlamda öz yeterlilik yüksek olan insanlar, çevrelerindeki kişilerin aynı veya benzer bir konuda öz yeterlik algulamalarını etkileyebilir. Nitekim, bu insanlar mümkün olan durumları göstermek, olası sorunlar hakkında uyarı yapmak, stratejiler ve taktikler vermek gibi sözlü danışmadan çok daha fazla yardım edebiliyorlar (Bandura, 1994:239).

Öz yeterlilik nihai kaynağı "fizyolojik ve duygusal deneyimler" dir. İnsanlar, strese karşı kaygısını ve zayıf yönlerini değerlendirir ve kısmen fizyolojik uyarıma güvenir. Yüksek seviyede uyanış performansı genelde zayıflattığından, bireyler yasak

getirmek için uyarılarla çevrilidir; onlar sinir ve üzgün olduklarından daha başarılı başarı beklentisi geliştirebilirler. Korku reaksiyonları, beklenen sıkıntılı durum için uyarılma yaratarak daha fazla korkuya neden olur. Bireyler, zihinlerinde yetersizlikleriyle ilgili korkulu düşünceleri yeniden canlandırarak, sıkıntıya neden olan durum sırasında yaşadıkları dehşetlerin ötesinde seviyelerde endişe yaşayabilirler (Bandura, 1977:98). Öte yandan, Pajares bir etkinlik hakkındaki yoğun duyguların bu faaliyetin başarı veya başarısızlığını etkilediğini belirtmektedir. İnsanlar bir etkinlik gerçekleştirirken becerileri hakkında olumsuz düşünce ve korku geliştirirlerse, bu duygusal tepkiler öz yeterlilik inançlarında bir düşüşe ve korku gibi olumsuz bir sonuca neden olur (Pajares, 2002:89).

Özetle söylemek gerekirse sosyal ve psikolojik süreçlerden etkilenen öz yeterlik; yaşantılar, benzer olaylara ilişkin gözlemler, çevresel destek, bedensel ve ruhsal sağlık gibi çeşitli faktörlerle ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında öz yeterlik bireylerin yaşamlarında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Çünkü bireyin bir işe başlamadan önce o işte göstereceği performansının yeterli olduğu yönündeki inancının güçlü olması başarıya ulaşma olasılığını arttıracaktır. Öz yeterlik yüksek olması kişinin işe yönelik motivasyonunu arttıracak bu sayede de iş sürecinde karşılaşacağı olası zorluklarla baş edebilmesi kolaylaşacaktır.

#### **4.4.Öz Yeterlilik Etkisi**

Öz yeterlik algısı insanın gelişim evrelerine paralel bir biçimde gelişim göstermektedir. Bandura'e göre bu evreler Piaget'nin çizdiği kadar kesin çizgilerle belirlenmemiş olmakla birlikte, öz yeterlik gelişimi konusuna ışık tutan, yaşam boyunca öz yeterlik algısının gelişim aşamalarını açıklayan evrelerdir. Bireyler yaşamları boyunca birbirlerinden farklı deneyimler yaşarlar. Hatta benzer deneyimleri yaşasalar bile her bir deneyimin kişide yarattığı etki farklı olmaktadır. Bu durumda öz yeterlik algılamasının gelişimi, yaşamın aşamaları ve yaşadığımız durumlarla şekillenir (Bandura, 1994:86).

Öz yeterlik algısı; özgüven ve denetim odağı gibi kavramlarla benzer çağrışımlara yol açmakla birlikte bu kavramlardan çeşitli bakımlardan farklılaşmaktadır. Nitekim öz yeterlik algısının, özgüven duygusundan farklı olarak yalnızca bir eylem ya da alanla ilgili olduğu belirtilmektedir (Pajares, 2002:44).

Buradan hareketle belli bir alanda yüksek öz yeterlik inancına sahip bir kişinin, başka bir alanda düşük öz yeterlik inancına sahip olmasının mümkün olduğu vurgulanmakta ayrıca öz yeterlik algısının gerçek yeterlik, beceri ve kapasiteden çok yeterlik düzeyine ilişkin inanca dayalı olduğu ifade edilmektedir (Pajares, 2002:43). Öz yeterlik algısı kavramının bireyin içten veya dıştan denetimli olması kavramları ile de aynı anlama gelmediği yönünde alan yazın bilgileri bulunmaktadır. Rotter kişinin olaylar karşısındaki başarısızlığının nedenini kendine veya kendi dışındaki nedenlere yüklemesini, belli bir durumdaki öz yeterlik algısından çok bir kişilik özelliği olarak denetim odağı (locus of control) kavramı ile açıklamaktadır. Denetim odağı, kişinin dünyaya ve olaylara genel bakış açısıyla ilişkili iken (Rotter, 1996:99) öz yeterlik algısı bireyin belli ve tek bir olaya ilişkin yeterlik algısı ile ilişkilidir (Bandura, 1994:56).

İnsanlar yapabileceklerine inandıkları görevleri yerine getirme eğilimi gösterirken yeteneklerini aştığını düşündükleri faaliyetlerden kaçınırlar. İnsanların davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden biri çevrenin talepleri ile başatme potansiyellerine ilişkin öz yeterlik algılarıdır (Yazgan-İnanç ve Yerlikaya, 2012: 214). Öz yeterlik algısı farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Öz yeterlik, kişinin gerekli eylemleri organize etme ve yürütmeye yönelik inançlarıdır (Bandura, 1992''den aktaran: Bandura, 1999: 2). Belirli bir durumda kişisel yetkinlik hakkındaki inançlara öz yeterlik denilir (Woolfolk, 1998: 392).

Hoy ve Miskel'e göre öz yeterlik, bireyin bir işi gerçekleştirmek için kendinde algıladığı kapasitenin kişisel değerlendirmesidir (Hoy ve Miskel ,2010: 150). Kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancı öz yeterlik algısı ile ilgilidir (Bandura, 1997''den aktaran: Robbins ve Judge, 2012: 217). Öz yeterlilik, bir yerde öğrencilerin yetenekleriyle ilgilidir. Genelde yüksek yetenekli çocuklar diğerlerine göre öğrenmede daha etkilidir ancak öz yeterlilik, yetenekli olmak anlamına gelmemektedir (Schunk, 2009: 106).

Yüksek öz yeterlik algısına sahip olan insanlar daha yüksek hedefler belirler, hem iş yerinde hem de iş yeri dışında daha yüksek performans gösterirler (Robbins ve Judge, 2012: 217). Oldukça nitelikli yöneticiler, öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiler yapabileceklerine veya okuldaki akademik öğrenimin önemini artıracığına inanıyorlar (Hoy ve Miskel, 2010: 150).

Öz yeterliği yüksek olan bir kişi, bir eylem başarısızlıkla sonuçlandığında, bu durumu kendi becerilerinin zayıflığına veya kendi eksikliğine değil, kullanılan yöntem ve stratejilerin yanlışlığına bağlı oluştuğunu varsayar. Güçlü bir özyeterlilik algısı, başarı ve iyilik halinin oluşmasına, kişisel gelişime ve becerilerin çeşitlenmesine katkıda bulunur (Yıldırım ve İlhan, 2010: 301). Betoret'un 247 İspanyol ortaokul öğretmeninden oluşan bir örnekleme yaptığı çalışmada öz-yeterlik düzeyi yüksek ve daha fazla başa çıkma kaynakları olan öğretmenlerin öz yeterlik düzeyi düşük ve daha az başa çıkma kaynaklarına sahip öğretmenlere göre daha az stres ve tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Algılanan öz yeterlik ve duygusal tükenmişlik arasında ters bir ilişki vardır (Brouwers ve Tomic, 2000:77).

Öz yeterlik algısı, öz saygı, kontrol alanı ve dışsal beklentilerden ayrılmalıdır. Yeterlik algısı, bir yetenek algısıdır; öz saygı ise öz değer algısıdır. Onlar tamamen farklı fenomenlerdir. Kontrol alanı algısal yetenekle ilgili değil dışsal olasılıklarla ilgili inançlarla ilgilidir (Bandura, 2006: 309). Öz yeterlik inançları, insan motivasyonu, olay ve etkinin önemli bir dizi yakın belirleyicileri olarak fonksiyon göstermektedirler. Onlar motivasyonel, bilişsel ve etkili arabulucu süreçler boyunca olaylar üzerinde çalışmaktadırlar (Bandura, 1989: 1175).

Öz yeterlik inancı motivasyona pek çok şekilde katkı sağlar. İnsanların kendileri için belirledikleri motivasyonu, ne kadar çaba harcadıkları, zorluklar karşısında ne kadar direndikleri ve başarısızlığa yatkınlığını etkiler. Zorluklarla ve engellerle karşılaştıklarında yetenekleri ile ilgili şüpheleri olanlar çabalarını azaltırlar veya çabuk pes ederler. Kendi yeteneklerine güçlü bir inancı olanlar ise zorluklarla mücadele ederken başarısız olduklarında daha çok çaba harcayarak mücadele ederler. Güçlü bir şekilde gözlenen azim, sabır genellikle bu insanları başarıya götürür (Bandura, 1993: 131).

Öz yeterlik inançları, öz destekleyici veya öz düzenleyici olan düşünce şekillerini etkiler ve değişik şekiller alabilir. İnsanların çoğu davranışı, önceden düşünülebilen, somutlaştırılmış bilişsel hedefler tarafından düzenlenir (Bandura, 1989: 1175). Öz yeterlik ve sonuç beklentileri farklı kavramlardır ancak birbiriyle ilişkilidir. Öz-yeterlik, kişinin gerekli davranış sergileme kapasitesiyle ilgili beklenen sonuçların davranışının beklenen sonucu ile ilgilidir (Schunk, 2009: 106).

Bireyin belli bir zamanda özel bir görevdeki öz yeterliği bireysel hazırlanma, fiziki durum, ve duygusal durumu nedeniyle iyi veya kötü olması mümkündür. Görevin dışsal koşulları (zorluk, uzunluk) ve sosyal ortam da öz yeterliği etkiler (Schunk, 2009: 108).

İnsan yaşamının her döneminde öz yeterliğin farklı yönleri önemli olabilmektedir. Örneğin ergenlik ve genç yetişkinlik döneminde kişilerarası ilişkiler, fiziksel görünüm ve mesleki yeterlikle ilgili mücadeleler vardır. Orta yaştaki insanlarda yaşamlarını yeniden değerlendirme, fiziksel performanslarına yönelik yeterliklerinden şüphe etme, boşanma, yeni bir iş için yeniden donanım kazanma ve yeni alanlarda yeterlik kazanma arayışları vardır. Yaşlılık döneminde insanların öz yeterliği algılanan bellek yitimi ve tepkilerde azalmayla birlikte zarar görebilir. Ayrıca bu dönemdeki insanlar genelde emekli oldukları için bir işlerinin olmaması onların öz yeterlik algılarını azaltabilir. Böylece yaşlılar etkinlik alanlarını kısıtlayarak herhangi bir etkinlik için çok az çaba harcarlar (Miller, 2008: 263).

Kimi yazarlar öz yeterlik algısının özel bir çaba ile arttırılabileceğini savunmaktadır. Örneğin; Schunk bir hedefe ulaşma tatmininin öz yeterlik algısını ikiye katladığını ve kişinin kendisine daha zorlayıcı hedefler belirlemesine yaradığını bunun da bireyin kazanımlarını daha da arttırdığını belirtmektedir (Schunk, 1990:71).

Nitekim Eaton ve Dembo, motivasyonel inançlara göre Asya-Amerika ve Amerika'daki dokuzuncu sınıf öğrencilerinin iki grubuyla ilgili çalışmalarında; akademik başarısızlık korkusu Asya-Amerika öğrencileri için daha yoğun buldular ve bunu kültürel ve etnik faktörlere bağladılar (Eaton ve Dembo, 1997:433).

## **5. AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ İLE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntem ve teknikleri, örnekleme ve evreni, bilgi toplama teknikleri, varsayım ve hipotezleri üzerinde durulmuştur.

### **5.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusunu akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolünün belirlenmesi amacı ile İstanbul'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinde akademik olarak görev yapan kadroya yönelik yükseköğretim sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma ve bunun sonuçları oluşturmaktadır.

### **5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İletişim ve bilgi teknolojilerinin sosyal, ekonomik hayatın hemen hemen bütün alanlarında artan bir şekilde kullanımı, bahsedilen teknolojilere dayalı hizmetlerin üretilmesini ve bu hizmetlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak insan kaynaklarına olan ihtiyacı arttırmıştır. Nitelikli insan kaynağı, örgütlerin başarılı hizmet sunumunda çok önemli bir değer konumuna gelmiştir.

Küreselleşme ile birlikte giderek önem kazanan uluslararası rekabet ve hızlı teknolojik ilerlemeler nitelikli insan kaynağını en önemli rekabet avantajlarından biri haline getirmektedir. Gelişen dünyamızda bireylerin davranışlarındaki değişiklikleri kalıcı hale getirebilmek için, çağın beklentilerine uym sağlayabilen, araştıran, sorgulayan birey yetiştirmek kaliteli yükseköğretimle sağlanabilmektedir. Hizmet sektörünün istihdam içinde gidgide fazla yer edindiği ülkemizde, gerek özel gerek kamu sektörünün istihdam alanlarından biri yükseköğretim hizmetlerinin verildiği kurumlardır. Çağımızda yükseköğretim sektöründe yüksek, yoğun ve karışık bir teknolojik kapasite ve donanımın yanı sıra, bilişim ve iletişim teknolojilerinin, ileri



seviyede kullanımına paralel, son derece eğitimli, bilgi birikimi yüksek ve sürekli yenilenen, gelişmeye açık, esnek; uyum, sinerji ve ekip çalışması gerektiren bir hizmet ve çalışan özelliği taşımaktadır. Bu nedenle, yükseköğretim hizmetlerinin sunumunda, işletmeler için dinamik rekabet unsuru olan insan kaynağı konumundaki akademisyenler stratejik öneme sahip bir konumdadır. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, kendiliğinden gönüllü olarak örgüt yararına gerçekleştirdikleri davranışlar olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın; akademisyenlerin hizmet verdiği yükseköğretim sektörünün kalitesinin artmasında, hizmet alanlarının memnuniyet düzeyinin yükselmesinde, yükseköğretim kurumlarına maliyet yüklemeksizin örgütün performansını arttırmak için ve sürdürülebilir örgütsel başarının gerçekleşmesinde yükseköğretim kurumlarına önemli rekabet avantajları sağlayacağı düşünülmektedir. Bu olumlu katkıların ortaya çıkmasında, akademisyenlerin işe ve iş ortamlarına duyacakları olumlu duygular anlamını taşıyan iş tatmininin belirleyici etkisinin olduğu literatürde ve uygulamada görülmektedir.

Akademisyenlerin iş tatmini, akademisyene işinin sağladıklarına yönelik algısı, bu algıya karşılık verdiği duygusal yanıtıdır. Akademisyenlerin iş tatmini ve sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı bir yükseköğretim kurumunun etkin ve verimli çalışmasında, gelişiminde ve yenilikçi açılımlar göstermesinde önemli yer tutan faktörlerdir. Bu faktörlerin azlığı, çalışanların potansiyellerini sadece iş tanımları ile sınırlı tutmalarının sonucunda, hem örgütsel hem de bireysel performanslarını etkileyecektir. Kişi çalıştığı işten gerekli tatmini elde ediyor ise iş ortamına ve işine karşı olumlu bir tavır sergiliyor demektir.

Çalışmada; araştırmanın problem cümlesini oluşturan “Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü var mıdır ?” sorusuna karşılık bulmak amacı ile, İstanbul’da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin akademik kadrolarında görev yapan akademisyenlerin iş tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek; iş tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak, bu etkenlerin içerisinde öz yeterliliğin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu durumların yanı sıra cinsiyet, yaş, akademik ünvan, toplam akademisyenlik süresi, çalıştığı kurumda akademisyenlik süresi ve idari görevde bulunma durumu gibi

demografik değişkenler açısından akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesi de bu çalışmanın amacıdır.

Rekete dayalı çağımız ortamında, çalışan bireylerin görevlerini yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmesi için yeterli bir durum değildir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin yanı sıra gönüllülük esasına göre davranışlar sergilemelerine bağlı olmaktadır. Bu gönüllü davranışlar “ Örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde kavramlaştırmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak literatürde son otuz yılda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini konusunda ayrı ayrı yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok incelenen belirleyiciler arasında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini olduğu görülmektedir. Literatürde iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen ve iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri süren farklı disiplinlerde gerçekleştirilmiş birçok araştırma bulunmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007:186).

“İnsan odaklı hizmet anlayışı” çerçevesinde, öncelikle çalışanlar ve organizasyon arasında gönül bağının sağlanması, hizmet sunan yüksek öğretim profesyonellerinin önce insan olarak, görev yaptığı yükseköğretim kurumunun bir iç müşterisi konumunda moral, motivasyon ve iş tatmininin yükseltilmesi ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin zemininin oluşturulması araştırmanın önemine esas teşkil etmektedir.

Günümüzde giderek daha çok önem kazanan pozitif psikolojik sermayenin bir alt unsuru olan öz yeterlilik’de bu çalışmanın aracı değişkeni olarak öngörülmüştür.

### **5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

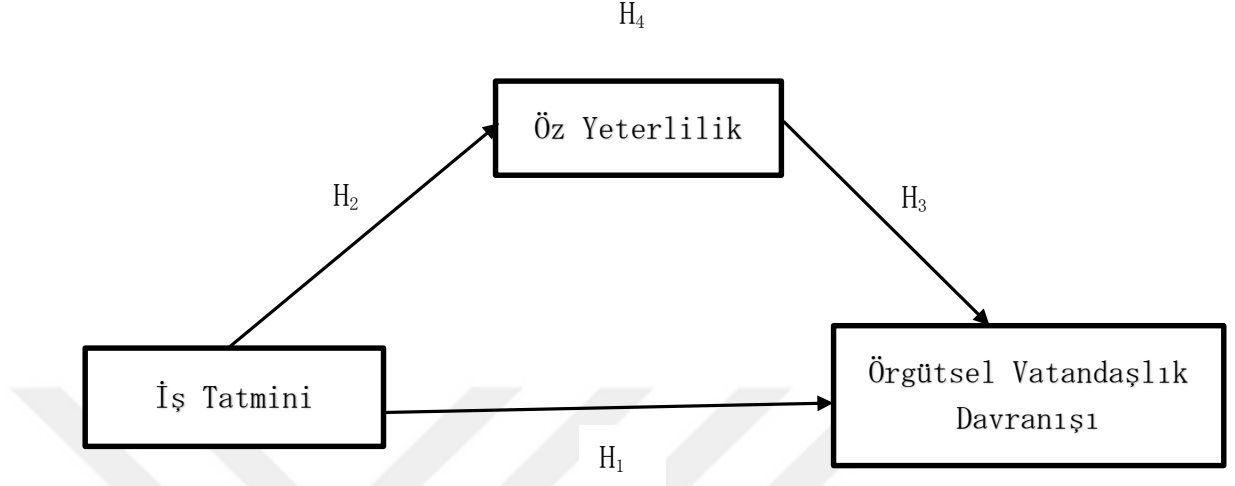
Bu Araştırma betimsel nitelikli bir çalışma olup, araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmada, bağımsız değişken olan akademisyenlerin iş tatmininin, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile aracı değişken olarak öz yeterliliğin rolü araştırılmıştır.

**Bağımsız Değişken:** İş Tatmini

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Aracı Değişken:** Öz Yeterlilik



**Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli**

Şekil 6'daki araştırmanın modelinde araştırmanın 4 ana hipotezi görülmektedir. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotezler oluşturularak, akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlığa etkisi ile öz yeterliliğin aracı ilişkisi gözlemlenmiştir.

**H1:** İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.

**H2:** İş tatminin öz yeterlilik üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.

**H3:** Öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.

**H4:** Öz yeterlilik iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

**H5:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.

**H8:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık

davranışı toplam akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>9</sub>:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalıştığı kurumda akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>10</sub>:** Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.

#### **5.4. Verilerin Analiz Yöntemi**

Araştırma sonucu elde edilen anket verileri, IBM SPSS Statistiks 24 for Windows programı kullanılarak analiz edilmiş, faktör analizi ile soruların güvenilirliği test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin gücü pearson korelasyon testi ile incelenmiş, basit ve çoklu doğrusal regresyon testleri ve aracı değişken analizleri ile değişkenler arası etki saptanmıştır.

##### **5.4.1. Verilerin Toplanması**

Bu tez çalışmasında, “iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, öz yeterlilik” konusu nicel araştırma teknikleri kullanılarak betimleyici yöntemle araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan yöntemi açıklamakla birlikte çalışmanın metodolojik durumu ve bilinci hakkında bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın problem cümlesini oluşturan “Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü var mıdır ?” sorusuna karşılık bulmak amacıyla öncelikli olarak; iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı, öz yeterlilik ve aralarındaki ilişki üzerine literatürde yapılan çalışmalara dair kitap, tez, bildiri, makale ve internet ortamındaki yayınlar üzerinde tarama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin önemli bir bölümü bir Vakıf Üniversitesindeki akademisyenlere bireysel olarak yüz yüze görüşme ile ulaşılarak cevaplandırılmıştır. Anketin katılımcılar tarafından sağlıklı doldurulabilmesi amacıyla girişindeki yazılı açıklamanın yanı sıra, katılımcılara ankette isimlerini yazmalarına gerek olmadığı, verilerin kurumsal değerlendirme dışında bilimsel olarak değerlendirileceği konusunda ve anket güvence verilmiştir. Anketin gelişigüzel doldurulmasının önüne geçmek amacıyla, ankette ölçeklerin alt boyutlarına ait sorular karışık olarak sorulmuştur.

Anket Formu; Demografik Özellikler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği,

Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Öz Yeterlilik Ölçeği sorularının yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan demografik özellikler bölümünde kontrol değişkenlerini ölçmek amacıyla hazırlanan bölümler bulunmaktadır.

Demografik özellikler bölümünde cinsiyet, yaş, akademik ünvan, toplam akademisyenlik süresi, çalıştığı kurumda akademisyenlik süresi ve idari görevde bulunma durumu ve diğer sorular yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden birincisi akademisyenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik olan **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**'dir. Bu ölçek çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla literatürde çokça kullanılan Podsakoff ve arkadaşları tarafından 1990 yılında geliştirilen ve 24 maddeden oluşan ölçektir. Araştırmada ölçeğin ana yapısı bozulmadan sorular araştırma Vakıf üniversitesinin ve akademisyenlerin özelliklerine göre düzenlenmiştir. Türkiye' de aynı ölçek Ünüvar(2006 ), Küçükbayrak (2010 ) ve Kaplan (2011 ) gibi birçok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin; Özgencilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve Sportmenlik olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin 5., 10., 15. ve 20. soruları sivil erdem alt boyutuna ait 4 maddeyi oluşturmaktadır. Özgencilik alt boyutuna ilişkin beş soru ise, 1, 6,11, 16 ve 21. sorulardan oluşmaktadır. Nezaket tabanlı alt boyuta ilişkin beş soru ise, 4, 9, 14,19 ve 24. sorulardan oluşmaktadır. Vicdanlılık alt boyutuna ilişkin soruları ise, 2, 7, 12, 17 ve 22. sorular oluşturmaktadır. Sportmenlik alt boyutunda ise, 3, 8, 13 18 ve 23. sıradaki soru yer almaktadır. Araştırmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği beşli likert tipi ölçek esasına göre puanlanmıştır. Likert ölçeği, kişisel ve öznel veriyi yakalamayı amaçlayan, daha çok sahada kullanılan bir soru tekniği olup, kişiye belirli bir konuda, ardı ardına tutum soruları birer kalıp olarak sorulur (Aksakoğlu, 2006: 136). Ölçek, 1-5 puan aralığında ele alınmış olup, kesinlikle katılmıyorum; 1 puan, katılmıyorum; 2 puan, kararsızım; 3 puan, katılıyorum; 4 puan, kesinlikle katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik (tutarlılık, kararlılık, reliability), aynı değişkenin farklı gruplardaki bireylerde elde ettiği sonuçların birbiriyle ne ölçüde uyumlu olduğunun

ölçülmesidir (Aksakoğlu, 2006: 97). Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısıdır. Örgütsel Vatandaşlık, İş tatmini ve Öz yeterlilik ölçeklerine ilişkin açılımlı faktör analizine başlamadan önce veri yapısının faktörleştirmeye uygunluğu ve toplanan verilerin evreni temsil edip etmeme durumu için Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır (Yıldırım ve Selvi, 2015).

Araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin, kesin doğru olduğu varsayılan bir ölçümün sonuçları ile karşılaştırılmasıyla tespit edilen belirleyiciliği geçerlilik (validity) olarak tanımlanmaktadır (Aksakoğlu, 2006: 84). Ölçeğin geçerliliğinin değerlendirilmesinin yapıldığı çalışmalarda ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin her alt boyutunun birbiriyle pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Kaplan, 2011: 186).

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek çalışanların tatmin seviyelerini ölçmek amacıyla hazırlanan **Minnesota İş Tatmin Ölçeği** (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)'dir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Herzberg'in Çift Faktör Kuramından (1965) esinlenilerek, 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Toker, 2007: 96). Weiss ve arkadaşları (1967), Minnesota İş Tatmini El Kitabı'nda, ölçeğin kısa formunun tüm boyutlarındaki puanları için kabul edilebilir bir içsel tutarlığa sahip olduğunu; içsel tatmin ölçeği için Cronbach Alpha: 0.86; dışsal tatmin ölçeği için Cronbach Alpha: 0.80 ve genel tatmin ölçeği için ise Cronbach Alpha: 0.90 güvenilirlik katsayısı belirtmektedirler (Şengül, 2008: 71). Ölçek Türkçe'ye, 1985 yılında Aslı Baycan tarafından kazandırılmış olup; güvenilirlik değeri Cronbach Alpha= 0.77 olarak ölçülmüştür (Eğinli, 2009: 44). Ölçek Türkiye' de Durak ve Serinkan (2007), Şengül (2008), Beşiktaş (2009), Aksungur (2009), Çıtak (2010), Kaplan (2011) ve Köroğlu (2012) olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır.

Ölçek biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde kullanılmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip iki boyuttan oluşmaktadır (Köroğlu, 2012: 279). Bu araştırmada 20 soruluk kısa form kullanılmıştır.

İş tatmini ölçeğinin iç kaynaklı tatmini ölçen soruları anket formundaki 1, 2, 3,

4, 7, 8, 9, 10,11, 15, 16, 20 nolu; toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Dış kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik ölçek soruları ankette 5, 6, 12, 13, 14,17, 18, 19 nolu sorulara tekabül eden toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Genel iş tatmini değerlendirmesinde yer alan sorular ise 1-20 arasındaki ölçek sorularından oluşmaktadır.

**İçsel iş tatmini** (Intrinsic Job Satisfaction), kişinin işi yaparken ne hissettiğine ve işin kendisine odaklanmaktadır. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkânı, hareketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma ve güç sergileme imkânı, bağımsız çalışabilme fırsatı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle uyumlu olması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkânları, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyum, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir (Şengül,2008: 47- 48).

**Dışsal iş tatmini** (Extrinsic Job Satisfaction) ise, işle dolaylı bağlantılı olan yönleri içermektedir. Weiss ve arkadaşlarına göre, dışsal iş tatmin boyutları yükselme imkânları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel süpervizyon, onaylanma gibi konularda çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığına yönelik faktörler ile ilgilidir (Kaplan, 2011: 187).

Genel iş tatmini boyutu bunların dışında kalan, genel fiziksel çalışma şartları ve kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla uyumu gibi genel faktörleri açıklamaktadır. Bunun yanında içsel ve dışsal iş tatmini puanları da, fiziksel koşullar ve iş arkadaşlarıyla uyum puanlarına katılmaktadır ( Şengül, 2008: 48).

Araştırmada, Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi ölçek kullanılarak puanlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde olup; Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. İş tatmin anketinin 11. sorusundaki “İşimde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmamasından” ifadesi ile; 14. sorudaki “iş içinde terfi olanağımın olmamasından” ifadesi olumsuz ifade olarak sorulmuştur.

Son olarak, **Öz Yeterlilik Ölçeği**; davranış ve davranışsal değişimleri değerlendirmek üzere 1982 yılında ‘Sherer ve arkadaşları’ tarafından geliştirilen öz-etkililik-yeterlik ölçeği Likert tipi bir öz değerlendirme ölçeğidir (Sherer vd.,

1982:71). Ölçekten alınan toplam puanın yüksekliği genel öz yeterlilik algısının yüksek, toplam puanın düşüklüğü ise öz yeterlilik algısının düşük seviyede olduğuna işaret etmektedir.

#### **5.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da faaliyet gösteren bir Vakıf Üniversitesi bünyesinde kadrolu akademisyen olarak çalışan öğretim elemanlarıdır. Araştırmanın yapıldığı Mart-Nisan 2018 döneminde Vakıf Üniversitesinde çalışan ortalama kadrolu öğretim elemanı sayısı 250'dir. Anket formu akademisyenlerin tamamına dağıtılmış ve cevaplandırmaları istenmiştir. Cevap veren akademisyenler arasında geçerli kabul edilerek araştırmaya dâhil edilen akademisyenlerin anket formu sayısı 131'dir.

#### **5.4.3. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlilik Analizi**

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

#### **5.4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.



#### 5.4.5. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 5.4.6. Analiz Sonuçları

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
V6	0,772			
V24	0,754			
V1	0,725			
V19	0,723			
V14	0,711			
V18	0,706			
V16	0,685			
V5	0,661			
V9	0,657			
V22	0,651		33,082	0,926
V21	0,630			
V20	0,629			
V17	0,622			
V23	0,610			
V10	0,591			
V4	0,565			
V15	0,534			
V11	0,457			
V3*		-0,795		
V7		0,790		
V8*		-0,723	14,500	0,810
V13*		-0,694		
V2		0,667		
V12		0,520		

Tablo 5.1: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizine Göre Dağılımı

**KMO: 0,883**  
**Bartlett  $X^2$ : 1587,709; p<0,05**  
**\*Ters Kodlu Soru**

Örgütsel Vatandaşlık ölçeği için yapılan faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,883 olarak hesaplanırken Bartlett testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek, faktör analizi için uygundur.

**Tablo 3'** de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda ölçeğin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktör, faktör yükleri 0,457 ile 0,772 arasında değişen 18 maddeden oluşmaktadır. Faktörün varyansı açıklama oranı %33,082; güvenilirlik katsayısı 0,926'dır. İkinci faktör, faktör yükleri 0,520 ile 0,795 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün varyansı açıklama oranı %14,500; güvenilirlik katsayısı 0,810'dur.

Analiz sonucunda ölçekten hiçbir madde silinmezken, V3, V8 ve V13 ters kodlu sorulardır.

Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Z26	0,884		
Z25	0,852		
Z27	0,825	<b>71,682</b>	<b>0,867</b>
Z28	0,824		

**Tablo 5.2: Öz yeterlilik Ölçeğinin Faktör Analizine Göre Dağılımı**

**KMO: 0,811**  
**Bartlett  $X^2$ : 248,051; p<0,05**

Öz yeterlilik ölçeği için yapılan faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,811 olarak hesaplanırken Bartlett testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek, faktör analizi için uygundur.

**Tablo 4'**de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçek, faktör yükleri 0,824 ile 0,884 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin varyansı açıklama oranı %71,682; güvenilirlik katsayısı 0,867'dir.

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
M20	0,740			
M16	0,732			
M15	0,708			
M9	0,694			
M3	0,688			
M4	0,685			
M8	0,633		<b>26,169</b>	<b>0,848</b>
M2	0,569			
M19	0,557			
M12	0,506			
M7	0,468			
M10	0,382			
M17		0,705		
M13		0,653		
M14		0,598		
M6		0,577	<b>15,255</b>	<b>0,664</b>
M5		0,564		
M18		0,523		
M11		0,427		

**Tablo 5.3: İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizine Göre Dağılımı**

**KMO: 0,774**

**Bartlett  $X^2$ : 1036,794;  $p < 0,05$**

İş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,774 olarak hesaplanırken Bartlett testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek, faktör analizi için uygundur.

**Tablo 5**'de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda ölçeğin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktör, faktör yükleri 0,382 ile 0,740 arasında değişen 12 maddeden oluşmaktadır. Faktörün varyansı açıklama oranı %26,169; güvenilirlik katsayısı 0,848'dir. İkinci faktör, faktör yükleri 0,427 ile 0,705 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Faktörün varyansı açıklama oranı %15,255; güvenilirlik katsayısı 0,664'tür. Analiz sonucunda M1 maddesi binişiklik nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

### 5.4.7. Verilerin Analizi

Verilerin analizi IBM SPSS Statistiks 24 for Windows programı ile yapılmış ve sonuçları %95 güven düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışmada ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

	N	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Öz Yeterlilik	131	4,13	0,74	-1,327	2,953
İş Tatmini	131	3,72	0,54	-0,150	-0,359
Örgütsel Vatandaşlık	131	3,94	0,58	-0,900	1,533

**Tablo. 5.4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı**

Ölçek puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde her birinin değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu görülmüştür. Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile incelenirken etki regresyon testi ile incelenmiştir. Ölçek puanlarının sosyo demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumu ise t testi ve ANOVA ile incelenmiştir.

Çalışmada, aracı rolünün test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen çok aşamalı yöntem kullanılmıştır.

## 5.5. Bulgular ve Hipotez Sonuçları

### 5.5.1. Bulgular

#### 5.5.1.1. Demografik Bulgular ve İlişki Analizi

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Bay	51	39,2
	Bayan	79	60,8
<b>Yaş</b>	20-30 yaş	34	26,4
	31-40 yaş	44	34,1
	41-50 yaş	16	12,4
	51-60 yaş	21	16,3
	60 yaş üstü	14	10,9
<b>Medeni durum</b>	Evli	67	52,3
	Bekar	61	47,7
<b>En son mezuniyet</b>	Lisans	23	17,8
	Yüksek lisans	47	36,4
	Doktora	59	45,7
<b>Akademik unvan</b>	Prof. Dr.	9	7,1
	Doç. Dr.	12	9,4
	Yrd. Doç. Dr.	31	24,4
	Öğr. G.	51	40,2
	Arş. Gör.	24	18,9
<b>Akademisyenlik süresi</b>	1-3 yıl	50	38,5
	4-7 yıl	21	16,2
	7-10 yıl	21	16,2
	10 ve üzeri	38	29,2
<b>Üniversitesi'de çalışma süresi</b>	1-3 yıl	72	55,4
	4-7 yıl	35	26,9
	7-10 yıl	14	10,8
	10 ve üzeri	9	6,9
<b>Kurumda idari görev var mı?</b>	Evet	26	20,3
	Hayır	102	79,7

**Tablo. 5.5: Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı**

Bu bölümde araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, eğitim durumu ve mesleki kıdem, gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre dağılımlarına yorumlara yer verilmiştir. Tablo ' da görüldüğü üzere

Akademisyenlerin %47,7 i bekârlardan oluşmaktadır. Akademisyenlerin en son mezuniyet duruma bakıldığında lisans %17,8, Yüksek Lisans %36,4, doktora en yüksek oranla %45,7 ile akademisyenlerin en son mezuniyet yüzdesini görmüştür. Akademik ünvanlara baktığımızda çoğunlukla ‘Öğr. Görevlisi’ %40,2 onu takip eden ‘Dr. Öğr. Üyesi’%24,4 , ‘Doç. Dr.’%9,4 , ‘Prof. Dr’ % 7,1 ile en düşük oranda gözlemlenmiştir. Akademisyenlik süreleri ise; ‘1-3 yıl’ %38,5,ile en yüksek orana sahiptir.‘4-7 yıl’ ile ‘7-10’ yılın oranları %16,2 dir. ‘10 yıl üzeri’ çalışanların sayısı %29,2 dir. %55,4 oranla üniversitesinde ‘1-3 yıldır görev yapanlar’ ve %79,7 oranla kurumda idari görevi bulunmayanlar oluşturmaktadır.

		Özyeterlilik	İş Tatmini	Örgütsel Vatandaşlık
<b>Öz yeterlilik</b>	Korelasyon	1	,428**	,763**
	p		0,000	0,000
	n	131	131	131
<b>İş Tatmini</b>	Korelasyon	,428**	1	,424**
	p	0,000		0,000
	n	131	131	131
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Korelasyon	,763**	,424**	1
	p	0,000	0,000	
	n	131	131	131

**Tablo 5.6: Öz Yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişki Analizine Göre Dağılımları**

Yapılan araştırmaya katılan akademisyenlerin öz yeterlilikleri, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre iş tatmini ile öz yeterlilik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken ( $r=0,428$ ;  $p<0,01$ ), öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır ( $r=0,763$ ;  $p<0,01$ ). İş

tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmuştur ( $r=0,424$ ;  $p<0,01$ ).

### 5.5.2. Hipotez Sonuçları

	Hipotezler	$\beta$ /F/T	$\rho$	Sonuç
H <sub>1</sub>	İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.	,424	,000	Kabul
H <sub>2</sub>	İş tatminin öz yeterlilik üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.	,428	,000	Kabul
H <sub>3</sub>	Öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.	,763	,000	Kabul
H <sub>4</sub>	Öz yeterlilik iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde (tam) aracılık rolüne sahiptir.	,770	,000	Kabul
H <sub>5a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	0,043	0,966	Red
H <sub>5b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	2,103	0,037	Kabul
H <sub>5c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	-1,286	0,201	Red
H <sub>6a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,214	0,930	Red
H <sub>6b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini yaşa göre farklılaşmaktadır.	0,149	0,963	Red
H <sub>6c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.	2,015	0,096	Red
H <sub>7a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.	0,673	0,612	Red
H <sub>7b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.	0,559	0,693	Red
H <sub>7c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.	1,738	0,146	Red
H <sub>8a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı toplam akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	2,081	0,106	Red

H <sub>8b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini toplam akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	1,337	0,265	Red
H <sub>8c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	1,066	,0,366	Red
H <sub>9a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı çalıştığı kurumda akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	,2,071	0,107	Red
H <sub>9b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini çalıştığı kurumda akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	1,246	0,296	Red
H <sub>9c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı çalıştığı kurumda akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.	1,347	0,262	Red
H <sub>10a</sub>	Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.	2,319	0,022	Kabul
H <sub>10b</sub>	Akademisyenlerin iş tatmini idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.	1,590	0,114	Red
H <sub>10c</sub>	Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.	2,583	0,011	Kabul

**Tablo 5.7: Hipotezler ve Sonuçları**

#### 5.5.2.1. Regresyon ve Aracılık Analizi Sonuçları

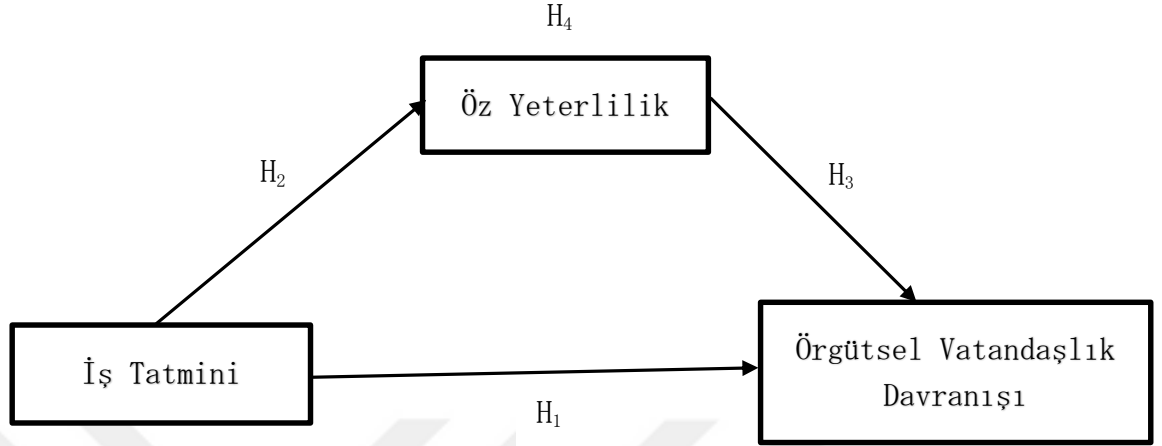
Araştırmanın H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi, H<sub>4</sub> hipotezini test etmek için de Baron ve Kenny (1986)'nin aracı değişken analizi yapılmıştır.



**Bağımsız Değişkenler:** İş Tatmini

**Aracı Değişken:** Öz Yeterlilik

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



**Şekil 5.2: Çalışmanın Modeli**

**H<sub>1</sub>:** İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.

Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,424 <sup>a</sup>	,180	,173	,52282

a. Predictors: (Constant), İş Tatmini

**Tablo 5.8: Regresyon Modeli Özeti (H<sub>1</sub>)**

**Tablo**'da yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki (örgütsel vatandaşlık davranışı) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (iş tatmini) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %17'lik değişimin iş tatminine bağlı olduğu söylenebilir. Tahmini standart hatası (std. error of the estimate) bağımlı değişkenin (örgütsel vatandaşlık davranışı) kendi ortalaması etrafındaki dağılımını ölçmektedir.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,729	1	7,729	28,277	,000 <sup>b</sup>
	Residual	35,261	129	,273		
	Total	42,991	130			

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

b. Predictors: (Constant), İş Tatmini

**Tablo 5.9: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları (H<sub>1</sub>)**

**Tablo 5.9**'de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Bu tablo gözlemlenen değerlerin regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı hakkında bilgi vermektedir. Modelin anlamlılığı, bağımlı değişkendeki (örgütsel vatandaşlık davranışı) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Buna göre H<sub>1</sub> hipotezinin test edildiği regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur  $F_{(1,129)} = 28,277$  ( $p < 0.001$ ).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,267	,317		7,148	,000
	İş Doyumu	,449	,084	,424	5,318	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Tablo 5.10: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar (H<sub>1</sub>)**

**Tablo 10**'de basit regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablodaki standardize edilmemiş katsayılar (unstandardized coefficients) regresyon modelinde kullanılabilir katsayılardır. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi;

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = 2,267 + 0,449(\text{İş Tatmini})$$

şeklindedir. Standardize edilmiş Beta Katsayısı 0,424'dür. Yani, bağımsız değişken (iş tatmini)'ndeki 1 standart sapmalılık değişim, bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı)'de 0,424'lük standart sapma oranında değişmeye yol açmaktadır ( $p < 0.001$ ).

**H<sub>2</sub>: İş tatminin öz yeterlilik üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.**

Akademisyenlerin iş tatmininin öz yeterliliğini ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 <sup>a</sup>	,183	,177	,66841

a. Predictors: (Constant), İş Tatmini

**Tablo 5.11: Regresyon Modeli Özeti (H<sub>2</sub>)**

**Tablo 11**'de yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki (öz yeterlilik) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (iş tatmini) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, öz yeterlilikteki %18'lik değişimin iş tatminine bağlı olduğu söylenebilir.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,912	1	12,912	28,900	,000 <sup>b</sup>
	Residual	57,634	129	,447		
	Total	70,546	130			

a. Dependent Variable: Öz Yeterlilik

b. Predictors: (Constant), İş Tatmini

**Tablo 5.12: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları (H<sub>2</sub>)**

**Tablo 12**'de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Modelin anlamlılığı, bağımlı değişkendeki (öz yeterlilik) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Buna göre H<sub>2</sub> hipotezinin test edildiği regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur  $F_{(1,129)}= 28,900$  ( $p<0.001$ ).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,971	,406		4,860	,000
	İş Doyumu	,580	,108	,428	5,376	,000

a. Dependent Variable: Öz Yeterlilik

**Tablo 5.13: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar (H<sub>2</sub>)**

**Tablo 13'**de basit regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi;

$$\text{Öz Yeterlilik} = 2,267 + 0,449(\text{İş Tatmini})$$

şeklinindedir. Standardize edilmiş Beta Katsayısı 0,428'dir. Yani, bağımsız değişken (iş tatmini)'ndeki 1 standart sapmalılık değişim, bağımlı değişken (öz yeterlilik)'de 0,428'lik standart sapma oranında değişmeye yol açmaktadır ( $p < 0.001$ ).

**H<sub>3</sub>:** Öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır.

Akademisyenlerin öz yeterliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 <sup>a</sup>	,581	,578	,37349

a. Predictors: (Constant), Öz Yeterlilik

**Tablo 5.14: Regresyon Modeli Özeti (H<sub>3</sub>)**

**Tablo 14'**de yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki (örgütsel vatandaşlık davranışı) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (öz yeterlilik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %58'lik değişimin öz yeterliliğe bağlı olduğu söylenebilir.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,996	1	24,996	179,194	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,994	129	,139		
	Total	42,991	130			

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

b. Predictors: (Constant), Öz Yeterlilik

**Tablo 5.15: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları (H<sub>3</sub>)**

**Tablo 15'**de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Modelin anlamlılığı, bağımlı değişkendeki (örgütsel vatandaşlık davranışı) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir.

Buna göre H<sub>3</sub> hipotezinin test edildiği regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur  $F_{(1,129)} = 179,194$  ( $p < 0.001$ ).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,479	,186	7,935	,000
	Özyeterlilik	,595	,044	,763	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Tablo 5.16: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar (H<sub>2</sub>)**

Tablo 16’de basit regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi;

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı = 1,479 + 0,595(Öz Yeterlilik)**

şeklindedir. Standardize edilmiş Beta Katsayısı 0,763’dir. Yani, bağımsız değişken (öz yeterlilik)’deki 1 standart sapmalık değişim, bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı)’da 0,763’lük standart sapma oranında değişmeye yol açmaktadır ( $p < 0.001$ ).

**H<sub>4</sub>: Öz yeterlilik iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde aracı değişken (mediator) rolüne sahiptir.**

Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen addır (Gürbüz ve Şahin, 2014:276). Aracı değişken bazı kaynaklarda müdahaleci değişken olarak da tanımlanmakta olup, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. En çok kullanılan Baron ve Kenny (1986)’nin yaklaşımıdır. Nedensel adım yaklaşımına göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014:277). Bu kriterlere aşağıda yer verilmiştir:

- i. Bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) ile bağımsız değişken (iş tatmini) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. (H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya konmuştur).
- ii. Bağımsız değişken (iş tatmini) ile aracı değişken (öz yeterlilik) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. (H<sub>2</sub> hipotezinin test edilmesinde

istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya konmuştur).

- iii. Bağımsız değişken (iş tatmini) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. (H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya konmuştur).
- iv. Bağımsız değişken (iş tatmini) ile aracı değişken (öz yeterlilik) birlikte çoklu regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamını yitirmiştir. Bu durumda akademisyenlerin öz yeterliliğinin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde tam aracı (full mediation) etkisi ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda iv. adımda çoklu regresyon analizi sonucu ortaya çıkan tablolara yer verilmiştir.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770 <sup>a</sup>	,593	,587	,36966

a. Predictors: (Constant), İş Tatmini, Öz Yeterlilik

**Tablo 5.17: Regresyon Modeli Özeti (H<sub>4</sub>)**

**Tablo 17'**de iş tatmini ve öz yeterliliğin birlikte modele dâhil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %59'unu açıkladığı görülmektedir.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,500	2	12,750	93,302	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,491	128	,137		
	Total	42,991	130			

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

b. Predictors: (Constant), İş Doyumu, Öz Yeterlilik

**Tablo 5.18: Çoklu Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları (H<sub>3</sub>)**

**Tablo 18'**de çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Modelin anlamlılığı, bağımlı değişkendeki (örgütsel vatandaşlık davranışı) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Buna göre H<sub>4</sub> hipotezinin test edildiği çoklu regresyon modeli istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur  $F_{(2,128)} = 93,302$  ( $p < 0.001$ ).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,173	,244		4,809	,000
	Öz Yeterlilik	,555	,049	,711	11,404	,000
	İş Tatmini	,127	,066	,120	1,919	,057

**Tablo 5.19: Çoklu Regresyon Modeline Ait Katsayılar (H4)**

**Tablo 19**'de çoklu regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Değişkenler arasındaki çoklu doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi;

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = 1,173 + 0,555(\text{Öz Yeterlilik}) + 0,127(\text{İş Tatmini})$$

şeklinindedir. Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren Standardize edilmiş Beta Katsayısı 0,711'dir. Yani, bağımsız değişken (öz yeterlilik)'deki 1 standart sapmalık değişim, bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı)'da 0,711'lik standart sapma oranında değişmeye yol açmaktadır ( $p < 0.001$ ). İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren Standardize edilmiş Beta Katsayısı 0,120'nin ise anlamını yitirdiği ( $p = 0,057$ ) görülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde öz yeterliliğin tam aracı (full mediation) etkiye sahip olduğu ortaya konmuş bulunmaktadır. Aracılığın anlamlılığının incelenmesi için güven aralığı ve SOBEL değerleri incelenmiştir. İndirekt etki için güven aralığı 0,18 ile 0,47 arasındadır ve güven aralığı sıfırı kapsamamaktadır. Bununla birlikte SOBEL testi de anlamlı bulunmuştur ( $Z = 4,85$ ;  $p < 0,05$ ). Bu bilgilerden hareketle tam aracılığın anlamlı olduğu belirlenmiştir.

#### 5.5.2.2. Farklılık Testleri

H5a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H5b: Akademisyenlerin iş tatmini cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H5c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Öz yeterlilik</b>	Bay	51	4,13	0,89	<b>0,043</b>	<b>0,966</b>
	Bayan	79	4,13	0,63		
<b>İş Tatmini</b>	Bay	51	3,84	0,55	<b>2,103</b>	<b>0,037*</b>
	Bayan	79	3,64	0,53		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Bay	51	3,86	0,67	<b>-1,286</b>	<b>0,201</b>
	Bayan	79	3,99	0,51		

**Tablo 5.20: Akademisyenlerin Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Farklılık Analizinin Dağılımları**

Akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yukarıdaki tabloya göre dağılımlarında akademisyenlerin iş tatminin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p < 0.05$ ,  $p = 0,037$ ). Bu durumda  $H_{5b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani, bay akademisyenlerin iş tatmini bayan akademisyenlerin iş tatmininden anlamlı şekilde daha fazla çıkmıştır. Bay akademisyenlerin iş tatmini ortalaması 3,84 iken bayan akademisyenlerin iş tatmini ortalaması 3,64'tür.

Yukarıdaki tabloya göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterliliği cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda  $H_{5a}$  ve  $H_{5c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

H6a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.

H6b: Akademisyenlerin iş tatmini yaşa göre farklılaşmaktadır.

H6c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Öz Yeterlilik</b>	20-30 yaş	34	4,08	0,59	<b>0,214</b>	<b>0,930</b>
	31-40 yaş	44	4,20	0,73		
	41-50 yaş	16	4,03	0,95		



	51-60 yaş	21	4,14	0,91		
	60 yaş üstü	14	4,18	0,61		
<b>İş Tatmini</b>	20-30 yaş	34	3,73	0,53		
	31-40 yaş	44	3,68	0,58		
	41-50 yaş	16	3,69	0,65	<b>0,149</b>	<b>0,963</b>
	51-60 yaş	21	3,75	0,45		
	60 yaş üstü	14	3,80	0,49		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	20-30 yaş	34	4,02	0,46		
	31-40 yaş	44	4,04	0,60		
	41-50 yaş	16	3,61	0,62	<b>2,015</b>	<b>0,096</b>
	51-60 yaş	21	3,84	0,66		
	60 yaş üstü	14	3,92	0,50		

**Tablo 21: Akademisyenlerin Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yaş'a Göre Farklılık Analizinin Dağılımları**

Akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının yaşa göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Yukarıdaki tabloya göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezleri reddedilmiştir. F değerleri ( $p < 0,05$ ) aralığında anlamlı çıkmamıştır.

H7a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.

H7b: Akademisyenlerin iş tatmini akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.

H7c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı akademik ünvanına göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Öz yeterlilik</b>	Prof. Dr.	9	4,25	0,68	<b>0,673</b>	<b>0,612</b>
	Doç. Dr.	12	4,02	0,63		
	Yrd. Doç. Dr.	31	4,22	0,78		
	Öğr. G.	51	4,17	0,84		
	Arş. Gör.	24	3,94	0,49		
<b>İş Tatmini</b>	Prof. Dr.	9	3,98	0,65	<b>0,559</b>	<b>0,693</b>
	Doç. Dr.	12	3,72	0,53		
	Yrd. Doç. Dr.	31	3,72	0,57		
	Öğr. G.	51	3,69	0,55		
	Arş. Gör.	24	3,69	0,46		
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	Prof. Dr.	9	4,03	0,60	<b>1,738</b>	<b>0,146</b>
	Doç. Dr.	12	3,70	0,56		
	Yrd. Doç. Dr.	31	3,90	0,55		
	Öğr. G.	51	4,06	0,65		
	Arş. Gör.	24	3,77	0,38		

**Tablo. 22: Öz yeterlilik, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademik Unvana Göre Farklılık Analizinin Dağılımları**

Akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının akademik unvana göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına **Tablo 22**'de yer verilmiştir.

Yukarıdaki tabloya göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları akademik ünvanlarına göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  ve  $H_{7c}$  hipotezleri reddedilmiştir. F değerleri ( $p < 0,05$ ) aralığında anlamlı çıkmamıştır.

H8a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı toplam akademisyenlik süresine göre

farklılaşmaktadır.

H8b: Akademisyenlerin iş tatmini toplam akademisyenlik süresine göre

farklılaşmaktadır.

H8c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı toplam akademisyenlik

süresine göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Öz yeterlilik</b>	1-3 yıl	50	4,08	0,74	<b>2,081</b>	<b>0,106</b>
	4-7 yıl	21	3,94	0,82		
	7-10 yıl	21	3,98	0,62		
	10 ve üzeri	38	4,36	0,70		
<b>İş Tatmini</b>	1-3 yıl	50	3,63	0,53	<b>1,337</b>	<b>0,265</b>
	4-7 yıl	21	3,74	0,57		
	7-10 yıl	21	3,68	0,60		
	10 ve üzeri	38	3,86	0,51		
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	1-3 yıl	50	3,95	0,60	<b>1,066</b>	<b>0,366</b>
	4-7 yıl	21	3,84	0,58		
	7-10 yıl	21	3,79	0,52		
	10 ve üzeri	38	4,04	0,57		

**Tablo. 23: Öz yeterlilik, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlığın Toplam Akademisyenlik Süresine Göre Farklılık Analizinin Dağılımı**

Akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının toplam akademisyenlik süresine göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 23’de yer verilmiştir.

Yukarıdaki tabloya göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları toplam akademisyenlik süresine göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda  $H_{8a}$ ,  $H_{8b}$  ve  $H_{7c}$  hipotezleri reddedilmiştir. F değerleri ( $p < 0,05$ ) aralığında anlamlı çıkmamıştır.

H9a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı üniversitesinde akademisyenlik süresine

göre farklılaşmaktadır.

H9b: Akademisyenlerin iş tatmini üniversitesinde akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.

H9c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üniversitesinde akademisyenlik süresine göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Öz yeterlilik</b>	1-3 yıl	72	4,00	0,77	<b>2,071</b>	<b>0,107</b>
	4-7 yıl	35	4,27	0,63		
	7-10 yıl	14	4,21	0,90		
	10 ve üzeri	9	4,50	0,43		
<b>İş Tatmini</b>	1-3 yıl	72	3,65	0,53	<b>1,246</b>	<b>0,296</b>
	4-7 yıl	35	3,84	0,50		
	7-10 yıl	14	3,63	0,58		
	10 ve üzeri	9	3,86	0,70		
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	1-3 yıl	72	3,92	0,60	<b>1,347</b>	<b>0,262</b>
	4-7 yıl	35	3,91	0,53		
	7-10 yıl	14	3,87	0,60		
	10 ve üzeri	9	4,31	0,44		

**Tablo 24: Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlığın Üniversitesinde Akademisyenlik Süresine Göre Farklılık Analizinin Dağılımı**

Akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının üniversitesinde akademisyenlik süresine göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 24'**e göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üniversitesinde akademisyenlik süresine göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda H<sub>9a</sub>, H<sub>9b</sub> ve H<sub>9c</sub> hipotezleri reddedilmiştir. F değerleri (p<0,05) aralığında anlamlı çıkmamıştır.

H10a: Akademisyenlerin öz yeterlilik algısı idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H10b: Akademisyenlerin iş tatmini idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H10c: Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı idari görevde bulunma durumuna göre farklılaşmaktadır.

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Öz yeterlilik</b>	Evet	26	4,42	0,63	<b>2,319</b>	<b>0,022*</b>
	Hayır	102	4,05	0,75		
<b>İş Tatmini</b>	Evet	26	3,87	0,52	<b>1,590</b>	<b>0,114</b>
	Hayır	102	3,68	0,54		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Evet	26	4,18	0,48	<b>2,583</b>	<b>0,011*</b>
	Hayır	102	3,87	0,58		

**Tablo 25: Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Akademisyenin Kurumda İdare Görevde Bulunma Durumuna Göre Farklılık Analizinin Dağılımı**

**\*p<0,05**

Öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel vatandaşlığın kurumda idare görevde bulunma durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi amacıyla yapılan ‘t’ testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler olan frekans (n) ve yüzde (%) verilmiştir. Çalışmada test tekniklerinden Güvenilirlik ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Bu testler, demografik olarak, eğitim, yaş, gelir seviyesi vs. gibi birçok kritere göre değerlendirmelere tabi tutulmuştur.

Yukarıdaki tabloya göre Öz yeterlilik ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı akademisyenlerin kurumda idari görevde bulunma durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ,  $p=0,022$ ) ( $p<0.05$ ,  $p=0,011$ ). Bu durumda  $H_{10a}$  ve  $H_{10c}$  hipotezleri kabul edilmiştir. İdari görev yapan akademisyenlerin öz yeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi anlamlı şekilde daha yüksektir. İş tatmini olarak

ise akademisyenlerin kurumda idari görevde bulunma durumu hiçbir farklılık göstermemektedir. Yukarıdaki tabloya göre yapılan analiz sonucunda akademisyenlerin iş tatmini kurumda idari görevde bulunma durumuna göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda  $H_{10b}$  hipotezi reddedilmiştir. F değerleri ( $p < 0,05$ ) aralığında anlamlı çıkmamıştır.



## SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Günümüz bilgi çağında ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda gerçekleşen hızlı değişim iş yaşamını derinden etkilemektedir. Değişime ayak uyduramayan kurumların ayakta durması neredeyse imkânsızdır. İnsan sermayesi kavramı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı kazanmalarında giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bunun adına örgütler, “örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde tanımlanan gönüllü davranışlar gösteren, örgütlerine pozitif katkı sağlayabilecek yüksek katma değerli kişilere her geçen gün daha çok ihtiyaç duymaktadır. Araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve Sportmenlik olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları açısından, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisidir. Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin içsel ve dışsal tatmin düzeyi ile genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip boyutları bulunmaktadır.

Çağımızda yükseköğretim sektöründe yüksek, yoğun ve karışık bir teknolojik kapasite ve donanımın yanı sıra, bilişim ve iletişim teknolojilerinin, ileri seviyede kullanımına paralel, son derece eğitilmiş, bilgi birikimi yüksek ve sürekli yenilenen, gelişmeye açık, esnek, uyum, sinerji ve ekip çalışması gerektiren bir hizmet ve akademisyen özelliği aranmaktadır. Bu nedenle, yükseköğretim hizmetlerinin sunumunda, dinamik rekabet unsuru olan insan kaynağı konumundaki akademisyenler stratejik öneme sahiptir. Akademisyenlerin iş tatmini, akademisyene işinin sağladıklarına yönelik algısı, bu algıya karşılık verdiği duygusal yanıtıdır. Akademisyenlerin iş tatmini ve sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı bir yükseköğretim kurumunun etkin ve verimli çalışmasında, gelişiminde ve yenilikçi açılımlar göstermesinde önemli yer tutan faktörlerdir.

Yükseköğretim sektöründe akademisyenlere yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada, akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi ile öz yeterliliklerinin aracı rolü olduğu bir model önerisinde bulunulmuştur. Yapılan literatür araştırmasında iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden biri olduğuna dair çalışmalara rastlanırken pozitif

psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan öz yeterliliğin aracı rolüne ve etkilerine ilişkin entegre herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Pozitif psikolojik sermaye örgütlerin yönetimi için eşsizlik ve uzun dönemli rekabet avantajı sunan yeni bir yaklaşımdır. Geliştirilen modelin test edilmesine yönelik anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren tek bir Vakıf üniversitesinde farklı fakültelerde ve akademik ünvanlarda tam zamanlı görev yapmakta olan 131 akademisyen üzerinde uygulanmıştır ve öngörülen bazı hipotezleri doğrulaması açısından oldukça önemli bulgular ortaya koymaktadır. Ayrıca akademisyenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterliliğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, meslekte çalışma yılları gibi demografik bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair hipotezler test edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi ve değişkenler arasındaki ilişki analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için ise; basit ve çoklu regresyon analizi, t testi, ANOVA testinden faydalanılmıştır.

İlişki analizi sonuçlarına göre iş tatmini ile öz yeterlilik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken ( $r=0,428$ ;  $p<0,01$ ), öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır ( $r=0,763$ ;  $p<0,01$ ). İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmuştur ( $r=0,424$ ;  $p<0,01$ ).

Araştırmada akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde öz yeterliliğinin tam aracı rolüne sahip olduğu Baron ve Kenny (1986)'nin aracı değişken analizi ile tespit edilmiştir. Yani, akademisyenlerin iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilerken öz yeterlilik algıları aracı değişken olarak ele alındığında anlamlı etkisini yitirmektedir. Bu durumda akademisyenlerin artan iş tatmini öz yeterlilik algılarını arttırırken örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini de önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilemektedir. İş tatmini ve öz yeterlilik araştırma modeline birlikte dâhil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %59'unu açıkladığı görülmektedir.

Araştırmaya konu olan bağımsız (iş tatmini), bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve aracı (öz yeterlilik algısı) arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yükseköğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin katma değerinin arttırılması için iş tatmin algılarının yüksek olması gerektiği farklı araştırma bulgularıyla



desteklenmektedir. Bu durum akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık yapısını etkileyerek çalıştıkları kuruma karşı sahiplenmelerini de beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda, akademisyenlerin iş tatmin seviyeleri yüksek olduğunda kendilerine ve çalıştıkları kurumlarına olan güvenleri de artmaktadır. Bu bağlamda kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile birlikte akademisyenlerin kurumlarına, diğer kurum çalışanlarına ve kurum yöneticilerine güven duyması sağlanabilmektedir. Bu güven ortamı ile kurum içindeki çatışma ve belirsizlikler azaltılıp, rahat ve uyumlu bir atmosfer yaratılabilir. Böylece kurumlarına duygusal açıdan bağlı, kendisini kurumunda tam olarak tanımlayabilen, iş tatmini ve öz yeterlilik algısı yüksek, işten ayrılmayı istemeyen, ekip çalışmasına uygun, kendine güvenen, üretken ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi yüksek akademisyenler ortaya çıkarılabilir.

Akademisyenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterliliğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, meslekte çalışma yılları gibi demografik bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t testi ve ANOVA sonuçları elde edilmiştir. Anlamlı çıkan sonuçlar arasında akademisyenlerin iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bay akademisyenlerin iş tatmini bayan akademisyenlerin iş tatmininden anlamlı şekilde daha fazla çıkmıştır. Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterliliği cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Benzer olarak, akademisyenlerin öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa, akademik ünvana ve üniversitesinde akademisyenlik süresine göre farklılık göstermemiştir. Buna karşılık, öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı akademisyenlerin kurumda idari görevde bulunma durumuna göre farklılık göstermektedir. Yani, idari görev yapan akademisyenlerin öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri idari görev yapmayanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. İş tatmini olarak ise akademisyenlerin idari görev yapma ya da yapmama durumları farklılık göstermemektedir.

Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin iş tatminlerini arttırmaya yönelik yapılacak bilinçli faaliyetler akademisyenlerin bireysel anlamda hem öz yeterliliklerini yani pozitif psikolojik sermayelerini hem de örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini arttırarak kuruma yönelik katma değer üretimini arttıracak ve uzun vadede yükseköğretim alanında kurumsal rekabeti güçlendirecektir.

İstanbul'da faaliyet gösteren tek bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilen bu özgün araştırmanın gelecek araştırmacılar tarafından çok sayıda vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere uygulanmasının elde edilecek sonuçların akademik literatüre katkı olarak genelleştirilebilir ve karşılaştırılabilir hale getirilmesinde, uygulamada ise konu ile ilgili olarak akademisyenlerin ve akademik yöneticilerin bilinçlendirilmesi açısından oldukça fayda sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKLAR

### Kitaplar

Arık, N. ve M.K. Demirci. (2013). *Sosyal Sermaye Faktörlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 132.

Erdoğan, İ., (1994). *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. ( 2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2015). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erkuş, A. ve M. Çöpoğlu. (2013). *Çalışanların İş Yaşam Dengesinin İş Yaşamındaki Mutlulukları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 119.

Erving Goffman, (1959). *The Presentation of Self In Everyday Life, 1540 Broadway, New York: Anchor Books*.

Fındıkçı, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halsey, W., (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*, İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.

Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. S. Turan) (7. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Işıkkhan V., (2004), *Çalışma Hayatında Stres*, Ankara: Sandal Yayınları.
- İplik, F.N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 5.
- Katz, D.ve R.L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley Aktaran Öztürk, Y.E. (2013). a.g.e., 367.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem), (14. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schunk, D. H. (2009). *Öğrenme Teorileri: Eğitimsel Bir Bakışla*. (Çev. Ed.: M. Şahin) (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Serinkan, C. ve Y.Ü. Erdiş. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 77.
- Sollmann, Ullrich ve Heinze, Roderich (1995). *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şencan, İ. vd. (2012). *SKS Işığında Sağlıkta Kalite, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü*, (Editörler: Tosun, N. vd.), *Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı*, 1. Basım, 163 sayfa, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarda Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları, 213.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Kitabevi.
- Tınaz, P. (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Tikici, M. (2005), *Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde*, (Editör: Mehmet Tikici), 99-100, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Tozkoparan, G.(2010). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, (Editör: Celalettin Serinkan), 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi Yayını.

Türker, M. (2007). *Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 194.

Yılmaz, A. ve C. Eroğlu. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

### **Sürekli Yayınlar**

Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, 1-25.

Allison, B.J. (2001). *Student Classroom and Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Educational For Business”, 76(5), 285.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. Beta

Altuntaş, S. ve Ü. Baykal. (2010). *Relationship Between Nurses Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Nursing Scholarship, 42(2), 191-192.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, 261- 286.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H., (1995), *Emotions in the Workplace: A Reappraisal-Human Relations*”, Vol.48.

Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Sayı: 15/2, 163-178.

Atalay, C. G. (2010), *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*

*Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). *The Relationship Between İnnovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier İndustry*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.

Aksakoğlu, G. (2006). *Sağlıkta Araştırma ve Çözümleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayını, 2.Yazım, İzmir.

Aksakoğlu, G. (2006). *Sağlıkta Araştırma ve Çözümleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayını, 2.Yazım, İzmir.

Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1989). *Human Agency in Social Cognitive Theory*. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.

Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. *Encyclopedia of Human Behaviour*. (Ed. Ramachaudran, V.S.). Academic Press. Vol. 4, 71-81.

Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.

Bandura, A. (2000). *Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy*. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.

Bandura, A. (2004). *Health Promotion by Social Cognitive Means*. *Health Education and Behavior*, 31(2), 143-164.

Bandura, A. (2006). *Guide for Constructing Self-efficacy Scales*. *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, 5, 307-337.

Bandura, A., and Schunk, D. H. (1981). *Cultivating Competence, Self-efficacy and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586-598.

Bandura, A. and Wood, R. E. (1989). *Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-regulation of Complex Decision Making*. Journal of Personality and Social Psychology, 56 (5), 805-814.

Basım, H.N. ve H. Şeşen. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Karşılaştırma Çalışması*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61(4), 85.

Başaran, A. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Umut Yayıncılık.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), 1173-1182.

Berkowitz, L. (1989). *Frustration - Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation*, Psychological Bulletin, 106 (1), 60.

Bilgiç, R. (2008). *İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme*, Türk Psikoloji Yazıları, ( 22), 66-77.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Bolat, O. T. ve O.S. Aytemiz. (2009). *Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 218.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 120.

Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Niehoff, B. P. (2004). *The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior*, Human Resource Management Review, 14, 229–246.

Bolino, M.C. ve Varela, J.A. (2006). *The impact Of Impression-Management Tactics On Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Organizational Behavior, 27, 281.

Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). *Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human Performance.* 10, 99.

Brief, A.P. ve S.J. Motowidlo. (1986). a.g.e. 717. Aktaran Varlı, H. (2014). a.g.e. 55.

Brief, A.P. ve S.J. Motowidlo. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors. Academy of Management Review.* 11 Aktaran Erdem, U. (2003). 9-10.

Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). *A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. Teaching and Teacher Education,* 16(2), 239-253.

Buluç, B. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 6(4), 579.

Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.*

Caprara, G.V., & Daniel C. (2003). *A conception of personality for a psychology of human strengths: personality as an agentic, self-regulating system,* in: L.G. Spinwall & U.M. Staudinger, (Ed), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology.* Washington: DC American Psychological Association, 61-74.

Cohen, A. ve E. Vigoda. (2000). *Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior in Israel. Administration and Society.* 32(5), 597-598.

Çetin, F Basım, H.N.(2012). *Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi,* 45(1) ,121-137.

Çekmeceliolu, H. (2011). *Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yönetim,* 22(68), 29- 47.

Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde*



Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 66.

Çiçek, S.S. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 8.

Davran, D., (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17.

Deloria, J.E., (2001), *A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees In a Federal*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı.

Demirdağ, G. E. (2015). *Etik İklim Ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), 197-216.

Demirel, Y. ve M.F. Özçınar. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi'', 23:1, 142.

Demirel, Y. ve Z. Seçkin (2011). *Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20: 2, 38.

Diefendorf, J.M., D.J.Brown, A.M. Kamin ve R.G. Lord (2002). *Examining The Roles of Job involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance* Journal of Organizational Behavior, 23(1), 105.

Doğan, S., &Kılıç, A. G. S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Eaton, M. J., ve Dembo, M. H. (1997). *Differences in the motivational beliefs of Asian American and Non-Asian students*. Journal of Educational Psychology, 3, 433-440.

Erdil, O. vd. (2004). *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir*

Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 17-26.

Ergin, C. (1997). *Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*, Türk Psikoloji Dergisi, 12(39), 25-36.

Fahr, J. – L., Early, P. C. ve Lin, S.-C. (Sept. 1997). *Impetus For Action: A Cultural Alnalysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society*. Administrative Science Quarterly, 42, 421-433.

Fidan, Y. (2011). *Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi*, Verimlilik Dergisi, 2, 17-29.

Gavcar, E. ve Topaloğlu, C. (2008). *Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği)*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(2), 59-74.

George, J. M. (1992). *The role of personality in organizational life: Issues and evidence*. *Journal of Management*. 18:2, 186-187.

Graham, W.J. (1991). *An Essay on Organizational Citizenship Behavior*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4, 255.

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A., (2000), *Behavior in Organizations*, 7.Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.

Greenberg, Jerald, Baron, R. A. (2003). *Behavior In Organizations*, New Jersey, USA:Prentice Hall Inc.

Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(1), 50.

Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, s.1.

İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.

İçerli, L. ve M.H. Yıldırım. (2012). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 170.

İnce, M. (2005). *Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişk.* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (4), 195-216.

Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. Brac University Journal, 1(4), 75-85.

Johnson, A.M. (2008). *The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alliant International University Industrial / Organizational Psychology Division, Faculty of The Marshall Goldsmith School of Management, 18.

Kale, E. (2015). *Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü*. International Journal of Economic & Administrative Studies, 7(14).

Kamer, Meltem, (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık*

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

Karkın, N. (2004). *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. Türk İdare Dergisi, (3), 43-84.

Kaşlı, M. (2007). *İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt'', 8/2, 159 -174

Katz, D. (1964). *Motivational Basis of Organizational Behavior*. Behavioral Science. 9, 135-136.

Kaya, İ. ( 2016). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler*.

*Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7/2 355-372

Keleş, Hatice Necla (2011) *Pozitif psikolojik sermaye tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,3,2.

Konovsky, M.A. ve S.D. Pugh. (1994). *Citizenship Behavior and Social Exchange*. *Academy of Management Journal*. 37(3) Aktaran Oral, N. (2012), 34.

Kumar, B. P. ve GIRI, V. N. (2009) *Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment*, The Icfai University Journal of Organizational Behavior, Cilt: 1, Sayı: 8.

Köroğlu, Ö. (2012). *İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 13/2, 275-289.

Lepine, Jeffrey A., Erez, Amir ve Johnson, Diane E. (2002). *The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and MetaAnalysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65

Linley,Alex ve diğ. (2006). *Positive psychology: Past, present and(possible) future*, *The Journal of Positive Psychology*.1:1,3-16.

Luthans, Fred&Youssef,C.M.(2004). *Human,Socialand Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*,*Organizational Dynamics*. 33:2,143-160.

Markoczy, Livia, Katherine XİN, (2004). *The Virtues of Omission In Organizational Citizenship Behavior*, Version 1. 28, s. 1 - 2. 37.

Mcneely, B.L. ve B. M. Meglino. (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, 841.

Mercan, N., Oyur,E., Alamur, B., Gül, S., ve Bengül., S. (2012). *İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma* *Organizasyon ve Yönetim*

Lepine, Jeffrey A., Erez, Amir ve Johnson, Diane E. (2002). *The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and MetaAnalysis*. Journal of Applied Psychology, 87 (1), 52-65

Linley, Alex ve diğ. (2006). *Positive psychology: Past, present and (possible) future*, The Journal of Positive Psychology. 1:1, 3-16.

Luthans, Fred & Youssef, C.M. (2004). *Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, Organizational Dynamics. 33:2, 143-160.

Markoczy, Livia, Katherine Xin, (2004). *The Virtues of Omission In Organizational Citizenship Behavior*, Version 1. 28, s. 1 - 2. 37.

Mcneely, B.L. ve B. M. Meglino. (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, 841.

Mercan, N., Oyur, E., Alatur, B., Gül, S., ve Bengül, S. (2012). *İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma* Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 213-226.

Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. ,1991 *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1, s.66-86.

Meyer, J.P., N.J. Allen ve C.A., Smith. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 539.

Miller L.H., Smith A.D., Mahler B.L. (2008). *The Stress Audit Manual*, Brookline

Moorman, H. R. ve L.G. Blakely. (1995). *Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Organizational Behavior. 16, 128.

Netemeyer R.G., J.S. Boles, D.O. Mackee ve R. MacMurrian. (1997). *An Investigation in to The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context*. Journal of Marketing, 61, 90.

Odom, R. Y. Boxx, W. R. and Dunn, M. G. (1990). *Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion*. Public Productivity and Management Review, 149(2) 157 – 179.

Organ, D.W. & K. Ryan (1995) . *A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior*. Personnel Psychology. 48, 776.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Book. Aktaran Altıntaş, F. (2006). *Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz*. Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(2), 82.

Organ, D.W. (1990). *The Motivational Basis Organizational Citizenship Behavior Research*. Organizational Behavior. 12, 43-56.

Organ, D.W. (1994). *Personality and Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Management. 20:2 Aktaran: Oral, N. (2012). s. 34.

Organ, D.W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*". *Human Performance*, 10, 90-91. Aktaran: Aslan, Ş.(2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*. Yönetim ve Ekonomi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 15, 166.

Organ, D.W., P.M. Podsakoff ve S.B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications Aktaran Oral, N.(2012).

Özdemir, F. ( 2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). *Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*, Journal of Qafqaz University, Sayı: 24, 146-153.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite*

*Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20, 118.

Öztaş, U. ve Osman A. (2009). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), s.10.

Öztürk, Y. E. (2013). *Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Tıbbi Hataya Eğilim Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3), 367.

Pajares, F. (2002). *Overview of Social Cognitive Theory and Self Efficacy*.

Pajares, F. (2003). *Self-Efficacy Beliefs, Motivation and Achievement in Writing: A Review of The Literature*. Reading and Writing Quarterly, 19, 139-158.

Podsakoff, P.M. ve S.B. Mackenzie. (1997). *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research*. Human Performance. 10(2), 146.

Polat, S. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of The Teachers at Secondary Schools According to The Perceptions of The School Administrators*, Procedia -Social and Behavioral Sciences, 1(1), 1593.

Poyraz, K. ve Aksoy, E., (2012). *Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama*, 185-197.

Rotter, J. B. (1996). *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. Psychological Monographs, 80, 1-286.

Sabuncuoğlu B. (2003), *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi*,127.

Schnake, M. (1991). *Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda*, Human Relations. 44 (7).

Schneider, B., ve Alderfer, C. P. (1973). *Three Studies of Measures of Need*

*Satisfaction in Organizations*. Administrative Science Quarterly, 18, 489-505.

Schunk, D. H. (1990). *Goal Setting and Self-Efficacy during Self-Regulated Learning*. Educational Psychologist, 25(1), 71-86.

Sıgır, Ü. (2007). *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 261-278.

Silah, M. (2001). *Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2), 95-109.

Smith C.A, D.W. Organ ve J.P. Near. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. Journal of Applied Psychology. 68(4), 656-657.

Soysal, A. (2008). *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, 22(1), Ocak.

Spector, P., Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. ve Ilies, R. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi Kitabı*, (Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran), 2. Cilt, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). *An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior*, Human Resource Management Review, 12 (2), 269-292.

Taşçı, D. (2007). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 374.

Tikici, M. ve Akdemir, B. (2002). *İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma*, 3.Aile İşletmesi Kongresi, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78.



Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.

Turnipseed, D. L., (2002). *Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics*, Journal of Business Research, 55.

Turunç, Ö. (2009), *Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyona Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşik Yöntemiyle (AHP) Belirlenmesi*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 34: 315-337.

Tümgan, C., 2007. *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

Uzun, Y. (2011). *Kamu İdarelerinde Etik Yönetim*, Sayıştay Dergisi, 80, 33- 56.

Van Dyne, L.,J.W. Graham ve R.M. Dienesch. (1994). *Organizational Citizenship' Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*. Academy of Management Journal, 37(4), 766.

Waris, R.G.(2005). *An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviors: A Path Analysis Approach*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Missouri Kansas City, Aktaran Şener, T. (2010). 41-42.

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), 601-602.

Woolfolk, A. (1998). *Educational Psychology*. (Nineth ed.), Boston: Allyn and Bacon.

Yazgan-İnanç, B., Bilgin, M. ve Kılıç-Atıcı, M. (2012). *Gelişim psikolojisi: Çocuk ve Ergen Gelişimi*, Ankara: Pegem A.

Yazıcı, H. (2012). *Motivasyon*. Y. Özbay ve S. Erkan (Ed.). Eğitim Psikolojisi, 4. Baskı içinde (379-405), Ankara: Pegem A.

Yelboğa, A. (2012). *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*".

*Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.

Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). *Genel Özyeterlik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması*. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4): 301-308.

Yılmaz, B., ve Halıcı, A. (2010). *İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma*, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107.

Yüksel, İ. ( 2005). *İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma*, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.

Zimmerman, B. J. (2000). *Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn*, *Contemporary Educational Educational Psychology*, 25, 82-91.

### **Diğer Kaynaklar**

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.

Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 26-27.

Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Katz D., ve R.L. Kahn (1966) a.g.e. Aktaran Erdem, Ü. (2003), Erdem, Ü. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 30-31.

Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına*

*Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 48.

Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 30-31.

Pirecioğlu, F. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4-5.

Sarıkaya, M., (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.

Suküt, M. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi.

Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 25.

Şengül Muter, C. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Erdem, U. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Erdoğan, İ. (1996). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 22.

Torun, Ö. (2007). *Resmî Ortaöğretim Kurumlarında Öğrenim Gören Öğrencilerin İnternet Etiğine İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tuğcu, F. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 6.

Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kaplan, İ. (2011) . *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

## **Tezler**

Acar, A.Z. (2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri*.

Akyüz, S. (2015). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altay, M. (2011). *Hastane Çalışanlarının İşyerindeki Duyguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Özel Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 46.

Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi.

Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 40.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 39.

Duff, D.B. (2007). *The Relationship Between Organizational Climate, Personality Factors and Organizational Citizenship Behaviors in a Universty Extension*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Urbana- Champaign:Universty of Illinois Aktaran İplik, F (2015). 63.

Çakmak, B. (2016). *Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği*. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 87.

Çekmecelioğlu, H. ve Keleş, Ö. (2009). *Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 590-596.

DEMİR, Nevzat, 2005. *Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,190.

Emre, G. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Eronat, Z. (2004) “*İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama*” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Güner, A. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, J.Ö, (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, 20.

Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, , İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, Selma (2007), *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)”. Gazi Üniversitesi, Ankara

Kendirliç, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık*.(Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar

Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 12.

Kuşçuluoğlu, (2008) *Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenirlilik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*,18.

Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya' da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Sun, Ö.H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara:

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Tokgöz, E. (2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*". Balıkesir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. 10(39), 64.

Türk, F. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Ünal, L. I. (2003). *İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı*, Eğitim Bilim Toplum, 1, (1-2). 108-123.

Urhan, S., 2014. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Ürek, D. (2015). *Sağlık Kuramlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 47.

Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 47.

### **İnternet Kaynakları**

Blau, P. (2005). <http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/courses>, (Erişim Tarihi:14.05.2018).

## ÖZGEÇMİŞ

17.08.1991 yılı Ankara Altındağ doğumlu kütük Erzurum'da olan Anıl ALPSOY ilk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamlamıştır. Haliç Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümünde lisans öğrenimini görmüştür. Haliç Üniversitesinde Satın Alma uzmanı olarak görev yapmaktadır.





## EK 1:

### ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket, Dr. Öğretim Üyesi Özlem ATAN danışmanlığında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anıl ALPSOY'un yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bilimsel bir araştırmayı yürütebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayabilirsiniz. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bireysel olarak değerlendirmeye alınmayacaktır. Anketler SPSS anket değerlendirme programında ve toplu olarak bilimsel amaçlı analiz edilecektir. Anketi yanıtlarken göstereceğiniz hassasiyet, doğruluk, sağladığımız katkı ve ayırdığımız zaman için çok teşekkür ederiz.

[ozlematan@hotmail.com](mailto:ozlematan@hotmail.com), [ozlematan@halic.edu.tr](mailto:ozlematan@halic.edu.tr)  
[anil\\_alpsoy@hotmail.com](mailto:anil_alpsoy@hotmail.com), [anilalpsoy@halic.edu.tr](mailto:anilalpsoy@halic.edu.tr)

Cinsiyet :							
<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan						
Yaş :							
<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve 60	<input type="checkbox"/> 61-70	<input type="checkbox"/> 71 ve üstü		
Medeni Durumunuz :							
<input checked="" type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar						
En son mezuniyetiniz ?							
<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans	<input type="checkbox"/> Doktora					
Akademik ünvanınız nedir ?							
<input type="checkbox"/> Ord.Prof.Dr.	<input type="checkbox"/> Prof.Dr.	<input type="checkbox"/> Doç.Dr.	<input type="checkbox"/> Yrd.Doç.Dr.	<input type="checkbox"/> Öğr.G.	<input type="checkbox"/> Arş.Gör	<input type="checkbox"/> Okt.	<input type="checkbox"/> Çev.
Kaç yıldır akademisyen olarak çalışıyorsunuz?							
<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-7	<input type="checkbox"/> 7- 10	<input type="checkbox"/> 10 ve üzeri				
Kaç yıldır Haliç Üniversitesinde çalışıyorsunuz?							
<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-7	<input type="checkbox"/> 7- 10	<input type="checkbox"/> 10 ve üzeri				
Kurumda idari göreviniz var mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır					
Lütfen Belirtiniz.....							

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

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği (x) işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1V	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.					
2V	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.					
3V	İşimde her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken ve açıkları kapatılması gereken biriyimdir.					
4V	Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunum varken dahi meslektaşlarıma ve öğrencilerime içten ilgi ve nezaket gösteririm.					
5V	Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					
6 V	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.					
7V	Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.					
8V	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.					
9V	Davranışlarımla iş arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
10V	Bilgi ve becerilerimi sürekli olarak güncel tutmaya çalışırım					
11V	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim					
12V	İşe gelmemek konusunda geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile devamsızlık yapmam.					
13V	Pireyi deve yaparım					
14V	İş arkadaşlarımla haklarına riayet ederim.					
15V	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan toplantılara katılırım..					
16V	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.					
17V	Çay, kahve, yemek molalarını işimi aksatacak derecede uzun tutmam.					
18V	Olaylara olumlu bakarım					

19V	Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceği düşünülen herkesin fikrini alırım ve danışırım.					
20V	Kurumsal duyuru, not, web sitesi vb. materyalleri okur ve takip ederim.					
21V	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.					
22V	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile işimle ilgili kurallarına uyarım.					
23V	Kurumumu dışarıda gururla temsil ederim.					
24V	Birlikte yapılan işleri nasıl geliştirebileceğime ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarım ile sürekli iletişim kurarım.					
25Z	Yaptığım işin tüm aşamasında kendimden eminimdir.					
26Z	Kendime güvenirim.					
27Z	Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.					
28Z	Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.					

	Aşağıdaki ifadeler için kendi kendinize <b>"Mesleğimden bu yönüyle ne kadar memnun oluyorum?"</b> sorusunu sorunuz ve lütfen, her maddenin sonunda uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1M	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden					
2M	İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından					
3M	İşimde ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından					
4 M	İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesinden					
5 M	Yöneticimin birlikte çalıştığı kişileri idare tarzından					
6 M	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
7 M	İşimde vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olmasından					

8 M	İşimin bana sabit bir iş sağlamasından					
9 M	İşimin başkaları için bir şeyler yapabilme imkânını bana sağlamasından					
10M	İşimde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan					
11M	İşimde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmamasından					
12M	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13M	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten					
14M	İş içinde terfi olanağımın olmamasından					
15M	İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden					
16M	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından					
17M	Çalışma şartları bakımından (fiziki şartlar)					
18M	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmasından					
19M	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden					
20M	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## EK 2

Turnitin  
Doküman Görüntüleyici

### Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme kodu: 01-Haz-2018 10:52 +03  
NUMARA: 971109906  
Kelime Sayısı: 24002  
Gönderildi: 1

*Alpsoy*

**AKADEMİSYENLERİN İŞ TATMİNİN  
ÖRGÜTSEL VATANDA... Anıl Alpsoy  
tarafından**

yenile

2% match (15-Tem-2015 tarihli internet)

Benzerlik Endeksi	Kaynağa göre Benzerlik
%16	Internet Sources: %11 Yayınlar: %6 Öğrenci Ödevleri: %11

<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080>

1% match (06-Oca-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Istanbul Aydin University on 2015-01-06	❌
1% match (06-Ağu-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to TechKnowledge Turkey on 2015-08-06	❌
1% match (13-Mar-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Bahcesehir University on 2018-03-13	❌
<1% match (13-Haz-2017 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Bahcesehir University on 2017-06-13	❌
<1% match (10-Oca-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Beykent Universitesi on 2015-01-10	❌
<1% match (02-May-2016 tarihli internet) <a href="http://docplayer.biz.tr">http://docplayer.biz.tr</a>	❌
<1% match (27-Kas-2015 tarihli internet) <a href="http://dergi.savistay.gov.tr">http://dergi.savistay.gov.tr</a>	❌
<1% match (20-May-2015 tarihli internet) <a href="http://acikerisim.nigde.edu.tr:8080">http://acikerisim.nigde.edu.tr:8080</a>	❌
<1% match (24-May-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Beykent Universitesi on 2018-05-24	❌
<1% match (14-Oca-2016 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Istanbul University on 2016-01-14	❌
<1% match (12-Eki-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to TechKnowledge Turkey on 2015-10-12	❌
<1% match (06-May-2016 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Marmara University on 2016-05-06	❌
<1% match (09-Nis-2014 tarihli internet) <a href="http://kouegitim2009.wikispaces.com">http://kouegitim2009.wikispaces.com</a>	❌
<1% match (13-Şub-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Beykent Universitesi on 2018-02-13	❌
<1% match (25-Oca-2016 tarihli internet) <a href="http://www.esgeggg.net">http://www.esgeggg.net</a>	❌

[https://turnitin.com/newreport\\_classic.asp?lang=tr&oid=971109906&ft=1&bypass\\_cv=1](https://turnitin.com/newreport_classic.asp?lang=tr&oid=971109906&ft=1&bypass_cv=1)

1/42