

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLKNUR BEŞİKTAŞ**

**İstanbul, 2009**

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

# İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

İLKNUR BEŞİKTAŞ

Danışman: DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

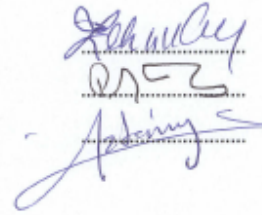
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İLKNUR BEŞİKTAŞ'ın İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.02.2009 tarih ve 2009/04-19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 16.3.2009

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. PINAR TINAZ  
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR



## ÖNSÖZ

Çalışanların bağlı oldukları örgütlerde; biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) göstermeleri hem kendileri için hem de örgütlerinin gelişimleri açısından önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların ÖVD'ni ortaya koymasında en önemli etkenlerden biride iş tatminidir.

İş tatmininin, ÖVD ve boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik olan araştırmalar, son yıllarda yabancı ülkelerde birçok araştırmaya konu olmuştur. Türkiye'de ise iş tatmininin genel olarak ve başka faktörlerle ilişkisi açısından inceleyen bazı araştırmalar olmakla birlikte; iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen spesifik çalışmalara pek rastlanmamıştır. Bu çalışmada, ülkemizde faaliyet gösteren belediye iktisadi teşekkülü olan, İSTBEL A.Ş.'de olumlu ÖVD seviyesi için gerekli olan iş tatmini seviyesinin belirlenmesine yönelik bir saha çalışması yapılmıştır. Ancak çalışma sadece uygulama yapılan İSTBEL A.Ş.'yi kapsamakta olup, ülkemizde ÖVD konusu Sivil Toplum ve Özel Sektör kuruluşlarında da araştırılarak, sektörel farklılıklar ortaya koyulabilir. Bununla birlikte iş tatmini dışında etkili olabileceği varsayılan, örgütsel iklim, örgütsel adalet, liderin özellikleri, yaş, eğitim, kıdem, gibi daha birçok değişkenin ÖVD üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından araştırılabilir. Özellikle ülkemizde ve kamu sektöründe pek incelenmemiş bir konuyu ele alması bakımından önem taşıyan bu çalışmanın, araştırmacılara, uygulayıcılara ve çalışanlara yararlı olmasını temenni ediyorum

Bu tez süresince benden bilgisini ve desteğini esirgemeyen Sn. Hocam Doç. Dr. Zeki PARLAK'a, araştırma sürecinde değerli fikirleriyle katkıda bulunan Sn. Hocam Prof. Dr. Pınar TINAZ'a, teşekkürü bir borç bilirim. Onların desteği ve yönlendirmesi olmasaydı bu çalışmayı gerçekleştirmek mümkün olmazdı. Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında kaynak olan değerli anket katılımcılarına, araştırma süresince bana büyük destek sağlayan çalışma arkadaşlarıma, bana sabır gösterdikleri için değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2009

İlknur BEŞİKTAŞ

## GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyadı	: İlknur BEŞİKTAŞ
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Zeki PARLAK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Mart 2009
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini

## ÖZET

### İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen, örgütlerine katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Literatürde, beklenen iş gereksinmelerini aşan bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (ÖVD). Örgütlerde, ÖVD'nin seviyesini artırmada örgütsel ve yönetsel faktörler büyük bir önem arz etmektedir. Bu tür davranışların örgüt içinde ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden biri de iş tatminidir. Bu araştırmanın amacı; çalışanların iş tatminleri ile ÖVD ve boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem, centilmenlik) arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Çalışma, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu ileri sürmektedir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : İlknur BEŞİKTAŞ  
Field : Labor Economics and Industrial Relations  
Programme : Psychology of Work and Management  
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Zeki PARLAK  
Degree Awarded and Date : Master – March 2009  
Keywords : Organizational Citizenship Behavior,  
Job Satisfaction

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

### **ABSTRACT**

In order to survive organizations currently need employees with extra behaviours beyond their formal job descriptions and valuable contributions to their organizations. These form of behaviours exceeding formal work expectations are called “organizational citizenship behaviour.” In the literature, managerial and organizational factors in increasing the level are of paramount importance in organisations. One of the most important factors that affect this type of behaviour is job satisfaction. The aim of this thesis is to examine the relations between employee’s job satisfaction and OCB and its dimensions (Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Civil Virtue, Sportmanship). The thesis argues that there is a positive relation between job satisfaction and organizational citizenship behaviour

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

<b>Tablo Listesi .....</b>	<b>iii</b>
<b>Şekil Listesi .....</b>	<b>iv</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. İŞ TATMİNİ VE TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>4</b>
1.1. İş Tatmininin Tanımı .....	4
1.2. İş Tatmininin Önemi .....	7
1.2.1. Örgütsel Sonuçları Açısından İş Tatmininin Önemi.....	10
1.2.2. Bireysel Sonuçları Açısından İş Tatmininin Önemi .....	11
1.3. İş Tatmini İle İlgili Kavramlar .....	12
1.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumları Arasındaki İlişki .....	12
1.3.2. İş Tatmini ve İş Ruh Halleri Arasındaki İlişki.....	14
1.3.3. İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki .....	14
1.3.4. İş Tatmini ve Moral Arasındaki İlişki.....	16
1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	17
1.4.1. Örgütsel Faktörler .....	17
1.4.1.1. Ücret.....	17
1.4.1.2. Terfi Olanakları.....	18
1.4.1.3. Çalışma Koşulları .....	19
1.4.1.4. İşin Kendisi .....	20
1.4.1.5. Yönetim Politikaları.....	21
1.4.1.6. Denetim Şekli ve Sıklığı .....	21
1.4.1.7. İletişim .....	22
1.4.1.8. Rol Yapısı .....	22
1.4.1.9. Liderlik.....	23
1.4.1.10. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları.....	24
1.4.2. Bireysel Faktörler .....	24
1.4.2.1. Yaş .....	25
1.4.2.2. Cinsiyet ve Medeni Durum.....	25
1.4.2.3. Kıdem.....	26
1.4.2.4. Eğitim ve Zekâ.....	27
1.4.2.5. Kişilik Yapısı .....	27
1.5. İş Tatminine Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sonuçlar .....	28
1.5.1. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri .....	28
1.5.2. Devamsızlık .....	31
1.5.3. İşgücü Devir Hızı .....	32
1.5.4. Performans .....	33
1.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	34
<b>2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>36</b>
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi.....	36
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarihsel Gelişimi ve Teorileri .....	41
2.2.1. Barnard'ın Çalışmaları.....	42
2.2.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	43
2.2.3. Blau'nun Çalışmaları - Sosyal Mübadele Teorisi.....	44

2.2.4. Gouldner'in Çalışmaları - Karşılıklılık Norm Teorisi .....	45
2.2.5. Bateman ve Smith'in Çalışmaları .....	47
2.2.6. Organ'ın Çalışmaları .....	47
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Benzer Nitelikle Olan Davranışlar .....	48
2.3.1. Örgütsel Spontanlık .....	48
2.3.2. Psikolojik Kontratlar .....	49
2.3.3. Rol Davranışları .....	49
2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış) .....	50
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	53
2.4.1. Özgecilik .....	55
2.4.2. Vicdanlılık .....	56
2.4.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme .....	57
2.4.4. Sivil Erdem .....	57
2.4.5. Centilmenlik .....	58
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	59
2.5.1. Örgütsel Bağlılık .....	59
2.5.2. Örgütsel Adalet .....	61
2.5.3. Örgütsel Güven .....	62
2.5.4. Örgüt Kültürü .....	62
2.5.5. Liderlik .....	64
2.5.6. İş Tatmini .....	65
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları .....	70
<b>3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
3.2. Araştırmanın Modeli .....	74
3.3. Araştırmanın Varsayımları .....	75
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	76
3.5. Araştırmanın Metodolojisi .....	77
3.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar .....	77
3.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	79
3.6. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi .....	81
3.6.1. Güvenirlilik Testi .....	81
3.6.2. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	81
3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler .....	81
3.7.1. Demografik Bulgular .....	81
3.7.1.1. Yaş .....	82
3.7.1.2. Cinsiyet .....	82
3.7.1.3. Eğitim Durumu .....	83
3.7.1.4. Kıdem .....	84
3.7.2. İş Tatmini ve ÖVD Ölçeklerinin Güvenirlilikleri .....	84
3.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVD) Faktör Analizi .....	85
3.7.4. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi .....	88
3.7.5. İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının .....	90
Korelasyon - Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi .....	90
<b>GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ .....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>107</b>

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1</b> : İş Tatminin Önemi Ya da Önemsizliği.....	9
<b>Tablo 2</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti.....	54
<b>Tablo 3</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri .....	66
<b>Tablo 4</b> : Araştırmanın Hipotezleri .....	74
<b>Tablo 5</b> : Veri Kaynaklarının Karşılaştırılması.....	78
<b>Tablo 6</b> : Örneklemin Yaş Dağılımı.....	82
<b>Tablo 7</b> : Örneklemin Cinsiyet Dağılımı .....	83
<b>Tablo 8</b> : Örneklemin Eğitim Durumu.....	83
<b>Tablo 9</b> : Örneklemin Kıdem Süresi .....	84
<b>Tablo 10</b> : Uygulanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri	85
<b>Tablo 11</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi - KMO Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 12</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Özet Tablosu.....	87
<b>Tablo 13</b> : İş Tatmini Faktör Analizi - KMO Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 14</b> : İş Tatmini Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu.....	89
<b>Tablo 15</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları .....	90
<b>Tablo 16</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Değeri ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları.....	91
<b>Tablo 17</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları.....	91
<b>Tablo 18</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları .....	92
<b>Tablo 19</b> : Nezaket Tabanlı Bilgilendirme ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları .....	92
<b>Tablo 20</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu ile İş Tatmini .....	93
<b>Tablo 21</b> : Centilmenlik ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları .....	93
<b>Tablo 22</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları.....	94
<b>Tablo 23</b> : Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları.....	95
<b>Tablo 24</b> : Sivil Erdem ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları.....	95

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Şekil 1</b> : İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler.....	29
<b>Şekil 2</b> : Graham'a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli.....	40
<b>Şekil 3</b> : Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ...	52
<b>Şekil 4</b> : İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları Üzerindeki Etkileri Araştırma Modeli .....	75
<b>Şekil 5</b> : İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri Araştırma Sonuç Modeli .....	96

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin, karşı karşıya kaldığı en önemli sorun ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan belirsizlik ortamıdır. Bu belirsizlik ortamında rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için; kaynaklarını daha etkin kullanmak zorunluluğunda olan işletmeler, üretimin temel unsurlarından olan insan kaynağına odaklanmışlardır. Bilindiği üzere, işletmelerin sahip olduğu teknoloji ve sistemler ne kadar iyi ve gelişmiş olursa olsun etkin ve verimli kullanılmadığında beklenen yararı getirmeyecektir. Bu sistemleri kullanacak, geliştirecek, çıktılarını yorumlayacak olan işletmelerin insan kaynağıdır. Bu noktadan hareketle insan odaklı araştırmalar yapan sosyal bilimciler, son yıllarda örgüt içinde çalışanların gösterdiği yardımcı davranışlar üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından biri de toplumsal vatandaşlık davranışından esinlenerek, yönetim literatürüne kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını literatürde yapılan ortak tanımlamalardan hareketle; çalışanların gönüllü olarak ya da isteyerek yaptıkları, iş tanımlarında ve/veya iş sözleşmelerinde belirtilmeyen ve örgütsel başarıya katkıda bulunan davranışlar olarak ifade edebiliriz. Başka bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sağlıklı işleyişini sağlayarak, yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirerek, verimliliği ve performansı artırarak, uzun dönemde örgütleri başarıya götüren çevresine ayak uydurabilen işletmeler haline getiren davranışlar bütünüdür. Bununla birlikte literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun, çalışanların bu davranışları sergilemesinde etkili olan örgütsel ve yönetsel faktörlere yönelik olduğu görülmektedir. Çalışanların bu davranışı sergilemesinde, iş tatmini, örgüt kültürü, liderin özellikleri, motivasyon, ödül adaleti vb. uygulama ve prosedürler merkezi bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan ve boyutlarını pozitif bir yönde etkilediği düşünülen, faktörlerden biri olan iş tatmini ele alınacaktır.

En genel tanımıyla iş tatmini kavramı, çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu ve/veya olumsuz tutum olarak ifade edilmektedir. Bu tutumlar olumlu olduğunda çalışanlar işinden tatmin olacak etkin ve verimli çalışma ortamı sağlanmış olacaktır. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimin temel varsayımı da bu

tutumlarına dayanmaktadır. Bu varsayıma göre; çalışanlar, işlerine karşı olumlu bir tutum içerisinde iseler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksek olacaktır. Her kurum, gönüllü olarak çalışan, niteliklerini ve gücünü tümüyle kullanan, örgüt için olumlu çıktılar sağlayan, bozgunculuk ve çatışma ortamı yaratmayan, kurumunu koruyan, bireylerle çalışmak ister. Dolayısıyla, bireylerin bu tür vatandaşlık davranışlarını ortaya koymasında etkili olan faktörlerden biri olarak iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşim önem taşımaktadır. Bu nedenle bu konu öncelikli olarak bir araştırma problemi olarak tasarlanmıştır. Bu araştırmanın problem cümlesi: “genel iş tatmininin”, “örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi var mıdır?” şeklindedir. Problemin çözümüne yardımcı olması ve konunun daha kapsamlı araştırmasının sağlanması için alt problemler oluşturulmuştur. Bunlar: - örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?; - örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?; - örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?; - örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?; - örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır? şeklindedir.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir anonim şirkette “İş Tatmininin” “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarına” etkisinin tespitine yönelik olan bu araştırmanın amacı; bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini tespit etmek, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ortaya koymak, ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini yükseltmek için gerekli olan iş tatmin seviyesi hakkında tespitlerde ve önerilerde bulunmaktır.

Bu çalışma, kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklaması ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bugüne kadar, iş tatminini genel olarak ve başka faktörle ilişkisi açısından ele alan çalışmalar çok olmasına karşın, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını spesifik olarak ele alan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Bu konuyu spesifik olarak ele alan araştırmaların çoğu Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmıştır. Türkiye’de ise; performans, dönüştürücü liderlik, çalışanların adalet algıları, örgüt kültürü ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik birçok araştırma bulunmasına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak inceleyen araştırmalara pek rastlanamamıştır. Bu çalışma, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkisini ortaya koyması, farklı bir kültürde ve belediye iktisadi teşekkülü olan bir anonim şirkette bir saha çalışması yapılmasından dolayı önem arz etmektedir. Çalışanların sergiledikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının, işletmelerin başarısı, etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Hiçbir karşılık beklemeden işletmelerde yaşanan değişimlere ayak uydurmak, yeniliklere katkı sağlamak, çalışma barışı ve huzuru için işbirlikçi çabalarda bulunmak, işletmeyi her ortamda savunmak, olumlu imajına katkıda bulunmak örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında olan davranışlardır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için uygun iş tatmini seviyesinin tespit edilmesi bakımından bu çalışma önemlidir.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde iş tatmini kavramı ele alınmıştır. Örgüt ve personel yönetimi konularında tartışılan ve sürekli araştırılan konulardan biri olan iş tatminin tanımı, örgütler açısından önemi, iş tatmini ile ilgili kavramlar, iş tatminine etki eden kişisel ve örgütsel faktörler, ardından da iş tatminin birey ve örgüt açısından sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çalışanların biçimsel rol tanımları dışında ortaya koydukları gönüllü davranış olarak tanımlanan, örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Bu çerçevede, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, teorileri, benzer nitelikte olan davranışlar açıklanmıştır. Ardından örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel kavramlarla ilişkisi son olarak ta örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır.

Son bölümde ise oluşturulan model kapsamında; çalışanların işlerinde elde ettikleri genel tatmin düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki (centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, özgecilik, sivil erdem) ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir saha çalışması yapılmıştır. Uygulama bölümünde, anketlerden elde edilen veriler bilgisayarda SPSS programında değerlendirilerek, genel iş tatmin düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkinin yönüyle ilgili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu sonuçlar, istatistiksel olarak irdelenerek tablolar yardımıyla yorumlanmıştır.

# 1. İŞ TATMİNİ VE TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmininin tarihsel gelişimi tarandığında, birçok araştırmaya konu olduğu ortaya çıkan bulgularıyla da endüstriyel psikolojide yapılan diğer araştırmalara temel oluşturduğu görülmektedir. İş tatmini kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disipliner toplumlarda, işçi – işveren ilişkilerinin artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Bilindiği üzere Taylor'un 1912'li yıllarda önerdiği bilimsel yönetim kuramı, çalışan ve işverenler arasındaki bu türden ihtilaf ve çatışmaları ortadan kaldırmak üzere tasarlanmıştı.<sup>1</sup> Taylor'un çalışmalarında göz önüne almadığı veya farkında olmadığı nokta insan davranışlarının çeşitliliği, insanın duygu ve düşünceleri, grup düşüncesi, yönetsel davranış ve iş çevresi gibi konular olmuştur.<sup>2</sup> Dolayısıyla da bu dönemde ele alınan iş tatmini konusunu ikinci planda tutarak, işe uygun kişinin seçimi ile farklılaştırılmış ücret sistemi ile işletmelerde verimlilik artırılmaya çalışılmıştır.

Diğer taraftan Elton Mayo'nun Western Electronic'e ait Hawthorne tesislerinde yaptığı çalışma, verimli olacak şekilde tasarlanmış, iş süreçleri, dolgun maaş ve ödüllerin, verimliliği artırmada her zaman yeterli olmayacağını ortaya koymuş ve bilimsel yönetim yaklaşımının artık geçersiz kılındığını ifade etmiştir. Elton Mayo'nun çalışmasında incelediği en önemli unsur insan faktörü olmuştur. Sonuç olarak, Mayo'nun Taylorizm akımından en belirgin şekilde farklılaştığı nokta, işçiler arası etkileşimin ve iş tatmini olgusunun da iş verimliliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymasıdır.<sup>3</sup>

Literatürde, 1930'lu yıllara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamaktadır.<sup>4</sup> Ancak, neoklasik yaklaşımın baskın olduğu 1940 – 1950 'li yıllarda ve sonrasında iş tatmini ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır.<sup>5</sup> 1950– 1960'lı yılları arasında ise yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının

---

<sup>1</sup> H. Özlem Sun, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü,(Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Aralık 2002), s.3.

<sup>2</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 111, 1996, s. 22–23.

<sup>3</sup> Taşkın Kızılok, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/> (24 Ekim 2007).

<sup>4</sup> Fidan Yahya, “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, (1996), s.55.

<sup>5</sup> Tim A. Judge and Alan H. Church, **Job Satisfaction:Research and Practice, Industrial and Organizational Psychology**, United Kingdom : Blackwell Puplichers Ltd., 2000, s. 166.

yaygınlaşması ile birlikte, işgörene bakış açısı değişmiştir. Bu yaklaşım sayesinde insan psikolojik bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>6</sup> Bununla birlikte, yapılan birçok bilimsel çalışmaya ve tanıma karşın literatürde iş tatmininin kesin bir tanımına rastlamak mümkün değildir. Literatürde bu kavram iş doyumunu olarakta adlandırılmaktadır. Locke'ye göre konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır.

Bu alandaki çalışmalar, Hoppock'un genel kabul gören iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır. Hoppock'a göre; iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir<sup>7</sup> şeklinde tanımlamıştır. Hoppock'un genel kabul gören tanımından başka bazı araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalarda şunlardır:

Locke, 1970'lerde iş tatminini "bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal bir durumun sağlanması diye tanımlar.<sup>8</sup> Locke göre; iş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir.<sup>9</sup>

Minner'e göre; iş tatmini, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir.<sup>10</sup> Blum ve Naylor'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar, ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenler olarak özetlenebilir.<sup>11</sup>

Gibson, Ivancevich ve Donnelly, iş tatminini bireyin yaptığı işle ilgili kendini iyi hissetmesi duygusu olarak tanımlamışlardır.<sup>12</sup> B. Von Haller Gilmer ise iş tatminini, kişinin işine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Kişinin işe karşı tüm duygu, mantık ve

---

<sup>6</sup> Mehmet Sezai Türk, "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, 2003), s.75.

<sup>7</sup> David Mercer, " Job Satisfaction and the Secondary Headteacher, the Creation of a Model of Job Satisfaction", **School Leadership and Management**, Vol.17, No.1 (1997), s.57.

<sup>8</sup> Musa Gürsel, Hüseyin Izgar, Vicdan Altınok ve Diğerleri, "**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**", Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2003 s. 1250.

<sup>9</sup> Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, "**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998, s.160.

<sup>10</sup> Jhon B. Minner, "**Industrial / Organizational Psychology**", Boston: McGraw Hill, 1992, s.116.

<sup>11</sup> James M. Blum and Carla J Naylor, "**Industrial Psychology, Teorical and Social Foundaiton**", New York: Hopper and Row Publish, 1968, s.364.

<sup>12</sup> James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich and James H. Donnelly, "**Organizations, Behavior Structure-Processes**", 10th Edition, Boston: McGraw Hill, 2000, s. 352-353.

davranış eğilimleri onun işe karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır.<sup>13</sup>

Hackman ve Oldham, iş tatminini “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom, ise iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>14</sup>

Korman’a göre ise, iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonucunda doğan denge, eşitlik ve iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Şayet birey işini, bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, işini tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramları ile eşdeğerli algılamaz ise tatminsizlik doğacaktır.<sup>15</sup>

Bazı araştırmacılarda, iş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargularıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımda dikkati çeken bazı boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutları İsmet Barutçugil şu şekilde tanımlamıştır<sup>16</sup>

- i. İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler,
- ii. Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler,
- iii. İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunların tam ve doğru biçimde algılanmaması olasıdır her zaman vardır,

---

<sup>13</sup> B. Von Haller Gilmer, “**Industrial and Organizational Psychology**”, New York: Mc Graw-Hill Book Co, 1981, s.297.

<sup>14</sup> Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı. 2 (1995), s. 91.

<sup>15</sup> Abraham Korman, **Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji**, Çev. İlhan Akhun, Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1978, s.169.

<sup>16</sup> İsmet Barutçugil, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mart 2004, s.389.

- iv. İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir,
- v. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

Tanımlar arasında farklılık olmasına rağmen genel kabul gören ortak düşünce, iş tatmininin bireysel, sosyal ve duygusal bir kavram olduğudur. Tatmin, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki ve iç huzuru anlatır. Bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise tatmin, aşağıda ise tatminsizlik ortaya çıkar.<sup>17</sup> Başka bir ifadeyle; iş tatmini kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılanmasını ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı ya da ulaştığı duygusal doyumu ifade etmektedir.<sup>18</sup> Bireyin değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan duygular olumlu ise tatmin, olumsuz ise tatminsizlik ortaya çıkar. Bu yönüyle, araştırma içerisinde kullanılan iş tatmini kavramı hem tatmini hem de tatminsizliği ifade etmektedir.

Özetle, iş tatmininin kavramsal tanımlarında oluşan görüşü iki grupta değerlendirmek doğru olacaktır. Birinci görüş; iş tatmininin duygusal bir tepki olduğu, ikinci görüş ise; bir tutum olduğudur. Bu iki görüşün ortak noktası ise, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet algısıdır.

## 1.2. İş Tatmininin Önemi

İnsanın iyi olmasını, doyumunu, mutlak durumunu anlama ve keşfetme çabası ilk çağlardan bu yana süre gelen bir etkinliktir. Yaşamın hızla ve olumlu duygularla renklenmesi, zenginleşmesi her bireyin istediği bir niteliktir. İyi olmanın sadece ekonomik gelirle mümkün olmayacağı ve tam bir iyi olma durumunun açıklanamayacak

---

<sup>17</sup>Edip Özücü, Seda Yumuşak ve Yasin Bozkır, “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatminini ve İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Ekonomi Yayınları**, Manisa, Cilt: 13, Sayı : 1 (2006), s.40.

<sup>18</sup> Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work**, Third Edition, California: Brooks Cole Publishing Company, 1993, s.374.

kadar çok yönlü ve karmaşık olduğu araştırmalarla ortaya çıkmıştır.<sup>19</sup> Bu durumdan hareketle, iş yaşamı önemli bir yaşam alanı olup, iş tatmini ile iyi olma arasında güçlü ilişkilerin olduğu bilinmektedir. İnsan, gününün önemli bir kısmını işte geçiriyor ve bunu 20- 25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olması, kendini iyi hissetmesi için işinden doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır.<sup>20</sup> Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.<sup>21</sup> Diğer bir ifadeyle işi insan hayatının odak noktasına yerleştirirsek, bir işte sürekli bilgi ve becerisini ortaya koyarak çalışan insanın iş tatmininin sağlanması örgüt, birey ve toplum açısından önemi tartışılmazdır. Diğer taraftan, iş tatmini elde edemeyen çalışanlar, psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanmaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. Bu durum sağlıklı birey, toplum ve örgüt yapısı oluşturur. Dolayısıyla iş tatmini kavramının önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm örgütü hatta toplumu etkilemesinden kaynaklanmaktadır.<sup>22</sup> Kısaca, iş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Diğer taraftan ise iş tatmini örgütler açısından her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.<sup>23</sup>

İş tatmininin önem derecesini daha net ortaya koymak için modern ve geleneksel yönetim anlayışının ortaya koyduğu görüşler çerçevesinde değerlendirme yapmak gerekmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Modern yönetim anlayışı iş tatmini çerçevesinde insan boyutuna önem verirken, geleneksel yönetim anlayışı ise işgörenleri işlerini yapmak zorunda olduğunu düşünür ve süreçleri daha çok verimlilik anlayışı üzerine sistematize eder.

Tablo 1’de modern yönetim anlayışının iş tatminine verdiği değer ve geleneksel yönetim anlayışının ortaya koyduğu karşıt görüşler gösterilmiştir.

---

<sup>19</sup> Elvan Acar, “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, ISSN 1305-7979- Sayı. 1 (2006), s. 4.

<sup>20</sup> Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004, s.12

<sup>21</sup> Acar, s. 5.

<sup>22</sup> Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007, s. 102.

<sup>23</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2004, s. 378.

**Tablo 1 : İş Tatmininin Önemi Ya da Önemsizliği**

<b>İş Tatmini Önemlidir</b>	<b>İş Tatmini Önemsizdir</b>
İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	Hepsi değil bazı kişiler zorluk içermeyen işleri yeğler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler	Kişilik daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse bunun nedeni işte aranmamalıdır.
İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.	Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeylerde olacaktır.
İş, insan hayatının odak noktasıdır.	Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevresini almışlardır.
İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.	İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı çalışmamayı boş zamana yeğlerler.
Birey açısından bir işinin olmayışı, psikolojik sağlığının düşük düzeyde kalmasına neden olur.	Psikolojik sağlığın zayıf olması belli bir düşük gelirin sonuçlarına yada rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildirler.
İş ve boş zaman birbirleri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yönelir.	İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıklığı azaltmaya monotonluğu gidermeye yarar.
İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma düşük verimliliğin ve sağlıksız topluma gidişin nedenini oluşturur.	Herkese uğraşmalı bir iş sağlamak, kitle üretimi, teknolojinin ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysu bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı yaşam tarzına ulaşmış toplum bu bedeli ödemek istemez.

**Kaynak:** Turgay Kaynak, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990, s.114.

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere; günümüzün modern dünyasında ve çalışma hayatında, geleneksel yönetim anlayışının bu yaklaşımıyla, verimliliğe, farklılığa ulaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, işletmelerin verimli olabilmesi ve fark yaratabilmesi için, işgörenlerin tatmin edilmesi gerekmektedir. Özetle, bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş

tatminin düşük olmasıdır.<sup>24</sup> İş tatmininin önemini daha net ortaya koymak için bireysel ve örgütsel sonuçları açısından iş tatminini irdelemek gerekmektedir.

### 1.2.1. Örgütsel Sonuçları Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde örgüte olan yararları artar. Çalışanların tatminlerinin yüksek olması çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar.<sup>25</sup>

- i. İş tatmini olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir, çalışma arzusu yüksek olur, dolayısıyla örgütün verimliliğini artırır,
- ii. İş görenler çalışmaya daha istekli olur,
- iii. Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında olağanüstü çaba gösterirler,
- iv. Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur,
- v. Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği yaparlar,
- vi. Çalışanlar yöneticilerine karşı bağlılık duyarlar. Çalışan, yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. Yöneticiler de bu duyguları çalışanlara tattırabilmek için elinden geleni yapmalıdır. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılığının sağlanmasını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.
- vii. İşgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar, buna bağlı olarak katlanılan maliyet azalır.
- viii. İşyerinde Bütünleşmenin Sağlanması: Çalışanlar örgütle uyum içine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesinde de o ölçüde katkıda bulunacaktır.

İş tatminsizliği veya düşük iş tatmininin işyerine vereceği zararları şu şekilde açıklayabiliriz.

- i. Çalışanlar arasında geçimsizlik, çatışmalar,
- ii. Disiplinsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk,

---

<sup>24</sup> Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi Dergisi**, Sayı 4, 2002. s. 6.

<sup>25</sup> Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> (18 Aralık 2007),s.58.

- iii. İşin düşük kalitede yapılması, hataların çok olması
- iv. İmaj kaybı,
- v. Verimliliğin düşmesi, işi yavaşlatma,
- vi. İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarında artış,
- vii. Çalışan devir hızındaki yükseklik, iş gücü kayıpları
- viii. Problemlere karşı duyarsızlık, tepkisizlik, kayıtsızlık,
- ix. İş birliği sağlayamama.

Kısaca; bir örgütte koşulların bozulduğunu gösterir en önemli veri iş tatminin düşük olmasıdır. Nasıl bir insanda açlık duygusu “mide sancısı” veya “halsizlik” biçiminde kendini gösterirse, iş tatminsizliği veya düşük iş tatmini de geçimsizlik, hırçnılık, işi yavaşlatma şeklinde kendini gösterir.<sup>26</sup> Örgüt içi tatminsizlik, çalışma barışını ve huzurunu bozarak, örgütün yaşamsal süreçlerinin etkin ve verimli işleyişini yavaşlatır ve/veya durdurur.

### 1.2.2. Bireysel Sonuçları Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışan tatmini, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam tatminini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki kurma gibi özelliklerini geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli görmesinde önemli bir etkenlerdir.<sup>27</sup> İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir.<sup>28</sup> Bu açıklamalar çerçevesinde olumsuz duygulara sahip çalışanların, iş tatminlerinin düşük olduğunu ifade edebiliriz. Bireylerin fizyolojik ihtiyaçları sınırsız olduğu gibi; ruhsal ihtiyaçları da sınırsızdır, tatmin edilemeyen ihtiyaçlar, bireylerde sert tepkilere, olumsuz davranışlara sebep olabilir. Diğer bir ifadeyle olumsuz duygulara sahip bireyler, öfke, nefret, küçümseme, suçluluk duygusu, korku ve depresyon yaşamaya eğilimlidirler. Genel olarak, yaşadıkları dünyanın ve insanların hep olumsuz yönlerine odaklıdır ve kişilerarası ilişki kurmakta ve ilişkilerine bağlı kalmakta zorluk

---

<sup>26</sup> Sevimli ve İşcan, s.59.

<sup>27</sup> Ünsal Yetim, **Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri**, İstanbul: Bağlam Yayınları, 2001, s. 163.

<sup>28</sup> Celalettin Serinkıran, “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı.8, No. 2 (2008), s. 543.

yaşarlar.<sup>29</sup> Örneğin; “kimseye güvenmemeliyim ya da hayatımda hiçbir şey değişmeyecek” gibi kendilerine, çevrelerindeki insanlara ve hatta nesnelere karşı da olumsuz tutumlara sahiptirler.

İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. İletişimde zorluk çekmezler,
- ii. Örgüte bağlıdırlar,
- iii. İşlerini yaparken dikkatlidirler. İş kazası yaşama oranı riski daha azdır,
- iv. İş tatmini, işgörenlere yaşam tatmini de sağlar,
- v. Bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikosomatik hastalıkları oldukça azdır,
- vi. İş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve işbirliği artmıştır,
- vii. İş değiştirme eğilimi göstermezler,
- viii. Bireyler yeni görevleri hızla öğrenebilmektedir,

Sonuç olarak, bireyin işini sevmesinde ve bağlanmasında iş tatmini yadsınamaz kadar önemli olduğu bir gerçektir. İşinden tatmin olan işçilerin fiziksel, ruhsal, davranışsal bozuklukların olma olasılığı azdır. İşinden tatmin olmayan işçilerin sık sık hastalandıkları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır.<sup>30</sup>

### **1.3. İş Tatmini İle İlgili Kavramlar**

İş tatmini kavramının çerçevesini daha net ortaya koymak ve anlaşılabilir bir hale getirebilmek için iş tatmini ile ilgili kavramların da incelenmesi gerekmektedir. İş tatmini ile ilgili başlıca kavramlar, iş tutumları, iş ruh halleri, motivasyon ve moraldir. Bu kavramlar bu çalışma kapsamında açıklanacaktır.

#### **1.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumları Arasındaki İlişki**

İş tatmini tanımlarında karşımıza çıkan tutum kavramı, genel anlamıyla işimize karşı geliştirdiğimiz olumlu ve/veya olumsuz davranışlardır. Tutum, belli bir kişiye bir

---

<sup>29</sup> Tarık Solmuş, “İşyerinde Duygularımız, Stres ve İş Doyumu”, İnsan Kaynakları Akademisi, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/764-yerinde-duygularimiz-stres-ve-doyumu.html>. (25 Aralık 2007)

<sup>30</sup> Özkalp ve Kirel, s. 109.

duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim; zihinsel açıdan bir hazır oluş durumudur. Bununla birlikte, tutum geliştirdiğimiz şeye tutum objesi adı verilir. Örneğin; iş birey için tutum objesi olabilir.<sup>31</sup> Tutum, insanın birşey hakkında ne hissettiğini ifade etmektedir.<sup>32</sup> Örneğin yaptığım işi seviyorum dediğimizde olumlu bir tutumu ifade ederiz. Tanımlamalardan ve örnekten de anlaşılacağı üzere; eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur ve kişi yaptığı işten memnun değildir.<sup>33</sup> Her tutumda bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç öge bulunmaktadır.<sup>34</sup> Bunlar;

- i. **Duygusal Öge** : Bireyin işine karşı duyduğu hoşlanma – hoşlanmama derecesini ifade eder. Bu nedenle, doğrudan gözlenemez ancak işyerine yansıyan davranışlar ile gözlemlenebilir,
- ii. **Davranışsal Öge** : İş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa, iş tatminini tayin eden unsurlar bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır,
- iii. **Bilişsel Öge**: İş tatmini birbirleriyle ilgili tutumlardan oluşur. Bu ifadeyle, işgörenlerin, çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, sevinç ve üzüntüleri olacağını ve bunların sonucunda ise; işine veya işletmesine karşı tutumların olacağı belirtilmektedir.<sup>35</sup>

Kısaca, işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı genel tutumları işletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemlidir. İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin iş tatmini elde etmesi işine karşı olumlu tutum ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bireyin işine karşı tutumu ne kadar

---

<sup>31</sup> Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım, Aralık 2005, s.23.

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application**, 5th Edition, New Jersey : Prentice Hall, Int., 1991, s.176.

<sup>33</sup> Türk, s.12.

<sup>34</sup> Erkan Faruk Şirin, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini ve Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum İlişkilerinin İncelenmesi”, **IV Uluslar arası Akdeniz Spor Bilimleri Kongresi**, Antalya, 09-11 Kasım 2007,s.86.

<sup>35</sup> Demir, s. 98.

olumlu ise, işinden elde ettiği tatmin de o kadar fazla olacaktır.<sup>36</sup> Vroom'a göre iş tatmini ve iş tutumu aynı olguyu ifade etmektedir. Bu yaklaşım doğru olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü iş tutumu iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Buna neden olarak da, iş tatmininin birçok alanlardaki tutumların sonucu olana genel bir tutum oluşundan kaynaklanmaktadır. İş tutumu ise, bireyin belli bir amaç doğrultusunda harekete geçmek için hazır oluş durumunu ifade etmektedir.<sup>37</sup>

### **1.3.2. İş Tatmini ve İş Ruh Halleri Arasındaki İlişki**

En genel tanımıyla iş ruh halleri kişilerin işlerini yerine getirdiklerinde ya da işlerini yaptıklarında kendilerini nasıl hissettikleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>38</sup> Diğer taraftan iş tutumları orta derecede istikrarlı olup, iş ruh hallerini güçlü bir biçimde etkilemektedir. Örneğin, işinden çok memnun ve müşterilerle iletişim kurmayı seven bir satış görevlisi işinde çoğu zaman iyi bir ruh hali içinde bulunabilir. Burada iş tutumları iş ruh hallerini etkilemektedir. İş ruh halleri de, gerek iş değerlerinin gerekse iş tutumlarını zayıf bir biçimde etkilemektedir.<sup>39</sup>

Bununla birlikte iş ruh halleri statik değildir ve her an değişiklik gösterebilir. Bu değişiklikleri iş ruh hallerinin sonuçları açısından olumlu ve olumsuz olarak tanımlayabiliriz. İşgörenler, kendilerini iyi hissettiklerinde davranışları da olumlu yönde, kötü hissettiklerinde ise davranışları olumsuz yönde olacaktır. Bu bağlamda işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumları ise tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır.<sup>40</sup> Diğer bir ifadeyle olumlu iş ruh hallerinin ve bireye sürekli moral sağlayacak koşulların oluşturulması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bireye moral sağlayan, enerjisini arttıran, geleceği hakkında umut ve beklentilerini kuvvetlendiren, ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına imkan verilmesi gerekmektedir.<sup>41</sup>

### **1.3.3. İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki**

Geleneksel yönetim anlayışına göre insanlar çalışmayı sevmezler. Dolayısıyla, yöneticilerin işlerinin önemli kısmının çalışanları işe motive etmek, onlara esin kaynağı

---

<sup>36</sup> Erdoğan, s.376.

<sup>37</sup> Şirin, s. 86.

<sup>38</sup> Demir, s 113.

<sup>39</sup> Demir, s. 116.

<sup>40</sup> Erdoğan, s. 231.

<sup>41</sup> Demir, s.114.

olmak, etkilemek, yüzlerine gülerək pohpohlamak, denetlemek ya da baskı uygulamak olduğu görüşündedirler.<sup>42</sup> Modern yönetim düşüncesinde ise; motivasyon, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak ta ifade edilmektedir.<sup>43</sup> Modern yönetim anlayışında amaç insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek içinde insanların ihtiyaç, beklenti ve arzularının ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu özelliğiyle motivasyon, amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreç olup, bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yaşanan bu süreçte ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar.<sup>44</sup> Bunun yanı sıra motivasyonla ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan gelen içsel ödüller ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller, kişilerde başarı duygusu oluşması ya da kişisel misyonun gerçekleştirilmesi gibi durumları ifade etmektedir. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, örgütlerin çalışanları tatmin etmesi temeline dayanır.<sup>45</sup>

Literatür incelendiğinde iş tatmini ve motivasyon ilişkisinin araştırıldığı pek çok çalışmanın mevcut olduğunu görmekteyiz. Bunlardan bazıları şunlardır: Tietjen ve Myers, motivasyon kuramlarının iş tatminine yaklaşım tarzını ve iş tatmininde motivasyonun rolünü incelemiştir. Eby ve diğerleri araştırmalarında, içsel motivasyonun iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmada ayrıca, ayrılma düşüncesini örgütsel bağlılık ve iş tatmininin belirlediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ambrose ve Kulik çalışmalarında, motivasyon alanında 1990-1997 yılları arasındaki araştırmaları sınıflandırmışlardır. Bu çalışmada, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi, Bilişsel

---

<sup>42</sup>Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, 4. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003,s,30.

<sup>43</sup> Halil Can, **Örgüt ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi,1994, s.157.

<sup>44</sup> Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon", [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF), (10 Mart 2008) s.525.

<sup>45</sup> Muharrem Tuna, Mehmet Sezai Türk, "Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması", [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2006/16/MTUNA-MSTURK.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/MTUNA-MSTURK.PDF), (10 Martı 2008), s.620.

Değerlendirme Teorisi, İş Dizaynı ve Koşullandırma Teorisi kapsamında yapılan araştırmalar yer almıştır.<sup>46</sup>Yapılan araştırmalar ve ortaya koydukları bulgular, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gerçekte karşılıklı etkileşim biçiminde olduğu yönündedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Sonuç olarak şunu söylebiliriz, motivasyon, tatmin yaratabilir.

#### 1.3.4. İş Tatmini ve Moral Arasındaki İlişki

En genel tanımıyla moral, bireyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ve moral birbirleri yerine telaffuz edilen iki kavramdır. Her ne kadar birbirleri yerine telaffuz edilseler de bu iki kavramı birbirinden ayıran bir takım farklılıklar da bulunmaktadır. Moral, tatminin ürünü olmasına karşın, morali ondan farklı kılan iki özellik vardır. Bu farklılıklardan birincisi, tatminin daha çok geçmişe ve şimdiki duruma yönelik olmasına karşılık, moral daha çok geleceğe yöneliktir. Bu farklılıklardan ikincisi; tatmin bireysel bir duygu ve bireyin benliğine dayanmasına karşılık, moral daha çok birlikte olmaya, örgütte kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye dayanmaktadır. Moral, örgütsel bir kavramdır. Örgütün toplumsal ve işlevsel çevresinin tüm faktörleri işgörenlerin morali üzerinde etkide bulunur. Tatmini etkileyen tüm faktörler morali de etkiler.<sup>47</sup>

Yüksek moral, personelin örgütün işleyişi ve başarılarından doyum sağladığının geçerli bir göstergesidir. Yüksek işgören morali, gelişmiş işgören tutumlarına daha güçlü bir bağlılığa, daha az devamsızlığa, daha az yakınmalara, daha az çabaya, daha az zaman israfına, daha anlamlı etkinliklere ve işbirlikçi bir çevrenin oluşmasına yol açtığından, örgütsel amaçların başarılmasında, işgörenin yüksek morale sahip olması önemli görülmektedir.<sup>48</sup> Bireysel algılara dayalı zihinsel ve coşkusal bir durum olarak

---

<sup>46</sup> Şükrü Yapraklı ve Mustafa Kemal Yılmaz, “Satışgücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9 Sayı:3 (Temmuz 2007), s.68.

<sup>47</sup> Ayhan Ural, Orhan Aksay, “Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Morali”, <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/moral.doc> (11 Mart 2008).

<sup>48</sup> Meral Uras ve Muammer Kunt, “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğinden Beklentileri ve Beklentilerinin Karşılanmasını Umma Düzeyleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 19 (2004), s. 10.

moralin, bireyin işine karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesinde, etkili olabileceği düşünüldüğünde, örgüt açısından önemi daha kolay anlaşılmaktadır.

Özetle, iş tatmini ile moral kavramı arasında büyük bir benzerliğin olduğu açıktır. Ancak, moral iş tatmininden bir derece daha fazla psiko-sosyal ve daha öznel bir kavramdır. Tatmin kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da, belli bir ölçü vardır. Ancak moralin, hesaba kitaba gelen hiçbir ölçüsü yoktur ve dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir.<sup>49</sup>

#### **1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini birçok faktörün etkisiyle oluşmakta; hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahip olmaktadır. Kişilerin iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler altında toplamak mümkündür.

##### **1.4.1. Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen, ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, örgütlerin politika ve prosedürleri ve çalışma şartları tutumların şekillenmesinde bazı temel örgüt içi faktörler bulunmaktadır. Bununla birlikte birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen örgütlerin diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.<sup>50</sup> Bu noktadan hareketle iş tatminine etki eden belli başlı faktörler olarak; ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, işin kendisi, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim, rol yapısı, liderlik, çalışma grubu ve iş arkadaşları olarak ifade edebiliriz.

##### **1.4.1.1. Ücret**

Ücret, tarihsel gelişimi boyunca çeşitli bilim dallarında inceleme konusu olmuştur. Bundan dolayı ücret kavramının tanımı disiplinlere göre farklılık göstermektedir. Ekonomik anlamda ücret, bir üretim faktörü olan emeğin üretime (fikren ya da bedenen) katılması sonucu elde edilen bir gelir unsurudur. Hukuki açıdan ücret, hizmet sözleşmesi çerçevesinde iş görenin yapmış olduğu iş karşılığında işveren tarafından sağlanan menfaatlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Sosyal ve siyasi açıdan

---

<sup>49</sup> Eroğlu, s.355.

<sup>50</sup> Özücü, Yumuşak ve Bozkır, s.41.

ise ücret, işgörenin geçim kaynağı olarak ifade edilmektedir.<sup>51</sup> Ücretin ekonomik anlamı hiç kuşkusuz işgörenler için daha önemlidir. Ücretin ekonomik anlamının önemli olmasındaki temel neden, ücretin kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamasıdır.

Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemine rağmen, yapılan ampirik çalışmalar birbiriyle uyum içerisinde değildir. Kimi çalışmalar, ücret ile iş tatmini arasında bir ilişki bulurken, bazıları negatif ilişki bulmuş, bazıları ise herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Araştırmalarda çıkan bu farklı sonuçların temel kaynağı, örgüt içinde iş tatmininin sağlanabilmesi için öncelikli olarak ücret adaletinin sağlanması gerekliliğidir. Çünkü işgörenler, elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda ücret adaleti algılandıkça olumlu tutum ve davranışlar göstereceklerdir. Dolayısıyla, adil bir algılama durumu, iş tatmininin de olumlu yönde etkileyecektir.<sup>52</sup> Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır.<sup>53</sup>

#### 1.4.1.2. Terfi Olanakları

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerinin olumlu yönde değiştirmektedir. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen terfi, personelin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işyerlerinde yükselme olanaklarını da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki tatmini arttıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme imkânı bulamazsa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır.<sup>54</sup> Değerli bir çalışanın terfi ettirebileceği boş bir konum olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir ünvan verilerek iş tatmini artırılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken

---

<sup>51</sup> Mehmet Yüce, “Ücretin Tanımı Niteliği ve Tespiti”, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/805-ucretin-tanimi-niteligi-ve-tespiti.html> (06 Mart 2008).

<sup>52</sup> Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:9(2008), s.5.

<sup>53</sup> Erdoğan, s.239.

<sup>54</sup> Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat, “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 1 (2004), s.170.

husus; terfi imkânları, işgörenlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına cevap vermeli ve adil olmalıdır. Örgütte bu faktörlerin oluşturduğu adaletli bir terfi sistemi yoksa işgörenlerin tatmin olma olasılıkları daha az olacaktır.<sup>55</sup> Özellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, işgörelere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır.<sup>56</sup>

Özetle terfi olanakları, iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Araştırmalar sonucu elde edilen bulgular istenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görüşünü desteklemektedir. Bu araştırmalar sonucunda yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır.<sup>57</sup>

### 1.4.1.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkânlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast – üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini çalışma koşulları içinde düşünmek mümkündür.<sup>58</sup> Çalışma koşulları, işyerindeki fiziki ekonomik ve psiko-sosyal şartları ifade etmesine rağmen, daha çok fiziki çalışma koşullarını açıklar. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma koşulları gibi faktörler fiziksel çalışma koşulları kapsamında değerlendirilir. Çalışma koşullarının olumsuz oluşu iş tatminsizliğine yol açan faktörler arasında yer alır. Bundan dolayı çalışma koşulları ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki işgörenlerin çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı, bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan işgörenlerin tatmin düzeyinin düştüğü yapılan araştırmalar sonucu bilinmektedir.<sup>59</sup>

Sonuç olarak, işverenler tarafından alınan çalışma koşullarını geliştirici, iyileştirici, tedbirler her zaman işgörenleri olumlu yönde etkiler. Çünkü işgörenler

---

<sup>55</sup> Demir, s. 136.

<sup>56</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York : McGraw- Hill, 1992, s.121.

<sup>57</sup> Lawson K Savery, "The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement", **Journal of Management Development**, Vol. 15, No.6 (1996), s. 18–27.

<sup>58</sup> Eroğlu, s. 325–326.

<sup>59</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel, 2007, s. 44.

kendilerine değer verdiklerini düşünür ve tatmin olurlar. Diğer taraftan işletmelerde alınan iş güvenliği tedbirlerinin yetersiz olması sebebiyle kaygı ve strese maruz kalan işgörenlerin tatmin seviyeleri de düşük olur.

#### **1.4.1.4. İşin Kendisi**

İşgörenlerin tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de işin kendisidir. Bu önemi ortaya koymak için işin kendisinin iş tatminin hangi yönlerden etkilediğini de irdelemek gerekmektedir. İşin kendisi, iş tatmini üç yönden etkilemektedir. Bunlar;<sup>60</sup>

**İşin Yönetimi ve Hızının Kontrolü:** İşin kendisinin bu yönüyle işgörenlerin işin yönetiminde söz sahibi olmaları durumunu ifade etmektedir. Kuşkusuz ki işin yönetimine ve süreçlerine aktif olarak katılan işgörenler için bu durum iş tatmini sağlayıcı bir boyuttur.

**Beceri ve Yetenekler :** İşin kendisinin bu yönüyle de işgörenin beceri ve yetenekleri üst seviyede kullanması gerektiğini ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle mevcut beceri ve yeteneklerinin, işin gereklerine uygun olarak maksimum düzeyde kullanılması işgörenler için yeterlilik duygusu yaratır. İşgörenlerin hissettikleri yeterlilik duygusu tatmin düzeyinide olumlu yönde etkilemektedir.

**Çeşitlilik :** Çeşitlilik kavramıyla, işin yapısını monotonluktan çıkarıp, çeşitlilik kazandırılması gerektiği ifade edilmektedir. En sıkıcı işler her gün yüzlerce defa benzer faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işlerdir. Çeşitlilik, ilginçlik ve çalışanların yetenek, bilgi ve becerileri oranında sorumluluk yükleyen işler daha fazla iş tatminin yaratmaktadır. İşin içeriği, basit iş yapanların iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu, beş ya da daha fazla işlem yapanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu araştırma bulguları arasındadır.<sup>61</sup> Diğer bir ifadeyle işgörenlerin sıkılma düzeyi arttıkça tatmin düzeyi düşmekte ya da sıkılma düzeyi düştükçe tatmin düzeyi artmaktadır.

Kısaca, işin kendisinin bu özelliklere sahip olması, bireye yeteneklerini kullanmasına imkân verir, sürekli öğrenmeye ve gelişmesine olanak sağlar, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirerek işgörenlerin tatmin olmasını sağlar.

---

<sup>60</sup> Hugh Arnold ve Daniel Feldman, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No. 3 (1982), s.351.

<sup>61</sup> Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2001, s. 106.

Diğer taraftan işin sıkıcı ve monoton olması ise çalışanların iş tatminini azaltan olumsuz faktörlerdir.

#### 1.4.1.5. Yönetim Politikaları

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlarına karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda yönetim tarzı ve politikalarının çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. Bunlardan ikincisi çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir.<sup>62</sup> Arkansas Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgüt içindeki karar mekanizmalarına etkin olarak katılımları sağlandığında yüksek seviyede iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Stratejik öneme sahip kararlar alınırken, işgören katılımının sağlanmaması örgütün başarısı için engel teşkil eder. Çünkü firma stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı esastır.<sup>63</sup> Özetle, örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Ancak tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticilerin iş tatmini yaratacak yönetim politikalarına ve stratejilere odaklanmaları gerekmektedir.<sup>64</sup>

#### 1.4.1.6. Denetim Şekli ve Sıklığı

Bilindiği üzere; işgörenler, genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar. Hoşlanmama duygusu aynı zamanda bir tatminsizlik belirtisidir. Denetimlerin, işgörenler için memnun edici olması için denetimin şeklinin ve sıklığının makul ölçülerde olması gerekmektedir. Denetimin düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterisi, küçük düşürücü olduğunda; işgörenlerin tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşın yapılan denetimlerin

---

<sup>62</sup> Hakan Emanet, "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", **Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1 (2007), s.12.

<sup>63</sup> Molly Inhofe Rapert, "Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment", **American Marketing Association's 2002 Educator's Conference**, April 17 (2002), s.91

<sup>64</sup> Mark A. Tietjen, Roby M. Myres, "Motivation and Job Satisfaction, Management Decision", **MCB University Press**, Vol: 36, No. 4 (1998), ss. 226–231.

kusur arayıcı olması yerine, danışmanlık ve eğitici nitelikte olması iş tatmini açısından önemlidir.<sup>65</sup>

Sonuç olarak, örgütlerde denetim şekli ve sıklığından kaynaklanan tatminsizlik düzeyinin iyileştirilmesi için; denetim sıklığı optimal düzeyde, denetici ise eğitici ve öğretici tutum ve davranışlar içinde olmalıdır.

#### 1.4.1.7. İletişim

İş tatmini ile ilişkisi bulunan ve aynı zamanda iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan değişkenlerden biride iletişim faktörüdür. İletişim en geniş anlamda; bilgi, düşünce yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı olarak aktarılması süreci olarak ifade edilmektedir.<sup>66</sup> Dolayısıyla iletişim, örgüt içinde yer alanları birbirine bağlamaktadır ve işgörenlerin sosyal grup içerisinde koordineli bir biçimde çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütlerde etkili iletişim olması halinde; örgütlerde performans ve iş tatmini seviyesi artmaktadır.<sup>67</sup> İletişim en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca kaynaklarından biridir. Yapılan araştırmalarda, iletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı verecek şekilde düzenlendiğinde, tüm grup üyelerinin daha fazla tatmin olduğu görülmüştür.<sup>68</sup> Buna karşın yeterli iletişimin her zaman iş tatmini sağlamadığı da yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.<sup>69</sup>

#### 1.4.1.8. Rol Yapısı

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi, bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Diğer bir

---

<sup>65</sup> Hakan Önen, "Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 53.

<sup>66</sup> İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı :2 (2005), s.292.

<sup>67</sup> Beril Z. Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.121.

<sup>68</sup> Demir, s. 148.

<sup>69</sup> Kadir Ardıç ve Türker Baş, Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyi, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1592-kamu-ve-vakif-universitelerindeki-akademik-personelin-tatmin-duzeyi.html> (01 Nisan 2008).

ifadeyle rol çatışması, işgören için hangi rolü yerine getirmesi gerektiği noktasında yaşadığı kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur.<sup>70</sup> İşgörenlerin örgüt içinde yaşadığı rol belirsizlikleri, onları strese sokarak, sağlıksız, mutsuz ve işletmesine karşı güven duymayan bir birey haline getirir. Dolayısıyla örgütler sağlıksız güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır.<sup>71</sup>

Sonuç olarak, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel davranışı etkileyen en önemli değişkenlerdir. Bunun nedeni, göreve ilişkin rollerde oluşan karmaşıklık ve belirsizlik işgören için önemli bir stres kaynağı olmasıdır. Stresin oluşturduğu gerilim ve baskı işgören içinde bir tatminsizlik sebebidir.

#### 1.4.1.9. Liderlik

Liderler özellikle oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler gösterebilme imkânı sağlar.<sup>72</sup> Bu yetenekler sayesinde, kendini tanıyan karşısındakinin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, çalışanlarla kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler.<sup>73</sup> Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Bununla birlikte liderler misyon, vizyon sahibidir ve örnek kişilerdir.<sup>74</sup>

Liderlerin örnek kişiler olmasından dolayı, ortaya koydukları davranışların çalışanların tatmininde önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmelerde demokratik bir yönetim anlayışı oluşturan, işgörenlerin kişiliğine, yaptığı işe saygı gösteren ve değer veren, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşünü alan ve alınacak kararlara katılımını

---

<sup>70</sup> Erdoğan, s. 89.

<sup>71</sup> Birol Bumin ve Arzu Şengül, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Örgütlerde Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri**, Nevşehir: 25–27 Mayıs 2000, ss. 571–581.

<sup>72</sup> Cary Cherniss, “Social and Emotional Learning for Leaders”, **Educational Leadership**, Vol. 55, No.17, (1998), ss.26.-28.

<sup>73</sup> Lara E. Megerian, John J. Sosik, “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance”, **Group and Organization Management**, Vol.25, No. 3 (1999), ss.367-391.

<sup>74</sup> Ebru Özgen, “İletişim ve Liderlik”, [http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim\\_dergi/18/OZGEN.pdf](http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf), (05 Mart 2008) s.112.

sağlayan liderler, açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulayan liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların iş tatmini arttığı görülmektedir.<sup>75</sup>

#### **1.4.1.10. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları**

İşgörenin birlikte olduğu grubun yapısı, iş tatmini için önemli bir etkidir. Günlük yaşamından yarısından çoğunu işyerinde geçiren işgörenler için, uyumlu iş arkadaşları, sosyalleşmenin göstergesidir. İşgörenler, kendilerine daha iyi bir çalışma ortamını çalışma barışını ve huzurunu sağlamak için diğer işgörenlerle işbirliği yaparak, bir uyum oluşturmak isterler. Bireylerin, başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla, birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır.<sup>76</sup> Birey işini sevmese bile, arkadaşlarıyla aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbiriyle iletişim kurmayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır.<sup>77</sup>

#### **1.4.2. Bireysel Faktörler**

Bireylerin, beklentileri, algıları, demografik özellikleri birbirinden farklı olduğundan iş tatminini etkileyen faktörlerde bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bununla birlikte örgüte giren kişilerin karakteristik özellikleri de işyerindeki davranışlarını etkiler. Kişisel ya da biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum örnek verilebilir; kişisel karakteristik özellikler olarak ise; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyi söylenebilir. Bireylere iş ile ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikleri ise geliştirilebilir. Bireysel faktörler kişilere özgüdür ve yönetim tarafından geliştirilmeye çalışılsa bile, tam anlamıyla değiştirmek mümkün olmayabilir. Bireysel faktör kapsamında, araştırmacılar tarafından genellikle inceleme

---

<sup>75</sup> Akıncı, s.24.

<sup>76</sup> Erdoğan, s.242.

<sup>77</sup> Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Diğerleri, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı.5, No.1(2004), s.21.

konusu olan özellikler şunlardır; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve zekâ, kıdem ve kişilik yapısıdır.

#### 1.4.2.1. Yaş

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazıları ise böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin kesin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır.<sup>78</sup> Tatminin düşmesindeki asıl sebep ise, gençlerin çalışma yaşamı dışında daha ilgi çekici uğraşlar bulabilme imkânlarına sahip olmaları, onların işlerine bağlı olmamasına neden olabilir. Genellikle, orta yaşlı insanlar çalışma hayatını tanımış, buldukları örgütlere de geçen süre içinde alışmış ve uyum sağlamış kişilerdir. Orta yaşlı çalışanlar bazı kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânlarının azalması nedeniyle buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedir.<sup>79</sup> Araştırmalarda, yaşlı çalışanların iş tatminin, genç çalışanlara göre daha yüksek olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Bunun nedeni yaşlı çalışanların, beklentilerini daha gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından, işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamalarından çok farklı işlerden deneyim kazanarak ve kendi yeterliliklerini keşfedebilecekleri zamanlarının olmuş olmasından dolayı kendilerine uygun işlere alışmış olmalarından kaynaklandığı öne sürülmektedir.<sup>80</sup> Kısaca, yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminin belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir.<sup>81</sup>

#### 1.4.2.2. Cinsiyet ve Medeni Durum

Bilindiği üzere toplumsal ve sosyal açıdan kadına ve erkeğe yüklenen roller birbirinden farklıdır. Kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez. Ancak, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş

---

<sup>78</sup> Demir, s.119.

<sup>79</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2005, s.216–217.

<sup>80</sup> Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004. s.187

<sup>81</sup> Edip Örucü, Füsün Esenkal, “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf>, (03 Mart 2008) s. 147.

ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Bu nedenle ücret, iş saatleri, iş koşullarından duydukları tatmin de farklı olur. Sheppard ve Herrick 1972' deki bulgularında; kadınların erkeklerden daha az iş tatmini duyduklarını belirtirler.<sup>82</sup> Bu konuyla ilgili en kapsamlı çalışma Clark tarafından yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda ise kadınların tatmin düzeyinin erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak Clark cinsler arasındaki tatmin farklılığın geçici olduğunu ileri sürmüştür, bunun kadınların iş dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması sebebiyle olduğunu iddia etmiştir.<sup>83</sup>

Özetle, iş tatminin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar, işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedir.<sup>84</sup> Bununla birlikte, evli ve bekar çalışanların iş tatmininde dikkat çekici bir farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. İş tatmini ve medeni durumun iş tatminiyle ilişkisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da da yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.<sup>85</sup>

#### 1.4.2.3. Kıdem

Kıdem, bir işgörenin, bir işte ne kadar süredir çalışmakta olduğunu ifade etmektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan işten doyum sağlayamayan bireyin isten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş tatmini arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı ya da ters oranda bir ilişkinin olacağı olması beklenmektedir.

<sup>86</sup> Dolayısıyla, kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda, kıdem arttıkça iş tatmin düzeyi artmakta,

---

<sup>82</sup> Silah, s.109.

<sup>83</sup> Alfonso Sousa Poza, "Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain", **Applied Economic Letters**, Vol.10 (2003), ss. 691–692.

<sup>84</sup> Çiğdem Kırel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında, Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı. 2 (Kasım 1999), ss. 115–136.

<sup>85</sup> Demir, s.121.

<sup>86</sup> Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.12, Sayı. 1 (2005), s. 128.

bazılarında ise düşmekte, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında bir ilişki tespit edilememiştir.<sup>87</sup>

#### 1.4.2.4. Eğitim ve Zekâ

Eğitim iş tatmininin en önemli faktörlerinden biri olup, iş görenin tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkisi de vardır. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatmininin daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir.<sup>88</sup> Bu farklılığın nedeni, eğitim düzeyleri yüksek bireylerin çalışma ortamından beklentileri, istekleri daha az eğitim görmüş birine göre daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma ortamında bireylerin beklentileri ve istekleri karşılanmazsa tatminsizlik seviyesinde artış olacaktır. Burada önemli olan bireylerin bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri v.b. faktörlerle yapılan işin sağladığı olanaklar ve imkânların arasında anlamlı bir dengenin olmasıdır.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar sadece bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediklerinde önemli bir ilişki tespit edememişlerdir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında zekâ, iş tatminin de önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır.<sup>89</sup>

#### 1.4.2.5. Kişilik Yapısı

Kişilik kavramı en genel ifade biçimiyle, ferdin yaşama biçimidir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bir ferdin yaşama tarzını ifade etmektedir.<sup>90</sup> Diğer bir ifadeyle kişilik bireye özgü olan ve değişmeyen özelliklerini ifade etmektedir. Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Karşılaştırmalı psikoloji de bu konu üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Keser, s.114.

<sup>88</sup> Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası, 1981, s. 193.

<sup>89</sup> Baysal, s.193.

<sup>90</sup> Eroğlu, s. 171.

<sup>91</sup> Serpil Aytaç, “ Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1 (2001), s. 28.

Olumsuz kişiliğe sahip bireyler çalışma barışını ve huzurunu da olumsuz yönde etkiler. Bunun en açık örneği nevrotik kişilik yapısında görülmektedir. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Nevrotik kişilerin genellikle insanlarla ilişkilerinin sorunlu olduğu, çevresini rahatsız edici tutum ve davranışlarda bulunduğu, genel bir mutsuzluk ve tatminsizlik yaşadıklarından söz edilmektedir.<sup>92</sup> Bu kişilik yapısına sahip bireylerin çalışma şartlarını ve koşullarını olumsuz yönde etkileyeceğini ifade edebiliriz. Bu konuda yapılan çalışmalarda bu durumu destekler nitelikte olup, yapılan meta – analiz çalışmalarında kişiliğin iş tatminini elde etmede doğrudan etkisinin olmadığı, kişinin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatminini etkilediği belirlenmiştir.<sup>93</sup>

### **1.5. İş Tatminine Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sonuçlar**

Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğunda çalışma yaşamında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu da gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır.<sup>94</sup> Bu bölümde çalışanların tatmin ya da tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan davranışları r ele alınacaktır.

#### **1.5.1. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri**

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatminin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin işten algıladıkları işi tatmini duygusu da farklı olmaktadır.<sup>95</sup> Bununla birlikte iş tatminsizliği duygusal bir rahatsızlık olarak görülebilir. Bunun göstergesi iştah kaybı, uyum zorluklar, hissel bozukluklar olabilir.<sup>96</sup> Çalışanlar, örgüt içinde iş tatminsizliği ile karşı karşıya kaldığında, negatif bir davranış olan örgütten ayrılma, pozitif bir davranış olan sorunlarını dile getirme, çözüm bulma gibi davranışlarda bulunarak memnuniyetsizliklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte iş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkiler de sadakat ve sorunu

---

<sup>92</sup> Telman ve Ünsal, s. 59.

<sup>93</sup> Christian Dorman, Zapf Dieter, “Customer-Related Social Stressors and Burnout”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 9, No.1( 2004) ,ss. 61–82.

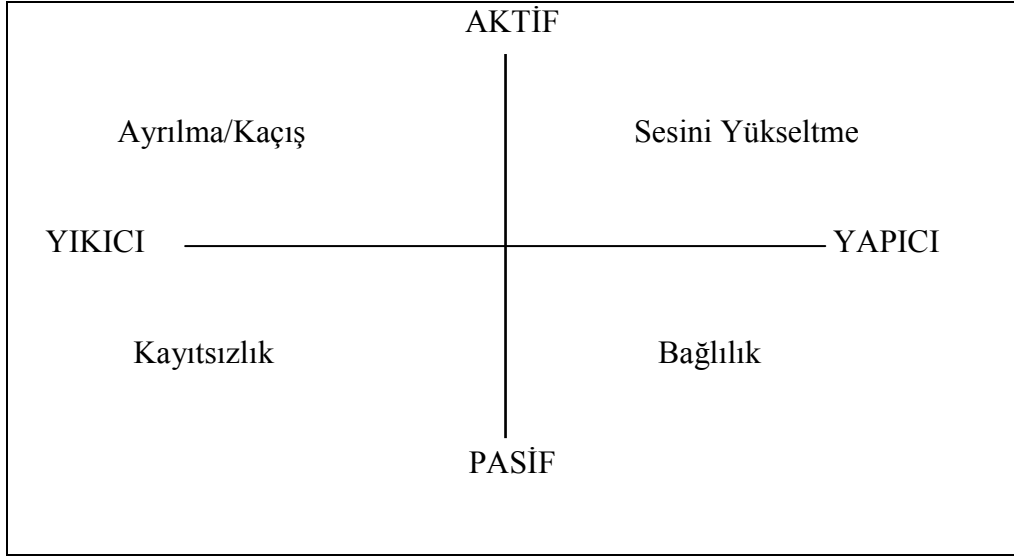
<sup>94</sup> Handan Kazanç, “Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini, Tübitak Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 1998,) s.49.

<sup>95</sup> Akıncı, s. 7.

<sup>96</sup> Minner, s.119.

görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Çalışanların, örgüt içi tatmin ya da tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan davranışları Şekil 1’de gösterilmiştir. Şekil 1’den de izleneceği üzere; çalışanların tatminsizlik durumlarında ortaya koyabilecekleri davranışları dört grupta toplamak mümkündür: kaçış (ayrılma), sesini yükseltme, kayıtsızlık ve bağlılık.

**Şekil 1 : İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler**



**Kaynak:** Enver ÖZKALP ve Çığdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s.80.

**Kaçış (Ayrılma) :** Uzmanlar iş tatminin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir.<sup>97</sup> Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu işten ayrılma eğiliminin kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ise bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdamın koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.<sup>98</sup> Örgütün hedeflerini ve amaçlarını yerine getirmekten başka bir anlam taşımayan, sadece

<sup>97</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” , **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2 (2005), s.28.

<sup>98</sup> Çekmecelioğlu, s. 29.

bir araç niteliğinde kendini gören örgüt insanı, kendisini etkileyen kararların alınmasında söz sahibi olmayınca örgüte ve giderek topluma yabancılaşmaya başlar. Bu yabancılaşmanın sonucunda ise örgütten ayrılma / kaçış eğilimi doğar.

**Sesini Yükseltme :** Bozulan çalışma şartlarının ve koşulların iyileştirilmesi, düzeltilmesi için bireylerin ortaya koyduğu aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. Burada çalışan aktif bir rol oynar, şartların iyileştirilmesi için önerilerde, tekliflerde bulunur, diğer çalışanlarında çözümde aktif rol oynaması için ikna eder.

**Bağlılık :** Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; en genel tanımıyla örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır.<sup>99</sup> Bu boyutuyla bu davranışı pasif ancak şartların düzeleceğini umut edilmesi olarak tanımlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda, bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmaktadır.<sup>100</sup>

**Kayıtsızlık :** Birey işyeri kuralları ile tam bir uyum içinde olmadığı, algılaması ve benimsenmesi kendisi için çok zor olan duygu ve şartları kabul etmek istemediği zaman, bir bakıma geri çekilere, çevresinde ve örgütünde olup bitenlere ilgisiz kalıp, görmezlikten gelerek kayıtsızlık gösterdiği görülür.<sup>101</sup> Bu durum duyarsızlaşma olarak ta tanımlanabilir. Duyarsızlaşma çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendini gösterir. Kişisel başarıda düşme işe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma ile ortaya çıkar. Tükenme sonucunda yaratıcılık yok olur, daha iyisi için uğraş verilmez. Ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yaratamadığı algısının kişide yarattığı bir yılgınlıktır Kişi işinde

---

<sup>99</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.80.

<sup>100</sup> Kofi Obeng ve Isaiah Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study", **Journal of The Transportation Research**, Vol. 57, No.2 (2003), ss. 83–98.

<sup>101</sup> Özen Güçlü, Nevzat Mirzeoğlu; "Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi", <http://www.sporyonetimi.com/0116.html>, (25 Aralık 2007), s.2.

ilerlemediğini, hatta gerilediğini düşünür, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanır, gizilgücünün (potansiyel) yetersizliğini görüp yılgınlığa düşer.<sup>102</sup> Bu durum pasif ve yıkıcı bir davranış biçimidir. Bu davranış biçimlerinin, işverenlere, örgüte, birey açısından ciddi maliyetler ve zararlar oluşturduğunu göz ardı etmemek gerekir. Bu maliyetleri ve zararları şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>103</sup>

- i. Gizli biçimlerde ani grevlere,
- ii. İş yavaşlatma eylemleri,
- iii. Disiplin sorunlarının çoğalması,
- iv. Devamsızlık, işçi devri,
- v. İşten ayrılma,
- vi. Makine ve tesislere zarar verme, sabotaj yapılması,
- vii. Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık,
- viii. Yabancılaşma, stres ve kırgınlıkların artması,

### 1.5.2. Devamsızlık

İnsan gücü işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür.<sup>104</sup> Zamanımızda diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar gösterecekleri önceden tahmin edilebilirken, personel ya da diğer bir ifadeyle işgörenin davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır.<sup>105</sup> Çalışanların yarattığı bu belirsizlik de örgütlerin başarısını büyük çapta etkilemektedir. Bu belirsizliklerin en önemlisi ise devamsızlıktır. Devamsızlığı hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içinde işinin başında bulunmaması olarak tanımlayabiliriz. Devamsızlık diğer bir ifadeyle, işverenin planladığı çalışma saatleri ve planına göre, işgörenin çalışması gereken zamanlarda işyerine gelmemesi olarak ta tanımlayabiliriz.

---

<sup>102</sup> Özen ve Mirzaoğlu, s.3.

<sup>103</sup> Mike Aamodt, "Technical Affairs Section", <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>, 2000 (26 Aralık. 2007).

<sup>104</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa: Rota Ofset, 1994, s.13.

<sup>105</sup> Ceylan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 1993, s.5.

İş tatmini ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örneğin; üretim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, otomasyon ve buna bağlı olarak ta işte monotonluk artmaktadır. Bu durum kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlıkları arttırmaktadır. Ancak iş tatmininden başka yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim derecesi, iş yerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemselsel faktörler, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret gibi çeşitli faktörler de tatmin – devamsızlık ilişkisinde etkili olmaktadır.<sup>106</sup> Çalışanın işinde tatmin eksikliği yaşadığı durumlarda, işe geç kalma ve işten kaçınma davranışı gösterdiği bilinmektedir. Tatmin düzeyi düşük olan çalışan, işe devamsızlık alışkanlığı edinmektedir. Tatmin düzeyi yüksek ise işe devamsızlık oranının düştüğü görülmektedir. Bu durumdaki bireyin amacı; işte geçirdiği süreyi mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktır. Günlük hayatta sıkça duyulan; sabahları işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor cümlesi aslında bireyin işinden memnun olmadığını, tatmin düzeyinin düşük olduğunu ifade eder.<sup>107</sup> Ancak, yapılan tüm devamsızlıklar tatminsizliğin sonucu olarak ele alınmamaktadır. Devamsızlığın farklı sebepleri olabilir. Örneğin, kaza, sağlık problemleri, izinli devamsızlıklar, ölüm, doğum vb. olaylar kişiyi işten alıkoyabilecek zaruri hallerdir. Bu durumda mazeretli ya da mazeretsiz devamsızlığın arasındaki fark belirlenmelidir. Çünkü iki durumda tatmin göstergesidir. İşgören işine mazeretsiz olarak gitmiyorsa bu durum tatminsizliğe bağlanabilir.<sup>108</sup>

### 1.5.3. İşgücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı, bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların, ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanabilir. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda işgücü devir hızı kavramı fikir vermektedir. İşten ayrılmaları oluşturan nedenler başlıca iki grup altında incelenebilir. İşletme içi nedenler, işletme dışı nedenlerdir. İşletme içi faktörler, ücretlerin yetersizliği, yönetsel problemler, sağlıksız çalışma koşulları, vb. örnek verilebilir. İşletme dışı faktörler ise; genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, kontrol edilmesi güç olan durumlardır. Bunlar; ülkeni içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, toplumsal şartlar olabilir. Bu durumda işgücü devrinin örgüt içi (psiko-sosyal ve çevresel) faktörlerden mi, örgüt dışı faktörlerden mi? kaynaklandığının

---

<sup>106</sup> Demir, s. 178.

<sup>107</sup> Keser, s. 139.

<sup>108</sup> Robbins, s.176.

tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt içi faktörlerden kaynaklanan, işgücü devri problemi varsa bu durumu tatminsizlikle ilişkilendirmek mümkündür.

Bir işletmede yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş tatmini olmaktadır. Pearson 1995, tarafından yapılan bir çalışma çalışanın işinden beklentilerinin karşılanmamasının işgücü devrine yol açtığını göstermiştir. Porter ve Steers tarafından öne sürüldüğü üzere çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden tatmin olmayacak ve o işi bırakacaktır.<sup>109</sup> Çalışan tatminin düşük olduğu işyerlerinde işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle otoriter yönetim anlayışı, geleneksel yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğiliminde oldukları görülmektedir.<sup>110</sup>

#### 1.5.4. Performans

Performans, bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlara (hedef, davranış, yetkinlik, beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda, performans kavramı kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırılması yöntemidir.<sup>111</sup> Bununla birlikte kişinin sahip olduğu yetkinlikler ile kurumun ve işinin gerektirdikleri arasında uyum ne kadar iyi ise; performans ve iş tatmini o derece yüksek olmalıdır. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iş hakkında olumlu duygulara sahip insanların daha yüksek kalitede iş üretme çabasında olmaları beklenebilir. Ancak bu konuda yapılan birçok araştırma iş tatmini ve performans arasında direkt bir etkileşim olduğunu ispatlayamamıştır.<sup>112</sup> İş tatmini ve performans ilişkisi incelenirken üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar; tatmin performansa neden olur, performans tatmine neden olur, ödül hem performans hem de tatmine neden olur şeklindedir.

---

<sup>109</sup>Telman ve Ünsal, s.66.

<sup>110</sup> Keser, s. 136.

<sup>111</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985, Yayın No: 3309.

<sup>112</sup> Elvinaz Toprak, "Çalışanların İş Tatmini ile Bireysel İş Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, 2002), s.60.

**Tatmin Performansı Doğurur:** Tatminin performansa sebep olmasının temelinde mutlu ya da tatmin olmuş çalışan vardır. Bu görüşü savunanlara göre bir çalışan tarafından hissedilen iş tatmini derecesi onun performansını belirlemekte, bir başka deyişle tatmin performansa sebep olmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular, tatmin ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalmıştır.<sup>113</sup>

**Performans Tatmini Doğurur:** Çalışanların performansına yönelik olumlu ve yapıcı tepkiler, çalışanların performanslarının işletmeye değer kattığını görmelerini sağlar. Bu durum çalışanları için yeni düşünce ve fikirleri uygulamaya geçirmek ve daha büyük riskler almak için harekete geçmeyi sağlayacak bir tatmin duygusu oluşmasını sağlar.

**Ödül / Performans ve Tatmini Doğurur :** Bu hipoteze göre birey eğer yüksek bir ödüllendirme ile karşılaşır, tatmin düzeyi yükselir ve bu durum da bireyin performansına olumlu etki yapar.<sup>114</sup>

Özetle, performans ve iş tatmini iki ayrı kavram olmakla birlikte, birbirleriyle etkileşim içindedirler. İş tatmini tek başına performansı tetikleyici bir unsur olmamakla birlikte; etkili bir ödül sistemi performansı ve iş tatminini artırıcı niteliktedir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelenirken, örgütsel engeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve yönetim süreci de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bunlar hem iş tatmini hem de performans üzerinde direkt etkili olan faktörlerdir.<sup>115</sup>

### 1.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenin formel rol tanımları içinde yer almayan, tamamen gönüllük esasına dayanan, işletmenin amaç ve hedeflerini yerine getirmede etkili olan, ekstra rol davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını; özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem, gönüllük ve centilmenlik olmak üzere beş boyutu olan bir davranış biçimidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı geliştiren ve günümüzde kullanıldığı haliyle bu kavramı ilk tanımlayan, Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatminin bir sonucu olarak

---

<sup>113</sup> Demir, s.188.

<sup>114</sup> Keser, s. 143.

<sup>115</sup> David A. Kolb, Irwin M. Rubins and James M. McIntgre, **Organizational Psychology: A Book of Readings**, New Jersey: Prentice Hall. Inc. , 1971, s.121.

değerlendirmekte olup, bu görüşü destekleyici pratik ve teorik çalışmalar yapmıştır. Organ, bu iki faktör arasındaki ilişkiyi, tatmin olmuş çalışanlar kendilerine iyi davranan örgütlerine karşılıklı olarak bir şey vermek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir şeklinde ifade etmiştir.<sup>116</sup> Bununla birlikte, literatürde bazı araştırmacılar tarafından yapılan ampirik çalışmalarda bu görüşü destekleyici bulguları da görmek mümkündür. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bu çalışmanın ikinci bölümünde detayları ile ele alınacaktır.

---

<sup>116</sup> Demir; s 186.

## 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) toplumsal vatandaşlık davranışından esinlenerek yönetim literatürüne kazandırılmış bir kavramdır. ÖVD kavramı ilk olarak 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından ortaya konulmuş olup, teorisi ve boyutları Organ tarafından yazılmıştır. Aktan kurumlarda davranışların iki şekilde ortaya çıktığını ileri sürmektedir.<sup>117</sup> ÖVD'nin tanımını daha net ortaya koymak için bu iki temel davranışın içeriğini irdelemek gerekmektedir. Bunlardan ilki biçimsel rol davranışı olup, bu kavramı kısaca verilen görevleri yerine getirmek olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle, biçimsel rol davranışları, örgütsel uygulamaları içerisindeki rol tanımlarını, rol gereklerini ve benzer standartları kapsamakla birlikte yürürlükte bulunan biçimsel ödül - ceza sistemi tarafından da tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaların sonucunda ise; işgören hangi davranışı sonucu ne ödül alacağını ve/veya cezalandırılacağını bilmektedir. Bu özellikleriyle biçimsel rol davranışı çalışma yaşamının temelini oluşturur ve örgütün devamı için gerekli olan davranışların iş görenler tarafından ortaya konulmasını sağlayan prosedürleri içerdiğini söyleyebiliriz. Bazı araştırmacılar, bir örgütte biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde çatışmalar yaşanacağını, bu sonucunda da olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olacağını ileri sürerek biçimsel rol davranışının önemini ifade etmişlerdir.<sup>118</sup>

Bunlardan ikincisi ekstra rol davranışı olup, bu davranış ile ilgili olarak ilk teorik çalışma Katz ve Kahn tarafından yapılmıştır. Bu kavramı, kurumsal emir ve talimatlara dayanmayan, rol ve sorumluluk kavramıyla açıklanmayan, çalışanın durumdan vazife çıkarmak suretiyle kendini görevli sayması şeklinde tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle; görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen ve gönüllük esasına dayanan davranışlardır. Ekstra rol davranışının ihmali halinde iş görene ceza ve/veya yaptırım uygulanamaz. Kısacası; bu tür davranışları ekstra veya gönüllü davranışlar olarak nitelendirebiliriz.

---

<sup>117</sup> Coşkun Can Aktan, “ Örgütlerde Yanlış Uygulamalara Karşı, Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, **Mercek Dergisi**, Sayı.1(2006), s.16.

<sup>118</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Ekim 2005, s. 64.

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere ekstra rol davranışını, biçimsel rol davranışından ayıran en belirgin özellik, davranışın yerine getirilmesinde ve/veya getirilmemesinde işgörene her hangi bir cezanın uygulanmayacağıdır. İşgörenlerde, biçimsel rol tanımlarının dışında üstlendiği bu görevler için her hangi bir maddi kazanım beklememektedirler. Çünkü bu tür davranışlar, bazı araştırmacılar tarafından görev veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalı “üstlenilen görevler” şeklinde nitelendirilmektedir.<sup>119</sup> Bu görevleri üstlenmek işgörenlerin, bireysel iradesine bırakılmış olup, karşılığında ceza ve/veya ödül tanımlanmamıştır.

Örgütlerde, ekstra rol davranışının ortaya çıkması için işgörenlerin ÖVD sergilemeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan ÖVD’nin, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu Organ ve bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. ÖVD’ni bu yönüyle tanımlayan bazı araştırmacılar ve Organ tarafında ÖVD yerine “iyi asker sendromu” ve/veya “iyi asker davranışı” terimleri kullanmaktadırlar.<sup>120</sup> İyi asker davranışının yapısı Organ’a göre; diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir.<sup>121</sup> Organ bir çalışmasında; ÖVD’nin kaynağını, kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak tespit etmiş ve ÖVD’ni “bir bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar” şeklinde tanımlamıştır.<sup>122</sup>

ÖVD kavramını ilk kez kullanan Dennis Organ, ÖVD’ni genel olarak biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir tanımda ise Organ, bu tür davranışların

---

<sup>119</sup> Aktan, s.16.

<sup>120</sup> David Turnipseed, “Are Good Soldiers, Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personel Ethics” **Journal of Business Research**, Vol.55 (2002), ss. 1–15.

<sup>121</sup> David Turnispeed and Gene Murkison, “Organizational Citizenship Behavior an Examination of the Influence the Workplace”, **Leadership And Organizational Development Journal**, Vol.17, No.2 (1996),s.42.

<sup>122</sup> Philip M. Podsakoff, Scoot B. Mackenzie. Julie B. Paine ve Diğerleri,“Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Vol.26, No. 3( 2000), s.516.

örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülmeven durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir.<sup>123</sup>

Organ'ın tanımlarını değerlendirdiğimizde bir davranışın ÖVD olup olmadığını anlamak için üç önemli unsurun varlığının şart olduğunu tespit etmekteyiz. Bunlar; biçimsel rol davranışının bir parçası değil, tamamen gönüllü ve isteğe bağlı davranışların bir bütünü olması; işi yaptıklarında resmi ve açık bir şekilde ödüllendirilip, yapmadıklarında ise cezalandırılıp cezalandırılmaması<sup>124</sup>; bu tür davranışların örgütün etkinliğine katkı sağlaması, örgütün hedeflerine ulaşılmasında etkin olmasıdır.

İlk unsur ele aldığımızda; ÖVD'nin en temel özelliğinin zorlayıcı olmayan, davranışlar olduğunu belirtebiliriz. Tanımlarda da geçen zorlayıcı olmayan ifadesi ile bu davranışlardan, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı ve rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmasını içermeyen davranışlar olduğu açıklanmaktadır.<sup>125</sup> Tanımlarda geçen zorlayıcı olmayan unsur ile vurgulanmak istenilen ana düşünce; ÖVD'nin temelinde gönüllülük ilkesi ve bireysel davranışların olduğudur.

İkinci unsur ele aldığımızda; ÖVD'nin örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla, ÖVD sergilememektedirler.<sup>126</sup> Çünkü işletmelerde uygulanan ödül sistemlerinin asıl amacı işgörenin resmi tanımlarda belirtilen rol gereklerini yerine getirmede motive etmeyi sağlamaktır.

Üçüncü unsur ele aldığımızda; ÖVD bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir unsurdur. Çünkü ÖVD'leri genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Ancak bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren ve geleceğe yönelik olan davranışlar

---

<sup>123</sup> Li- Ping Tang and Abdul Hamid Safwat Ibrahim, "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and Middle East", **Public Personnel Management**, Vol. 24, No. 4 (1998), s. 529.

<sup>124</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004, s.3.

<sup>125</sup> Douglas S Bolon, "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: a Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital & Health Administration**, Vol.42, No.2 ( Summer 1997), s. 223.

<sup>126</sup> David L. Turnipseed, "Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics" **Journal of Business Research**, Vol. 55, No. 1 (Ocak 2002), s. 2.

bütünüdür.<sup>127</sup> ÖVD'nin bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak önemini ve temel yapısını daha iyi anlamak mümkündür. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oyları demokratik sistemin ve süreçlerin temellerini oluşturduğu açıktır.<sup>128</sup> ÖVD bir bütünün içinde zamana karşı ve kişilere karşı örgüt etkinliğine katkıda bulunma gibi davranışları kapsamaktadır.<sup>129</sup> Bu anlamda ÖVD biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlardır.<sup>130</sup>

ÖVD kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için diğer araştırmacıların yaptığı tanımları incelemek yararlı olacaktır. Bu konuda çalışma yapan, Greenberg ve Baron ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır.<sup>131</sup> Bununla birlikte; ÖVD örgütün ödül ve ceza sisteminde biçimsel ve doğrudan yer almayan, ancak dolaylı ve biçimsel olmayan yollarla sonucu değerlendirilen bir davranış olduğunu da ifade etmişlerdir.<sup>132</sup> Organ tanımlarında ÖVD'nin ödül ve ceza sisteminden etkilenmediği ifade ederken, Greenberg ve Baron ise dolaylı olarak ödül sistemlerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Organ daha sonra yapmış olduğu araştırmalarda, ÖVD'nin yöneticiler tarafından değerlendirildiğini kabul etmiş, ancak bu ödüllerin sözleşmelerle garanti edilmediğini iddia etmiştir.<sup>133</sup>

Greenberg ve Baron'un tanımına benzer şekilde; Meyer ve Allen ÖVD'nin bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>134</sup> Graham tarafından yapılan tanımda ise; yapılan

---

<sup>127</sup>Ronald J. Deluga, "The Relation Between Trust in Supervisor and Subordinate OCB", **Journal of Military Psychology**, Vol.7, No.1 (1995), ss.1-16.

<sup>128</sup> Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, , 2000), s.20.

<sup>129</sup> Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol. 10, No.2 (1997), ss. 75-88.

<sup>130</sup> Arthur P. Brief and Stephan J. Motowildo, "Prosocial Organizational Behavior", **Academy of Management Review**, Vol.11 (1986), ss. 710- 725.

<sup>131</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, "**Behavior in Organizations**", 7. Ed. Newjersey: Prentice Hall. 1997, s. 372.

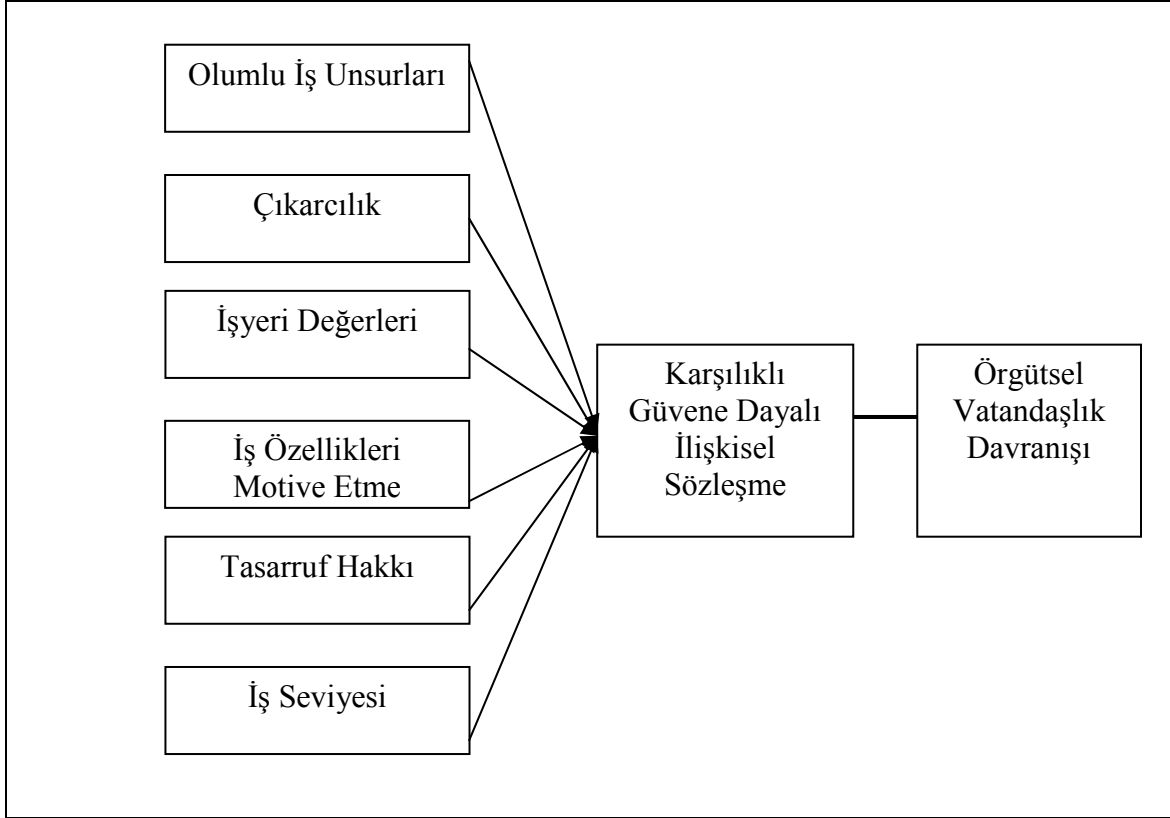
<sup>132</sup> Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok ve Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", **11. Ulusal Yönetim Örgüt Kongresi**, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.495.

<sup>133</sup> Organ, (1997), s.86.

<sup>134</sup> Julie Elizabeth DeLoria, "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, 2001), s.23.

davranışlara dikkat çekilmekte ve ÖVD'nı örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışlarının toplamı olarak değerlendirmektedir. Graham'ın ÖVD Modeli Şekil 2'deki gibidir. Graham'ın modeline göre; ÖVD'nın sınırları genişlemekte ve sözleşmelere dayanan formal davranışları da kapsadığı görülmektedir.<sup>135</sup>

**Şekil 2 : Graham'a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli**



**Kaynak :** Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım, Ekim 2005, s.357.

Podsakoff'un tanımıyla, bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercihler sonucu sergilenen davranışlar olup genellikle önemsiz görünmelerine karşın bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirme niteliğine sahiptirler.<sup>136</sup>

Özetle, ÖVD davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkilerini gerektirmezken, ÖVD ise örgütü yıkıcı ve

<sup>135</sup> Jill W. Graham, "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy", **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1 (2000), s.70.

<sup>136</sup> Tang and Ibrahim, s.529.

istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Çalışanların belli beklentilere ve korkulara dayalı davranışlar sergilenmesi ve/veya davranışın maddi bir kazanım elde etmek niyetiyle yapılması ÖVD olarak kabul edilmemektedir.

ÖVD başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen, takip eden yıllarda bu alandaki teorinin hızla gelişimi ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslar arası yönetim, askeri psikoloji iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir.<sup>137</sup> 1990'lı yıllardan itibaren de ÖVD en geniş çapta araştırılan konulardan biri olmuştur. Son yıllarda ÖVD konusuna ilgi ve araştırmaların artmasının nedeni örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne ÖVD'nin son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç önemli sebebi olduğunu belirtmişlerdir.<sup>138</sup> Bunlardan birincisi bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınması; ikincisi, Bu davranışın, örgütlerin başarısına ve etkinliğine uzun vade de kattığı değerlerin önemli olması, Organ, bu davranışların kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını ifade etmiştir ve nihayet üçüncüsünde bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlara ve işten ayrılmalar konularıyla karşılıklı etkileşiminin olmasından kaynaklanmaktadır.

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarihsel Gelişimi ve Teorileri

ÖVD'nin kuramsal çerçevesini ayrıntılarıyla ortaya koymak için yazında bulunan geçmiş çalışmaların ve bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan teorilerin, sonuçların incelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde ÖVD'nin temellerinin oluşmasında katkı sağlayan yazında yer alan çalışmalar ele alınacaktır.

---

<sup>137</sup> Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Diğerleri, ss. 513-563.

<sup>138</sup> Scoot B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff and Greogory A. Rich, "Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 62. (1998), ss. 87-88.

### 2.2.1. Barnard'ın Çalışmaları

ÖVD kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır.<sup>139</sup> Bu yönüyle Barnard'ın çalışmaları, Organ'ın ÖVD ile ilgili yapmış olduğu çalışmaların temeli olarak kabul edilmektedir.<sup>140</sup> Barnard'ın çalışmalarının çıkış noktası, Western Electric'de yapılan Hawthorne çalışmalarından elde edilen sonuçlardır. Bilindiği üzere Hawthorne çalışmaları biçimsel örgütsel yapıyı ondan türeyen biçimsel olmayan örgütsel yapı şeklinde ele almıştır. Barnard bunun tam tersi bir şekilde biçimsel olmayan organizasyonun biçimsel olmayan örgütten meydana geldiğini ileri sürmüştür<sup>141</sup> Barnard bu analizle, biçimsel olmayan örgüt yapılarına dikkat çekmek istemiştir. Barnard'ın önemini vurgulamak istediği husus, biçimsel olmayan örgütlerin, biçimsel örgütlerin devamlılığının sağlamak için, emniyet sübabı görevi görmesidir.

Chester Barnard "Yönetim Fonksiyonları" adlı kitabında; örgütü "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak tanımlamaktadır. Barnard'a göre; işbirlikçi çabaların birlikteliği, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarını kapsamaktadır.<sup>142</sup> Barnard tanımlamasında geçen gönüllüğü, çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak ifade etmiştir. Bunun da ötesinde Barnard, gönüllülüğün etkinlik, yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkat çekmiştir. Buradaki gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak, fedakârlık katlanma ve feragat etme gibi kavramlara ifade edilebilmektedir.<sup>143</sup> Özetle, Barnard'ın çalışmalarında biçimsel olmayan örgüt yapılarına dikkat çekerek, örgütü meydana getirenin kişiler değil, bu kişilerin toplu hizmetleri ve davranışları olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Barnard'a göre kişiler arası işbirliğinin temelini uyum oluşturmaktadır. Barnard, kişiler arasındaki işbirlikçi uyumun fazla olması durumunda ise statüko oluşacağını ve değişimi engelliyeceğini ileri sürmektedir.

---

<sup>139</sup> Ölçüm Çetin, s.3.

<sup>140</sup> Özen İşbaşı, s.7.

<sup>141</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 357- 358.

<sup>142</sup> Özen İşbaşı, s.8.

<sup>143</sup> Özen İşbaşı, s.7.

## 2.2.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Literatürde formal rol tanımlarına uygun davranış da denilen rol davranışı ile formal rol gerekliliklerin dışındaki eylemi kapsayan ekstra – rol davranışını birbirinden Katz ve Khan tarafından ayırt edildiğini görüyoruz. Katz ve Kahn ortak çalışmalarında, formal dayanağı olan ödüller rol davranışına bağlı olarak verilirken, özgün ödüller ekstra rol davranışına verildiğini ileri sürerek, bu iki kavramı birbirinden ayırmışlardır.<sup>144</sup> Bununla birlikte Katz ve Kahn örgütün etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışlarını tanımlayarak, örgüt içi ilişkilerin de analizini yapmışlardır. Katz ve Kahn'a göre ekstra rol davranışları, örgütün sosyal akışını kolaylaştıran herhangi bir davranışı içermemektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir. Katz ve Khan'a göre örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için üç aşamanın olması gerekmektedir.<sup>145</sup> Bunlar; i- işgörenlerin rol dışı davranış göstermeleri, ii- işgörenlerin örgüte katılımının ve işletme içi adaptasyonun sağlanması, işletmede kalma konusunda ikna edilmesi, iii- işgörenlerin, tanımlarında belirtilen ve sözleşmelerle hüküm altına alınan görevleri eksiksiz yapmaları halinde verimliliğin sağlanacağını ileri sürmüşlerdir. Yapılan bu örgüt içi analizlerden ikinci ve üçüncü maddelerde belirtilen davranışların ortaya çıkmasında örgüt içi ödüllendirme sistemini ve uygulanan ücret politikalarının önemi büyüktür. Katz ve Kahn; sistem ödülleri üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini ancak örgüt içi performanslarını artırma yönünde güdeleyemediğini söylemişlerdir. İşbirliğinin sağlanabilmesi için de sistem ödülleri adil olarak algılanması gerekmektedir. Birinci madde de belirtilen davranışın ortaya çıkmasında ise ödül sistemlerinin bir etkinliği yoktur. Bu davranışın ortaya çıkması için işgörene örgütün bir üyesi olduğunu, önemini ve değerini hatırlatmak gerekmektedir.<sup>146</sup>

Katz ve Khan tanımlamalarında geçen, ekstra rol davranışını, örgütsel bir “vatandaşlık” duygusundan kaynaklanır şeklinde ifade etmişlerdir.<sup>147</sup> Böylelikle ilk defa Katz ve Kahn ekstra rol davranışlarını tanımlamak için “vatandaşlık” terimini kullanmışlardır.<sup>148</sup> Bununla birlikte, Katz ve Kahn, sistem ödülleri vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini “vatandaşlık duyarlılığı” olarak isimlendirmişlerdir. Katz

---

<sup>144</sup> Luis Ortiz, “A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross – Cultural Research?” University of Texas – Pan American, <http://sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf>, (23 Aralık 2008).

<sup>145</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 358.

<sup>146</sup> Özen İşbaşı, s. 7–8.

<sup>147</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Yüksel Yeşilbağ ve Bülent Akdağ, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 17( 2003), s. 40.

<sup>148</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.358.

ve Khan'a göre; vatandaşlık duyarlılığı iyi bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı şekilde örgütlerde de bireyler sözleşmelerinin ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. Ancak kişinin vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılaması gerekmektedir.<sup>149</sup> Ayrıca yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıkları, Katz ve Khan tarafından yapılan çalışmalarda ortaya çıkan diğer bulgulardır.<sup>150</sup>

### 2.2.3. Blau'nun Çalışmaları - Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau sosyal mübadele teorisini, en fazla ödül alma arzusuyla motive edilme yoluyla kayıpları en aza indirme arasındaki sürecin gerçekleştiği insan davranışının ekonomik modelidir şeklinde tanımlamıştır.<sup>151</sup> Bu teorinin iki önemli boyutu olduğu Blau tarafından ifade edilmiştir. Bu boyutların birincisi, sosyal mübadele ilişkisidir. Örgütlerde, bu ilişkinin varlığından söz edebilmek için ortak işbirliğini seçen veya seçmeyen iki kişinin olması gerekmektedir. Bu ifaden de anlaşılacağı üzere; sosyal mübadele ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır.<sup>152</sup> Bu teoriye göre, bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer tarafından bu kaynağa aynı şekilde cevap vermesi beklenir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir ve elde edilen kazanımları maddi olarak tanımlamak, para ile ifade etmek mümkün değildir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisi çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir.<sup>153</sup> Bu durumda bireyler örgütlere, çabalarını, düşüncelerini, deneyimlerini güçlerini katarak sinerji oluşturular ve bunun karşılığında da beklenti içerisine girerler. Organ, çalışanlar işveren ile olan

---

<sup>149</sup> Halil Saylı, "Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık", <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/dersnot.html>, (19 Şubat 2008) s.3.

<sup>150</sup> Dennis Organ and Julie Paine, "A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology; Recend Contribution to the Study of Organizational Citizenship Behavior" **International Review of Industrial Organizational Psychology**, Vol. 14(1999), s.17.

<sup>151</sup> Ronald J. Deluga, Supervisor Trust Building, Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior" **Journal of Occupational&Organizational Psychology**, Vol. 67,No.4 (December 1994), s.315.

<sup>152</sup> Uriel G. Foa, and Edna B. Foa, "Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange, Social Exchange: Adavances in Theory and Research", New York: Plenum Press, 1998, ss. 77–97.

<sup>153</sup> İşbaşı, s. 14–15.

çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını anladıklarında, motive olmakta ve ekstra rol davranışında bulunmaktadır şeklinde ifade etmiştir.<sup>154</sup>

Bu boyutların ikincisi ekonomik mübadele ilişkidir. Bu ilişkinin, yapısı formel olup, belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Bu yönüyle ekonomik mübadele ilişkisini, sosyal mübadele ilişkisinden ayırt edici temel özellikler, bu davranışların geleceğe yönelik olması ve karşılığında da maddi kazanımın olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>155</sup> Diğer bir ifadeyle sosyal mübadele ilişkisi içerisinde ortaya çıkan ve niteliği belirtilmemiş bu davranışlar maddi bir kazanım içermemektedir ve bu yönüyle de diğer bir ilişki türü olan ekonomik mübadele ilişkisinden farklı özellikler göstermektedir.

Sonuç olarak, iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin açıklayıcı teorilerinden biri olan sosyal mübadele teorisine göre; motive olmuş ve beklentileri işletme tarafından karşılanan işgörenler diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmaya isteklilik duymaktadırlar. Dolayısıyla, işgörenlerin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması hem tatmine ve hem bağlılığı hem de sergileyecekleri ÖVD'na yansıtacaktır.<sup>156</sup> Diğer bir ifadeyle, bu yapı işgörenlerin amaçlarında dürüst ve kendi iradelerine dayalı olmaları olarak yorumlanan çabaların sonucu ortaya çıkan işgören tatminini kapsamaktadır.

#### 2.2.4. Gouldner'in Çalışmaları - Karşılıklılık Norm Teorisi

Sosyal Mübadele ilişkisinin oluşturduğu karşılıklı ilişkilerin içindeki sosyal etkileşim örgütsel işbirliğinin gelişmesinde temel kural kabul edilmektedir. Sosyal mübadele ilişkisi içerisinde oluşan sosyal ilişkiler Gouldner'in karşılıklılık normuna da temel oluşturmaktadır.<sup>157</sup> Gouldner, 1960 yılında yayınlanan makalesinde "Karşılıklılık Normu" kavramı ile ilgi düşüncelerine yer vermiştir. Gouldner'e göre, karşılıklılık normunu'nun olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım

---

<sup>154</sup> Dennis Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior" **Research in Organizational Behavior**, Vol.12 (1990), s.51.

<sup>155</sup> Unnikammu Moideenkutty, "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderat the Relationship" **The Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol. 6 (2005), ss. 88–108.

<sup>156</sup> Magid Igbaria and Wayne M. Wormley, "Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences," **Miss Quarterly Review**, Vol. 16, No.4 (1992), ss. 507–529.

<sup>157</sup> Alwin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol. 25 (1960), ss. 161–178.

etmeleri ve yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Bu teoriye göre kişiler başkaları tarafından sağlanan gelirlere bağlı ya da bu gelire bağlı olarak belli yükümlülükleri kabul etmektedirler.<sup>158</sup> Elde edilen gelirin değeri, kişinin buna o anda ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine göre değişiklik göstermektedir. Gouldner bu durumu karşılıklılık normunun evrensel özelliği ile açıklamıştır. Diğer bir ifadeyle Gouldner'a göre, bu normun evrensel biçiminin ortaya çıkması kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri ile ilişkilidir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir.<sup>159</sup> Hiç gelir sağlamayı beklemeden yapılan bir yardım, kendisini hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakârlığı karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olabilir. Gouldner'a göre, başkalarından yardım bekleyen kişinin, önce kendisinin yardım etmesi gerekmektedir.<sup>160</sup> Bununla birlikte işletmelerde ise ÖVD'nin oluşumunda çalışanların patronlarına ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır.<sup>161</sup> Minnet duygusunun getirdiği yükümlülükle çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların, karşılık verme ihtiyacı ÖVD'nin davranışının ortaya çıkmasında etkili bir faktördür.

Sonuç olarak, ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönünü açıklayan karşılıklılık normuna göre; işlerinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerinin kendileriyle ilgilenmeleri halinde, bu duruma karşılık vermek için ekstra rol davranışı ortaya koyacaklarını ifade edebiliriz. Dolayısıyla elde edilen tatmin ne kadar fazla ise vatandaşlık davranışı ile meşgul olmayı sağlayacak motivasyon seviyesi de o derece artacaktır tespitinde bulunmak uygun olacaktır.<sup>162</sup> Gouldner'ın karşılıklılık norm teorisine göre bireyler gördükleri yardım, iyilik karşılığında karşılıklı bir minnet duygusu içine girecekler ve bunun karşılığında gösterilecek davranış pozitif yönlü bir davranış olacaktır. Bu teoriye göre; bireylerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Bu durumda örgüt içindeki yansımalarının ÖVD'nin olması beklenen bir durumdur.

---

<sup>158</sup> Meltem Kamer, "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001),s. 10.

<sup>159</sup> Gouldner, s.161-178.

<sup>160</sup> Kamer, s. 10.

<sup>161</sup> Gouldner, s. 161- 178.

<sup>162</sup> Bilgen Ay, Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2007), s.19.

### 2.2.5. Bateman ve Smith'in Çalışmaları

ÖVD çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bununla birlikte, Bateman ve Organ'ın (1983) "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalesi ÖVD'na ilişkin çalışmaların çıkış noktasını oluşturmuştur.<sup>163</sup> Bu çalışmalardan yola çıkan Bateman "kanitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur.<sup>164</sup> Bateman ilk olarak birçok üst düzey denetici ile görüşerek onların iyi bir işgörenden neler beklediklerini ve işgörelere işlerini yaparken spesifik ödül verilmemesi durumunda neler olabileceğini araştırmıştır.<sup>165</sup> Bu araştırma sonucunda, Bateman ÖVD'nın iki faktörünü tespit etmiştir. Bu faktörlerden birincisi özgecilik (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise örgütü desteklemede kişisel değil, genel durumu içeren vicdanlılık boyutudur.<sup>166</sup> Bununla birlikte Bateman ve Smith bu iki ÖVD'nın boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu da tespit etmişlerdir. Tüm bu çalışmaların sonucunda Vatandaş" davranışını sergileyen işgörelerin ve yöneticilerin daha kolay yaptıkları analiz edilmiştir.

### 2.2.6. Organ'ın Çalışmaları

Organ, ÖVD'na yönelik yaptığı çalışmalarda biçimsel rol ve ekstra rol davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Organ, biçimsel rol davranışını işte gerekli olan rol davranışları içerdiği ve belirli kurallara dayandığı şeklinde ifade etmiştir. Diğer taraftan, extra rol davranışının da, yaratıcı ve planmamış davranışlar olarak ele alarak, bu tür davranışların yazılı kurallara dayandırılmaksızın çalışanların, kendiliğinden ortaya koyduğu davranışlar bütünü olduğu şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Bununla birlikte ekstra rol davranışları ve rol davranışları, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan fonksiyonlarını birbirinden ayıran önemli faktörlerdir. Organ yaptığı çalışmalarda, ÖVD'nın örgütsel düzeni sağlanmasında daha az kaynağın kullanılmasını gerektirmektedir ve biçimsel mekanizmaların gerektirdiği fonksiyonların maliyetini de düşürmekte olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak, Organ ÖVD'nın biçimsel rol

---

<sup>163</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, s.360.

<sup>164</sup> Özen İşbaşı, 10–11.

<sup>165</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 360.

<sup>166</sup> Füsün Çınar Altıntaş, " Örgütsel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Yurttaşlık Kavramı", **İş Güç İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1 (2001), s. 1.

davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığını, aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusunda önemine dikkat çekmiştir.<sup>167</sup>

### 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Benzer Nitelikle Olan Davranışlar

Başarılı örgütler resmi görev tanımlarının ötesine geçerek çalışan ve beklenen üzerinde performans sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>168</sup> Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar ÖVD olarak adlandırılmış olmakla beraber aralarında çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek literatürde bazı araştırmacılar tarafından farklı terimlerle ifade edilmiştir. Bunlar, George ve Brief, örgütsel spontanlık, pro-sosyal örgütsel davranış<sup>169</sup>, Katz ve Khan, ekstra rol davranışı<sup>170</sup>, Borman ve Motowidlo, örgütsel kendiliğindenlik<sup>171</sup>, ve hatta karşı – rol davranışı<sup>172</sup> gibi farklı tanımlamalardır. ÖVD ile benzer nitelikte olan ancak aralarında kritik farklılıkların olduğu kavramlardan bazıları bu çalışmada açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.3.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlığı, kişinin özgür iradesine ve gönüllüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>173</sup> Davranışı örneklemek gerekirse iş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara verilebilecek örneklerdendir. Örgütsel spontanlık ve ÖVD’ni arasındaki temel fark, ÖVD’nin formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içermesi, örgütsel spontanlık davranışlarının ise formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermesidir. Tanımlar çerçevesinde oluşan farkı örneklersek; bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride

---

<sup>167</sup> Neşe Doğan, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, 2006), s. 22.

<sup>168</sup> David A. Katz; The Motivation Basis of Organizational Behavior, **Behavioral Science**, Vol.9 (1964) ss. 131- 146.

<sup>169</sup> Brief and Motowidlo, ss.710- 725.

<sup>170</sup> Linn Van Dyne, McLean Parks and Lendel L. Cummins, “Extra – Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definition Clarity”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.17 (1995), ss. 215- 286

<sup>171</sup> Jim M. George and Arthur P. Brief, “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**, Vol.112 (1992), ss. 310 - 329.

<sup>172</sup> Barry M. Staw and Richard D. Boettger, “Task revision: a Neglected Form of Work Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33 (1990), ss. 534–559.

<sup>173</sup> Sayılı, s.4.

bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Diğer taraftan ise; örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışlar gösterirler.<sup>174</sup>

### 2.3.2. Psikolojik Kontratlar

Psikolojik birliktelik olarak da ifade edilen psikolojik kontratlar, örgüt içerisinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki eylemleri ve artı performansı, karşılıklı güven, işbirliğine ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere psikolojik kontratta, kişilerin olumlu kabul içerikli duyguları arasında birbirini etkileyen paralel bir etkileşim söz konusudur.<sup>175</sup> Bu tür kontratlar yazılı değildir, deneyimlere dayalı bir formasyonu vardır. Psikolojik kontratlar iki yönlüdür, işgörenin işletmeden beklentilerinin yanı sıra, işletmenin de işgörenden sadakat ve dürüstlük beklentileri söz konusudur. Çalışanların, örgüte katkılarının karşılığında işverenin borcu olduğuna ilişkin subjektif algılardır. Çalışmanın karşılığı olan ödenen bedele inanmaktır. Sadece resmi ve resmi olmayan yükümlülükleri değil aynı zamanda ima edilen konulardan algılanan yükümlülükleri de taahhüt eder.<sup>176</sup> Sonuç olarak, psikolojik kontratı, ÖVD’ndan ayıran en önemli özellik işgörenin yaptığı işe karşılık maddi bir beklenti içerisinde olmasıdır. ÖVD’da ise yapılan davranış için tanımlanmış maddi kazanım ve beklenti yoktur.

### 2.3.3. Rol Davranışları

En genel tanımıyla rol davranışları çalışanların görevlerini yaparken, kendilerinden beklenen davranışları istenildiği şekilde gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir.<sup>177</sup> Rol davranışlarının sosyal düzen içerisinde temel fonksiyonu, kişilerin diğer toplum ya da grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, onlar tarafından beklenen ve kabul gören davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin fiili olarak ortaya koymasıdır.<sup>178</sup>

---

<sup>174</sup> Gülden Samancı Kalaycı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniv. SBE, 2007), s.29.30.

<sup>175</sup> Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, Sayı. 1( 2008), s. 37.

<sup>176</sup> Üstün Ökmen, “ Örgütlerde Psikolojik Kontratlar ve Örgüt Depresyonu”  
<http://www.myenoceta.com/7-24/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=198>. (22.02.2008).

<sup>177</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006, s. 90.

<sup>178</sup> Eroğlu, s. 90.

Rol davranışlarında karşımıza çıkan sorun, Van Dyne ve arkadaşlarının da belirttiği gibi hangi davranışların rol içi, hangilerinin rol fazlası olduğunu belirlemenin, kişilere ve zamana göre farklılık göstereceği olgusudur. Bu durumda kişi ÖVD'nı rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur.<sup>179</sup> Örnekleme gerekirse; işgörenin işini bitirmek için hafta sonu mesai gününden sayılmamasına ve bunun karşılığında maddi bir bedel ödenmemesine rağmen işine geldiğini varsayalım, işgören için bu durum yetişmesi gereken bir iştir ve ekstra gayret göstermek gerekmektedir. Diğer taraftan bu durum işveren için; işgörenin sorumluluğu alanında olan bir iştir ve ne şarta olursa olsun yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla; birey tarafından, rol davranışlarının sınırlarının çizilmesi, gerçekten zor bir olgudur. Özetle, ÖVD'nın sınırları subjektif olup, sınırı belirleyen etkenler bireylerin kişilik, algı ve psikolojik durumlarıdır. Birine göre ÖVD olan bir durum, diğer tarafa göre rol davranışı olarak algılanabilir. Karşımıza çıkan bu sınır probleminin aşılmasında belirleyici olan, bireylerin vicdanlarıdır.

#### **2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)**

Prososyal örgütsel davranışlar, ÖVD'nın içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve bu davranışlar ÖVD'nda görülen ekstra rol davranışının kapsamı içerisinde.<sup>180</sup> Prososyal örgütsel davranışların tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Brief ve Motowidlo prososyal örgütsel davranışı, bir örgütte işgören tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır<sup>181</sup>.

ÖVD tanımına temel oluşturan prososyal örgütsel davranışlar, fazladan rol ve tanımlanmış rol olmak üzere iki bölümünden incelenmektedir. Bunlardan ilki olan tanımlanmış prososyal davranışlar, bireyin biçimsel iş tanımında ayrıntılı biçimde belirtilen davranışları içermektedir. Bu tür davranışların temelinde yardım etme, paylaşma ve işbirliği kurma gibi davranışlar olup, bu tür davranışlar da iş performansının bir gereği olarak görülmektedir. Bunlardan ikincisi olan, fazladan rol davranışları ise, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışları

---

<sup>179</sup> Özen İşbaşı, s.34.

<sup>180</sup> Çınar Altıntaş, s. 21.

<sup>181</sup> Ölçüm Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, s. 41.

içermektedir. Başkalarıyla işbirliği kurma, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, örgütü geliştirici fikirler ortaya atma v.b. davranışlar, işlevsel fazladan rol davranışlarıdır. Diğer taraftan kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımların örgütün maliyetini arttırması ve etkinliğini azaltması söz konusu olduğunda da bu davranışların işlevselliğinden söz edilemez.<sup>182</sup> Örgüt içerisinde işlevsel olmayan davranışlar, örgütün gelişimini, başarısını engelleyen, örgüt için faydası olmayan davranışları içermekte olup, sadece organizasyon üyelerinin kişisel amaçlarını yerine getirmek için oluşturduğu işbirlikçi faaliyetleri kapsamaktadır.

Brief ve Motowidlo, 13 farklı prososyal davranış tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu davranış tiplerinin içeriği incelendiğinde ÖVD ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ilişki daha anlaşılır hale gelmektedir. Bu davranış tipleri<sup>183</sup>

- İş ile ilgili konularda arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personel ilişkileri altında geçen konularda daha esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- Müşteri ilişkilerini örgüte zarar vermeyecek şekilde düzenlemek, müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Örgütün zarar görmesi pahasına müşterilerine ürün ve hizmet sunmak,
- Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden, kaynaklanmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- Örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Örgütün daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,

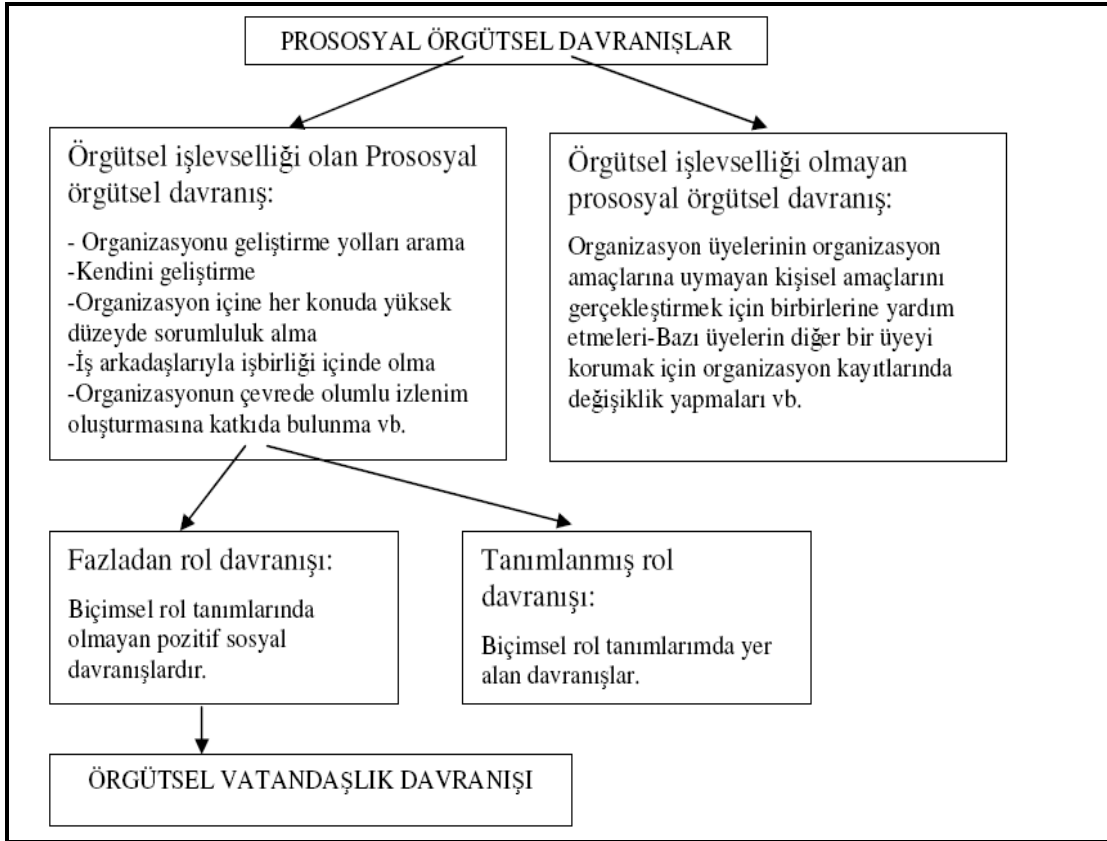
---

<sup>182</sup> Özen İşbaşı, s.16.

<sup>183</sup> Özen İşbaşı, s. 17–19.

- Örgütün işleyişini yavaşlatabilecek, makul olmayan talimat ve politikalara uygun şekilde itirazda bulunmak,
- Bütün sıkıntılara ve imkânsızlıklara rağmen, örgütteki faaliyetlere devam etmek, örgüte destek olmak ve örgüte sadık kalmak,
- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu izlenim kazanmasında yardımcı olmak

**Şekil 3 : Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**



**Kaynak :** Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü : Bir Turizm Örgütünde Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü , 2000) , s.20.

Prososyal örgütsel davranış ile ÖVD arasındaki ilişki Şekil 3’de gösterilmiştir. Brief ve Motowidlo’nun yapmış olduğu davranış tipi sınıflandırmasından da anlaşılacağı üzere; Prososyal örgütsel davranışlar ÖVD ile benzerlik göstermektedir. Ancak temelde, ÖVD ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Organ ÖVD ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin farkı şu şekilde açıklamıştır; sosyal temelli örgütsel davranış, rol davranışlarını da kapsar ve zaman zaman ilişkide olunan, diğer kişilerin çıkarlarını gözetip örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilir. Organ’a göre ÖVD ise her zaman örgüt yararına olan davranışlardır.<sup>184</sup>

#### **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Geniş bir literatür taramasında, 30 farklı vatandaşlık davranışı boyutu tanımlandığını görmek mümkündür. Dolayısıyla literatürde ÖVD’nin boyutları ile ilgili bir uzlaşımın sağlanamadığı ve farklı yaklaşımların olduğunu söyleyebiliriz. Bu yaklaşımlardan bazıları şunlardır, Farh, Early ve Lin işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach ise yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olmak üzere yedi ana başlık altında ifade etmişlerdir.<sup>185</sup> Graham örgütsel sadakat ve örgütsel itaat olmak üzere iki boyutta, George ve Brief çalışma arkadaşlarına yardım, diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, yapıcı önerilerde bulunma, örgütü koruma, kendini geliştirme olarak altı farklı boyutta olduğunu ifade etmişlerdir. Bütün bu bilgiler çerçevesinde, bazı araştırmacıların değişik yaklaşımlarının tarihsel özeti, Tablo 2’de detaylı olarak gösterilmiştir. Tablo 2’den de izleneceği üzere; ÖVD’ni kavramının literatüre kazanılması ile dönem dönem boyutlarında değişiklikler meydana geldiği görülmektedir. Bununla birlikte literatür taramalarında, yapılan boyutlandırmaların

---

<sup>184</sup> Kamer, s.10.

<sup>185</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Gazi Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Sayı. 8 (2006), s. 158.

birbirine çok benzediği ve Organ tarafından yapılan tanımlamalarla da örtüştüğü görülebilir.<sup>186</sup>

**Tablo 2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti**

Organ (1988:1990)	Graham	George&Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff et al. (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerlerini düşünme</li> <li>• Nezaket tabanlı bilgilendirme</li> <li>• Destekleme</li> <li>• Barışı Korumu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma arkadaşlarına yardım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişiler arası yardım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım davranışı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gönüllük ve centilmenlik</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gönüllük ve centilmenlik</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel sadakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi niyetin yayılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadakatin artışı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel sadakat</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel itaat</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel kabullenme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri görev bilinci</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapıcı önerilerde bulunma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelin alışkanlığı</li> <li>• Bireysel inisiyatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel inisiyatif</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün gelişimine destek verme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütü koruma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün gelişimine destek verme</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendini geliştirme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişim</li> </ul>

**Kaynak :** A. Zafer ACAR, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı : Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgüt Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı. 7(2006), s.3.

Smith ve arkadaşları, işgörenlerin performansını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri kapsayan araştırmalarının sonucu olarak, ÖVD'nin iki boyutu olan, özgecilik ve vicdanlılık boyutu ortaya çıkarmışlardır. Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırılmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu,

<sup>186</sup> Jeffrey A. LePine, Amir Erez and Diane E Johson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta- Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1 (2002), ss. 52–62.

ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden kimi çalışan davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda Smith ve arkadaşlarının ortaya koyduğu iki boyutun dışında Organ tarafından yapılan çalışmalarda ÖVD'nin üç boyutu daha ortaya çıkmıştır.<sup>187</sup> Bunlar; nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarıdır. Bu üç boyutun ortaya çıkmasıyla birlikte genel kabul gören ÖVD'nin beş boyutlu sınıflandırması yazında ÖVD konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda ölçek olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>188</sup> Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem, centilmenlik boyutlarıdır. ÖVD alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği bu beş boyutlu sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir.<sup>189</sup> Bu çalışmada da Organ'ın ortaya koyduğu beş boyutlu sınıflandırması ölçek olarak kullanılacaktır.

#### 2.4.1. Özgecilik

Özgecilik (diğer bir ifadeyle özverili olma) boyutu bazı araştırmacılar tarafından yardımseverlik olarak da tanımlanmaktadır.<sup>190</sup> Özgecilik bu alanda araştırma yapan hemen herkesin üzerinde fikir birliği sağladığı bir ÖVD boyutudur. Kavramsal olarak en genel tanımıyla, örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir.<sup>191</sup> Organ, ÖVD'nin özgecilik boyutunun tanımı daha net olarak ortaya koymak için, işgörenlik yaptığı yıllarda onun elindeki iş aletini kullanmada zorlandığını gören kıdemli bir işgören elindeki işi bırakıp ona gelip nasıl kullanıldığını gösterdiğini ve yardım ettiğini örneklemiştir.<sup>192</sup> Bu örnek; kıdemli çalışanın, hiçbir ücret almaksızın, sadece yeni bir işgörene yardım etmek amaçlı gerçekleştirdiği gönüllü davranış olan, özgeciliğin tanımına çok uygundur.

ÖVD'nin özgecilik boyutu sadece çalışma arkadaşlarına karşı değil, müşterilere, satıcılara yönelikte olabilmektedir. Bununla birlikte yapılan her yardımlaşma da

---

<sup>187</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.377.

<sup>188</sup> Kamer, s.10.

<sup>189</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 2, Sayı.19(Haziran 2008), s.76.

<sup>190</sup> Deborah L. Kidor, "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol.28, No. 5 (2002), s.632.

<sup>191</sup> Philip M. Padsakoff and Scott. B MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, Vol. 31(1994), s. 351.

<sup>192</sup> Ölçüm Çetin, s.10.

özgecilik olarak değerlendirilmemelidir. Bazı araştırmacılar, bir davranışın özgecilik olarak değerlendirilebilmesi için bazı kriterler belirlemişlerdir. Bu kriterler, yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalıdır ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllük esasına dayanmalıdır.<sup>193</sup> Bu durumu örnekleyecek olursak, koyulan kuralları ortadan kaldırmak, örgüt yönetimiyle ortaya çıkan fikir ayrılıklarında örgüt yönetimini dize getirmek için bir araya gelen çalışanların davranışları, özgecilik boyutu içerisinde değerlendirilmemektedir.

#### 2.4.2. Vicdanlılık

Organ'ın ÖVD literatürüne kazandırdığı yardımseverlik ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan bu kavram, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlayan, kendi ahlak anlayışını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen bir içsel güç olarak tanımlanmaktadır.<sup>194</sup> Bilindiği üzere, işgörenden beklenen davranış, çalışma ortamı içerisinde işin gereklerine uygun kurallara uymasıdır. Ancak işgörenler bu kurallara uymak için her zaman istekli davranmamaktadır. ÖVD'nin vicdanlılık boyutu, hiçbir denetim olmadan, işgörenlerin örgütün kuralları ve süreçlerini içselleştirerek, kurallara uyması esasına dayanmaktadır. Örneğin, işgörenin, çay, yemek molalarına uyması, işe zamanında gelmesi, örgüt mallarını dikkatli ve tasarruflu kullanması, proje bazlı çalışan bir işgörenin, projesini bitirmek amaçlı mesai saatleri dışında, hafta sonları işe gelmesi gibi davranışlar ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna verilebilecek örneklerdir. Diğer taraftan bazı araştırmacılar, ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu araştırmalarına dâhil etmemişlerdir. Bazı araştırmalarda bu boyuta yer verilmemesine karşın, hem genel uyum hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ'ın vicdanlılık boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir.<sup>195</sup>

Özetle, vicdanlılık davranışı, bir bütün olarak örgüte faydalı olan, daha çok dolaylı davranışları içermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin kendilerinden

---

<sup>193</sup> Philip M. Podsakoff and Scott B MacKenzie, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance", **Journal Marketing**, Vol. 70 (1993), s. 81.

<sup>194</sup> Özen İşbaşı, s.26.

<sup>195</sup> Seviç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutumuna İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 20 (Haziran 2003), s.5.

beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ifade etmektedir.<sup>196</sup>

### 2.4.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

ÖVD'nin boyutlarından biri olan nezaket tabanlı bilgilendirme, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeye dayanan davranışları ifade etmektedir.<sup>197</sup> Organ'a göre nezaket tabanlı bilgilendirmenin içeriğini, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma, yapılacakları özet halinde aktarmak gibi davranışlar oluşturur. Bu davranışlar oldukça dürüst, iyi asker yâda iyi vatandaş sendromu olarak tanımlanan doğru ve uygun davranışlardır. Bununla birlikte özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımladıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, özgeciliğin biçimsel görevlerin ötesindeki performans faaliyetleri ile ilişkiyken; nezaket tabanlı bilgilendirme, doğru ve gelecekte olası problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır.<sup>198</sup> Diğer bir ifadeyle; özgecilik problemin var olduğu durumlarda çözüm önerileri getirirken, nezaket tabanlı bilgilendirme problemin ortaya çıkmasını engelleyici tedbirlerin alınmasını sağlar. Bu nedenle nezakete dayalı davranışlar, daha çok gelecek odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Kısacası; çalışma hayatının gereklerinden biri olan birbirine bağımlı bir şekilde hareket etme, işlerde kolektif uyumu sağlamada, nezaket ve hoşgörü gibi davranışlar, günümüz modern insanına yakışan, işbirliği ve uyumu sağlayan en önemli faktörlerdir. Bir örgüt içinde birlikte yaşamak ve işi paylaşmak zorunda olan bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri gönüllü nezaket davranışı, çalışma barışını sağlar ve kurumların hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkan problemleri önceden bertaraf eder.

### 2.4.4. Sivil Erdem

Sivil erdem, çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak Graham'ın (1991) söylediklerinden türetilmiştir. Graham bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve çalışanların, örgütün

---

<sup>196</sup> Organ, s. 43.

<sup>197</sup> Ronald J Deluga, ss. 1–16.

<sup>198</sup> Li Ping Tang, Thomas Weathwrford and Emily James, "Perception of Enhancing Self Worth Through Service: The Development Of A Service Ethic Scale", *Journal of Social Psychology*, Vol. 138, Issue. 6 (1998), ss.101–118.

yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı olarak ifade etmiştir.<sup>199</sup> Dolayısıyla sivil erdem bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir.<sup>200</sup> Buna karşın, örgüt vatandaşı olma bilinciyle açığa çıkan ve çalışanların örgütün politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran sivil erdem davranışı pek çok yönetici tarafından desteklenmeyebilir.<sup>201</sup> Yöneticilerin bu tür davranışlara destek vermemesinin asıl nedeni çalışanların örgütün işleyişine aktif bir şekilde katılıp, fikirlerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve yapıcı olmayan davranışlar sergileyecekleri düşüncesidir.

Özetle, Organ'ın sivil erdem boyutu, örgütsel konulardan geri kalmamak, zorunlu olmayan toplantılarda bulunmak, politika müzakereleriyle meşgul olmak, ekstra görevleri kabul etmede gönüllü olmak ÖVD'nin bu boyutuna verilebilecek diğer bazı örnekleridir.<sup>202</sup> Bu davranışta, bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini içermektedir.<sup>203</sup>

#### 2.4.5. Centilmenlik

Organ'ın Bateman ile birlikte 1983 yıllarında yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek ortaya koyduğu centilmenlik boyutu; işe ilişkin kaçınılmaz sorunları ya da zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanmaktadır.<sup>204</sup> Diğer bir ifadeyle, çalışanın zor koşullarda olumlu tutumunu devam ettirme yeteneği ve çalışma grubunun ya da örgütün menfaati için kişisel çıkarlarının feda etmeye gönüllü olmaktır.<sup>205</sup> Davranışı örnekleyecek olursak; eleştirilere karşı örgütü savunmak, örgüt imajını korumak, çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülü olmak gibi davranışlardır. Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı arttırarak, yöneticilere zaman kazandırır. Dolayısıyla yönetici daha az zaman ve enerji harcar, verimlilik artar. Diğer bir açıdan bakıldığında ise; bu boyutun olmaması işgörenlerin örgüte karşı sadakat (bağlılık) duygusunun azalmasına

---

<sup>199</sup> Padsakoff ve MacKenzie, s. 351.

<sup>200</sup> MacKenzie and Podsakoff, s. 70–81.

<sup>201</sup> Özen İşbaşı, s.30.

<sup>202</sup> Moses Acquah, “Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And Suggestions for Measuring the Human Factor”, **Review of Human Factor**, Vol. 10 (2004) , ss.118.-151.

<sup>203</sup> Ölçüm Çetin, s.21.

<sup>204</sup> Barbara J Allisan, Richard Steven and Voss, Sean Dryer, “Student Classroom and Career Success; the Role of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Education for Business**, Vol. 76, No:5(2001), s.285.

<sup>205</sup> Acquah, ss. 118–151.

sebepler olacaktır.<sup>206</sup> Gönüllü centilmenliğin eksikliği halinde grubun bağlılığı azalacaktır ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Bağlılığın azalması ve olumsuz atmosfer işgörenlerin verimini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Kısaca; sürekli birbirleri hakkında yönetime şikâyetle bulunan, uzlaşma yoluna gitmeyen, çalışma koşullarındaki olumsuzluklardan etkilenen, yapıcı olmayan bireylerin bulunduğu ortamda; örgüt yapısı zarar görür, çalışma barışı bozulur, verimlilik düşer. ÖVD'nin centilmenlik boyutu örgütteki çalışma barışının ve huzurunun devamı için gerekli gönüllü olarak ortaya konulan örgüt için yararlı yardımcı bir davranış biçimidir.

## 2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi

ÖVD'nin kavramının literatüre kazandırılmayışla birlikte, bu kavramın teorik çerçevesinin oluşturulması ve açıklanması için birçok kavramla ilişkisi araştırılmıştır. Bu kavramlar, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt kültürü, liderlik ve iş tatminidir. Bu bölümde ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişki tüm yönleriyle ele alınacak, diğer kavramların ÖVD ile ilişki ise kısaca açıklanacaktır.

### 2.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın, iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, ÖVD ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Literatür taramalarında karşımıza çıkan sonuç; ÖVD ile örgütsel bağlılık kavramının birbirine yakın anlamlar taşıdıkları ve zaman zaman da birbirlerinin yerine kullanıldıklarıdır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile ÖVD tanımları arasında belli bir sınır koymak gerçekten zordur. Literatür taramalarında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çok sayıda tanıma ve araştırmacı görüşlerine rastlamak mümkündür. Morrow, literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir.<sup>207</sup> Buna karşın en genel tanımıyla örgütsel bağlılık kavramını kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir şeklinde ifade edebiliriz.<sup>208</sup> Bu kavramın tanımı daha anlaşılır hale getirmek için; araştırmacılar bu kavramı sınıflandırma yoluna gitmiştir. ÖVD ile örgütsel bağlılığın sınırlarını netleştirmek açısından bu sınıflandırmaların içeriğini de incelemek gerekmektedir.

---

<sup>206</sup> Ölçüm Çetin, s.21.

<sup>207</sup> Oliver N. Rewards, "Investment, Alternatives and Organizational Commitment, Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1(1990), ss. 19 – 31.

<sup>208</sup> Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization Administrative", *Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2(1997), ss. 143–150.

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Allen ve Meyer'in yapmış olduğu üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık en genel tanımıyla, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir.<sup>209</sup> Bu bağlılık türünde bireyin bir karşılık bekleme söz konusu olmadığı gibi, gönüllü ve istekli bir şekilde ortaya koyulan davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar örgüte sadece duygusal olarak yaklaştıkları takdirde zamanlarını ve enerjilerini ekstra rol çalışmalarında harcamaya gönüllüdürler.<sup>210</sup> Davranışın gönüllük ve isteklilikle ortaya çıkmasından dolayı, ÖVD ile arasında bir bağ olduğunu ifade edebiliriz.

**Devamlılık Bağlılığı:** Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılıkta denilmektedir. En genel tanımıyla, devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.<sup>211</sup> Tanımda geçen maliyetten kasıt işgörenin işini kaybetmesinin sonucu uğrayabileceği maddi zararları ifade etmektedir. Dolayısıyla, ÖVD'nin özünde maddi kazanım ve çıkar elde etmek olmadığından, devamlılık bağlılığı ile arasında bir ilişki olmadığını söyleyebiliriz. Allen ve Meyer'in yapmış olduğu ampirik çalışmalarda devam bağlılığı ile ÖVD arasında bir ilişkinin olmadığını destekler niteliktedir.<sup>212</sup>

**Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık türü, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülüklerini kapsar. Bu bağlılık türü de devamlılık bağlılığı gibi zorunluluk unsuru içermekte olup, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Özetle, her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler, zorunlu oldukları için, devamlılık bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın

---

<sup>209</sup> Gail W. McGee and Robert C. Ford, "Two or More Dimensions of Organizational Commitment; Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72 (1987), ss.638-642.

<sup>210</sup> Ölçüm Çetin, s. 60.

<sup>211</sup> Anna Maija Lamsa, "The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.21, No. 6 (2000), ss. 297-306.

<sup>212</sup> Ölçüm Çetin, s.64.

farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır.<sup>213</sup> Organ'a göre, örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir.<sup>214</sup> Kısaca, ÖVD'nı örgütün resmi bir talebi olmaksızın gerçekleşir ve bu yönüyle, örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında kavramsal olarak bir benzerlik olmadığını ifade edebiliriz. Bununla birlikte, çalışan örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, sadece örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir.

### 2.5.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamıştır. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algılandığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve sonucunda elde ettikleri ile aynı iş ortamında bulunan diğer kişinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır.<sup>215</sup> Bu karşılaştırma sonucunda işgören, örgüte, işveren ve işine karşı bazı olumlu ve / veya olumsuz tutumlar geliştirir. Örgütlerde, örgütsel adaletin eşit ve/veya eşitsiz algılanması sonucu bireyler, bazen pasif bazen de aktif olarak karşımıza çıkan davranışlar sergilemektedir. Öncelikli olarak birey eşitsizliğin olması durumunda, mevcut eşitsizliği giderene kadar örgüte, bireylere ve yönetime karşı saldırgan ve yıkıcı davranışlarda bulunabilmektedir. Başkalarına engel olma ve bireyleri yönetimin önünde zor duruma düşürme, sabotaj, makine ve teçhizatlara zarar verme, dedikodu yayma vb. davranışları örnek verebiliriz. Bununla birlikte, adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar.<sup>216</sup>

Sonuç olarak; iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişki örgütsel adalet sisteminin etkin ve adil işleyişine bağlıdır. Adalet kontrol altına alınmadığında ÖVD ve iş tatmini ilişiksiz bir hale gelir. Organ'a göre, çalışanların işe ve iş ortamına yönelik tutumları bilişsel ve duygusal tutumlar şeklinde olmaktadır. İş tatmini ölçümlerinin yansıttığı bilişsel süreçse algılanan adalet ve eşitliğe dayanmaktadır. Schnake ve diğer

---

<sup>213</sup> Ölçüm Çetin, s. 57–58.

<sup>214</sup> Kamer, s.14–15.

<sup>215</sup> Gülay Balcı, “Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,1989) s.20.

<sup>216</sup> Beugre, s. 1091–1104.

araştırmacıların ortak görüşüne göre de; bireyler adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine ÖVD gibi gönüllüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilim göstermektedir.<sup>217</sup>

### 2.5.3. Örgütsel Güven

Güven kavramı, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ama açıklanması ve tanınması en zor kavramlardan biridir. Güveni en genel anlamıyla dürüstlük ve doğruluktur diye ifade edebiliriz. Bununla birlikte literatürde örgütsel güvenin birçok tanımı yapılmış olup, bunlardan bazıları şunlardır: Luhman'a göre güven; bir kişinin karşı tarafın adil, ahlaki kurallarına uygun öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder.<sup>218</sup> Mishra ve Morrissey örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteği ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır.<sup>219</sup>

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, güven duygusu çalışanlar açısından, liderlerine, yöneticilerine karşı geliştirdikleri inancı temsil etmektedir. Bu durumdan hareketle, Deluga liderin güvene neden olan davranışlarının ÖVD ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Bu durumu; çalışanların liderlerine karşı güven duyması halinde; örgüt için faydalı olan ÖVD sergilemesini sağlayacaktır şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle, güven, vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle yönetici ile birlikte çalışan bireyler arasında güven olduğunda, çalışan bireyler üstleri tarafından suistimal edilmeyeceğini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkündür.<sup>220</sup> Özetle, birey üstünden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde kalarak davranış gösterecektir.

### 2.5.4. Örgüt Kültürü

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu kavramsal çeşitliliğin nedeni, yönetim ve örgüt kuramlarında kültür kavramının birden fazla anlama gelebilen bir özellik göstermesinden

---

<sup>217</sup> Özen İşbaşı, s. 84.

<sup>218</sup> Nigar Demirçan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 2 (2003), s.140.

<sup>219</sup> Mishra J. Morrissey, "Trust in Employee / Employer Relationship", A Survey of West Michigan Managers, **Public Personnel Management**, Vol. 39, No. 2 (1990), s.443.

<sup>220</sup> Ölçüm Çetin, s. 49.

kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla literatürde de kültür olgusunun ne olduğu konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Schein tanımıyla, örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modelidir şeklinde ifade edebilir.<sup>221</sup> Bununla birlikte, örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler, tutumlar, davranışları ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Tanımlarda, örgütün inançları, tutumları ve değerlerinin örgüt içi ve dışı unsurlara bağlı olarak değiştiği, geliştiği ifade edilmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Örgütün kurucuları, çalışanları ve örgütte etkileşimde bulunan diğer bireyler, bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemiş halde örgütlerde etkileşim içinde bulunurlar.<sup>222</sup> Bu çerçevede bir dış unsur olarak ulusal kültürün içindeki ortak dil, normlar ve değerler algılar üzerinde çok önemlidir. Ulusal kültürde yerleşmiş bulunan tarihi ve geleneksel uygulamalar, örgütlerde belirli davranış kalıpları, grup dinamikleri ve yapılar görünmesine yol açabilir. Örnek olarak “bireysel” bir toplumdaki çalışanların ÖVD sergilemesinde ödül sistemleri önemli rol oynayabilir. Kollektivist toplumlarda ise grup bütününe faydalı programlar uygulanmalıdır. Eşitsizliğin kabullendiği yüksek “güç mesafesi” olan toplumlar da çalışanlar liderlerini fazla sorgulamazlar. Düşük “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar, adil olmayan durumlarda ÖVD’den uzaklaşırlar. Bu bağlamda, ÖVD başka dillerde, kültürde aynı olguyu mu ifade etmektedir? sorusuna cevap aramak gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, ülkelere göre ÖVD’nin uygulanmasındaki farklılıkları ve algıları ortaya koymaktadır. Örneğin; İsrail’de ÖVD örgüt için değil, iş arkadaşları için yapılır, Küba’da devrime katkıda bulunduğu için ÖVD’na inanırlar, Romanya’da insanlar ÖVD’nin boyutlarının tanımını yapamamaktadırlar.<sup>223</sup> Ancak örgütler bir dış unsur olarak toplumun kültürden etkilense

---

<sup>221</sup> Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.3, Sayı. 2 (Aralık 2006), s.114.

<sup>222</sup> Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgüt Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün, Çalışanların Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı. 155 (Temmuz-Aralık 2008), s.122.

<sup>223</sup> Köse, Kartal, Kayalı, s.12.

de; diğer dış çevre faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından kültür de farklı olacaktır.<sup>224</sup>

Her bireyin kendine has bir takım kültürel özelliği olduğu gibi her toplumun, her örgütünde kendine has bir takım kültürel özellikleri vardır. Bireyler, katıldıkları örgüte kendi kültürel değerlerini de beraber götürürler. Bireyin kültürel değerleri, örgütün kültürel değerleri örtüştüğü zaman, örgüt içinde ortak dil, değerler ve normlarda v.b. konularda, yazılı bir biçimde olmasa da karşılıklı mutabakat sağlanır. Özdeşleşen değerler, çalışanların ÖVD gibi olumlu davranışlar sergilemesine neden olurken, değerlerin çatışması halinde ise; bireylerin olumlu davranışlar göstermesi mümkün olamamaktadır.<sup>225</sup>

### 2.5.5. Liderlik

Literatürde lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmış olup, değişen koşullar ve liderlik tarzı bu çalışmalara her gün bir yenisi eklenmektedir. En genel tanımıyla, lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşturulmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.<sup>226</sup> Etkin liderler, özellikle oybirliği sağlama, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açıların değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bununla birlikte örgütlerde, vatandaşlık davranışı göstermede, liderin etkisi bir hayli fazladır.<sup>227</sup> ÖVD’na yönelik yapılan araştırmalarda liderlik tarzları arasında dönüştürücü liderliğin ÖVD ile arasında yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Dönüştürücü Liderlik:** Barnard, izleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderlerin, dönüştürücü liderler olduğunu belirtmiştir.<sup>228</sup> Diğer bir ifadeyle dönüştürücü lider, astlarının emirlerini yerine getirmelerini, üretimde istenen miktar ve kaliteye ulaşılmasını, ya da astlarını daha fazla

---

<sup>224</sup> Kaya, s.122.

<sup>225</sup> Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 1 (2005), s. 328.

<sup>226</sup> Erol Eren, **Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Kırklareli: Beta Basım, 2003, s.525.

<sup>227</sup> Ölçüm Çetin, s.29.

<sup>228</sup> Barnard M. Bass, “Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision, Organizational Dynamics”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.18, No.3 (1990), s.21.

işe yönlendirmek için ne tür ödül ve ceza sistemleri uygulaması gerektiğine ilişkin kaygıları aşmıştır. Çünkü örgütte astlarının kendi kendilerine öncülük yapmalarını sağlayacak roller önem kazanmıştır.<sup>229</sup> Dönüştürücü liderlikle, ÖVD'nin ortak özelliği ikisinde geleceğe yönelik davranışlar içermesidir. Dönüşümsel liderliğin ÖVD'nin unsurları ile ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.<sup>230</sup>

**Özgecilik ile İlişkisi:** Görevlerinden tatmin olan çalışanlar, destekleyici liderler sayesinde daha yardımsever olurlar. Görevlerinden tatmin olmayan ve lider desteği görmeyen bireyler ise daha az yardımsever olmaktadır.

**Vicdanlılık ile İlişkisi:** Görevin rutinleşmesi, lider kontrolünün dışında kurumsal formalizasyon gibi faktörler, çalışanını ileri görev bilincini olumsuz etkilemektedir ve liderin göstereceği bireyselleşmiş destek bu değişkenle pozitif ilişkilidir.

**Gönüllük ve Centilmenlik İle İlişkisi :** Bir vizyona sahip olma, bireysel destek, gönüllü centilmenlikle ilgilidir. Bir liderin destekleyici bir vizyona sahip olması çalışanları örgütte kalmasını ve sadakat göstermesini sağlar.

**Nezaket Tabanlı Bilgilendirme İle İlişkisi :** Liderlerin destekleyici olduğunu algılayan çalışanlar, yüksek performansı beklentisi olan, daha az rutin görev yaparak, daha fazla nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstereceklerdir.

**Sivil Erdem İle İlişkisi:** Rutin görev yapan çalışanlar, liderlerin ödülleri denetim ve kontrol edemediğini düşünürse, örgütün içerisinde gelişimi destekleme konusunda isteksiz davranış içerisinde olacaktır.

### 2.5.6. İş Tatmini

ÖVD'nin örgüt içinde ortaya koyulması sağlayan öncü davranışların neler olduğu araştırmacılar tarafından sorgulanmaktadır. Organ tarafından kullanılan, ÖVD kavramının ilk kez kullanımı üzerinden yaklaşık çeyrek asır geçmiş olup, bu kavram ilk defa iş tatmini ile arasındaki ilişki incelenen ekstra- rol davranışlarını ifade etmek üzere

---

<sup>229</sup> Charles C. Manz and Henry P. Sims, "Superleadership Beyond the Myth of Heroic Leadership, New Dimensions in Leadership", **American Management Association**, Vol. 19 (1991), s.32.

<sup>230</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.377.

kullanılmıştır.<sup>231</sup> Bu bağlamda ÖVD'nin öncü faktörlerinden biri olan iş tatmini, ÖVD ile ilişkisi sınanan ilk kavramlardan biridir. Yapılan 55 çalışma sonucunda Organ ve Ryan çalışanların iş tatminlerinin, örgüte olan bağlılıklarını ve adalet algılarını ÖVD'nin kaynağı olarak tespit etmişlerdir. Organ'a göre; ÖVD çalışanların iş tatminlerinin sonucunda meslektaşlarına yardım etme ve gönüllü davranışlar gösterme istekliliğinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.<sup>232</sup> Bu açıklamalar çerçevesinde çalışanların, ÖVD sergilemesine sebep olan öncü faktörler Tablo 3'te özet halinde gösterilmektedir.

**Tablo 3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri**

<b><u>Faktör</u></b>	<b><u>Örnek</u></b>
İş tatmini	Mutlu çalışanlar, iyi vatandaşlardır.
Dönüşümsel ve destekleyici liderlik	Liderler, ilham verici ve destekleyici davrandıkları zaman çalışanlar ekstra rol davranışı sergilemek için gönüllüdürler.
İlgi çekici iş ve işe bağlılık	Çalışanların ilgi alanlarına yönelik işler ve görevler verildiğinde, resmi görev tanımlarının çok ötesinde bu işe bağlılık göstereceklerdir.
Destekleyici organizasyon	Organizasyon içerisinde önemli olduğunu hisseden çalışanlar, bundan çok memnun olurlar ve vatandaşlık davranışı sergiler.
Örgütsel adalet ve psikolojik kontratlara duyulan güven	İşverenlerin güvenilir olması, taahhütlerini yerine getirmesi ve adaletli davranışlar sergilemesi sonucunda çalışanlarda vatandaşlık davranışı sergiler.

**Kaynak** : Marc C. Bolino, and William H. Turnley; Going to extra mile: Cultivating and Managing employee citizenship Behavior. **Academy of Management Executive**, 2003, Vol. 17, No: 3. s. 62.

İş tatmini, çalışanda bir memnuniyet algısı yaratacağından, bu algının duygusal dönüşümü ise mutlu çalışanlar şeklinde olacağı Tablo 3'ten izlenmektedir. Tablo 3'te dikkatimizi çeken diğer bir husus ise; mutlu çalışanların, iyi birer vatandaş olduğu yargısıdır. Genel kabul gören mutlu çalışanlar, verimli çalışanlar olgusu bu durumda tartışılabilir hale gelmektedir. Bilindiği üzere, ilk araştırmalar, örgüt içinde bireye odaklanmıştır ve iş tatminin yüksek iş performansına yol açtığını vurgulamıştır. Daha memnun işgörenlere sahip olan örgütlerin daha üretken ve daha karlı olması olasıdır.

<sup>231</sup> Deniz Taşçı, Umut Koç, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 7, Say. 2 (2007), s.375.

<sup>232</sup> Motowidlo, s.116.

Bazı kuramcılar memnun çalışanın üretici çalışana eşit olduğunu düşünmektedirler.<sup>233</sup> Bu düşüncenin temeli örgütün memnun çalışanla üreticiliğe ulaşacağıdır. Organ, bu genel yargının aksini iddia ederek, iş tatmininin çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performanslarına göre daha fazla olacağını; bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğu şeklinde görüşünü belirtmiştir.<sup>234</sup>

Biçimsel görevlerin gerektirdiği zorlamalara bağlı olmayan ya da kişisel produktivite ile doğrudan ilişkili olmayan, üstler tarafından yapılan değerlendirmeler ve örgüt üyeleri tarafından ortaya konan yapıcı hareketler ve yardımcı olmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanan ÖVD ile iş tatmini arasında kuramsal bir bağ olduğunu destekleyen görüşler vardır.<sup>235</sup> Bununla birlikte iş tatmini, ÖVD ile en çok ilişkilendirilen değişkenlerden biridir.<sup>236</sup> Bireyin işe ilişkin etkenlere ve örgüte yönelik duygusal tepkisi olan iş tatmini, ÖVD ile tutarlı ilişkiler göstermektedir.<sup>237</sup> Bununla birlikte Organ ÖVD ile ilgili çalışmalarının kavramsal çerçevesini oluştururken, ÖVD ile, iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu da iddia etmiştir.<sup>238</sup> Daha sonra Bateman ve Organ, Smith, Organ ve Near, Motowidlo, Packkord, Manning ve Puffer, Organ ve Konovsky tarafından yapılan çalışmalarının hepsi iş tatminin ayrı biçimleri ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkiyi desteklemektedir.<sup>239</sup> Diğer taraftan Shotland ve Traver (1995) tarafından yapılan çalışmalarda ise iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin oldukça zayıf olduğuna yöneliktir.<sup>240</sup> Organ ve Lingl'de, çeşitli araştırmalarda iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde tutarlı bilgilerin olduğunu ve iş taminin, ÖVD'yi etkilediğini belirterek, verimliliğe az ve/veya zayıf bir etkisinin olduğunu objektif delillerle ortaya koymuştur.<sup>241</sup> Organ, iş tatminin, ÖVD ile

---

<sup>233</sup> Ölçüm Çetin, s. 77.

<sup>234</sup> Dennis W Organ and Andreas Lingl, "Personality, Satisfaction, and Organizationl Citizenship Behavior", **Journal of Social Psychology**, Vol.135, No. 3 (June 1995), ss.339–351.

<sup>235</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.373.

<sup>236</sup> Wagner and Rush, s. 379–391.

<sup>237</sup> David Turnipseed and Gene Murkison, "Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment", **North American Journal of Psychology**, Vol. 2 (2000), ss. 281–302.

<sup>238</sup> Michelle D. Jones, "Which is a Beter Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction", **Journal of Behavioral and Applied Management**, 2006, s.24.

<sup>239</sup> Robert H. Moorman, Brian B. Niehoff and Denis W. Organ, "Treataing Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting to Effects Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Relationships and Right Journal**, Vol.6, No. 3 (1993), ss. 202–205.

<sup>240</sup> "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", <http://www.albany.edu/psy/courses/341/jyer/lect/mar16.html>, (23 Şubat 2008)

<sup>241</sup> Arthur H. Brayfield and Walter H. Crockett, "Employee Attitudes and Employee Performance", **Psychological Bulletin**, Vol.52 (March 1955), ss. 396-424.

ilişkisinin iş performansından daha göre fazla olacağı tezinin anlamlılık derecesini, yaptığı ampirik çalışmalarda (r:0.30) olarak bulmuştur.

Bateman ve Organ iş tatminin ÖVD ile pozitif şekilde ilgili olduğunu göstermekte ve sadece yüksek derecede tatmin olmuş çalışanların gayretlerini örgüt için adayacaklarını ve örgüte yararlı davranış sergileyeceklerini ileri sürmektedir.<sup>242</sup> Bu nedenle çalışanlar sadece kendilerine söyleneni yaparlarsa ve nadiren ÖVD gösterirlerse, iş tatmini seviyelerinin ölçülmesi önerilmektedir. Böylece çalışanların tatmin olmadıkları işin farklı boyut ve yönleri tespit edilerek, gerekli değişiklik ve düzenlemeleri yapmak mümkün olmaktadır şeklinde durum tespiti yapmışlardır.<sup>243</sup> Organ, yaptığı çalışmalar sonucunda ÖVD ve iş tatmini ilişkisini kuran çalışmaların iki farklı türde yapılabildiğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki kişiliğin ÖVD'nı olumlu iş tecrübesi ve iyi işgörenleri desteklemek için kullanılması, ikincisi de iş tatminin işgörenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıkmasıdır. Diğer taraftan Organ'ın çalışmalarında sıklıkla kullandığı unsurlar algılanan adalet, etkin katılım ile lider desteğidir ve bu unsurların ÖVD'nın önemini, boyutlarıyla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.<sup>244</sup> Bununla birlikte Bateman ve Organ'a göre; iş tatmini aynı zamanda, iş kapsamının motivasyonel potansiyeli ile ilgilidir ve ÖVD'nın ortaya çıkmasında öncü faktörlerden biridir.<sup>245</sup> Bir iş yapılırken işin yapılış şekli ve karar verme ile ilgili kişinin özgürlük alanını ifade eden, özerklik kavramı, iş tatmini aracılığıyla çalışanların işten ayrılma istekleri üzerinde etkilidir. İşgörenlerin özerk çalıştığı örgütler, çalışanların işten ayrılma istekleri konusunda bir azalma olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.<sup>246</sup> Bunun yanı sıra, Kiddwell, Massholder ve Bennet yaptıkları çalışmada ÖVD ile çalışanların grup bağlılığı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Buna göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı teşvik edici çalışma tepkileri arasındadır. Çalışmalar bireysel iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nın boyutları ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Ampirik araştırmalar, iş

---

<sup>242</sup> Su – Fen Chiu, and Huey Ling Chen, “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, the Mediatonal Role of Job Satisfaction”, **Social Behavior and Personality Review**, Vol. 33, No. 6, (2005), ss. 523–540.

<sup>243</sup> Demir, s. 187.

<sup>244</sup> Organ, s.44 – 46.

<sup>245</sup> Thomas S. Bateman, Denis W Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier, the relationship Between Effect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26 (December 1983), s. 587–595.

<sup>246</sup> David Krackhardt, Robert C. MacKenzie, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, “Supervisor Behavior and Employee Turnover, A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 24, No. 2 (1981), ss. 294–258.

tatmini ve özgecilik arasında önemli bir ilişki olduğunu, ancak genel uyum boyutuyla benzer bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Smith (1983), tarafından iş tatmini ile özgecilik arasındaki korelasyon ( $r=0.310$ ) olarak bulunmuştur.<sup>247</sup> Bununla birlikte iş tatminin nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllük ve centilmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine rastlanmıştır.<sup>248</sup> Bunların dışında Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda; liderlere duyulan güven, algılanan örgütsel destek, lider üye değişimi, dönüşümcü lider davranışları, liderlerin vizyonlarını açık bir şekilde ifade etmeleri, yüksek performans beklentileri ÖVD'nin kaynakları olarak tespit edilmiştir.<sup>249</sup> Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalar, Organ ve Ryan'nın çalışmalarını desteklemektedir. Çalışanların ÖVD sergilemeleri özünde iş tatmini bulunmaktadır. Çalışanların iş tatminini etkileyen olumlu etkileyen tüm unsurlar ÖVD'nı da olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak, bazı araştırmacılara göre iş tatmini ÖVD'nin hem sebebi hem de sonucudur.<sup>250</sup> Yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Örgütlerde personelin iyi seçilmesi, yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, bireyin işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan çalışanın işinden tatminini sağlayarak yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir. Yöneticiler, çalışanların görevlerini onların bireysel özelliklerine göre belirledikleri ve iş görenlere beklenen değeri verdikleri zaman büyük olasılıkla işlerini daha kolay hale getirecekler ve böylece işgörenlerin motivasyonları, iş tatminleri ve ÖVD gösterme eğilimleri artacaktır.<sup>251</sup> Diğer bir ifadeyle tatmin olan çalışanlar, pozitif davranışlarda bulunur ve bu durum ÖVD'nin ortaya çıkarmada etkili bir rol oynar. İş tatmini olmayan veya az olan çalışanlar, daha pasif davranışlarda bulunur ve bu durum ÖVD sergileme olasılığını azaltır. Çünkü bireyin örgüt içindeki olumsuzluklarla başa çıkmasının en kolay yolu, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün yararına olan davranışlardan

---

<sup>247</sup> Ankush Punj, Venkat R. Krishan, "Transformational Leadership and Altruism: Role of Power Distance in a High Power Distance Culture", **Xavier Labour Relations Institute**, India, ASAC 2006, s. 93.

<sup>248</sup> Stephen P. Schappe, "The Influence Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychological Interdisciplinary**, Vol. 132, No. 3 (1998), ss. 227-291.

<sup>249</sup> Podsakoff, MacKenzie ve Diğerleri, s. 545.

<sup>250</sup> Sharon L. Wagner and Michael C. Rush, "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age", **The Journal of Social Psychology**, Vol. 140, No. 3 (2000), s.380.

<sup>251</sup> Ölçüm Çetin, s. 76.

uzaklaşır, pasif davranışlarda bulunmasıdır şeklinde durum değerlendirmesi yapılabilir.<sup>252</sup>

## 2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncüleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Örgütün gelişmesi, değişen rekabet koşullarına ayak uydurması örgütte bulunan bireylerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Başka bir deyişle, örgütlerin yaşamını devam ettirmesi ve başarılı olması örgütteki bireylerin vatandaşlık gibi sorumluluk içeren davranışlarda bulunmasına bağlıdır. Çünkü iyi vatandaşlar etik ve ahlaki değerler çerçevesinde doğru olanı yaparlar ve örgütün yaşamına, hedeflerine katkıda bulunurlar. Organ'ın ÖVD tanımındaki temel ilkeside bu görüşü destekler nitelikte olup, Organ uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında ÖVD'nin örgütsel etkinliği artıracakını ifade etmiştir. Cohen ve Vigoda<sup>253</sup>, Podsakoff ve Mackenzie, Penner ve diğerleri, Turnipseed ve Murkison, Allison ve diğerleri de<sup>254</sup> ÖVD'nin örgüte katkılarını yaptıkları çalışmalarla açıklamışlardır. Bu çalışmalardan derlenen örgütsel sonuçlar şunlardır:

### - Çalışanların Performansını Artırır

Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgütte, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Örgüt içi çatışmaların azalması, örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Borman ve Motowidlo, örgütlerin performanslarının çalışanların performanslarına bağlı olduğunu, bunu ispatlamak için deneysel bir sonuca gerek olmadığını bu bağlantının mantıksal ve kavramsal olduğunu iddia etmiştir.<sup>255</sup> Bu çıkarıma göre; birey tarafından; ekstra rol davranışı sonucu ortaya koyulan artı performans örgütün performansının artışını da doğru oranda arttıracaktır.

---

<sup>252</sup> Bekir Erhan Çakmak, “ Örgüt Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin, Genel İş Tatminine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi SBE, 2005), s.47.

<sup>253</sup> Köse, Kartal, Kayalı, s. 6.

<sup>254</sup> Sezgin, s. 328.

<sup>255</sup> Philip M. Podsakof and Scott B. MacKenzie, “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, **Human Performance**, Vol.10, No. 2 (1997), s.145.

### - **Örgütsel Kaynaklarının Verimli Kullanılması Sağlar**

Kaynak kullanımının verimli kullanılması ÖVD'nin vicdanlılık davranışı boyutu içinde ele alınmıştı. Kaynak kullanımda kast edilen sadece, makine, teçhizat ve kırtasiye malzemelerinin tasarruflu kullanılması değil, zamanın da tasarruflu kullanılmasıdır. Makine, teçhizat ve kırtasiye malzemelerinin tasarruflu kullanılması maddi olarak şirketlere kazanç sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bireyler arasındaki, yardımlaşma, olumlu ve yapıcı davranışlar ise; zamandan tasarruf sağlayan faktörlerdir.

### - **Takım Çalışmasını Geliştirir**

ÖVD takım çalışanları çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine eden etkili bir kaynak olarak hizmet gösterir.<sup>256</sup> Örgütlerde çalışanlar bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa ÖVD göstermeleri muhtemeldir. ÖVD'nin temelinde takım çalışması yatmaktadır. Takımlar insanların birlikte çalışma esasına dayanır. Ayrıca örgüt içinde ortak bir yönetim duygusunu ve anlayışını geliştirmenin en pratik yoludur.<sup>257</sup> Böylece; bireyler arası ve örgüt yaşamı için gerekli olan uyum sağlanır.

### - **Çalışma Ortamındaki Stresi Düşürür**

Stresi, basit bir tanımla bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlarız. İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Uzun süreli stres birey ve örgüt üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır hem de çalışanların iş tatminini yükseltir.<sup>258</sup> Çalışma ortamında, bireylerin ÖVD'nı ortaya koymaları için stres faktörünün az olması gerekmektedir. Örgüt içinde, kendini baskı altında hisseden, bireylerin davranışları da büyük olasılıkla, sağlıklı ve pozitif davranışlar olmayacaktır.

### - **Çalışma Ortamındaki Çatışmaları Azaltır**

Örgütsel çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar

---

<sup>256</sup> Podsakof and MacKenzie, ss.133–151.

<sup>257</sup> Ölçüm Çetin, s.78.

<sup>258</sup> Serpil Aytaç, "İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları", [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/is\\_yerindeki\\_kronik\\_stres\\_kaynaklari.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/is_yerindeki_kronik_stres_kaynaklari.htm), (23. Şubat .2008)

şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>259</sup> ÖVD'nin örgüt içindeki uygulamalara getirdiği anlayış ise, birey ve gruplar arasındaki ilişkilerin daha insancıl, nazik, sorumlu ve bilinçli bir temele dayandırılması çabasıdır. ÖVD bireyler arasındaki hoşgörünün ve saygının gelişiminde esas teşkil eder. Örgütlerde ÖVD'nin varlığında söz edebilmemiz için, çalışma barışının ve huzurunun olması gerekmektedir.

#### - **Çalışanlar İçin Örgütü Cazip Hale Getirir**

ÖVD örgütü çalışacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün daha çekici bir yer haline getirerek örgütün en iyi insanları etkileme ve işe alma kabiliyeti getirir. Örgütlerin, çalışanlar için oluşturduğu imaj olumlu olursa, çalışanlar örgütleri için dış çevreye (ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ilişkili) iyi şeyler söyleyecektir. Birçok birey, çalışanlarının kafasında imajı düzgün bir kurumda çalışmak isteyecek, çalışanlar ise örgüte daha fazla nasıl yarar sağlayabilirim diye düşüneceklerdir.

#### - **Örgüt Başarısının Devamlılığını Sağlar**

Bir vatandaş davranışı bilinciyle hareket eden çalışanlar, örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Bu durum, ÖVD'nin örgüte yayılması sağlar, işgören bağlılığını, verimliliği ve iş gücü devrini azaltır, örgütleri başarıya götürmede kilit rol oynar.

#### - **Değişen ve Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamasını Artırır**

Örgütlerin yaşamını tehdit eden bir takım iç ve dış unsurlar vardır. Bu unsurlardan biride teknolojidir. Örgütlerin değişen ve gelişen teknolojik koşullara ayak uydurabilmesi donanımlı, kendini sürekli geliştiren, uyum problemi yaşamayan çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu durumu ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile açıklayabiliriz. Bu boyuta göre; işgörenler, yeni sorumluluklar almada, yeni bilgi ve beceriler kazanmada istekli olurlarsa, örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneği gelişebilir.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Savaş Mutlu, "Örgütsel Çatışma ve Bilgi Teknolojileri", [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=195&Itemid=120](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=120) (23 Şubat .2008)

<sup>260</sup> Sezgin, s. 328.

### 3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş tatmini, işletmeler ve yönetim açısından önemli temel çalışan tutumu olarak kabul edilen ve sıkça incelenen konulardan biridir. ÖVD ise iş tatminine kıyasla nispeten yeni ve son yıllarda tartışılmaya başlanmış bir konudur. İşgörenlerin formal iş tanımları ötesindeki gönüllü olarak yaptığı ekstra rol davranışlarını ifade eden ÖVD, yönetim açısından dikkate alınması gereken önemli konular arasındadır. Bununla birlikte ÖVD'nin örgütte çalışanlar tarafından sergilemesinde neyin sebep olduğu, sayıları gün geçtikçe artan araştırmalarla ortaya koyulmaya çalışmaktadır. Bu araştırmanın amacı da çalışanların iş tatmin seviyelerinin, ÖVD ve boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem) üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışanların ÖVD'nin davranışının ortaya çıkmasını böyle bir modelle yordamaya çalışmanın temel nedeni ise; geçmiş yazının iş tatminin ÖVD'nin güçlü yordayıcısı olduğunu destekler nitelikte olmasıdır. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bacrach'ın aktardığına göre; bugüne kadar ÖVD'nin belirleyicilerine yönelik literatürde 160'ın üzerinde yayınlanmış çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok incelenen öncü faktörlerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini olduğu görülmektedir. Literatürde iş tatmini ve ÖVD ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmakta olup, (Bateman ve Organ 1983; Williams ve Anderson 1991; Organ ve Lingl 1995; Alotaibi 2001; Schanake 1991; Acfeldt ve Coote 2005) yapılan araştırmalar genellikle iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir yordayıcısı olduğunu ileri sürmektedir.<sup>261</sup> Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; bu sonuçlar farklı ülkelerde yapılmış araştırmaların sonucu olup, ülkemizde bu konularla ilgili çalışmalara bakıldığında, söz konusu kavram ya da konuların ayrı ayrı ele alan çalışmaların çok olmasına rağmen, iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkinin düzeyini inceleyen çalışmaların pek olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ile ÖVD'nin ve boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu tez çalışmasının konusu olarak seçilmiştir. Bununla

---

<sup>261</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s. 186.

birlikte, çalışanların ÖVD göstermelerinde etkili olan faktörler konusunda ve özellikle kamu sektöründe çok az çalışmanın bulunması sebebiyle çalışmanın sonuçları önem arz etmektedir.

Yukarıda özetle verilen görüş ve değerlendirmeler çerçevesinde bu araştırmada, çalışanların, genel iş tatmin düzeyi ölçülerek, iş tatmini ile ÖVD ve boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını ve iş tatmininin ÖVD'nı ne düzeyde etkilediğini belirlenmesi amaçlanmaktadır. Kuramsal çerçevede yer alan bilgiler ışığında, amaca yönelik ve araştırma modeline uygun olarak geliştirilen hipotezler Tablo 4'de gösterilmiştir.

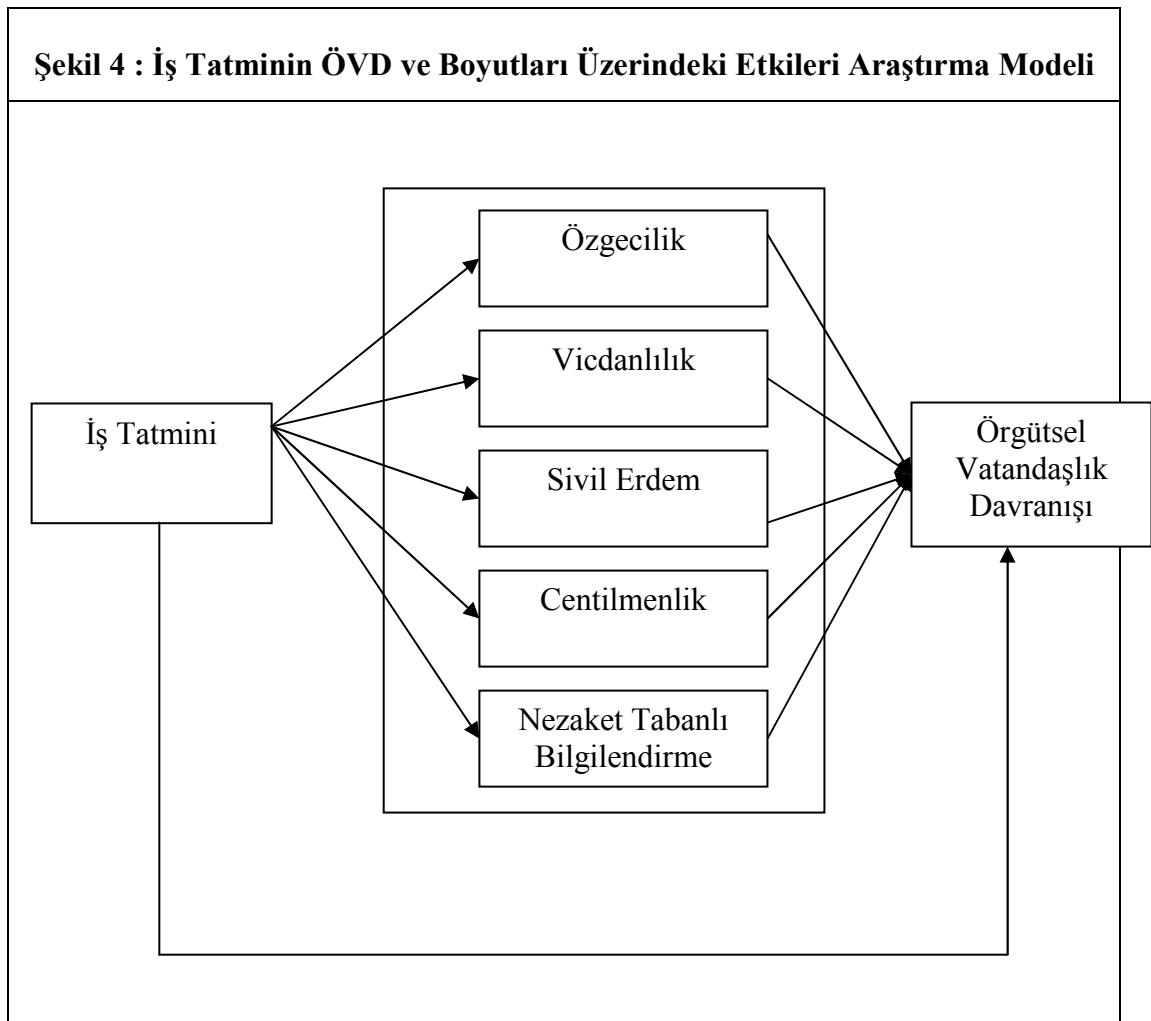
**Tablo 4 Araştırmanın Hipotezleri**

<b>H1:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
<b>H2:</b> ÖVD boyutlarından özgecilik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
<b>H3:</b> ÖVD boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
<b>H4:</b> ÖVD boyutlarından centilmenlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
<b>H5:</b> ÖVD boyutlarından vicdanlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
<b>H6:</b> ÖVD boyutlarından sivil erdem ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Modeli**

İş tatmini ve ÖVD'nın arasındaki ilişkinin analiz edildiği bu çalışmada, öncelikli olarak toplamda görülen ilişki düzeyi belirlenecektir. Bilindiği üzere bazen toplamda görülen ilişki ayrı ayrı faktörlere inildiğinde kaybolabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile ÖVD'nı incelemekle yetinilmeyecek, iş tatmininin her bir ÖVD faktörü üzerindeki etkisi de bu çalışma kapsamında analiz edilecektir. Bu çalışma kapsamında

ele alınan faktörler, Organ'ın literatüre kazandırdığı ve bu alanda çalışma yapan araştırmacıların sıklıkla kullandıkları ÖVD'nin 5 boyutlu yapısı çerçevesinde çalışmanın modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli, Şekil 4'te gösterilmiştir. Şekilden de izleneceği üzere, model üzerinde araştırmanın değişkenleri belirlenmiştir. Bu kapsamda, verilerin analizi ve yorumlanmasında, iş tatmini bağımsız değişken, ÖVD ve boyutlarını (özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) ise bağımlı değişken olarak ele alınacaktır. Saha araştırması için oluşturduğumuz hipotezler, bu model kapsamında test edilerek, araştırmanın sonuçlarına göre de model üzerinde revize yapılacaktır.



### 3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaların hareket noktasını oluşturan olgusal genellemeler varsayım olarak ifade edilmektedir.<sup>262</sup> Bu araştırmanın varsayımları şunlardır: çalışanların iş

<sup>262</sup> Birsen Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.63.

tatmini ve ÖVD anketinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri; anketimize katılan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri; veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını yansıttığı; verileri toplamak üzere geliştirilen iş tatmini ve ÖVD ölçeklerine, yöneticilerin ve çalışanların tarafsız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Anketin uygulandığı işletme yönetiminden izin alınmış olmasına rağmen kimi çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği kuşkusu taşıdıkları ve bu nedenle ankete katılmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve bu durum anketin ön sözünde özellikle belirtilmiştir.

Diğer bir sınırlılık da çalışmanın konusu ile ilgilidir. ÖVD'ni etkileyen birçok değişkenden sadece iş tatmini bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. ÖVD'ni etkileyen boyutlar çok fazla sayıda olmakla birlikte çalışma konusu sadece iş tatminin etkisinin bulunmaya çalışılmasıdır. Bunun yanı sıra, literatürde farklı araştırmacılar 30'un üzerinde ÖVD alt boyutu belirlemiş olup, bu çalışmada ise Organ tarafından ortaya koyulan ÖVD'nin beş boyutunu kapsayan bir ölçek hazırlanmıştır.

Diğer bir sınırlılık ise, saha çalışmasının kamu kuruluşu çalışanlarını kapsamamasıdır. Literatürdeki birçok kavram özel işletme araştırmaları sonucu doğmuş olduğundan kamu kuruluşlarında bu kavramlar kimi yerde örtüşmeyebilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı firmanın sınırlılıkları dâhilindedir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı firmalardaki örneklem grubunu temsil etmektedir

### 3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu başlık altında, araştırmanın örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin çözümü ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler ele alınacaktır.

#### 3.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması iki farklı ölçekten oluşmaktadır. Her iki ölçekte, ankete katılanların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için, dört adet sorudan oluşan ön kapak sayfası ve yapılan araştırmanın adı, amacı, içeriği hakkında bilgilendirmenin olduğu genel açıklama bölümü bulunmaktadır.

Ölçeklerden birincisi çalışanların tatmin seviyelerini ölçmek için hazırlanan Minnesota iş tatmini anketidir. Bilindiği üzere Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ) akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen modeldir. MSQ 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir.<sup>263</sup> MSQ 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçekte sorgulanan iş tatmini kriterleri, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, şirket politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik çalışma koşulları ve teknik yardımdır. Bu çalışmada MSQ ölçtüğü iş tatmini kriterleri, tek bir faktör olarak değerlendirilmiştir. MSQ uygulama anket formları çalışanlara direkt dağıtılıp doldurulmaları sağlanmıştır.

İkinci ölçek ise çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik olan ÖVD ölçeğidir. Bu ölçek, çalışanların ÖVD düzeylerini ölçmeye yönelik literatürde çokça kullanılan Padsakoff ve MacKenzie tarafından hazırlanan ve Türkiye’de birçok araştırmada kullanılan ölçekten ve bilimsel çalışmalardan faydalanarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ÖVD ölçeği, Nejat Basım, Harun Şeşen, ÖVD ölçeği ve uyarlama ve karşılaştırma çalışması, Janset Özen İşbaşı ve Tahir Gökhan Ünüvar tarafından tez çalışmalarında kullanılan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. ÖVD ölçeğinde ilk dört soru centilmenlik boyutunu, 5. ile 9. sorular arası toplam beş soru sivil erdem boyutunu, 10–15 arası altı soru nezaket tabanlı bilgilendire

---

<sup>263</sup> Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir’deki Beş Yıldızlı, Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.8 (2007), s. 96.

boyutunu, 16–19 arası dört soru vicdanlılık boyutunu, son beş soru ise özgecilik boyutunu ölçmektedir.

Literatürde ÖVD ile ilgili yapılan araştırmalarda karşımıza çıkan sorunlarından biri de ölçeklerin kime uygulanması gerektiğidir. Bilindiği üzere bir araştırmada birçok kaynaktan bir arada yararlanmak elbette ki veri toplamak için en sağlıklı yollardan biridir. Bununla birlikte birçok kaynağı bir arada kullanmak zaman ve maliyet açısından külfetli olduğundan genellikle tercih edilen bir yöntem değildir. Maliyet yükünün getirdiği olumsuzluklar nedeniyle, ÖVD’na yönelik yapılan araştırmalarda her iki yöntemden sadece birisi araştırmacılar tarafından tercih edilerek, kullanılmıştır. Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan bazı saha araştırmalarının veri kaynaklarına göre karşılaştırılması yapılmış olup, her iki kaynaktan elde edilen verilerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5 Veri Kaynaklarının Karşılaştırılması**

BOYUT	İşbaşı (2000)		Bingöl ve Diğ. (2003)		Köse ve Diğ. (2003)		Özdevecioğlu (2003)		Basım ve Şeşen (2006)	
	Amir Değerlendirmeleri				Kişilerin Kendi Değerlendirmeleri					
	Alfa	Varyans	Alfa	Varyans	Alfa	Varyans	Alfa	Varyans	Alfa	Varyans
ÖZGEÇİLİK	0,87	50,6	0,92	18,3	0,6	-	-	-	0,86	40,1
VİCDANLILIK	0,76	7,3	0,93	31,3	0,6	-	-	-	0,77	8,0
NEZAKET TABANLI BİLGİLENDİRME	0,84	-	0,89	12,6	0,6	-	-	-	0,87	6,7
CENTİLMENLİK	0,75	5,2	0,85	9,1	0,6	-	-	-	0,82	5,2
SİVİL ERDEM	0,89	9,4	0,76	10,2	0,6	-	-	-	0,86	4,8
<b>TOPLAM</b>	<b>0,95</b>	<b>72,5</b>	<b>0,87</b>	<b>76,3</b>	<b>0,6</b>	-	<b>0,89</b>	-	<b>0,94</b>	<b>64,8</b>

**Kaynak :** Nejat Basım, Harun Şeşen; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**, Vol. 61, Sayı.4, 2006, s.16.

Tablo 5’teki veriler incelendiğinde amir değerlendirmeleri ile kişilerin kendi değerlendirmeleri arasında güvenilirlik ve geçerlilik açısından benzerlik olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda veri toplamak için bu iki kaynaktan birinin araştırma yapılacak sektörün ve işgücünün yapısına, araştırmanın amacına uygun olarak tasarlanarak kullanılabileceğini söyleyebiliriz. Sonuç olarak; uygulama yapılan firma için

amir değerlendirmesi tercih edilmiştir. Bununla birlikte araştırma yapılan sektörde amir değerlendirmesinin tercih edilmesinin diğer sebebi ise; uygulama yapılan işyerinde ön incelemelerde eğitim durumunun düşük, işin yapısının vasıfsız işgücü ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı ÖVD ölçeğindeki ifadelerin amirler tarafından daha net anlaşılacağı ve verilerin daha sağlıklı toplanacağı düşünölmüştür. Bunun yanı sıra ÖVD ölçeğindeki sorular olumlu davranışları ifade ettiği için çalışanların bu ifadeleri kendi adlarına olumsuz değerlendirmeyecekleri yani objektif davranamayacağının da diğer bir sakınca olduğu kanaatine varılmıştır. Bütün bu değerlendirmelerden sonra bu kurum için ÖVD ölçeğinin yöneticilere uygulanması en iyi veri toplama yöntemi olacağı kanaatine varılmıştır.

ÖVD ve MSQ anketinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Cevap şıkları, 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

Sonuç olarak veri toplamak için oluşturan anket formları, örgütsel vatandaşlık ölçeğinde 24 soru, iş tatmini anketinde: 20 soru olmak üzere toplam 44 sorudan oluşmaktadır. Bununla birlikte her iki ölçeğin ön kapak sayfasında demografik özelliklerin belirlenmesi için dört soru daha bulunmaktadır.

### **3.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmamızın saha alışması, Türkiye’de faaliyet gösteren, Belediye İktisadi Teşekkülü olan bir anonim şirkette yapılmıştır. Bu çalışmada, uygulama yapılan şirketin gerçek tüzel kişiliği yerine, sembolik bir isim kullanılacaktır. İSTBEL 28.12.1994 yılında, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin katı atık projesi kapsamında evsel atıkların düzenli olarak depolanması ve bertarafı, tıbbi atıkların taşınması ve yakılması ile çevre sağlığı için her türlü ağaç, fide ve iek temini, bunların dikimi ve bakımı gibi faaliyetleri yürütmesi, bunlar için gerekli tesislerin kuruması ve işletilmesi amacıyla kurulmuştur. Katı atık sektöründe 14 yıldır hizmette bulunan İSTBEL A.ř.’nin toplam 717 çalışanı vardır. Bu çerçevede saha çalışması için kaç adet denek alınacağı, evrendeki birey sayısı bilindiği zaman kullanılan bir formülden\*<sup>264</sup> yararlanılarak, hesaplanmıştır.

---

<sup>264</sup> Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yönetimleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.48.

(\*) Örneklemin hesabında kullanılan formül:

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

n: Örneklem sayısı, N: Evrendeki birey sayısı, p: Olayın gerçekleşme olasılığı, q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı, t: Belirlenen anlamlılık düzeyindeki t tablo değeri, d: Örnekleme hatası

Bu formül sonucunda örneklem sayısı 254 (% 35) kişi bulunmuştur. Örneklem sayısının bulunmasında formül yönteminin yanı sıra, ikinci bir yöntem de önceden hazırlanmış örneklem büyüklükleri tablosudur. Bu tablo da 750 kişilik bir evrenden 254 kişilik bir örneklem alınması yeterli olduğu belirtilmektedir.<sup>265</sup> Araştırmada hedeflenen örneklem sayısı ile önceden hazırlanmış örneklem büyüklüğü tablosundaki örneklem sayısı ile örtüşmüştür. Bu bağlamda, formül yöntemi veya önceden hazırlanmış örneklem tablosunda da 725 kişilik evren için 254 kişilik örneklem sayısına ulaşıldığından araştırmada hedeflenen örneklem sayısı 254 kişi olarak saptanmıştır. Saha araştırması kapsamında hazırlanan ölçeklere analiz yapılabilmesi için ölçeklerin eşleştirmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Bu nedenle, anket uygulamasının yapılabilmesi için üçlü vardiya sistemi ile çalışan işletmede rastgele bir vardiya belirlenerek, çalışan personele iş tatmini anketi, ilgili vardiyada çalışan personelin değerlendirilmesi için amirlerine ÖVD anketi doldurtulmuştur. Formların doldurma işlemi için ortalama bir hafta süre tanınmış, doldurma işleminin tamamlanıp tamamlanmadığı telefon açılarak ve bizzat gidilerek kontrol edilmiştir.

Dağıtılan toplam 300 anketten 270 tanesi geri dönmüştür. Gönderilen anketlerden yüksek oranda (% 90) geri dönüşüm sağlanmıştır. ÖVD anketi yöneticilere, iş tatmini anketi çalışanlara doldurtulmuştur. Bu anketler daha sonra her iki ankette yer alan demografik özelliklerden ve vardiya sisteminden yararlanılarak eşleştirme yapılmıştır. 270 anketten eşleştirilmesi yapılmayanlar elenmiş ve 254 anketin üzerinde analiz yapılabilir olduğuna karar verilmiştir.

---

<sup>265</sup> Yazıcıoğlu, Erdoğan, s.50.

### **3.6. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi**

#### **3.6.1. Güvenirlilik Testi**

Hazırlanan ölçeklerin sağlıklı olup olmadığını test etmek amacıyla ölçekler öncelikle 20 kişilik örnek gruba uygulanarak anlaşılmayan sorular yeniden düzenlenmiştir. Yapılacak uygulama çalışmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla hazırlanan ölçekler SPSS programından yararlanılarak test edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre; ÖVD ölçeğinin Cronbach Alpha değeri: 0,86, iş tatmini ölçeği için ise; 0,93 olarak belirlenmiştir. Pilot uygulama sonucunda çıkan değerler, istatistiksel çalışmalar için yeterli olduğundan ölçeklerde değişiklik yapılmamıştır.

#### **3.6.2. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Öncelikle örneklem grubunun demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ÖVD ve iş tatmini ölçeklerine iç tutarlılıkların ölçmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi, ÖVD ölçeğinde kullanılan soruların uygun boyutlar altında toplanıp toplanmadığını ölçmek için de faktör analizi, iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek ve hipotezleri doğrulamak içinde ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

### **3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler**

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun olarak seçilen analizlerin sonuçları tablolar halinde gösterilerek, ortaya çıkan bulgular ışığında iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin yönü hakkında değerlendirmeler de bulunulacaktır.

#### **3.7.1. Demografik Bulgular**

Bu çalışmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezler ve model gereği; demografik özelliklerin değişkenler üzerindeki etkisi ele alınmamış olup, demografik özellikler örneklemin betimlenmesi amacı ile kullanılmıştır. Çalışmadaki asıl amaç daha öncede belirtildiği gibi; çalışanların işlerinden elde ettikleri genel iş tatmini seviyesi ile ÖVD ve boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Demografik bulgular başlığı altında örneklem grubunun yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süreleri alt başlıkları incelenmiş ve bu alt başlıklarla ilgili veriler ortaya koyulmuştur.

### 3.7.1.1. Yaş

Araştırmaya katılanların yaşları beş grup altında düzenlenerek analiz edilmesi yoluna gidilmiştir. İlk grup 20 yaş ve altı arasında, ikinci grup 21–29 yaşları arasında, üçüncü grup 30–39 yaşları arasında, dördüncü grup 40–49 yaşları arasında, son grup ise 50 yaş ve üzerini göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6 Örneklemin Yaş Dağılımı**

Şıklar	Adet	Yüzde (%)
20 ve altı	4	1,6
21-29	20	7,9
30-39	110	43,3
40-49	107	42,1
50 ve üstü	13	5,1
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Tablo 6’deki frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan 254 çalışanın çoğunluğunun %43.3’ünün (110 kişi) 30–39 yaş grubu aralığında olduğu görülmektedir. Diğer çalışanların ise %42,1’si (107 kişi) 40–49 yaş grubunda, % 7,9’u (20 kişi) 21–29 yaş grubunda, %5,1’i 13 kişi 50 ve %1,6’sı da (4 kişi) 20 ve altı yaş grubunda olmak üzere analiz edilmiştir.

### 3.7.1.2. Cinsiyet

İSTBEL’de yapılan iş daha çok emek yoğun, ağır ve tehlikeli işlerden oluşmaktadır. İşletmenin bu özelliğinden dolayı, ana faaliyet konusundaki işler erkek işgücü istihdamına, yardımcı işlerde kadın işgücü istihdamına uygundur. Dolayısıyla bu sektörde istihdam edilen personelin, 695’i erkek sadece 26’sı kadındır. Ankete katılan personelin cinsiyet dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7 Örneklemin Cinsiyet Dağılımı**

<b>Şıklar</b>	<b>Adet</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	239	94,1
Kadın	15	5,9
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Tablo 7’deki frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, ankete katılanları ise % 94’ü (239 kişi) erkek, % 5,9’ u (15 kişi) kadındır. Sonuç olarak bu oranların örnekleminin ana külesini oldukça iyi temsil ettiği görülmektedir.

### **3.7.1.3. Eğitim Durumu**

Çalışanların eğitim durumları 5 grup altında düzenlenerek analiz edilmesine yoluna gidilmiştir. Gruplar, ilköğretim, Lise, Meslek Yüksek Okulu, Lisans-Yüksek Lisans – Doktora mezunu olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8 Örneklemin Eğitim Durumu**

<b>Şıklar</b>	<b>Adet</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	148	58,3
Lise	74	29,1
MYO	13	5,1
Lisan – Y. Lisans - Doktora	94	7,5
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Tablo 8’den de izleneceği üzere, ankete katılanların çoğunluğu %58,3’ü (148 kişi) ilköğretim mezununda oluşmaktadır. Bunu, % 29,1’i (74 kişi) ile lise, % 12,6’si (32 kişi) MYO- Lisans- Y.Lisan- Doktora mezunu grubu takip etmektedir.

#### 3.7.1.4. Kıdem

Çalışanların kıdem süreleri, 0–1 yıl, 1- 3 yıl, 3–5 yıl, 5–10 yıl ve 10 yıl ve üzeri şeklinde 5 grup altında düzenlenerek analiz edilmiştir. Analiz sonuçları da Tablo 9’da gösterilmiştir.

<b>Tablo 9 Örneklemin Kıdem Süresi</b>		
<b>Şıklar</b>	<b>Adet</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-1 yıl	2	0,8
1-3 yıl	16	6,3
3-5 yıl	21	8,3
5-10 yıl	149	58,7
10 yıl ve üzeri	66	26
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Tablo 9’da görüldüğü üzere ankete katılanların işletmedeki kıdemleri 5–10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. % 58,7’si (149 kişi) 5-10 yıl, bunun % 26’sı (66 kişi) 10 yıl ve üzeri kıdemliler, % 8,3 ‘ü (21 kişi) 3–5 yıl arasındaki kıdemliler, % 6,3’ü (16 kişi) 1–3 yıl arasındaki kıdemliler ve % 8’ (2 kişi) gibi düşük bir yüzde oranıyla 1 yıldan az hizmet süresine sahip kıdemli personel takip etmektedir.

#### 3.7.2. İş Tatmini ve ÖVD Ölçeklerinin Güvenirlikleri

Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız olma derecesini ifade etmektedir. Bu araştırmada faktörlerin içsel tutarlılığını test etmek için Cronbach Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Katsayı 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği ve içsel tutarlılığının yüksek olduğu kabul edilir. Bunun yanı sıra bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Croanbach Alpha katsayısının 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinde oluşan faktörlerin her biri için uygulanan Cronbach Alpha değeri ve güvenilirlik düzeyi Tablo 10 ‘da gösterilmiştir.

**Tablo 10 Uygulanan ÖVD Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri**

Özgecilik	Nezakət Tabanlı Bilgilendirme	Sivil Erdem	Vicdanlılık	Centilmenlik	ÖVD Genel
0,908	0,731	0,838	0,731	0,744	0,939

Tablo 10'dan da izleneceği üzere ÖVD boyutları ve ÖVD genel için uygulanan güvenirlilik testi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerindedir ve ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Sonuç olarak; ÖVD ölçeğini oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının sosyal bilimlere yönelik bir araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir. Türkiye'de uygulanan çalışmalara ait verilerin geçerlilikleri ve güvenirlilikleri Tablo 4'de daha önce gösterilmiştir. Tablo 4'deki veriler ile Tablo 9'daki veriler birbirleri ile karşılaştırıldığında benzer ve/veya yakın sonuçların çıktığı da görülebilir.

Diğer bir ölçeğimiz olan MSQ için uygulanan güvenirlilik analizinde Cronbach alpha değeri 0,952 bulunmuştur. Bu değer 1'e oldukça yakın olduğundan ölçeğin, güvenirlilik düzeyinin mükemmel olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla ölçekteki soruların iş tatmini ölçmek için güvenilir ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir

### **3.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVD) Faktör Analizi**

Bu bölümde ÖVD ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını analiz etmek için Kaiser- Meyer – Olkin ölçümü ve Barlett testi yapılacaktır. Analiz sonuçları Tablo 10 'da gösterilmiştir.

**Tablo 11 ÖVD Faktör Analizi - KMO Testi Sonuçları**

Kaiser – Meyer Olkin Değeri		0,89
Barlett's Küresellik Testi	Barlett's Küresellik Testi	4600,21
	Sd	253
	Olasılık değeri	0

Bilindiği gibi Kaiser- Meyer – Olkin ölçeğine ait değer 0,50'in üzerinde olması gerekir. Tablo 11'deki analiz sonuçlarına bakıldığında, bu değer 0,890 olarak

bulunmuştur ve bu değer sosyal bilimler açısından mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Barlett testi sonucu ise, 0,000 olarak bulunmuştur. Barlett testi  $0,00 < 0,05$  olduğunda araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu test, elde edilen verilerin faktör analizinin uygun olduğunu gösterir.

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu, çalışmanın başında da tasarlandığı gibi ve literatürde de yer aldığı şekliyle öz değeri 1'den büyük beş faktör altında toplanmıştır. ÖVD ölçeğinde oluşan bu beş faktör Sivil Erdem, Özgecilik, Centilmenlik, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Vicdanlılık boyutlarıdır. Bununla birlikte başta ÖVD ölçeğinde tasarlanan bazı ifadelerin farklı faktörlerin altında toplandığı görülmüştür. Literatürde nezaket tabanlı bilgilendirme faktörünün altında yer alması gereken 11. soru “Birlikte yaptıkları işleri nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarıyla ile sürekli iletişim halindedir” ifadesi özgecilik boyutu altında toplandığı görülmüştür. Bu çalışma içerisinde daha önce belirtildiği gibi Organ bu iki faktörü birbirinden ayıran ufak farklılıklarının olması dışında iç içe geçmiş iki kavram olduğunu da ifade etmiştir. İki boyutun temelinde yardımlaşma yatmakla birlikte, özgecilik kişilere problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi; nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun ise herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde veya etkisini azaltacak biçimde yardım etmeyi ifade etmiştir. Bu çalışmada ise; verilerin ortaya çıkardığı sonuçlar doğrultusunda ve literatürdeki anlam benzerliği nedeni ile 11. soru özgecilik faktörü altında değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Diğer bir hususta ÖVD ölçeğinde yer alan ve centilmenlik boyutu altında toplanması gereken, 10. sorumuz “ İş ile ilgili önemli bir adım atmadan üstünü mutlaka bilgilendirir” ifadesinin faktör matrisindeki katsayısı (  $0,340 < 0,50$ ) küçük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Sonuç olarak başlangıçta ÖVD ölçeği 24 soru olarak düzenlenmesine rağmen 10. sorunun ölçekten çıkartılmış ve ölçek 23 soru ile faktör analizine tabii tutulmuştur. Ölçeğin son hali ile yapılan faktör analizi sonucunda ÖVD boyutlarına ilişkin ifadelerin faktör değerleri, faktör açıklayıcılığı ve faktör güvenirliği Tablo 12’de ÖVD faktör analizi özet tablosunda gösterilmiştir.

**Tablo 12: ÖVD Faktör Analizi Özet Tablosu**

FAKTÖR ADI	İFADELER		FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)
Sivil Erdem	9	Şirketteki değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynar	0,843	21,895
	8	Her türlü geliştirici faaliyetleri icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alır	0,811	
	6	Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir	0,801	
	5	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder	0,778	
	7	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteği ile katılır	0,736	
Özgecilik	24	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırır	0,745	20,320
	20	İş arkadaşları izne ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programını yapar	0,690	
	21	Şirkete yeni katılan personelin işine intibakı konusunda kendiliğinden yardımcı olur	0,642	
	23	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım eder	0,636	
	22	İş ile ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmaz	0,630	
	11	Birlikte yaptıkları işleri nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşları ile sürekli iletişim halindedir	0,591	
Centilmenlik	1	Yorucu bir iş yaparken ve özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir	0,840	11,472
	2	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktini boşa harcamaz ve olayların pozitif yönünü görmeye çalışır	0,827	
	3	İş ortamında yaşadığı yeni durumlara karşı gücenme ve kızgınlık duymaz	0,638	
	4	Şirket içinde çıkan problemlerin, çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynar	0,734	
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	12	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarır	0,682	11,221
	13	Birlikte görev yaptığı diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret gösterir	0,580	
	14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterir	0,545	
Vicdanlılık	15	İşe zamanında gelir ve zamanın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçirir	0,795	9,501
	16	İşe gelmemek konusunda geçerli sebepleri olduğu günlerde bile devamsızlık yapmaz	0,732	
	19	Aldığı paranın hakkını vermesi gerektiğine inanır	0,700	
	18	Şirket içi olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak ister	0,674	
	17	Kimse görmede firmanın kurallarında ve düzenlemelerine uyar	0,583	
<b>Toplam Açıklanan Değişim</b>			<b>74,410</b>	

Tablo 12’den izleneceği üzere; ÖVD ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu toplam varyansın yaklaşık % 74,41’ini açıklayan anlamlı 5 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin toplam değişimi açıklayıcılığı da şu verilerden oluşmaktadır: Sivil Erdem (21,895) , Özgecilik (20,320), Centilmenlik (11,472) , Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (11,221), Vicdanlılık (9,501) olarak analiz sonuçlarından tespit edilmiştir. Ayrıca yine Tablo 12’den her bir ifadenin faktör ağırlığı da izlenebilir.

### 3.7.4. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 13’den izleneceği üzere; MSQ ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını analiz etmek için Kaiser- Meyer – Olkin ölçümü ve Barlett testi kullanılmıştır.

**Tablo 13 İş Tatmini Faktör Analizi - KMO Testi Sonuçları**

Kaiser – Meyer Olkin Değeri		0,89
Barlett’s Küresellik Testi	Barlett’s Küresellik Testi	4600,21
	Sd	253
	Olasılık değeri	0

Tablo 13’deki analiz sonuçlarına bakıldığında, Kaiser –Meyer- Olkin (KMO) değerinin 0,906 olduğu görülmektedir. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi KMO değerinin 0,50 ve üzeri olması gerekmektedir olup, analiz sonuçlarında çıkan bu değer mükemmel olduğunu söyleyebiliriz. Barlett testi sonucu ise, bu ölçekte de 0,000 olarak bulunmuştur. Barlett testi  $0,00 < 0,05$  olduğundan araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada yer alan genel iş tatminin belirlenebilmesi amacıyla, anketteki iş tatmini ile ilgili toplam 20 adet maddeye uygulanan temel bileşenler faktör analizinde ilk etapta 2 faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan bu ikili etmen Frederick Herzberg’in içsel ve dışsal faktörlerini destekleyici niteliktedir. Ancak Şekil 5’deki araştırma modeline göre; iş tatmini tek bir faktör olarak ele alınmış olup, MSQ ölçeğinde yer alan 20 farklı soruda çalışanların genel iş tatminini düzeyinin ölçülmesi planlanmıştır. Bununla birlikte, MSQ ölçeğinde yer alan 5. soru olan “Amirimin kişileri idare tarzı bakımından memnunum” ifadesinin faktör matrisindeki katsayısı  $0,425 < 0,50$  ‘den küçük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Başta 20 soru olarak tasarlanan MSQ

anketi 5. sorunun ölçekten çıkartılması ile 19 soru ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın modeline uygun olarak özdeğeri 1'den büyük olan maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin son hali ile yapılan faktör analizi sonucunda iş tatmine ilişkin ifadelerin faktör değerleri, faktör açıklayıcılığı Tablo 14 'te İş Tatmini Faktör Analizi Özet Sonuç tablosunda gösterilmiştir.

<b>Tablo 14 İş Tatmini Faktör Analizi Özet Sonuç Tablosu</b>				
<b>FAKTÖR ADI</b>	<b>İFADELER</b>		<b>FAKTÖR AĞIRLIĞI</b>	<b>FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)</b>
<b>İş Tatmini</b>	<b>1</b>	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	0,708	<b>59,603</b>
	<b>2</b>	Tek başıma çalışma imkanının olması bakımından memnunum	0,670	
	<b>3</b>	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanının olması bakımından memnunum	0,791	
	<b>4</b>	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	0,748	
	<b>6</b>	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	0,815	
	<b>7</b>	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	0,645	
	<b>8</b>	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	0,698	
	<b>9</b>	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	0,796	
	<b>10</b>	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	0,756	
	<b>11</b>	Kendi yeteneklerini kullanarak uygulamaya konulması bakımından memnunum	0,811	
	<b>12</b>	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından memnunum	0,806	
	<b>13</b>	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	0,614	
	<b>14</b>	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	0,654	
	<b>15</b>	Kendi kararlarını uygulama serbestliğinin bana vermesi bakımından memnunum	0,807	
	<b>16</b>	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	0,843	
	<b>17</b>	Çalışma şartları bakımından (fiziki şartlar) memnunum	0,696	
	<b>18</b>	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından memnunum	0,631	
	<b>19</b>	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	0,775	
	<b>20</b>	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	0,739	

Tablo 14'den izleneceği üzere; özdeğeri 1'den büyük, toplam varyansın % 59,63'ünü açıklayan anlamlı tek bir faktör elde edilmiştir. Bu durum araştırmanın amacına ve yöntemine uygundur.

### 3.7.5. İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının

#### Korelasyon - Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde, iş tatmini ile ÖVD ve boyutları arasındaki ilişkinin yönünün tespitine yönelik geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için; faktörler arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koymak için sosyal bilimlerdeki verileri değerlemeye uygunluğu bakımından pearson korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi fonksiyonel olarak açıklamak ve ilişkiyi bir modelle tanımlayabilmek için basit doğrusal regresyon analizi tercih edilmiştir. Regresyon analizi kapsamında iş tatmini bağımsız değişken, ÖVD ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış olup, hipotezler test edilmiştir. Ortaya çıkan veriler doğrultusunda modelin anlamlılığı test edebilmek için ANOVA analizi kullanılarak oluşturulan araştırma modeli doğrulanmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 15 ÖVD ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz**

#### Sonuçları

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,361	0,00	33,373	0,00

Tablo 15'te çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,361$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,00$ ) olarak tespit edilmiştir. Buna göre; iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir korelasyon vardır. Regresyon analizi sonucunda determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,130 bulunmuş olup, ÖVD değişkenindeki değişimin % 13 lük kısmı iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bu veriler doğrultusunda, iş tatmininin yüksek olduğu bir işletmede doğrudan çalışanların örgütsel davranışlarının %13'lük bir artış

olacağını ifade edebiliriz. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi sonucunda genel anlamlılık testinde olasılık değeri ise  $0,000 < 0,05$  bulunduğundan model de anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak **H<sub>1</sub>**: hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyi arttığında ÖVD düzeyi de artmaktadır.

**Tablo 16 ÖVD Toplam Değeri ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları**

		Katsayılar:		Standartlaştırılmış	t	Sig.
		B	Std. Error	Katsayılar		
Model	REGRESYON SABİTİ	2,811	0,159		17,632	0
	İŞ TATMİNİ	0,244	0,042	0,361	5,777	0

**Model :  $Y(\text{ÖVD}) = 2.811 + 0,244.X$  (İŞ TATMİNİ) şeklinde oluşmuştur.**

Tablo 16'dan da izleneceği üzere doğrulanan modelimize göre; iş tatmininin hiç olmadığı durumda bile ÖVD değerimiz 2,811 olmaktadır. İş tatminindeki 1 birimlik artış ise ÖVD'nda 0,244 birimlik bir artışa neden olmaktadır

**H<sub>2</sub>**: ÖVD boyutlarından özgecilik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 17 ÖVD'nin Özgecilik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları**

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,075	0,265	0,896	0,345

Tablo 17'de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD'nin boyutlarından bir olan özgecilik arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,075$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,265$ ) olarak tespit edilmiştir. Buna göre; iş tatmini ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,004 olarak tespit edilmiş olup, özgecilik değişkenindeki değişimin ancak % 0,4 ü iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi sonucunda genel anlamlılık

testinde olasılık değeri ise  $0.345 > 0,05$  bulunduğundan model anlamsız bulunmuştur. Determinasyonun katsayısının düşük olması ihmal edilebilir bir sonuç olmasına rağmen, modelin anlamsız olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak **H<sub>2</sub>**: hipotezi desteklenmemektedir.

**H<sub>3</sub>**: ÖVD boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 18 ÖVD'nin Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları**

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,364	0,000	33,200	0,000

Tablo 18'de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD'nin boyutlarından biri olan nezaket tabanlı bilgilendirme arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,364$ ) ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,00$ ) olarak tespit edilmiştir. Buna göre iş tatmini ile ÖVD'nin nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Regresyon analizinde determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,125 tespit edilmiş olup, nezaket tabanlı bilgilendirme değişkenindeki değişimin yaklaşık % 12,5'i iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi genel anlamlılık testinde olasılık değeri  $0,000 < 0,05$  bulunduğundan model anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak **H<sub>3</sub>**: hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyi arttığında ÖVD boyutu olan nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı artmaktadır.

**Tablo 19 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları**

		Katsayılar:		Standartlaştırılmış	t	Sig.
		B	Std. Error	Katsayılar Beta		
Model	REGRESYON SABİTİ	-0,006	0,063		-0,092	0,927
	İŞ TATMİNİ	0,357	0,062	0,354	5,762	0,000

Model :  $Y(\text{NEZAKET}) = 0,357 \cdot X (\text{İŞ TATMİNİ})$  Şeklinde oluşmuştur.

Tablo 19’den da izleneceği üzere doğrulanan modelimize göre; iş tatmininin sıfır olduğu durumda nezaket tabanlı bilgilendirme kapsamında yer alan davranışlar da sıfır değerini almaktadır. İş tatminindeki 1 birimlik artış ise nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu kapsamında yer alan davranışları 0,357 birim yukarı çekmektedir.

**H4:** ÖVD boyutlarından centilmenlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 20 ÖVD’nin Centilmenlik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları**

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,166	0,013	6,294	0,013

Tablo 20’de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD’nin boyutlarından biri olan centilmenlik arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,166$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,013$ ) olarak tespit edilmiştir. Regresyon analizinde determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,027 tespit edilmiş olup, centilmenlik değişkenindeki değişimin yaklaşık % 3 ü iş tatmini tarafından açıklanmaktadır Bununla birlikte yapılan regresyon analizi genel anlamlılık testinde olasılık değeri  $0,013 < 0,05$  olduğundan model de anlamlı bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin düzeyi arttığında Centilmenlik boyutundaki davranışları da artmaktadır. Sonuç olarak **H4: hipotezi** desteklenmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyi arttığında ÖVD boyutu olan centilmenlik davranışı da artmaktadır.

**Tablo 21 Centilmenlik ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları**

		Katsayılar:		Standartlaştırılmış	t	Sig.
		B	Std. Error	Katsayılar Beta		
Model	REGRESYON SABİTİ	0,002	0,067		0,030	0,976
	İŞ TATMİNİ	0,17	0,068	0,166	2,509	0,013

**Model :  $Y(\text{CENTİLMENLİK}) = 0,17.X (\text{İŞ\_TATMİNİ})$**  şeklinde oluşmuştur.

Tablo 21’de izleneceği üzere doğrulanan modelimize göre; iş tatmininin sıfır olduğu durumda centilmenlik faktörü kapsamında olan davranışların da sıfır olduğu görülmektedir. İş tatminindeki 1 birimlik artış ise centilmenlik boyutu kapsamında yer alan davranışları 0,17 birim yukarı çektiği tablodan izlenmektedir.

**H<sub>5</sub>:** ÖVD boyutlarından vicdanlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 22 ÖVD’nin Vicdanlılık Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları**

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,112	0,089	2,926	0,089

Tablo 22’de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD’nin boyutlarından biri olan vicdanlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,112$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,089$ ) olarak tespit edilmiştir. Buna göre; iş tatmini ile ÖVD’nin vicdanlılık boyutu arasında çok zayıf ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır Regresyon analizinde determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,012 bulunmuştur, vicdanlılık değişkenindeki değişimin % 1.2 lik kısmı iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi genel anlamlılık testinde olasılık değeri  $0,089 > 0,05$  olduğundan model anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak **H<sub>5</sub>** : hipotezi desteklenmemektedir.

**H<sub>6</sub>:** ÖVD boyutlarından sivil erdem ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 23’de çalışanların iş tatmin düzeyleri ve ÖVD’nin boyutlarından biri olan sivil erdem arasındaki ilişki incelenmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucu ( $r=0,227$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p= 0,001$ ) olarak çıkmıştır.

**Tablo 23 ÖVD'nin Sivil Erdem Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları**

Pearson Korelasyon		Model Testi (ANOVA)	
r Değeri	P	F Değeri	Olasılık
0,227	0,001	9,537	0,002

Buna göre; iş tatmini ile ÖVD'nin vicdanlılık boyutu arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Regresyon analizinde determinasyon ( $R^2$ ) katsayısı da 0,039 tespit edilmiş olup, sivil erdem değişkenindeki değişimin yaklaşık % 4' ü iş tatmini tarafından açıklanmaktadır Bununla birlikte yapılan regresyon analizi sonucunda da modelimizin anlamlılık testinde olasılık değeri  $0,002 < 0,05$  olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak **H<sub>6</sub>**: hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 24 Sivil Erdem ile İş Tatmini Regresyon Katsayıları**

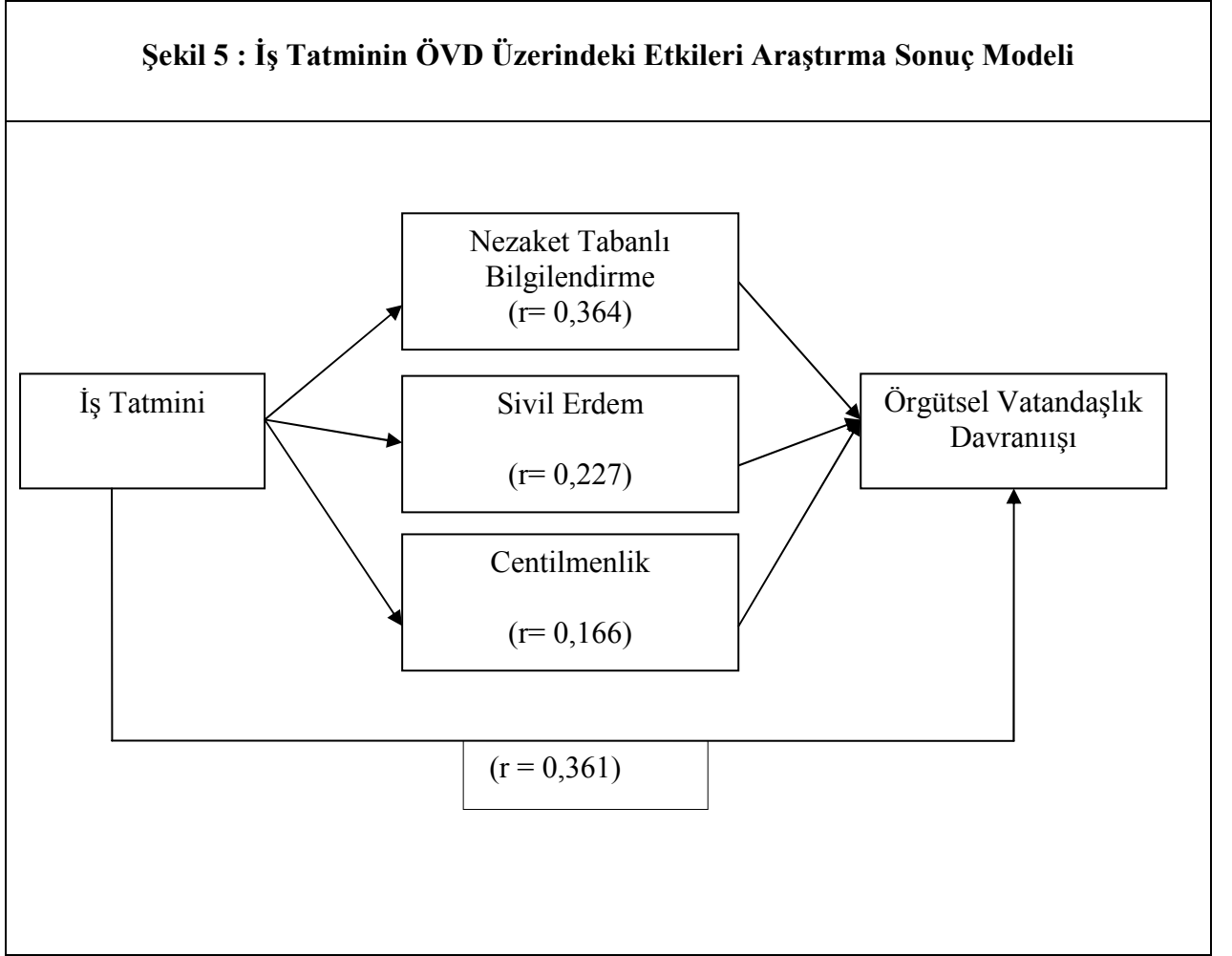
		Katsayılar:		Standartlaştırılmış	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model	REGRESYON SABİTİ	-0,015	0,065		-0,238	0,812
	İŞ TATMİNİ	0,199	0,064	0,199	3,088	0,002

**Model** :  $Y(\text{SİVİL ERDEM}) = 0,19.X(\text{İŞ TATMİNİ})$  şeklinde oluşmuştur.

Tablo 24'ten izleneceği üzere doğrulanan modelimize göre; iş tatmininin hiç olmadığı durumda sivil erdem kapsamında olan davranışlar da hiç olmamaktadır, iş tatminindeki 1 birimlik artış ise sivil erdem davranışı kapsamında olan davranışları, 0,19 oranında arttırdığı görülmektedir.

Özetle; Bir bütün olarak ÖVD ve boyutlarının iş tatmini ile ilişkilerini ayrı ayrı incelediğimiz araştırmamızda tamamı pozitif korelasyonlu ilişki bulunmuştur. Anlamlı korelasyon değerleri ise; İş Tatmini ile ÖVD ( $r= 0,361$ ), Sivil Erdem ( $r=0,227$ ), Centilmenlik ( $r=0,166$ ) ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme ( $r=0,364$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ÖVD'nin diğer boyutları olan Özgecilik ve Vicdanlılık

boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon değeri bulunamamıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda başlangıçta tasarlanan çalışmanın modeli doğrulanan hipotezler sonucunda Şekil 5’te gösterildiği gibi revize edilmiştir.



## GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Günümüzde örgütler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve fark yaratabilmek için iş tanımlarında belirtilen resmi görevlerin ötesinde davranış gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle son yıllarda örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında en yaygın olarak çalışan konulardan biri de ÖVD'dir. İlk kez 1930'lu yıllarda Barnard tarafından rol dışı davranışlar olarak ifade edilen ÖVD kavramı, daha sonraki yıllarda, "prososyal davranışlar", "ekstra rol davranışı" ve "örgütsel vatandaşlık" terimleri kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. En genel tanımıyla ÖVD'nı çalışanların, formal iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarıdır şeklinde tanımlayabiliriz. Bununla birlikte değişen çalışma koşulları, rekabet ortamının gereklilikleri ÖVD'nın önemini ve işlevlerini gün geçtikçe arttırmakta ve işletmeler için farklılık ortaya koymada stratejik bir faktör haline gelmesinde etkili olmaktadır. ÖVD'nın öneminin gittikçe artmasının nedeni ise, diğer üretim faktörlerine kıyasla insan faktörünün günümüz çalışma koşullarında daha kilit bir role sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Rekabette insan unsurunun ve davranışlarının yadsınamaz kadar önemli bir hale gelmesi ile birlikte yönetim uygulamasının bir unsuru olarak görülebilecek ÖVD'nın örgütün etkinliğine, başarısına, rekabet gücüne sağladığı katkılar da stratejik önemini korumaya devam edecektir. Bilindiği üzere toplumun her vatandaşının kendi sorumlulukları çerçevesinde yerine getirdiği yükümlülükler, toplumun ilerlemesinde ve gelişmesinde en önemli faktörlerden biridir. Bu bağlamda örgütlerinde bir vatandaşlık davranışı bilinci ile çalışanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynamakta olup, insan faktörünün taklit edilemeyen, alınıp satılmayan, stratejik önemine bir kez daha vurgu yapmaktadır. Bu durumda karşımıza çıkan soruda şu olmaktadır; örgüt içinde çalışanların ÖVD'nda bulunması için işverenler hangi yönetsel ve örgütsel faktörlere ağırlık vermelidir?

Literatür incelendiğinde, 1980'lerden itibaren yönetim bilimci Organ ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaların içeriğinin de ÖVD'nın çalışanların tarafından sergilenmesinde etkili olan belirleyicilere yönelik olduğu görülmektedir. Organ ÖVD'nın teorik ve kuramsal temellerini oluştururken öncelikli olarak çalışmalarında iş tatminine ağırlık vermiştir. Bu bağlamda ÖVD ile ilişkisi ilk sınan kavramın iş tatmini olduğunu ifade edebiliriz. Organ'ından başka Williams ve Anderson, Alotaibi ve

Schaneke gibi araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yöneliktir. Bu alışmalar sonucunda ortaya çıkan ortak görüş; çalışanların iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak ÖVD sergilemelerinde sosyal mübadele teorisinin etkili olduğu ve uygun iş tutumları sergileyenlerin de ÖVD düzeylerinin yüksek olacağı yönündedir. Bu noktadan hareketle çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, ÖVD'nin teorilerinden biri olan sosyal mübadele ilişkisi kapsamında yapılması gerekmektedir. Blau'nun geliştirdiği sosyal mübadele teorisine göre; bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde cevap vermesi beklenmektedir. Bu tez çalışmasının da konusu olan, çalışanların işlerinden duydukları tatmin seviyeleri ve ÖVD'ni arasındaki ilişkinin varsayımı da bu teoriye dayanmaktadır. Buna göre; işverenler, çalışanları için tatmin kaynakları sağladığında, çalışanların da bu kaynağa ÖVD sergileyerek cevap vermesi beklenmektedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde literatürde, iş tatmininin ÖVD ile en çok ilişkilendirilen faktörlerden biri olduğunu ifade edebiliriz. İş tatmini kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya ıkmiş, 1940'lı yıllarda ise bu kavrama yönelik yapılan çalışmalar hızla artmıştır. En genel tanımıyla iş tatmini bireyin işini ya da deneyimlerini değerlendirdiğinde duyduğu memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini birçok faktörün etkisi ile oluşmakta olup, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahiptir. İş tatmini ve/veya tatminsizliği, performans, motivasyon, devamsızlık, ÖVD, işgücü devri gibi sonuçlarla ilişkilidir. Bu alışma kapsamında ÖVD iş tatmininin bir sonucu olarak ele alınmış olup, bu ilişkinin değerlendirmesi de sosyal mübadele teorisi kapsamında yapılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda yapılan saha çalışmasında ortaya çıkan sonuçlara göre aşağıdaki hususlar önerilebilir:

- İşletmeler, iş tatminine önem verdiği oranda ÖVD'da pozitif bir artış göreceklerdir. Örgütlerde iş tatminin sağlanması durumunda, çalışanlar kendilerine sağlanan bu kaynağa örgütün etkinliğine, imajına önemli ölçüde katkıları bulunan gönüllük esasına dayanan ÖVD'ni göstererek cevap vereceklerdir.
- Genel iş tatmin düzeyi yüksek olan işletmelerde, en fazla iyileşme görülmesi beklenen ÖVD boyutu, nezaket tabanlı bilgilendirmedir. İşletmeler alışanların

ÖVD'nin nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu kapsamına giren davranışlarını (önceden bilgilendirme, uyarma, danışma vb) arttırmak için, çalışanlarının iş tatmini seviyelerini yükseltmeleri gerekmektedir.

- Genel iş tatmin düzeyi yüksek olan işletmelerde, iyileşme görülmesi beklenen ÖVD boyutlarından biri centilmenliktir. İşletmeler çalışanların ÖVD'nin centilmenlik boyutu kapsamına giren davranışlarını (hoşgörülü olmak, şikâyet etmeden tahammül etmeye isteklilik, vb.) arttırmak için, çalışanlarının iş tatmini seviyeleri yükseltmeleri gerekmektedir.
- Genel iş tatmin düzeyi yüksek olan işletmelerde, iyileşme görülmesi beklenen ÖVD boyutlarından biri sivil erdemdir. İşletmeler çalışanlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutu kapsamına giren davranışlarını (toplantılara katılmak, kurum içi değişimleri izlemek, vb) arttırmak için iş çalışanlarının iş tatmin seviyelerini yükseltmesi gerektiği ifade edilebilir

Sonuç olarak, işinden tatmin olan çalışanların örgüte gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğu bu çalışma ile tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu çalışma kapsamında çıkan verileri literatürdeki sonuçlarla karşılaştırdığımızda; Organ, iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yönelik yapmış olduğu saha çalışmasında bu ilişkinin düzeyini ( $r= 0,300$ ) olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada ise; iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkinin düzeyi ( $r= 0,361$ ) olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak, iş tatmini ve ÖVD ilişkisinin seviyesini belirlemeye yönelik elde ettiğimiz veriler, bu kavramı literatüre kazandıran Organ'ın verileriyle benzer ve/veya yakın niteliktedir. ÖVD'nin boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sonuçları karşılaştırıldığında ise; literatürden farklı olarak iş tatmininin sivil erdemle ilişkili çıkması, iş tatmini ile ÖVD'nin vicdanlılık ve özgecilik boyutları arasında daha az korelasyonlu bir ilişkinin çıkmasıdır. Literatürden farklı olarak, iş tatmini ile ÖVD'nin boyutları olan vicdanlılık ve özgecilik arasındaki ilişkinin değerlerinin düşük çıkmasının araştırmacılar tarafından tespit edilen iki önemli nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenlerden birincisi, literatürde ÖVD'nin sınırlarının tam olarak belirlenememesi, diğer bir ifadeyle hangi davranışların ÖVD tanımına tam olarak uyduğu üzerinde görüş birliğine varılamamış olmasıdır.<sup>266</sup> Bilindiği üzere Organ yapmış olduğu ÖVD tanımlamalarında ÖVD'nin sözleşmelerde açıkça belirtilmemiş olan davranışları

---

<sup>266</sup> Köse, Kartal, Kayalı, s.10.

kapsadığını ifade etmiştir. Morrison'da Organ'ın söylediklerinin aksine yöneticilere ve çalışanlara göre işin sınırlarının farklılaştığını iddia etmiştir. Morrison'a göre bazı çalışanlar ve yöneticiler sözleşme metinlerine bakarak nelerin yapılacağına karar verirken, bazıları da örgütün yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan her türlü faaliyetleri iş tanımı içerisinde değerlendirmektedir.<sup>267</sup> Nitekim Morrison yapmış olduğu araştırmalar neticesinde çalışanların yirmi ÖVD'ndan onsekizini görevleri kapsamında algıladıklarını tespit etmiştir.<sup>268</sup> Dolayısıyla biçimsel rol davranışı içerisinde algılanan ÖVD boyutlarının herhangi biri için değişkenler üzerindeki etkisini tespit etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenlerin ikinci ise, kültürdür. Bilindiği gibi sosyal araştırmalarda kullanılan ölçüm araçları her zaman kültürel farklılıklardan dolayı yaşanabilecek problemlere açıktır. Kültürel farklılıklar, ÖVD kavramının başka ülkelerde başarıyla uygulanmasının, ölçülmesinin ve test edilmesinin önünde engel oluşturabilir.<sup>269</sup> Ölçeğin hazırlandığı ülkenin kültürü ile uygulamanın yapılacağı ülke arasındaki kültürel farklılıklar yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşamamada karşılaşılan en yaygın problemlerden biridir.

Araştırmada elde edilen veriler öngörülen teorik modeli desteklemekte olup, iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini düzeyi arttıkça çalışanlarda sosyal mübadelenin bir karşılığı olarak daha fazla ÖVD göstermektedirler. Elde edilen sonuçlar ışığında, uygulamacılar açısından örgüt içinde iş tatminini artırıcı politikaların belirlenmesi, uygulanması ÖVD'nin artırmaya katkı sağlayacağı bu çalışmada tespit edilmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesine sahip işverenler, ancak gereksinim ve beklentileri tatmin edilmiş ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamından daha mutlu ve daha olumlu davranışlar içerisinde olduğunun bilincindedirler. Dolayısıyla işletmeler, işletmesini daha çok sahiplenen, işini geliştirmeye çalışan, kendi işinin yanında iş arkadaşlarının da işini kolaylaştırmaya gayret eden, işletmelerinde vatandaşlık bilinci ile çalışan profiline sahip olabilmek için, iş tatmini konusuna önem vermek durumundadır.

---

<sup>267</sup> Meredith A. Vey, Jhon P. Cambell, "In Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring", **Human Performance**, Vol. 17, No.1 (2004), s. 120.

<sup>268</sup> Organ, ss.75- 88.

<sup>269</sup> Köse, Kayalı, Kartal, s.10.

## **EKLER**

## **Ek: Anket Önsöz**

### **Sayın Katılımcı**

Sizin katkılarınızla yapacağımız bu araştırmada, İş Tatmininin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktayız.

Bu anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanın iş tatmini ölçmeye yöneliktir. İkinci bölüm ise; örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yöneliktir. Her bölümün başında özel bir açıklama bulunmaktadır.

Verdiğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunacak ve gruplandırılarak değerlendirilecektir. Dolayısıyla; anket formlarını doldururken aşağıdaki hususlara dikkat etmeniz gerekmektedir:

- ✓ Gerçek düşüncelerinizi ifade eden, cevapların işaretlenmesi,
- ✓ Adınızı ve kimliğinizi belli edecek bir işaret konulmaması,
- ✓ Anketteki tüm soruların cevaplanması

Ayırılmış olduğunuz zaman ve göstermiş olduğunuz işbirliği için teşekkür ederiz.

**Ek: MSQ Anketi Ön Kapak**

**MINNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ  
(ÖN KAPAK)**

Lütfen X işareti koyarak cevap veriniz

**Yaşınız** : Yaş bilginizi aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

**Yaşınız** :  20 ve altı  21 - 29  30 - 39  40 - 49  50 ve üstü

**Cinsiyetiniz** : Cinsiyet bilginizi aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

Bay  Bayan

**Eğitim Durumunuz** : En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

İlköğretim  Lise  Lisans / Yüksek Lisans / Doktora

**Hizmet Süresi** : Şirketiniz bünyesinde kaç yıldır çalıştığınızı, aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

0 - 1 yıl  1 yıl - 3 yıl  3 yıl - 5 yıl  
 5 yıl - 10 yıl  10 yıl ve üzeri

---

YARDIMLARINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

---

## Ek: MSQ Anketi

### MINNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ

İş Tatmini anket sorularını cevaplariken, lütfen kendinize işimin bu yönünden ne kadar tatmin oluyorum?

sorusunu sorarak, en uygun şıkkı işaretleyiniz. Anketteki sorulara, Lütfen "X" işareti koyarak cevap

ŞİMDİKİ İŞİM		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Amirimin kişileri idare tarzı bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Başkaları için bir şeye yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kişileri ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalışma şartları bakımından (fiziki şartlar) memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ek: ÖVD Anketi Ön Kapak

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖN KAPAK)

Lütfen X işareti koyarak cevap veriniz

**Yaşınız** : Yaş bilginizi aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

**Yaşınız** :  20 ve altı  21 - 29  30 - 39  40 - 49  50 ve üstü

**Cinsiyetiniz** : Cinsiyet bilginizi aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

Bay  Bayan

**Eğitim Durumunuz** : En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

İlköğretim  Lise  Lisans / Yüksek Lisans / Doktora

**Hizmet Süresi** : Şirketiniz bünyesinde kaç yıldır çalıştığınızı, aşağıda yer alan kutucuklardan uygun olanına işaretleyiniz.

0 - 1 yıl  1 yıl - 3 yıl  3 yıl - 5 yıl

5 yıl - 10 yıl  10 yıl ve üzeri

---

YARDIMLARINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

---

## Ek: ÖVD Anketi

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Örgütsel vatandaşlık anketindeki soruları cevaplarken, size bağlı olan çalışanları dikkate alınız ve idareniz altındaki her çalışan için ayrı bir form doldurunuz. Anketteki sorulara, Lütfen "X" işareti koyarak cevap veriniz

		Kesimlikle Katıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Yorucu bir iş yaparken ve özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktini boşa harcamaz ve olayların pozitif yönünü görmeye çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İş ortamında yaşadığı yeni durumlara karşı gücenme ve kızgınlık duymaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Şirket içinde çıkan problemlerin, çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteği ile katılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Şirketteki değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İş ile ilgili önemli bir adım atmadan üstünü mutlaka bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Birlikte yaptıkları işleri nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşları ile sürekli iletişim halindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Birlikte görev yaptığı diğer kişiler için problem yaratılmaya gayret gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İş zamanında gelir ve zamanın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşe gelmemek konusunda geçerli sebepleri olduğu günlerde bile devamsızlık yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kimse görmesede firmanın kurallarında ve düzenlemelerine uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Şirket için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Aldığı paranın hakkını vermesi gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	İş arkadaşları izne ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programını yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Şirkete yeni katılan personelin işine intibakı konusunda kendiliğinden yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	İşle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **KAYNAKÇA**

- Aamodt, Mike. "Technical Affairs Section".  
<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>. (26 Aralık 2007).
- Acquaah, Moses. "Human Factory Theory Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practies: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor, **Review of Human Factor**. Vol. 10, 2004, ss. 118–151.
- Acar, Elvan. "Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi",**Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**. Sayı.1, 2006, ss.1–18.
- Acar, A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı, Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgüt Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı. 7, 2006, ss. 1–14.
- Aktan, Coşkun Can. " Örgütlerde Yanlış Uygulamalara Karşı; Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı", **Mercek Dergisi**. Sayı. 1, 2006, ss. 1–13.
- Akıncı, Beril Z. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi Dergisi**. Sayı. 4, 2002, ss. 1–25.
- Allısan, J. Barbara, Richard Steven and Sean Dryer Voss. "Student Classroom and Career Success; The Role of Organizationl Citizenship Behavior", **Journal of Education for Business**. Vol. 76, No. 5,2001, ss. 280- 285.
- Aldemir, Ceylan, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu. **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 1993.
- Altıntaş, Füsun Çınar. "Örgütsel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Yurttaşlık Kavramı", **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1, 2001, ss. 1–21.
- Arslantaş, Cem Cüneyt. "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**. Sayı. 8, 2006, ss. 52–58.
- Ardıç, Kadir ve Baş Türker. "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzey", <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1592-kamu-ve-vakif-universitelerindeki-akademik-personelin-tatmin-duzeyi.html>(01 Nisan 2008)
- Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985.
- Aytaç, Serpil. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 3, Sayı.1, 2001, ss.20–28.

- Aytaç, Serpil. “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”,  
[http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/is\\_yerindeki\\_kronik\\_stres\\_kaynaklari.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/is_yerindeki_kronik_stres_kaynaklari.htm). (23 Şubat 2008)
- Ay, Bilgen. “Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2007.
- Bass, M. Barnard. “Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision, Organizational Dynamics”, **Journal of European Industrial Training**. Vol. 18, No.3, 1990, ss.19-31.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mart 2004.
- Bateman, S. Thomas and Denis W. Organ. “Job Satisfaction and the Good Soldier. the Relationship Between affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**. Vol. 26, December 1983, ss. 587–595.
- Balcı, Gülay. “Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi”,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1989.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Basım, Nejat ve Harun Şeşen. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**. Vol. 61, Sayı. 4, 2006, ss. 1–22.
- Baysal, Ayşe Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası, 1981.
- Bies, J. Robert and Debra L. Shapiro. “Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements”, **Academy of Management Journal**. Vol:31, No, 3, 1988, ss. 676–685.
- Beugre, D. Constant. “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, **Journal of Human Resource Management**. Vol. 13, No. 7, November 2002, ss. 1085 – 1091.
- Bingöl, Dursun, Atılhan Naktiyok ve Ömer Faruk İşcan. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **11. Ulusal Yönetim Örgüt Kongresi**. Afyon, Mayıs 2003, ss. 490–495.
- Blum, M. James and Carla J. Naylor. **Industrial Psychology Teorical and Social Foundaiton**. New York: Hopper and Row Publish, 1968.
- Bolon, S. Douglas. “Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: a Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational

- Commitment”, **Hospital & Health Administration**. Vol.42, No.2, 1997, ss. 210–223.
- Bolino, C. Marc and William H. Turnley. “Going to Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, **Academy of Management Executive**. Vol. 17, No.3, 2003, ss. 50- 62.
- Brief, P. Arthur and Stephan J. Motowildo. “Prosocial Organizational Behavior”, **Academy of Management Review**. Vol.11, 1986, ss. 710–725.
- Brayfield, Arthur and Walter H. Crockett. “Employee Attitudes and Employee Performance”, **Psychological Bulletin**. Vol.52, March 1955, ss.396–424.
- Birsen, Gökçe. **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı.9, 2008, ss. 1–18.
- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 19, Haziran 2008,ss.75–94.
- Boran, Toker. “Demgorafik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir’deki Beş Yıldızlı, Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı.8, 2007, ss.92–107.
- Bumin, Birol ve Arzu Şengül. “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Örgütlerde Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”. **8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri**. Nevşehir 2000, ss. 571–581.
- Can, Halil. **Örgüt ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Cherniss, Cary.“Social and Emotional Learning for Leaders”, **Educational Leadership Review**. Vol. 55, No.17, 1998, ss. 26–28.
- Chiu, Su – Fen and Huey Ling Chen. “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. The Mediation Role of Job Satisfaction.” **Social Behavior and Personality Review**. Vol. 33, No. 6, 2005, ss.523–540.
- Çakmak, Bekir Erhan. “ Örgüt Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatmininin Genel İş Tatminine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi SBE, 2005.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004.
- Çetin, Münevver Ölçüm. Yüksel Yeşilbağ. Bülent Akdağ. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Sayı. 17, 2003, ss. 39- 54.

- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, 2005, ss. 13–39.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya, 25–27 Mayıs 2007.
- Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt. 10, Sayı. 2, 2003, ss.110- 140.
- Deluga, J. Ronald. “The Relation Between Trust in Supervisor and Subordinate OCB”, **Journal of Military Psychology**. Vol.7, No.1, 1995, ss. 1–16.
- Dyne, Linn Van, McLean Parks and Lendel L. Cummins. “Extra – -Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definition Clarity”, **Research in Organizational Behavior**. Vol.17, 1995, ss. 215- 286.
- Deluga, J. Ronald. “Supervisor Trust Building. Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”,**Journal of Occupational&Organizational Psychology**. Vol. 67, No.4, Aralık 1994, ss. 310–315.
- DeLoria, Julie Elizabeth. “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, 2001.
- Doğan, Neşe. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Projesi**. Kocaeli Üniversitesi, 2006.
- Dorman, Christian and Zapf Dieter. “Customer-Related Social Stressors and Burnout”, **Journal of Occupational Health Psychology**. Vol.9, No.1, 2004,ss. 61–82.
- Durğun, Serpil. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2006, s.112.132.
- Emanet, Hakan. “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, **Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.1, 2007,ss. 67–94.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğus Üniversitesi Dergisi**. Sayı.5, No.1, 2004, ss.17–26.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Baskı, İstanbul : Beta Yayınevi, 2005.
- Eren, Erol. **Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Kırklareli: Beta Yayınevi, 2003.

- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2006.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.
- Foa, G. Uriel and Edna B. Foa. “**Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange Social Exchange: Advances in Theory and Research**”. New York: Plenum Press, 1998.
- Foley, Sharon, Deborah L. Kidder and Gary N. Powell. “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: an Investigation of Hispanic Law Associates”, **Journal of Management**. Vol 28. No. 4, 2002, ss.471-496.
- Gibson, L. James, Jhon M. Ivancevich and James H. Donnelly. **Organizations Behavior Structure-Processes**. 10 th Edition. Boston: McGraw Hill, 2000.
- George, M. Jim and Arthur P. Brief. “Feeling Good-Doing Good: a Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship.” **Psychological Bulletin**. Vol.112, 1992, ss. 310–329.
- Gouldner, W. Alwin. “The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement”, **American Sociological Review**. Vol. 25, 1960, ss. 161–178.
- Güçlü, Özen ve Nevzat Mirzeoğlu. “Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, <http://www.sporyonetimi.com/0116.html>. (25 Aralık 2007)
- Gürsel Musa, Hüseyin Izgar, Vicdan Altınok, Abdullah Sürücü, Ayşe Negiş, Hasan Bozgeyikli,Şahin Kesici. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2003.
- Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yeşil. “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Sayı.1, Cilt. 2, Manisa 2005, ss. 128–151.
- Graham, W. Jill. “Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy”, **Human Resource Management Review**. Vol.10, No.1, 2000, ss. 70–81.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**. 7 Edition. Newjersey: Prentice Hall, 1997.
- Haller, B. Gilmer Von. **Industrial and Organizational Psychology**. 6 th Edition. New York: Mc Graw- Hill Book Co., 1981.
- Hugh Arnold ve Daniel A. Feldman. “Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No. 3, 1982,ss.345–351.

- Igbaria, Magid and Wayne M. Wormley. "Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: an Examination of Race Differences", **Miss Quarterly Review**. Vol. 16, No.4, 1992, ss. 507–529.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat. "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 1, 2004, ss. 168–176.
- İşbaşı, Janset Özen. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü : Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi SBE, 2000.
- Jones, D. Michelle. "Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction", **Journal of Behavioral and Applied Management**. Vol. 5, 2006, ss. 24–29.
- "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior",  
<http://www.albany.edu/psy/courses/341/iyer/lect/mar16.html>. (23 Şubat 2008)
- Judge, A. Tim and Alan H. Church. **Job Satisfaction: Research and Practice, Industrial and Organizational Psychology**. 2 Edition. UK: Blackwell Publishers Ltd., 2000.
- Kalaycı, Gülden Samancı. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2007.
- Kamer, Meltem. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 2001.
- Katz, A. David. "The Motivation Basis of Organizational Behavior", **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 9, 1964, ss. 131–146.
- Kaynak, Turgay. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Kaya, Harun. "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgüt Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün, Çalışanların Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**. Sayı, 155, Temmuz-Aralık 2008, s.119–143.
- Kazanç, Handan. "Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini Tübitak Örneği." **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi. 1998.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi, 2007.
- Kıdır, L. Deborah. "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**. Vol.28, No: 5, 2002, ss. 625–632.

- Kızılok, Taşkın. “Yönetim Yaklaşımları”,  
<http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/> (24 Ekim 2007)
- Kırel, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında. Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Sayı. 2, Kasım 1999, ss. 115–136.
- Krackhardt, David, Robert C. MacKenzie, Lyman W. Porter and Richard M. Steers. “Supervisor Behavior and Employee Turnover a Field Experiment.” **Academy of Management Journal**. Vol:24, No: 2, 1981, ss.294 -258.
- Kolb, A. David, Irwin M. Rubins and James M. McIntgre. **Organizational Psychology: A Book of Readings**. New Jersey: Prentice Hall. Inc. 1971.
- Korman, Abraham. **Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji**. Çev. İlhan Akhun. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1978.
- Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 20, Haziran 2003, ss. 1–19.
- Lamsa, Anna Maija. “A Nature of Managerial Commitment to Strategic Change, Leadership”, **Organization Development Journal**. Vol.21, No.6, 2000, ss. 297–306.
- LePine, Jeffrey, A. Amir Erez and Diane E Johson. “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta- Analysis”, **Journal of Applied Psychology**. Vol. 87, No. 1, 2002, ss. 52–62.
- Luthans, Fred **Organizational Behavior**. Sixth Edition. New York: McGraw- Hill Press, 1992.
- MacKenzie, B. Scoot, Philip M. Podsakoff, and Greogory A. Rich. “Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 62. 1998, ss. 87–88.
- Manz, C. Charles and Henry P. Sims. “Superleadership Beyond the Myth of Heroic Leadership, New Dimensions in Leadership”, **American Management Association**. Vol. 19, 1991, ss.32.
- Morrissey, J. Mishra. “Trust in Employee / Employer Relationship, A Survey of West Michigan Managers”, **Public Personel Management**. Vol. 39, No. 2, 1990, ss. 311–320.
- Mcgee, W. Gail and Robert C. Ford. “Two or more Dimensions of Organizational Commitment; Reexamination of the Attective and Continuance Commitment Scales”, **Journal of Applied Psychology**. Vol. 72, 1987, ss.638–642.

- Megerian, E. Lara and John J. Sosik. "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance", **Group and Organization Management Review**. Vol. 25, No. 3, 1999, ss. 367–381.
- Mercer, David. "Job Satisfaction an the Secondary Headteacher, the Creation of a Model of Job Satisfaction", **School Leadership and Management**. Vol.17, No.1, 1997, ss.57–67.
- Minner, B. Jhon. **Industrial / Organizational Psychology**. New York: McGraw Hill, 1992.
- Moorman, H. Robert, Brian B. Niehoff and Denis W. Organ. "Treataing Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting to Effects Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", **Employee Relationships and Right Journal**. Vol. 6, No. 3, 1993, s. 202–205.
- Moideenkutty, Unnikammu."Organizational Citizenship Behavior and Deveplopmental Experiences: Do Role Definitions Moderat the Relationship", **The Journal of Behavioral and Applied Management**. Vol. 6, 2005, ss. 88- 108.
- Muchinsky, M. Paul. **Pschology Applied to Work Pacific Grove**. 3 Edition. California: Brooks Cole Puplishing Company,1993.
- Mutlu, Savaş. "Örgütsel Çatışma ve Bilgi Teknolojileri", [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=195&Itemid=120](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=120) (23 Şubat 2008)
- Organ, Dennis. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, Research in Organizational Behavior", **Jai Press**. Vol.12, 1990, ss. 43–72.
- Organ, Dennis and Julie Paine. "A New Kind of Performance for Industiral and Organizational Psychology; Recend Cvontribution to the Study of Organizational Citizenship Behavior", **International Review of Industrial Organizational Psychology**. Vol. 14, 1999, ss.10–17.
- Organ, W. Dennis and Andreas Lingl. "Personality Satisfaction and Organizationl Citizenship Behavior", **Journal of Social Psychology**. Vol. 135, No. 3, June 1995, ss. 339–351.
- Organ, W. Dennis. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Journal of Human Performance**. Vol. 10, No.2, 1997, ss. 75- 88.
- Obeng, Kofi and Isaiah Ugboro. "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study", **Journal of the Transportation Research**. Vol. 57, No.2, 2003, ss. 83–89.
- Ortiz, Luis. "A Comprenhensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross – Cultural Research" University of Texas – Pan American, <http://sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf>, (23 Aralık 2008).

- Ökmen, Üstün. “Örgütlerde Psikolojik Kontratlar ve Örgüt Depresyonu”, <http://www.myenocta.com/7-24/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=198> (22 Şubat 2008).
- Önen, Hakan. “Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 2006.
- Örücü, Edip ve Füsun Esenkal. “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf>. (03 Mart 2008).
- Özgen, Ebru. “İletişim ve Liderlik”, [http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim\\_dergi/18/OZGEN.pdf](http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf). (05 Mart 2008).
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatminini ve İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ekonomi Yayınları**. Manisa. 2006, ss. 40–51.
- Podsakoff, M. Philip, Scoot B. MacKenzie, Jule B. Paine and Daniel G. Bachrach. “Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” **Journal of Management**. Vol.26, No. 3, 2000, ss. 513–563.
- Podsakoff, M. Philip and Scott B. MacKenzie. “Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**. Vol. 31, 1994. ss. 351–363.
- Podsakoff, M. Philip and Scott B. MacKenzie. “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance”, **Journal of Marketing**. Vol. 70, 1993, ss. 75 -81.
- Podsakof, M. Philip and Scott B. MacKenzie. “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and suggestions for Future Research”, **Journal of Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, ss.140–145.
- Poza, Alfonso Sousa. “Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain”, **Economic Letters**. Vol.10, 2003, ss. 691–692.
- Punj, Ankush and Venkat R. Krishan. “Transformational Leadership and Altruism: Role of Power Distance in a High Power Distance Culture”, **Xavier Labour Relations Institute India**, ASAC 2006. ss. 96–106.
- Rapert, Molly Inhofe. “Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment”, **American Marketing Association’s 2002 Educator’s Conference**. April 17, 2002.

American Marketing Association's 2002 Educator's Conference

Rewards, N. Oliver. "Investment, Alternatives and Organizational Commitment, Empricial Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 63, No.1, 1990, ss.19–31.

Robbins, P. Stephen. **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application**. 5 th Edition, New Jersey: Prentice Hall.1991.

Sheldon, E. Mary."Investmens and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization Administrative", **Science Quarterly**. Vol. 16, No. 2, 1997, ss.143–150.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Bursa: Rota Ofset, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Saylı, Halil. "Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık",  
<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/dersnot.html>. (19 Şubat 2008)

Salancik, R. Geral and Jeffrey Pfeffer, "An Examination of Need Satisfaction Models of Job Attitudes, Administrative Science Quarterly", **Johnson Graduate School of Management**. Cornell University, September 1977, ss. 224- 256.

Savery, K. Lawson. "The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement", **Journal of Management Development**. Vol. 15, No.6, 1996, ss. 18–27.

Schappe, P. Stephen. "The Influence Job Satisfaction Organizational Commitment and Fairnes Perseption on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychological Interdisciplinary**. Vol. 132. No. 3, 1998, ss. 227–291.

Serinkıran, Celalettin. "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Sayı. 8, No. 2, 2008, ss. 541–561.

Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2001.

Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 25, Sayı. 1, 2005, ss. 317- 339.

Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> (18 Aralık 2007).

Sun, H. Özlem. "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**. T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

- Solmuş, Tarık. “İşyerinde Duygularımız, Stres ve İş Doyumu”, İnsan Kaynakları Akademisi. <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/764-yerinde-duygularimiz-stres-ve-doyumu.html>. Erişim Tarihi ( 25 Aralık 2007).
- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.
- Şirin, Erkan Faruk. “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini ve Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum İlişkilerinin İncelenmesi”, **IV Uluslar arası Akdeniz Spor Bilimleri Kongresi**. Antalya: 09–11 Kasım 2007.
- Staw, M. Barry and Richard D. Boettger. “Task revision: A Neglected Form of Work Performance”, **Academy of Management Journal**. Vol. 33, 1990, ss. 534–559.
- Şahin, Ali. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF). (10 Mart 2008).
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Şimşek, Levent. İş Tatmini. **Verimlilik Dergisi**. Sayı. 2, 1995.
- Tang, Li Ping, Thomas Weathwrford and Emily James. “Perception of Enhancing Self Worth Through Service: The Development Of a Service Ethic Scale.” **Journal of Social Psychology**. Vol.138, No.6, 1998, ss. 101–118.
- Tang, Li- Ping and Abdul Hamid Safwat Ibrahim. “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisted: Public Personel in The United States and Middle East.” **Public Personnel Management**. Vol 24, No. 4, 1998, ss. 520–529.
- Taşcı, Deniz ve Umut Koç. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.7, Sayı. 2, 2007, ss. 373–382.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004.
- Thompson, Brad Lee. **Yeni Yöneticinin El Kitabı**. Çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1998.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Tietjen, A. Mark and Roby M. Myres. “Motivation and Job Satisfaction, Management Decision”, **MCB University Pres**. Vol. 36, No. 4, 1998, ss. 226–231.
- Toprak, Elvinaz. “Çalışanların İş Tatmini ile Bireysel İş Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2002.

- Töremen, Fatih ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, Sayı.1, 2008, ss. 33–46.
- Turnipseed, David. “Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics”, **Journal of Business Research**. Vol. 55, No. 1, Ocak 2002, ss. 35–42.
- Turnipseed. David and Gene Murkison. “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment”, **North American Journal of Psychology**. Vol. 2, 2000, ss. 281–302.
- Turnipseed, David. “Are Good Soldiers Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics”, **Journal of Business Research**. Vol.55, 2002, ss.1–15.
- Turnispeed, David and Gene Murkison. “Organizational Citizenship Behavior An Examination of the Influence the Workplace”, **Leadership And Organizational Development Journal**. Vol. 17, No.2, 1996, ss. 42–47.
- Tuna, Muharrem ve Mehmet Sezai Türk. “Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2006/16/MTUNA-MSTURK.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/MTUNA-MSTURK.PDF). (10 Mart 2008).
- Türk, Mehmet Sezai. “Bir iletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE, Konya 2003.
- Ural, Ayhan ve Orhan Aksay. “Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Morali”, <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/moral.doc> (11 Mart 2008).
- Uras, Meral ve Muammer Kunt. “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğinden Beklentileri ve Beklentilerinin Karşılansını Umma Düzeyleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı 19, 2004, ss. 1–13.
- Vey, A. Meredith and Jhon P. Cambell, “In Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring”, **Human Performance**. Vol. 17, No.1, 2004) s. 120.
- Yetim, Ünsal. **Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri**. İstanbul: Bağlam Yayınları, 2001.
- Yahya Fidan , “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **M.P. M yayımları. Verimlilik Dergisi**. Sayı: 3, 1996. ss.23–55.
- Yapraklı, Şükrü ve Mustafa Kemal Yılmaz. “Satışgücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 9, Sayı. 3, 2007, ss. 59–68.

Yazıcıoğlu, Yahşı ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yönetimleri**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Yüce, Mehmet. “Ücretin Tanımı Niteliği ve Tespiti”, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/805-ucretin-tanimi-niteliği-ve-tespiti.html> (06 Mart 2008).

Yüksel, İlhan. “İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı. 2, 2005, ss.291–306.

Wagner, L. Sharon. and Michael C. Rush. “Altrusive Organizational Citizenship Behavior: Contex, Dispositon and Age”, **The Journal of Social Psychology**. Vol. 140, No.3, 2000, ss. 380 – 391.

Weaver, N. Charles. **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**. İstanbul: 4. Basım, Sistem Yayıncılık, 2003.

