

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ  
TATMİNİ İLİŞKİSİ; KONYA EMNİYET TEŞKİLATI  
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**İrfan KAPLAN**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

**Konya-2011**



**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ  
TATMİNİ İLİŞKİSİ; KONYA EMNİYET TEŞKİLATI  
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**İrfan KAPLAN**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

**Konya-2011**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

İrfan KAPLAN

## ÖNSÖZ

Birçok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada ayırım gözetmeksizin emeği geçen herkese gönülden teşekkürlerimi sunuyorum. Gerek yüksek lisans çalışması sürecinde gerekse doktora tez çalışması sürecinde emeğini esirgemeyen, görüş ve eleştirileri ile çalışmama yön veren ve ışık tutan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye teşekkür etmek istiyorum.

Tez izleme komitesinde yer alarak tez süreci boyunca yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tez çalışmasının olgunlaşmasında katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Sayın Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK ve Sayın Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ'e; tez sürecinde desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum, yüksek lisans ve doktora eğitimim sürecinde bilgi ve deneyimleri ile her zaman çalışmalarına destek olan saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e şükranlarımı sunarım.

Tezin hazırlanması sürecinde, özellikle analiz çalışmalarında yardım ve emeklerini esirgemeyen saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Şahin KESİCİ ve değerli meslektaşım Murat GÜLER'e teşekkür ederim.

Araştırmamıza katılarak görüş ve önerilerini sunan, gereken ilgiyi gösteren Konya Emniyet Teşkilatı mensubu değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans ve doktora eğitimim sürecinde her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda gerek yardımlarını gerekse sevgi ve hoşgörüsünü hiç eksik etmeyen eşim Eda KAPLAN'a ve sevgili çocuklarım Beyza Esra KAPLAN ile Arif KAPLAN'a teşekkürlerim sonsuzdur.

İrfan KAPLAN

Haziran 2011, Konya.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	İrfan KAPLAN	Numarası:044127001001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim ve Organizasyon	
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Tezin Adı		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama	

### ÖZET

**Bu araştırmanın amacı, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeylerini inceleyerek, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki ile iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemektir. Araştırmada ayrıca çalışanların bazı özlük niteliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.**

**Konya Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 531 polislin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıkladığı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutlarından sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı, centilmenlik boyutunu ise anlamlı düzeyde açıklamadığı belirlenmiştir.**

**Araştırmanın örgütsel vatandaşlık davranışına ait bulgularına göre; Konya Emniyet Teşkilatı mensupları arasında en çok nezaket tabanlı bilgilendirme boyutuna ait davranışların sergilendiği, bunu sırasıyla vicdanlılık, özgecilik, sivil erdem ve centilmenlik boyutuna ait davranışların takip ettiği tespit edilmiştir. Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının polislerin eğitim durumu, mezun olunan mesleki eğitim kurumu,**

**Çalışma saatleri, çalışma kıyafeti değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir.**

**Araştırmanın iş tatminine ait bulgularına göre; Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu, içsel iş tatmini boyutu puan ortalamasının dışsal iş tatmini puan ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarının polislerin mezun olunan mesleki eğitim kurumu, çalışma saatleri, çalışma kıyafeti, çalışma şekli değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir.**

**Anahtar Kelimeler; Emniyet Teşkilatı, Polis, Konya Emniyet Müdürlüğü, rgtsel Vatandaşlık Davranışı, zgecilik, Centilmenlik, Sivil Erdem, Nezaket, Vicdanlılık, İş Tatmini, İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini.**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	İrfan KAPLAN	Numarası : 044127001001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim ve Organizasyon	
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Tezin İngilizce Adı		The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction; A Research at Konya Police Department	

### SUMMARY

The purpose of this research is to examine the relationship between organizational citizenship behaviour level and job satisfaction level among police that working Konya Police Department and determine the impact of job satisfaction on organizational citizenship behaviour. In this research we also proposed to investigate to test whether any changes have been made in displaying the organizational citizenship behavior level and job satisfaction level of police according to some variables.

This research is done by survey model and has been conducted 531 police that were employed in Konya Police Department. According to the experimental results, there is a significant positive relationship between organizational citizenship behaviour and job satisfaction among police that were employed in Konya Police Department. Accordingly, job satisfaction has a positive effect on organizational citizenship behaviour. The findings indicate that job satisfaction is a predictor of civic virtue, courtesy, altruism and conscientiousness dimensions but there is no significant relationship between sportmanship dimension.

Accordingly, study suggest that the most displayed organizational citizenship behaviours by police are belong to courtesy dimension. Conscientiousness, altruism, civic virtue and sportmanship other dimensions that displayed in turn. It is also according that the average points for organizational citizenship behaviour of police have been significantly changed depending upon the educational level, the



**type of occupational school they graduated from, working hours and working clothes of police.**

**According to study, job satisfaction level of police working in Konya Police Department is high and the level of Intrinsic job satisfaction level is higher than the level of extrinsic job satisfaction level of police. It is also according that the average points for job satisfaction level of police have been significantly changed depending upon the the type of occupational school they graduated from, working style, working hours and working clothes of police.**

**Key Words; Police Organization, Police, Konya Police Department, Organizational Citizenship Behavior, Civic Virtue, Courtesy, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Job Satisfaction, Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction.**

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> -----	<b>I</b>
<b>DOKTORA TEZİ KABUL FORMU</b> -----	<b>II</b>
<b>ÖNSÖZ</b> -----	<b>III</b>
<b>ÖZET</b> -----	<b>IV</b>
<b>SUMMARY</b> -----	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> -----	<b>VIII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> -----	<b>XIV</b>
<b>GİRİŞ</b> -----	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM-ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI</b> -----	<b>5</b>
1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-----	5
1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı -----	7
1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi-----	10
1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi-----	11
1.4.1 Barnard'ın Çalışmaları -----	12
1.4.2 Katz ve Khan'ın Çalışmaları -----	13
1.4.3 Gouldner'in Çalışmaları -----	14
1.4.4 T.S.Bateman ve C.A. Smith'in Çalışmaları -----	15
1.4.5 Blau'nun Çalışmaları -----	15
1.4.6 Graham'ın Çalışmaları -----	16
1.4.7 Dennis Organ'ın Çalışmaları -----	16
1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler -----	18
1.5.1 Sosyal Alışveriş Teorisi -----	18
1.5.2 Eşitlik Teorisi -----	21
1.5.3 Lider-Üye Mübadele Teorisi -----	24
1.5.4 Beklenti Teorisi-----	24
1.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri -----	25
1.6.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları -----	25
1.6.1.1 Örgüt Hedefli Davranışlar -----	26
1.6.1.2 Çalışan Hedefli Davranışlar -----	26
1.6.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları -----	26
1.6.2.1 Olumlu Aktif Davranışlar -----	26
1.6.2.2 Olumlu Sakınma Davranışları -----	27
1.6.3 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri -----	27
1.6.3.1 Sahte Vatandaşlık Davranışları -----	27
1.6.3.2 Karşı Vatandaşlık Davranışları -----	28
1.6.3.3 Olumsuz Yardımlaşma Davranışları -----	28
1.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları -----	29
1.7.1 Dennis Organ Tarafından Ortaya Koyulan ÖVD Boyutları-----	30
1.7.1.1 Özgecilik -----	30
1.7.1.2 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme -----	31
1.7.1.3 Vicdanlılık-----	32
1.7.1.4 Centilmenlik -----	34
1.7.1.5 Sivil Erdem -----	34
1.7.2 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları -----	36
1.7.2.1 Yardım Davranışları -----	36
1.7.2.2 Örgütsel Sadakat -----	37
1.7.2.3 Örgütsel Uyum -----	38
1.7.2.4 Bireysel İnişiyatif -----	38
1.7.2.5 Kişisel Gelişim -----	39
1.7.2.6 İhbar (Whistle Blowing) Davranışı -----	40
1.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları-----	40

1.8.1 Çalışanların Performansını Artırma-----	41
1.8.2 Örgüt Kaynaklarının Verimli Olarak Kullanılmasına Katkı Sağlama-----	42
1.8.3 Çatışmaları Azaltmak ve Yönetim Faaliyetlerini Kolaylaştırma-----	43
1.8.4 İş Tatminini Artırma-----	44
1.8.5 Takımların Uyum Seviyesini Artırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etme-----	45
1.8.6 Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etme-----	46
1.8.7 Örgütün Çevreye ve Değişime Karşı Uyumunu Kabiliyetini Artırma-----	47
1.8.8 Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirme-----	49
1.9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler-----	49
1.9.1 Örgüte Bağlılık-----	49
1.9.2 Bireyin Ruhsal Durumu-----	50
1.9.3 Bireyin Kişilik Özellikleri-----	51
1.9.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini-----	51
1.9.5 Örgütsel Adalet-----	56
1.9.6 İhtiyaçlar-----	57
1.9.7 İşin Özellikleri-----	57
1.9.8 Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven-----	58
1.9.9 Kıdem, Yaş ve Hiyerarşik Düzey-----	59
1.9.10 Örgütün Özellikleri-----	60
1.9.11 Örgütsel Vizyon-----	60
1.9.12 Karara Katılım-----	61
1.9.13 Kişi Örgüt Bütünleşmesi-----	61
1.10 Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar-----	62
1.10.1 Örgütsel Spontanlık-----	62
1.10.2 Psikolojik Kontratlar-----	63
1.10.3 Prososyal Örgütsel Davranışlar-----	64
1.10.4 Biçimsel Rol Davranışları-----	66
1.10.5 Rol Fazlası Davranışları-----	67
1.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ölçülmesi-----	68
1.11.1 Smith, Organ ve Near'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	68
1.11.2 Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	69
1.11.3 Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	69
1.11.4 Moorman ve Blakely'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	70
1.11.5 Farh, Earley ve Lin'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	71
1.11.6 Van Dyne and Lepine'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	71
1.11.7 DiPaola, Tarter ve Hoy'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-----	72
<b>İKİNCİ BÖLÜM-İŞ TATMİNİ KAVRAMI-----</b>	<b>74</b>
2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi-----	74
2.2 İş Tatmininin Önemi-----	77
2.3 İş Tatmini İle İlgili Teoriler-----	80
2.3.1 İş Tatmin Teorileri-----	80
2.3.1.1 İş Özellikleri Modeli-----	80
2.3.1.2 Cornell Modeli-----	82
2.3.2 Motivasyon Teorilerinde İş Tatmini-----	82
2.3.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi-----	84
2.3.2.2 F.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi-----	85
2.3.2.3 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi-----	86
2.3.2.4 Clayton Alderfer'in ERG Teorisi-----	87
2.3.2.5 Vroom'un Beklenti Teorisi-----	89
2.3.2.6 Porter ve Lawler Modeli-----	89
2.3.2.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi-----	90
2.3.2.8 Katzell Fark Teorisi-----	91
2.3.2.9 Amaç Teorisi-----	92
2.3.2.10 Pekiştirme Teorisi-----	93
2.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler-----	93
2.4.1 Bireysel Faktörler-----	94
2.4.1.1 Yaş-----	94

2.4.1.2 Cinsiyet	96
2.4.1.3 Medeni Durum	98
2.4.1.4 Eğitim Düzeyi	100
2.4.1.5 İş Tecrübesi	101
2.4.1.6 Hiyerarşik Seviye ve Unvan	102
2.4.1.7 Kişilik Özellikleri	103
2.4.1.8 Değerler	104
2.4.1.9 Sosyo-Kültürel Çevre	105
2.4.2 İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler	105
2.4.2.1 Örgüt Yapısı	105
2.4.2.2 İş ve Özellikleri	105
2.4.2.3. Monotonluk ve Teknoloji	107
2.4.2.4 Ücret ve Yan Ödemeler	109
2.4.2.5 Ödüllendirme	110
2.4.2.6 Gelişme ve Terfi Fırsatları	112
2.4.2.8 İş Stresi	113
2.4.2.9 Yönetim Tarzı	114
2.4.2.10 Danışmanlık	115
2.4.2.11 İletişim	116
2.4.2.12 Çalışma Arkadaşları ve Bireylerarası İlişkiler	118
2.4.2.13 Sosyal Etki	119
2.4.2.14 İşe Karşı Tutum	120
2.4.2.15 Takdir Edilme	120
2.4.2.16 Örgüt Kültürü	120
2.4.3 İşin Yapılandırılmasına Dönük Faktörler	122
2.4.3.1 İş Tasarımı	122
2.4.3.1.1 İş Basitleştirme	123
2.4.3.1.2 İş Rotasyonu	123
2.4.3.1.3 İş Genişletme	124
2.4.3.1.4 İş Zenginleştirme	124
2.4.3.1.5 Özerk Çalışma Grupları	125
2.4.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları	127
2.4.4.1 Çalışanların Temin ve Seçimi	127
2.4.4.2 Örgütsel Sosyalleştirme	128
2.4.4.3 Kariyer Planlaması	129
2.4.4.4 Performans Değerleme	131
2.5. İş Tatmininin Sonuçları	132
2.5.1 İş Tatmininin İş Ortamına Sağladığı Faydalar	132
2.5.1.1 Yüksel Moral Sağlanması	132
2.5.1.2 Çalışanların İşlerine Bağlanması	133
2.5.1.3 İşyerinde Bütünleşme Sağlanması	133
2.5.2 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Örgütsel Sonuçları	134
2.5.2.1 Devamsızlık	134
2.5.2.2 Personel Devri	134
2.5.2.3 İş Uyuşmazlıkları	136
2.5.2.5 Yabancılaşma	136
2.5.3 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Bireysel Sonuçları	137
2.5.3.1 Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar	137
2.5.3.2 Engellenme	138
2.5.3.3 Stres Tepkileri	138
2.6 İş Tatminin Ölçülmesi	139
2.6.1 Puanlama Ölçekleri	140
2.6.1.1 Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği	140
2.6.1.2 Wood'un İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği (Faculty JS/DS)	141
2.6.1.3 Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tanımlama Ölçeği (JDI)	141
2.6.1.4 Spector'ın İş Tatmini Ölçeği (JSS)	142
2.6.1.5 Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)	143
2.6.1.6 Warr, Cook ve Wall'un İş Tatmini Ölçeği	145

2.6.1.7 Hackman ve Oldham'ın İş Tanımlama Araştırması (JDS) -----	145
2.6.2 Kritik Olay Yöntemi-----	146
2.6.3 İş Tatmininin Mülakat Yoluyla Ölçülmesi-----	146
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- LİTERATÜR DEĞERLEMESİ-----</b>	<b>148</b>
3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Araştırmalar -----	148
3.1.1 Yurtiçi Araştırmalar -----	148
3.1.2 Yurtdışı Araştırmalar -----	160
3.2 İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar-----	163
3.2.1 Yurtiçi Araştırmalar -----	163
3.2.2 Yurtdışı Araştırmalar-----	170
3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar -----	173
3.3.1 Yurtiçi Araştırmalar -----	173
3.3.2 Yurtdışı Çalışmalar -----	176
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM-ÖRGÜTSEL VATANADAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA -----</b>	<b>179</b>
4.1 Araştırmanın Amacı -----	179
4.2 Araştırmanın Önemi -----	181
4.3 Araştırmanın Varsayımları-----	183
4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları-----	184
4.5 Araştırma Yöntemi-----	184
4.5.1 Örneklem Seçimi-----	184
4.5.2 Verilerin Toplanması-----	185
4.5.2.1 Veri Toplama Araçları -----	185
4.5.2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği-----	186
4.5.2.1.2 İş Tatmin Ölçeği -----	186
4.5.2.2 Güvenirlilik Analizleri -----	187
4.5.2.4 İşlem ve Dönüş Oranı -----	189
4.5.3 Verilerin Analiz Yöntemi-----	190
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM-ARAŞTIRMANIN BULGULARI -----</b>	<b>193</b>
5.1 Katılımcıların Özlük Nitelikleri -----	193
5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı -----	194
5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı-----	194
5.1.3 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı-----	194
5.1.4 Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı -----	195
5.1.5 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı -----	195
5.1.6 Katılımcıların Mesleki Eğitim Durumuna Göre Dağılımı-----	196
5.1.7 Katılımcıların Görev Kıyafet Şekillerine Göre Dağılımı -----	196
5.1.8 Katılımcıların Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı-----	196
5.1.9 Katılımcıların Rütbelerine Göre Dağılımı -----	198
5.1.10. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı -----	198
5.1.11 Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı -----	198
5.1.12 Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı -----	199
5.2. Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergile Düzeylerine Ait Bulgular-----	200
5.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi-----	200
5.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Sergilenme Düzeyi-----	202
5.3 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Özlük Nitelikleri Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine Ait Bulgular-----	203
5.3.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -----	203
5.3.2 Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -----	204
5.3.3 Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-----	207
5.3.4 Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-----	210
5.3.5 Eşlerin Çalışmasına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -----	211
5.3.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-----	212
5.3.7 Çalışma Saatlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-----	215

5.3.8 Çalışma Kıyafetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	218
5.3.9 Bulunulan Rütbeye Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	220
5.3.10 Çalışma Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	221
5.3.11 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	223
5.3.12 Çocuk Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	225
5.4 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Bulgular	228
5.4.1 İş Tatmini Sergileme Düzeyi	229
5.4.2 İş Tatmini Ölçeği Madde Bazında Puan Ortalamaları	229
5.5 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Özlük Nitelikleri Açısından İş Tatmin Düzeylerine Ait Bulgular	231
5.5.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini	231
5.5.2 Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini	232
5.5.3 Yaşa Göre İş Tatmini	234
5.5.4 Medeni Duruma Göre İş Tatmini	235
5.5.5 Eşlerin Çalışıp Çalışmamasına Göre İş Tatmini	236
5.5.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İş Tatmini	237
5.5.7 Çalışma Saatlerine Göre İş Tatmini	240
5.5.8 Çalışma Kıyafetine Göre İş Tatmini	242
5.5.9. Bulunulan Rütbeye Göre İş Tatmini	243
5.5.10 Çalışma Şekline Göre İş Tatmini	244
5.5.11. İş Tatmini ve Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki	246
5.5.12 Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini	248
5.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi	250
5.6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi	250
5.6.2 Centilmenlik Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi	251
5.6.3 Sivil Erdem Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi	251
5.6.4 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi	252
5.6.5 Özgecilik Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi	253
5.6.6 Vicdanlılık Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi	254
5.7 İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	254
5.7.1 İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	255
5.7.2 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu Üzerine Etkisi	256
5.7.3 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu Üzerine Etkisi	257
5.7.4 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu Üzerindeki Etkisi	258
5.7.5 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisi	260
5.7.6 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi	261

## **ALTINCI BÖLÜM-TARTIŞMA VE YORUM** ----- 263

6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyi	263
6.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Puan Ortalamaları	263
6.2 Çalışanların Bazı Özlük Niteliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	264
6.2.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	264
6.2.2 Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	265
6.2.3 Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	266
6.2.4 Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	266
6.2.5 Eşlerin Çalışması Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	267
6.2.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	267
6.2.7 Çalışma Saatlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	268
6.2.8 Çalışma Kıyafetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	268
6.2.9 Bulunulan Rütbeye Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	269
6.2.10 Çalışma Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	270
6.2.11 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	270
6.2.12 Çocuk Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	271

6.3 İş Tatmini Düzeyi -----	271
6.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Puan Ortalamaları -----	272
6.4 Çalışanların Bazı Özlük Niteliklerine Göre İş Tatmini -----	273
6.4.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini -----	273
6.4.2 Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini -----	274
6.4.3 Yaşa Göre İş Tatmini -----	275
6.4.4 Medeni Duruma Göre İş Tatmini -----	276
6.4.5 Eşlerin Çalışması Durumuna Göre İş Tatmini -----	277
6.4.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İş Tatmini -----	277
6.4.7 Çalışma Saatlerine Göre İş Tatmini -----	278
6.4.8 Çalışma Kıyafetine Göre İş Tatmini -----	278
6.4.9 Bulunulan Rütbeye Göre İş Tatmini -----	279
6.4.10 Çalışma Şekline Göre İş Tatmini -----	280
6.4.11 Mesleki Kıdeme Göre İş Tatmini -----	280
6.4.12 Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini -----	281
6.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki -----	281
6.6 İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi -----	283
<b>YEDİNCİ BÖLÜM-SONUÇ VE ÖNERİLER -----</b>	<b>286</b>
7.1. Sonuçlar -----	286
7.2. Öneriler -----	290
<b>KAYNAKÇA -----</b>	<b>293</b>
<b>EK-1 ANKET -----</b>	<b>333</b>
<b>EK-2 ÖZGEÇMİŞ -----</b>	<b>336</b>

**Tablolar Listesi****Sayfa No**

Tablo-1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri.....	53
Tablo-2: Spector İş Tatmin Ölçeği (JSS) Güvenirlik Analizi .....	143
Tablo-3: Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	188
Tablo-4: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	189
Tablo-5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma .....	192
Tablo-6: Araştırma Örnekleminin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (N=531).....	194
Tablo-7: Araştırma Örnekleminin Medeni Durumuna Göre Dağılımı (N=531).....	194
Tablo-8: Araştırma Örnekleminin Yaşlarına Göre Dağılımı (N=531).....	194
Tablo-9: Araştırma Örnekleminin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı (N=531).....	195
Tablo-10: Araştırma Örnekleminin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (N=531).....	195
Tablo-11: Araştırma Örnekleminin Mesleki Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (N=531).....	196
Tablo-12: Araştırma Örnekleminin Görev Kıyafet Şekillerine Göre Dağılımı (N=531).....	196
Tablo-13: Araştırma Örnekleminin Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı (N=531).....	197
Tablo-14: Araştırma Örnekleminin Rütbelerine Göre Dağılımı (N=531).....	198
Tablo-15: Araştırma Örnekleminin Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı (N=531).....	198
Tablo-16: Araştırma Örnekleminin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı (N=531).....	199
Tablo-17: Araştırma Örnekleminin Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı (N=531).....	199
Tablo-18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma .....	200
Tablo-19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi Aritmetik Puan Ortalamaları (N=531).....	201
Tablo-20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Puan Ortalamaları (N=531).....	202
Tablo-21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cinsiyet Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular .....	204
Tablo-22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri .....	205
Tablo-23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	206
Tablo-24: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	207
Tablo-25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri .....	208
Tablo-26: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	209
Tablo-27: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Medeni Durum Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular.....	210
Tablo-28: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Eşlerin Çalışması Durumu Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular.....	211
Tablo-29: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Mezun Oluna Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İstatistiksel Verileri .....	213
Tablo-30: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	214
Tablo-31: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	215
Tablo-32: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çalışma Saatlerine Göre İstatistiksel Verileri .....	216
Tablo-33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	217
Tablo-34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	218
Tablo-35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışma Kıyafeti Arasındaki T Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular.....	219
Tablo-36: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Rütbe Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular.....	220
Tablo-37: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre İstatistiksel Verileri.....	221
Tablo-38: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Şeklinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	223



Tablo-39: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdeme Göre İstatistiksel Verileri .....	224
Tablo-40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	225
Tablo-41: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çocuk Sayısına Göre İstatistiksel Verileri	226
Tablo-42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çocuk Sayılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	228
Tablo-43: İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma.....	228
Tablo-44: İş Tatmin Düzeyi Puan Ortalamaları (N=531) .....	229
Tablo-45: İş Tatmin Ölçeği Maddelerinin Puan Ortalamaları (N=531).....	230
Tablo-46: İş Tatmini ve Cinsiyet Arasındaki T Testi Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	231
Tablo-47: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri .....	232
Tablo-48: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	233
Tablo-49: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri .....	234
Tablo-50: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	235
Tablo-51: İş Tatmini ve Medeni Durum Arasındaki T-Testi Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	235
Tablo-52: İş Tatmini ve Eşlerin Çalışması Durumu Arasındaki T-Testi Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular..	236
Tablo-53: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Mezun Oluna Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İstatistiksel Verileri.....	238
Tablo-54: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	238
Tablo-55: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	239
Tablo-56: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çalışma Saatlerine Göre İstatistiksel Verileri .....	240
Tablo-57: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	241
Tablo-58: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	241
Tablo-59: İş Tatmini ve Çalışma Kıyafeti Arasındaki T-Testi Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	242
Tablo-60: İş Tatmini ve Rütbe Arasındaki T-Testi Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	243
Tablo-61: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre İstatistiksel Verileri .....	244
Tablo-62: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Şeklinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	245
Tablo-63: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Şekillerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	245
Tablo-64: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdeme Göre İstatistiksel Verileri.....	246
Tablo-65: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	247
Tablo-66: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	248
Tablo-67: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çocuk Sayısına Göre İstatistiksel Verileri .....	249
Tablo-68: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çocuk Sayılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	249
Tablo-69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531) .....	250
Tablo-70: Centilmenlik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531).....	251
Tablo-71: Sivil Erdem Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531).....	252
Tablo-72: Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531).....	253
Tablo-73: Özgecilik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531).....	253
Tablo-74: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531) .....	254
Tablo-75: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları	255
Tablo-76: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	257
Tablo-77: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	258
Tablo-78: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları .....	259
Tablo-79: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	260

Tablo-80: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları.....	262
---	-----

## GİRİŞ

Küreselleşme, rekabet, teknoloji ve pazardaki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına neden olmuştur. Bu durum nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. İnsanı ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamaları ile bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan organizasyonların gelecekte fark oluşturmaları mümkün olmayacaktır.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarıya ulaşmalarının yolunun; çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramının yönetim literatürüne girmesinin üstünden 20 yıldan fazla bir süre geçmiştir. Kısaca çalışanların örgütün etkinliğine bir bütün olarak katkıda bulunacak gönüllü davranışlarını ifade eden bu kavram, özellikle son yıllarda araştırmacılarca büyük ilgi görmüş ve bu ilgi birçok değişik alan ve disiplinlere doğru kaymıştır. Söz konusu genişleme farklı yaklaşımlar ve birbiri ile çelişen bazı ampirik sonuçlar ile birleşince bu konudaki teorik ve ampirik gelişmeleri bir bütün olarak görmek zorlaşmaktadır. Bu çalışma ile söz konusu teorik ve ampirik gelişmeler gözden geçirilip, konu ile ilgili bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Dennis Organ'ın birçok araştırmacı tarafından defalarca kullanılmış olan beş boyutu (özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem), örgütsel vatandaşlık davranışını başarı ile ölçmektedir. Bununla beraber literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok ilişkisi tespit edilen dört temel kavram, örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet algılaması, lider desteği ve iş tatminidir.

En genel tanımıyla iş tatmini kavramı, çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu veya olumsuz tutumu olarak ifade edilmektedir. Bu tutumlar olumlu olduğunda çalışanlar işinden memnun olacak, etkin ve verimli çalışma ortamı sağlanmış olacaktır.

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin temel hipotezi de bu tutumlara dayanmaktadır. Bu hipoteze göre, çalışanlar işlerine karşı olumlu bir tutum içerisinde iseler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksek olacaktır.

Bütün işletmeler, gönüllü olarak çalışan, becerilerini, niteliklerini ve gücünü tümüyle kullanan, örgüt için olumlu tutum ve davranışlar sergileyen, örgütünü ve çalışma arkadaşlarını koruyan ve kollayan çalışanlara sahip olmak istemektedir. Dolayısıyla çalışanların bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinde etkili olan faktörlerden biri olarak iş tatmini dikkat çekmektedir. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve etkileşim ise bu bağlamda önem taşımaktadır. Bu çalışmamızın problem cümlesi, “örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Problemin çözümüne katkı sağlaması, yardımcı olması ve konunun daha kapsamlı araştırılmasının sağlanması amacıyla araştırma soruları oluşturulmuştur.

Konya Emniyet Müdürlüğü’nde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile “İş tatmini” arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bu araştırmanın amacı, Konya Emniyet Teşkilatında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini seviyelerini belirlemek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmek, çalışanların bazı özlük niteliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyerek Konya Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmin seviyelerini yükseltmek için gerekli olan bilgileri sunarak önerilerde bulunmaktır.

Bu çalışma, önemli bir kamu hizmeti veren Konya Emniyet Teşkilatında örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklaması ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemesi açısından önem taşımaktadır. Günümüze kadar iş tatminini genel olarak ve başka faktörlerle ilişkisi açısından inceleyen çalışmalar olmasına karşın, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını özel olarak inceleyen çalışmalar azdır. Emniyet Teşkilatı ile ilgili olarak iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik çalışma da bulunmamaktadır. Çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütlerin başarısı, etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Hiçbir karşılık beklemezsiniz

örgütlerde yaşanan değişimlere ayak uydurmak, yeniliklere yapıcı katkı ve eleştirilerde bulunmak, örgüt bünyesinde daha barışçıl ve huzurlu bir çalışma ortamının bulunması için yardımsever ve işbirlikçi çabalarda bulunmak, örgütün olumlu imajına katkıda bulunmak gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarından birkaçıdır. Önemli bir kamu hizmeti veren Konya Emniyet Teşkilatı personelinin de örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için gerekli olan iş tatmin seviyesinin belirlenmesi açısından bu çalışma önem kazanmaktadır.

Çalışmamız yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların biçimsel rol davranışları dışında ortaya koydukları gönüllü davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, ilgili teorileri ve benzer nitelikteki davranışları açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları, örgütsel kavramlarla ilişkisi, bireysel ve örgütsel fonksiyonları ve örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesine yönelik yöntemler ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı ele alınmıştır. Örgüt ve personel yönetimi konuları açısından önem arz eden ve sürekli araştırılan bir konu olan iş tatmini kavramı, tarihsel gelişimi, iş tatmini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile örgüt ve birey açısından sonuçları ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca iş tatmini kavramının ölçümü ve tespit edilmesine ait yöntemlerde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramları ile ilgili olarak daha önceki yıllarda yapılan yerli ve yabancı çalışmalar incelenecektir.

Çalışmamızın dördüncü ve beşinci bölümlerinde ise çalışanların işlerinde elde ettiği iş tatmin düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile Konya Emniyet Müdürlüğü üzerinde yapılan saha çalışması yer almaktadır. Uygulama bölümünde, Konya Emniyet Müdürlüğü bünyesinde görev yapmakta olan teşkilat mensuplarına yönelik olarak yapılan anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programında analiz edilerek, 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. Altıncı bölümde ise elde edilen sonuçlar literatürdeki

alışmalar çerçevesinde tartışılmış olup, yedinci bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüzde meydana gelen teknolojik değişimler nedeni ile Dünya bir köy halini almakta ve işletmelerin rekabet sınırları genişlemektedir. Küreselleşme denilen bu olgu dünyanın herhangi bir yerinde üretim yapan ve kendi bölgesinde malını satan işletmelere dünyanın diğer ucundan rakipler çıkartmaktadır (Tağraf, 2002:34). Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Özellikle liberal ekonomik düzenin geçerli olduğu toplumlarda, rekabet ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir koşulunu oluşturmaktadır (Öğüt vd., 2005:308). Günümüzde artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını ve aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır (Cottrill, 1998:36-40).

İşletmelerin üretimlerini yapabilmeleri için öncelikle hammadde, teknoloji, mali kaynak ve işgücüne ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlardan hammadde temini konusunda tam rekabet şartlarında faaliyet gösteren tedarikçiler arasında da rekabetin olduğu ve aynı ürünü üreten rakiplerin pazar hakkında eşit oranda bilgilendikleri küresel pazarda, işletmelerin hammadde girdi maliyetlerinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla rekabet yarışında hammadde maliyetleri işletmelere avantaj sağlamamaktadır. Teknoloji, teknolojiyi keşfedene kısa bir süre avantaj sağlasa da rakip işletmelerin bu teknolojiyi satın alması veya kopyalaması ile teknolojinin avantajı da belirli bir süre sonra ortadan kalkmaktadır. Sermaye faaliyetleri fırsat maliyetleri açısından değerlendirilirse, Dünya'nın bir ülkesinde kaynak değerlendirme fırsatı tüm rakipler için aynıdır. Çünkü sermaye için sınır yoktur. Günümüzde sermaye her sınırdan içeri girebilmekte, hatta girmesi için özel kolaylıklar sağlanmaktadır. Bu nedenle üretim yapılması için gerekli olan dört ana unsurdan üçü olan hammadde, teknoloji ve mali kaynak açısından ülkeler arasında sınır bulunmamakta ve serbestçe dolaşabilmektedir (Akolaş, 2004: 37).

İşgücü ise üretimin içinde bulunan ve teknolojiyi hem keşfeden hem de keşfi kullanarak işletmelere avantaj sağlayan bir diğer üretim faktörüdür. Günümüzde işgücü

sınırları zor geçmesi ve az bulunması nedeni ile işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktör ve kıt kaynak haline gelmiştir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel piramidin en üst noktalarına taşımıştır (İnce, 2005:319). İşletmeler ellerindeki makinelerin kapasitesini bildikleri için günde ne kadar üretim yapabileceklerini bilebilmektedirler. Ancak kapasitesi tam olarak öngörülemeyen insan kaynağı farklı şartlar altında farklı performans gösterebilmektedir. Bu nedenle günümüzde insan kaynağı işletmeler için en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler (Çavuş ve Akgemci, 2008:229). Nitelikli insan kaynağını ele geçiren ve bunu verimli bir şekilde kullanan işletmeler rekabet yarışında önemli bir avantaj elde ederler (Öğüt vd., 2004:277).

Son zamanlarda yapılan birçok araştırmaya göre günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlama ile verim alınmamaktadır. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır.

Katz'a göre örgütlerin başarılı olabilmeleri için üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir (Hill, 2002:1) Birinci husus çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikinci husus çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyet yapmaları ve bu konuda gönüllü olmalarıdır (Hill, 2002:1-2)

İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve dayanışma içerisinde bulunmalarına, içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütlerini savunmalarına, kalite ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, iş ile ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir ortamı sağlama konusunda gayretlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı oluşturulması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgörenin davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Torun, 2010). Nasıl



ki bir toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise örgütler için de durum aynıdır.

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt işleyişi açısından önemli görülen ve örgüt çalışanlarının görev performansının artırmakla birlikte, örgütün sosyal ve psikolojik ortamının desteklenmesine katkı yapan bu davranışların neler olduğu, literatürde bu davranışların hangi yaklaşımlar sonucu ortaya konduğu, boyutları, bu davranışlara etki eden faktörler ve sonuçları ele alınarak irdelenecektir.

## 1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Vatandaşlık kavramı, sözlükte kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık yurttaşlık olarak da bilinir. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir. Toplumsal vatandaşlık davranışı gereklerinden esinlenerek yönetim literatüre kazandırılan (Bingöl, 2003:495) örgütsel vatandaşlık davranışı Organ, Smith ve Near tarafından “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, bir bütün olarak organizasyonun faaliyetlerini yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları olarak tanımlanmıştır (Barbuto, 2001:539).

Tanımda yer alan üç kavram Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran kriterler olarak belirtilmiştir. Bunlar;

- Biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olması
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün ceza ve ödül sisteminden etkilenmemektedir. Yani çalışanlar bu tür davranışları ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla sergilememektedir (Turnipseed, 2002:3). Genel olarak işletmelerde ödüllendirme, çalışanları sadece sözleşmelerle belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri konusunda motive etmekte ve onları örgüte bağlamaktadır (Hill,2002:3). Ancak çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etki göstermemektedir. Ödül ve ceza konusunun çalışanların örgütsel

vatandaşlık davranışı göstermesinde etkili olmaması, sadece ödül kazanma ve ceza almama isteklerini kapsamaktadır.

Bir ülkede vatandaşlar, yasal olarak düzenlenmiş konular haricinde kendiliğinden ilave pozitif davranışlar göstermemektedirler. Bu davranışların gösterilmemesinde iki temel düşünce bulunmaktadır. Bu düşüncelerden birincisi: yapılan olumlu davranışların birkaç kişi tarafından yapılmasının bir anlam ifade etmeyeceği, herkesin aynı istikamette davranması gerektiği inancı. Bu inanç kişilerin fazladan pozitif davranışlar sergilemesinin önüne geçmektedir. Elindeki çöpü çekinmeden yere atan bir insanın davranışının gerekçesi de genelde aynıdır. Kendisine sorulduğunda cevabı “herkes atıyor, sadece ben dikkat etsem ne olacak” şeklinde olmaktadır. Diğer bir düşünce ise daha yapıcı ve iyimserdir. Buna göre herkes kendi yaptığından sorumludur ve yükümlülüklerine yerine getirmekle mesuldür. Bir diğer ifade ile herkes kapısının önünü temizlediğinde sokaklar pırıl pırıl olur” inancıdır. Bu inanç kişileri pozitif davranış göstermeleri konusunda motive etmektedir. Örgütlerde de bir kişinin bireysel pozitif davranışı çok önemsiz gibi görünse de, tüm çalışanların aynı davranışı sergilemeleri, faydayı misliyle artırmakta ve Organ’ın tanımında da belirtildiği gibi, örgüt hedeflerine ulaşılmasında önemli katkı sağlamaktadır (Todd, 2003:19). Bir örgütte çalışan bireyler ne kadar çok kendilerini örgütün parçası, örgütü de ne kadar çok kendi parçaları gibi görürler ise, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar çok içten bağlanırlarsa, örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten bir çaba gösterirler.

Organ tarafından “iyi asker sendromu “ olarak da adlandırılan ÖVD, görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşları ile gereksiz yere tartışma, onları şikayet etme ve onların yanlışını bulma gibi arzulanan davranışları gerçekleştirmeden kaçınmayı da kapsamaktadır (Turnipseed, 2002:3).

Organ yapmış olduğu bir diğer çalışmada ÖVD’yi “bir bireyin sosyal durumuna ve kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Podsakoff vd., 2000:516).

Greenberg ve Baron'a göre ÖVD, bir işgörenin örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorlukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 1997:372) ÖVD işgörenlerin resmi iş gereksiniminin bir parçası olmayan, biçimsel ödül sisteminde tam ve doğru olarak yer almayan, bununla birlikte örgütün etkin bir şekilde faaliyet göstermesinde yardımcı olan ve gönüllü olarak yerine getirilen, dolaylı ve resmi olmayan yollarla sonucu değerlendirilen davranışlardan oluşmaktadır (Bingöl, 2003:494).

Greenberg ve Baron'un bu tanımlamaları Organ'ın tanımlaması ile bir konuda çelişmektedir. Organ'a göre ÖVD örgütün ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden etkilenmemektedir. Greenberg ve Baron ise ÖVD'de dolaylı da olsa ödüllendirmenin dikkate alındığını belirtmektedir. Fakat Organ tarafından daha sonra yapılmış olan çalışmalar da ÖVD'nin yöneticiler tarafından değerlendirildiğini kabul etmiş, ancak bu ödüllerin sözleşmelerde garanti edilmediğini belirtmiştir (Organ, 1997:86).

Graham tarafından yapılan tanımlamada ise, yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilerek ÖVD, örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile ÖVD'nin sınırları genişlemekte ve sözleşmelere dayanan formal davranışları da kapsamaktadır (Graham, 2000:70).

Katz ve Khan ise ÖVD'yi role bağlı davranışlar ile yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamışlardır (Çetin, 2004:11).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendilerini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır. Ancak örgüt içerisinde çalışanların gönüllü olarak yaptıkları her iş ve sergiledikleri her davranış ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir davranışın ÖVD olarak nitelendirilmesi için iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından faydalı görülmesi gerekmektedir. Çalışanların iş sözleşmeleri gereği yaptıkları tüm davranışların faydalı davranışlar olduğu düşünülürse, hangi davranışların ÖVD olarak kabul edileceği konusunda bir kıstasa ihtiyaç duyulmaktadır.

Organ tarafından yapılan tanımlamada sözleşmelerde açıkça belirtilmemiş olması ve yapılmadığında ceza verilmemesi bir kıstas olarak görülmektedir. Ancak Morris'e göre çalışanların ve yöneticilerin işin sınırları konusundaki inançları farklılık göstermektedir. Bazıları sözleşmelere bakarak neler yapılabileceğini karar verirken, bazıları da örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gereken her türlü faaliyeti iş tanım içinde görmektedir (Yev ve Campbell, 2004:120). Morrison tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların 20 ÖDV'den 18'ini görevleri kapsamında kabul ettiklerini tespit etmiştir (Organ, 1997:88).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarsak sonuç olarak ÖVD, çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışların kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Sağduyu kelimesi içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belirli beklentileri ve korkuya dayalı davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşları ile ilgilenip yardım etmesi ÖVD olarak kabul edilmemektedir.

### **1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle son yirmi yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. İş pazarında meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir işgörenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların ÖVD'nin anlamlarını anlamaya yönelik ilgileri artmıştır. Diğer yandan küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle ÖVD'nin önemi daha da artmaktadır. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne Örgütsel Vatandaşlık Davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebinin olduğunu belirtmişlerdir (MacKenzie vd., 1998:87-88).

Birincisi bu davranışın sonunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. ÖVD gösterilmesi için yöneticiler işgörenlere herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanlarda gösterdikleri ÖVD sonucunda herhangi bir sistematik ödül

beklentisinde olmazlar. Ancak Organ'ın belirttiği gibi yöneticiler dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli İKY uygulamalarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate alarak ödüllendirmektedirler (Organ, 1997).

İkinci sebebi ise ÖVD'nin örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamının dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Jahangir vd., 2007:76).

Yine Organ, ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır (Organ, 1998:27).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını önemli kılan üçüncü bir faktör de Örgütsel Vatandaşlık Davranışının iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve ÖVD birbiri ile ilişkilidir ve dolaylı ya da dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir (Organ, 1998:88).

#### **1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi**

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir kavram olarak literatürde yer almasını, 1930'lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmek mümkündür. 1980'li yıllarda bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüzde ilgi odağı haline gelmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar, ikincisi ise 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan vd., 2009:137).

Kavramsallaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen çalışmaların başında, klasik örgüt yapısı ile işbirliği davranışları teorisinin öncülerinden olan Barnard'ın görüşleri (1938) ile Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan ve Barnard'ın çalışmalarına da atıfta bulunan Roethlisberger ile Dickson'un birlikte

yürüttükleri araştırmalar gelmektedir (Karaaslan vd., 2009:138 ). Katz ile Kahn'ın (1966) alışmalarında belirttikleri görüşler, açık sisteme dayalı örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Peter Blau'nun sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele (değişim) yaklaşımı, lider-yönetici ile grubun diğer yeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir. Dansereau & Graen ve Haga (1975), mübadele teorisini yönetici ile çalışan açısından ast ve st konumundaki bireyler arasındaki ekonomik gereklilikler ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele almaktadır. Mübadele teorisi, bilhassa Oliver Williamson olmak üzere bazı ekonomistler ile William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri tarafından, ağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmaktadır. Örgüt teorisine katkı sağlayarak belli kavramların, önerilerin ve varsayımların belirtildiği bu çalışmalar, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planını da oluşturmaktadır (Organ vd., 2006:43-44 ).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, yukarıda kısaca bahsedilen çalışmalarında katkılarıyla 1982 yılında Organ'ın Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” başlıklı çalışmada ve 1983 yılında yine Smith, Organ ve Near'ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede bir kavram olarak ilk defa ortaya atılmıştır (Podsakoff vd., 2000:513).

#### **1.4.1 Barnard'ın alışmaları**

Organ'a göre Barnard, 1938 yılında yayımlanan ve etkisi yaklaşık yarım yüzyıl süren “The Functions of Executive” adlı eseri ile örgütsel vatandaşlık davranışının temelini atmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından öneminin temellerinde, Barnard (1938)'in ne sürdüğü “bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu” düşüncesi yatmaktadır (etin, 2011: 3). Bu bakımdan belirlenmiş rollerin ötesine çıkan davranışlara olan gereklilik ilk olarak Barnard (1938) tarafından ortaya konmaktadır.

Organ'a göre Barnard örgütü "toplular işbirliği çabaları" şeklinde tanımlamıştır. Organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin davranışları, hizmetleri ve etkileridir (Ay, 2007:17) . Vurgulanmaya çalışılan asıl nokta ise kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarıdır. Buradaki gönüllülük, verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak, fedakârlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla belirtilebilir (İşbaşı, 2000b:7).

Barnard birbiri ile uyumlu bireylerin oluşturdukları bileşimlerin sinerjik bir katkı sağladığını, bunun da otoritenin etkisi ile değil kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir."İlişkiye dayalı çekicilik " kavramını kullanarak personelin birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyetçilik, inanç vb. konularda uyumlu olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda aşırı, ölçsüz uygunluğun da düşüncelerdeki esnekliği ortadan kaldıracığını ve grubun çevredeki ani değişikliklere uyumunu azaltabileceğini belirtmiştir (İşbaşı, 2000b:8).

#### **1.4.2 Katz ve Khan'ın Çalışmaları**

Organ'ın aktardığına göre Katz ve Khan 1966 yılında yayımlanan "The Social Psychology of Organizations" adlı eserlerinde organizasyonlardaki açık sistem modeline dayanarak organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmişlerdir. Katz, herhangi bir organizasyonel sisteme genel etkisi açısından 3 temel işğören davranışını açıklamıştır. Bunlar;

1- Bireylerin organizasyona katılma ve organizasyonda kalma konusunda ikna edilmesi ve zamana uyum konusundaki hassasiyetleri,

2- Bireylerin organizasyon içerisinde kendilerine verilen ve sözleşmelerin gereği olan biçimsel rollerini yerine getirmeleri,

3- Diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı ve örgütü koruyucu faaliyetlere katılması, orijinal fikirler üreterek daha fazla katkı için kendi kendilerini eğitmeleri ve örgütün dışarıda olumlu tanınmasını sağlayacak uyumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:358).

Katz (1964) yapmış olduğu çalışmasında, örgütlerin fonksiyonlarını etkili biçimde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu davranışlardan birincisi çalışanların örgüte girme ve örgütte kalma

konularında teşvik edilmiş olmaları gerektiğidir. İkincisi, çalışanların iş kaybetme kaygısı olmadan güvenli biçimde belirli görev gereklerini yerine getirebilmeleridir. Son olarak ise belirli görev gereklerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin var olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, görevin gerektirdiği iş koşullarının daha ötesinde örgüte olumlu yönde katkı yaptığı öne sürülen ve çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gelişen üçüncü biçimde ortaya konan davranışlar kategorisine girmektedir (Çetin, 2011:6) Bu doğrultuda Katz ve Kahn (1978) örgütsel etkililik ile sürekliliğin sağlanmasında, çalışanların yalnızca önceden tanımlanmış rol davranışlarında bulunmamaları, aynı zamanda önceden tanımlanmış rollerinin ötesinde yenilikçi ve içten gelen davranışları yapma konusunda da istekli olmaları gerektiğini öne sürmektedir.

### 1.4.3 Gouldner'in Çalışmaları

1960'lı yıllarda kişilerin örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner "The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement" başlıklı makalesinde karşılıklılık normu kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir (Gouldner, 1960). Gouldner'e göre kişilerin davranışlarını yöneticilerin davranışları yönlendirmektedir. Karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri ile ilişkilidir. Karşılıklılık normunun evrensel olduğunu fakat koşullara bağlı olarak değişebileceğini belirtmiştir. Çünkü buna göre kişiler başkaları tarafından sağlanan gelirlere bağlı ya da bu gelirlere bağlı olarak belirli yükümlülükleri kabul etmektedir (Kamer, 2001:10). Elde edilen gelirin değeri, bireyin o anda bu gelire ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Hiç gelir sağlamayı beklemeden yapılan bir yardım, kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakârlığı karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olabilir. Gouldner'a örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşumunda çalışanların patronlarına ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır (Gouldner, 1960).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili olarak yapılan araştırmaların birçoğunda "Karşılıklılık normu" kavramına yer verilmiştir. Karşılıklılık normuna göre; işlerinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerinin kendileri ile ilgilenmeleri halinde, bu duruma karşılık vermek için ekstra rol davranışları ortaya koyabilmektedirler (Beşiktaş, 2009:46). Bireyler gördükleri



yardım ve iyilik karşılığında karşılıklı bir minnet duygusu içerisine girecekler ve bunun karşılığında gösterilebilecek davranış pozitif yönlü bir davranış olacaktır. Bu durumun örgüt içerisindeki yansması örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde olabilmektedir.

#### **1.4.4 T.S.Bateman ve C.A. Smith'in Çalışmaları**

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır (Organ, 1977). Bu çalışmadan yola çıkan Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metodu ile yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerini bulmuştur. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmaların sonunda yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Çınar, 2000;10-11)

#### **1.4.5 Blau'nun Çalışmaları**

Blau 1964 yılında yayımlanan "Exchange and Power in Social Life" isimli makalesinde kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığını iddia etmiş ve sosyal mübadele teorisini ortaya koymuştur. Blau, mübadele kavramından yola çıkarak sosyal mübadele kavramını geliştirmiş ve bu kavramı ekonomik değişimden ayırmıştır. İnsanların maddi bir kazanç elde etmek için yapmış olduğu her türlü davranışı ekonomik mübadele olarak adlandıran Blau, sosyal mübadeleyi de, bir işin sonunda elde etmeyi bekledikleri kazançla güdülenen bireylerin gösterdikleri gönüllü davranışlar ve bu kazançların sürekliliği için bunlara karşılık verme ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Bir örnek verecek olursak, bir işletmede, çalışan patronunun gözüne girebilmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik mübadele vardır. Aynı çalışan patronuna duyduğu saygı ve minnet duygusu nedeni ile işini daha iyi yapmaya çalışıyorsa bu durumda da sosyal mübadele vardır diyebiliriz.

Sosyal mübadelede de ekonomik mübadele gibi yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç beklentisi vardır. Ancak sosyal mübadele de gelecek kazançların niteliğinin pazarlığı söz konusu değildir. Elde edilen kazançlar parasal olarak ifade edilmez. Sosyal mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz, 2006:52).

Yöneticiler ve kişiler arasındaki sosyal mübadele çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu yüzden sosyal mübadelenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (İşbaşı, 2000b:14-15).

Sonuç olarak, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklayıcı teorilerinden olan sosyal mübadele teorisine göre; motive olmuş ve beklentileri işletme tarafından karşılanan çalışanlar diğer çalışanlar ile işbirliği içerisinde olmaya isteklilik duymaktadırlar. Bu nedenle, çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabiliyor olması hem iş tatminine, hem örgütsel bağlılığa hem de örgütsel vatandaşlık davranışına yansiyacaktır (Beşiktaş, 2009:55)

#### **1.4.6 Graham'ın Çalışmaları**

Graham diğer çalışmalardan farklı olarak konuya yaklaştığı, tamamen toplumsal olan bazı özellikleri örgüt içi ortama da uyarlamıştır. İnsanların bir ülkenin vatandaşı olarak yaptıklarından yola çıkarak bu davranışların kendilerini örgütsel davranışlar şeklinde gösterdiğini iddia etmiştir. Graham aktif vatandaşlık sendromu olarak tanımladığı davranışsal eğilimlerini, örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım başlıkları altında incelemiştir (Çetin, 2004:11).

#### **1.4.7 Dennis Organ'ın Çalışmaları**

Dennis Organ, Smith'in bulgularına bakarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer unsurlarını dört başlık altında açıklamıştır. Bu unsurlar gönüllü centilmenlik (sportmanship), nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy), organizasyonun gelişimine destek vermedir (civic virtue) (Sezgin, 2005:322). Organ kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu iş tecrübesi ve iyi işgörenleri desteklemesi için kullanılması gerektiğini, iş tatmininin işgörenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca, adalet, etkin katılım ve lider desteğinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu açıklamıştır.

Organ 1988 yılında yaptığı çalışmasında biçimsel rol (in role) ve extra rol davranışlarından bahsetmiştir

Biçimsel rol (In Role) davranışı işte gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yönetim için kabul edilen davranışlardır. Organ biçimsel

rol davranışını biçimsel organizasyonlardaki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir.

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar organizasyonel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı organizasyondaki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa organizasyonun vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Ancak bir organizasyonda biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde de çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir.

Organizasyonel davranışın tanımlanmasında Katz ve Kahn (1966-1978 ) extra rol davranışını biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Bu teoriye göre extra rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. Extra rol davranışı organizasyonda yurttaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle extra rol davranışı biçimsel gereksinimler olmaksızın iş görenlerin gönüllü olarak faaliyetlere organizasyon adına katılmaları ile meydana gelmektedir.

Extra rol davranışı işgörenlerin yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Extra rol davranışları organizasyonel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Extra rol davranışına örnek olarak, organizasyona yeni katılan işgörenlerin işe alıştırılması, bu işgörenlere yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir. Bu nedenle bu tür davranışlar “görev üstlenme” olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme organizasyonel değişimin etkisinin işgörenlerin işlerinde, işin bir bölümünde ya da organizasyonlarda işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir. Benzer şekilde extra rolün diğer bir formu da kendiliğinden oluşan (biçimsel olmayan) davranışlardır. Extra rol davranışının bu formu kendiliğinden oluşan değişim odaklılık ve amaçlılık olarak da değerlendirilmektedir. Extra rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir. Bu nedenle extra rol davranışları; rol

tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Extra rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirmektedir ve bu durum işgörenlerin rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir.

Kısacası extra rol davranışlarının performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve işgören katılımını arttırdığına inanılmaktadır. İş katılımında, organizasyonel katılım ve öz gerçekleştirilmede bu davranışlar bir faktör olabilir. Barnard organizasyonel analizinde extra rol davranışının kişisel temelini bireylerin enerjilerini organizasyon faaliyetlerine gönüllü olarak yöneltmesi şeklinde ifade ederek, bu gönüllülüğü organizasyonel gelişimi destekleyici, önceden planlanmayan, organizasyonu koruyucu ve organizasyonun imajını artırıcı faaliyetler olarak tanımlamıştır.

### **1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

Literatürde açık bir tanımı ilk olarak Organ tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı teorisi, örgütsel yönetim alanındaki birçok farklı akademisyen tarafından da ilginç bir araştırma konusu olarak incelenmiştir. Özellikle son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkileri konusunda çalışmalarda artış gözlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın ilişki içerisinde bulunan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklanmasına ışık tutan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Sosyal Alışveriş Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi ve Bekleyiş Teorisi'dir.

#### **1.5.1 Sosyal Alışveriş Teorisi**

İstihdam ilişkilerini anlamının temeli olan sosyal mübadele teorisi, sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal mübadeleyle ilgili birçok farklı bakış açısı olmasına karşın, bu teorisi hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008:34) Bu nedenle karşılıklılık fikri teorinin temelini oluşturmaktadır (Blau,1964).

Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Teorinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü şeklindedir (Bolat vd., 2009: 219).

Teorinin gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içerir. Homans (1958) sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. Bununla beraber, Blau (1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal mübadele teorisi” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır. Thibaut ve Kelley de bu teoriye önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır (Bolat vd., 2009:219).

Yazarlara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (Bolat vd., 2009:219). Emerson’un (1962) teoriye olan katkısı ise, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri konusunda olmuştur. Yazar, güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunmuştur (Lambe, 2001).

1964 yılında sosyal alışveriş teorisini geliştiren Blau, sosyal mübadele ile ekonomik mübadeleyi birbirinden ayıran ilk kişidir (Kopman, 2001:4). Blau’ya göre bireylerin ekonomik mübadelede olduğu gibi sosyal mübadelede yaptıkları katkıların gelecekte kendilerine geri döneceği, kazanç getireceği yönünde beklentileri vardır. Ekonomik mübadeleler sözleşmeler tabanında oluşurken, sosyal mübadele örgüt bireylerinin uzun vadede yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu güven sosyal mübadelenin korunması için şarttır. Güven sosyal örgütsel vatandaşlık davranışını açıklar ve adalet ile vatandaşlık arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ekonomik mübadele gibi hesaplanabilir bir kazancı yoktur, kazanç taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiyi sağlayarak ifade edilmektedir. Sosyal mübadelenin sürdürülmesi için özellikle bireylerin kısa vadede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır (Deluga, 1994:316). Sosyal Alışveriş

(Mübadele) Teorisi aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda tarafların nasıl davranacaklarını anlamaya çalışan bir teori olarak da tanımlanmaktadır.

Morrison ve Robinson (1995), çalışanların işletmeden beklentileri ile kendilerine işletme tarafından verilenler arasında bir çelişki hissettikleri anda, işveren ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin yara alacağını öne sürmektedirler. Çalışanların bu durumun çalışma ilişkilerinde bir eşitsizliğe yol açtığını düşündüklerini ve bu eşitsizlik ortamında işletmenin etkili bir şekilde işleyişine sağladıkları katkıyı azaltma yoluna gideceklerini belirtmişlerdir (Turnley, 2003:2).

Organ yöneticiler ile astları arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını belirterek sosyal alışveriş teorisine göre yöneticilerin adaletine karşılık çalışanların da buna karşılık verme eğiliminde olacak ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkacaktır. Adaletsizlik hisseden çalışanlar ise işlerindeki rol davranışlarını azaltmayacakları için örgütsel vatandaşlık davranışı yapmak istemeyeceklerdir.

Çalışanların işletmeden kendilerine vaat edileni ya da vaat edilenden daha fazlasını elde ettiklerinde, işyerlerine olan sadakatlerinin arttığı, bu durumda çalışanların işverenlerle ilişkilerini güçlendirmeye ve genişletmeye yönelik faaliyetlerini de arttıracığı ifade edilmektedir. Organ'a göre, çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal mübadele temeline dayandığını anladıklarında motive olmakta ve extra rol davranışlarında bulunmaktadır (Organ,1990:51).

Motive olmuş ve istekleri örgüt tarafından karşılanmış işgörenler, diğer çalışanlarla zaman zaman işbirliği çalışmalarına katılmaya isteklilik duymaktadırlar. Belirli bir durum veya olayla karşılaşıldığında, söz konusu soruna yönelik karşılık verme yeteneğine sahip olmayan bir örgüt üyesinin diğerleri ile işbirliğine girmesi, bu bireylerin sosyal değişim şartlarında çalıştıklarının bir işareti olarak kabul edilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:12). Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanların biçimsel rol davranışlarının ötesine giderek biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen ekstra rol davranışlarını kendiliğinden yerine getirmeleri ve bir anlamda işletmeye olan vefa borçlarının ödenmesi düşüncesidir (Bell ve Menguc, 2002:135).

Sosyal mübadele kavramı ile ilgili olarak çalışmalarda bulunan Lambert de diğer araştırmacılar gibi, çalışanların kendilerine verilen ödüller karşılığında işletmeye bir

şeyler verme eğiliminde olduklarından söz etmiştir. Lambert, işletme bakımından çalışanlara verilen ödülleri; çocuk bakımı, profesyonel gelişim, mesai dışı sosyal imkânlar, danışmanlık ve eğitim masraflarının karşılanması şeklinde ayrıntılı olarak açıklamış ve bu ödülleri “iş hayatı kazanç paketi” adı altında toplamıştır. Çalışan ailelerin kendilerine bu tür yardımlarda bulunulduğunda, çalışanların da işletmenin işleyişine katkı sağlamak için ekstra gayret gösterme ihtiyacı duyduklarını ifade etmiş ve çalışanlara sunulan bu kazanç paketlerinin, ÖVD ile insan kaynakları yöneticilerinin deneyimleri arasındaki bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarsak sonuç olarak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde örgütlerine duydukları minnet duygusunun etkisinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar örgütlerinden beklentilerini karşıladıkları sürece rol fazlası davranışları göstermeye devam edeceklerdir. Beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise örgüte karşı bir soğukluk başlayacak ve performansları düşecektir.

### **1.5.2 Eşitlik Teorisi**

Bu teorinin altyapısı Adams tarafından oluşturulmuştur. Adalet konusunda yapılan çalışmaların temelinde yer alan teorilerden biri olan Eşitlik teorisi kavramı Örgütsel Adalet kavramının da çatısını oluşturmaktadır. Adams 1960’lı yıllarda yaptığı araştırmalarında işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerinde durmuştur. Çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların motivasyonunda önemli bir değere sahip olduğunu belirtmiştir (Eroğlu, 2000:123).

Adalet kavramı kelime anlamı olarak, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme gayretini ifade etmektedir. Adalet kavramı bünyesinde dağıtılacak kaynaklar ve bu dağıtımdan pay alacak taraflar bulunmaktadır. Bu noktada taraflar bireyler olabileceği gibi örgütün bazı birimleri de olabilmekte, kaynaklar ise maddi ve manevi kaynakların her ikisini de kapsamaktadır.

Eşitlik Teorisinin özünde ise örgütsel adalet kavramı bulunmaktadır. Örgütsel adalet çalışanların örgüte kazandırdıkları konusundaki değerlendirme dereceleri ile adaletin organizasyon içerisinde paylaşılması ve karar verenlerin elde edilen değerlerin paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir.

Örgütsel adalete ilişkin günümüzde yapılan araştırmalarda üç boyut olduğu varsayılmıştır. Bunlar dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adalettir (Williams vd., 2002:2).

Dağıtıcı Adalet, örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türüdür. Dağıtıcı adalet hem sosyal hem de örgütsel açıdan görevlerin, malların, hizmetlerin, fırsatların, ceza ve ödüllerin, rollerin, statülerin, ücret ve terfilerin ve her türlü kazanımın örgüt üyeleri arasındaki dağıtımını adil bir şekilde gerçekleştirilmesini içeren bir kavramdır (Folger ve Cropanzano, 1998:145-146). Dağıtım adaleti ile ilgili tartışmalar, işgörenler ve onların özellikleri ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kurallar ve standartlar üzerinde yoğunlaşmıştır.

İşlem Adaleti ile ilgili ilk önemli çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada hukuk alanındaki yasa prosedürlerin alınan kararların toplum üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Prosedürler, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. İşlem adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, işgörenlerin işverenlerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarının düşmesine neden olmakta ve vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemeleri sonucuna neden olmaktadır. İşgörenler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Kendilerine verilen değeri hissetmek isterler. Bu sebeple kendilerini ifade etmelerine fırsat veren, alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olmuşlardır. Bu nedenle işgörelere yönelik bu tür davranışlar, işgörenlerin işverenleri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir. (İşbaşı, 2000b)

Etkileşim Adaleti, dağıtım ve işlem adaletinden çok sonraları fark edilmiştir. Dağıtım ve işlem adaleti üzerinde yapılan çalışmalar araştırmacıları etkileşim adaletine yöneltmiştir ve günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan adalet türü haline gelmiştir. İlk olarak Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır (Bies ve Moag, 1986:43-55).

Etkileşim adaleti işlem adaletinin kişiler arası boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır (Folger ve Cropanzano, 1998:146). Greenberg, yönetimin aldığı kararların dayandığı makul sebeplerin açıklanmasının ve çalışanların



bilgilendirilmelerinin, çalışanların işlemsel adalet ile ilgili algılamalarının işletme yönünde olumlu değişmesine, bununda yönetim ile çalışanlar arasında samimi ve dürüst bir iletişim kurulmasına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Greenberg ve Baron, 1997:411). Örneğin, örgüt yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla yılda bir defa dağıttığı para ödülleriyle faydalananların neden bu ödülleri hak ettiklerini dürüstçe ve anlaşılır bir şekilde açıklamaları çalışanların işlemsel adaletle olan inançlarını pekiştirmekte ve örgüt ile olan iletişimi kuvvetlendirmektedir. Eğer çalışanlar, yapılan açıklamaların doğru olmadığı inancına kapılırlar veya bunu ispatlarsa, örgütlerinin adalet mekanizmasına olan inançları zayıflamakta, örgüte olan güvenleri azalmakta ve örgütle olan iletişim sekteye uğramaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998:163).

Örgüt içerisinde çalışanlar sürekli olarak kendi katkıları ve elde ettiği ödüller ile arkadaşlarının katkılarını ve elde ettiği ödülleri karşılaştırırlar (Tyler, 1989:825). Bu karşılaştırmanın sonucunda örgüte verdikleri ile elde ettikleri arasında diğer çalışanlar ile bir dengesizlik olduğu kanaatine varılırsa, kendilerine adaletsizlik yapıldığı konusunda bir yargıya varmaktadırlar.

Kendisini adaletsizlik yapıldığını düşünen bir çalışan, öncelikle kazanımların artırmak için gayret göstermekte, istediği sonuca ulaşamaz ise performansını düşürmektedir. Daha da kötüsü örgüt içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır (Spector ve Fox, 2002:9). Çalışanlar arasındaki dayanışmanın ve yardımlaşmanın temel teşkil ettiği ÖVD'nin alt yapısı ortadan kaybolmaktadır.

Çalışanlar yaptıkları muhakemeler sonucunda her zaman kendilerine haksızlık yapıldığı sonucuna değil de, bazen de kendilerinin kayırdıkları sonucuna ulaşabilmekte ve kendilerinin hak ettiklerinden fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu durumda iş arkadaşlarının baskılarının artacağı ve kendisine kötü davranılacağı düşüncesi, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Aquino'ya göre kendisine karşı haksızlık yapıldığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını azaltırlar ve bir ödül beklentisinde olurlar ya da bunun aksine kendilerince bu durumu eşitleyebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler (Ay, 2007:22).

### 1.5.3 Lider-Üye Mübadele Teorisi

Örgüt içerisindeki çalışanlar ile yöneticiler sürekli etkileşim içerisindeyler. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyesini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar ilişkinin niceliği, yöneticilerin astlarını kontrole yönelik davranışları ve lider-üye değişimi teorisi. İlişkinin niceliği, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu içermektedir. Yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ise, yöneticilerin astlarına duydukları güven ve yakınlığın ifadesidir. Lider- üye değişimi ise, yöneticinin çalışanlarla olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga,1994:317).

Lider-üye değişim teorisi, Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenebilen ve Fred Friedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır.

Sosyal mübadele teorisine göre, çalışanlar ile yöneticiler arasında mübadeleye dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye değişim teorisi yönetici ile çalışan arasında gelişen ve sosyal değişime dayanan modellerden biridir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür değişim (mübadele) gerçekleşmektedir (Wayne ve Green,1993: ).

Lider üye değişim teorisi çalışanların göstermiş oldukları ÖVD'nin sebepleri, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD'nin seviyesinin de değiştiğini ileri sürmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana getirmektedir.

### 1.5.4 Beklenti Teorisi

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) çalışmaları sonucu ortaya çıkan ve motivasyon konusunda eşitlik teorisine göre daha karmaşık ancak önemi gittikçe artan teorilerin başında gelen beklenti teorisini, çalışanların işyerindeki davranışlarına adapte eden ilk isim Victor Vroom (1964) olmuştur (Mimaroğlu,2008:43). Teori kişilerin alternatif davranışlardan hangisini seçeceğini nasıl belirleyeceğinin saptanması esasına dayanır. Beklenti teorisinin temeli, motivasyonun bir şeyi ne kadar çok istediğimiz ve bunu elde etmeyi ne kadar beklediğimizle ifade edilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995:109).

Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, diğer bir ifade ile çalışanları motive eden etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur. Örgüt çalışanları (Haworth ve Levy, 2001:64);

-Çalışmalarının karşılığında bir ödül alma ihtimallerinin olduğuna inanırlar ise

-İşlerinde harcadıkları gayret ile iş performansları arasında bir bağlantı olduğunu kavrarlarsa

-Yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri potansiyel bir ödülün daha büyük başarıları kazanmada bir araç teşkil edebileceğini önceden görürlerse her zamankinden daha yoğun ve verimli bir şekilde çalışmaktadırlar.

Çalışanlar bu beklentilere, deneyimleri, işleri ile ilgili dikkatleri, gözlemleri ve algıları, gayretleri ve daha önce çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle kapılmakta ve sürekli motive olmaktadır. (Eren, 2004:533)

ÖVD, ödül beklentilerine dayanmayan davranışları kapsamaktadır. Organ, çalışanların sözleşmeleri gereği kesin ödül almadıkları, fakat yöneticilerin takdirine bağlı ödüllendirmenin çalışanları motive edebileceğini ve çalışanların bu ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergiledikleri rol fazlası davranışlarında ÖVD olarak kabul edilebileceğini açıklamıştır (Organ, 1997:86). Dolayısıyla Vroom'un bekleme teorisi ÖVD ile ilişkilidir ve çalışanların davranışlarının nedenlerini açıklamada yardımcı olmaktadır.

## **1.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yapılan davranışların hedefleri, davranış şekilleri ve davranışların yönü bu sınıflandırmada esas teşkil etmektedir.

### **1.6.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı McNeeley ve Meglino tarafından, davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategoride incelenmiştir. Bunlar ise örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlardır (McNeeley ve Meglino, 1994:841).

### **1.6.1.1 Örgüt Hedefli Davranışlar**

Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütlere duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütün sonsuza kadar yaşaması için gerekli gördükleri her türlü fedakârlığı göstermektedirler. Bunun için gönüllü olarak örgütün faydasına olan her türlü faaliyete katılmakta, küçük problemleri büyütmeyle ve huzurlu bir iş ortamı sağlayarak verimliliğin artmasına katkı sağlamakta, zamana uymakta, örgütün geleceğini şekillendirecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk almaktadır.

Brief ve Motowidlo'ya göre; örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte yönelik olarak gerçekleştirilen prososyal davranışlarla ilgilidir. Diğer bir deyişle, prososyal organizasyonel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen ekstra rol davranışının kapsamı içerisinde (Spector ve Fox,2002:272). Organ'ın beş vatandaşlık davranışı boyutundan üçü, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır.

### **1.6.1.2 Çalışan Hedefli Davranışlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir kısmı da çalışan odaklı davranışlardır. Çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda faaliyet başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsama girmektedir. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışlarını içermektedir.

## **1.6.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Informel organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren ve çalışanların gönüllülüğüne dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı iki farklı tarzda ortaya çıkmaktadır (Mrkoczy ve Xin, 2002:45). Bunlar olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakinme davranışlarıdır.

### **1.6.2.1 Olumlu Aktif Davranışlar**

Çalışanların örgütün faydasına olan faaliyetler konusunda gönüllü davranışlar göstermeleri ve rol fazlası işleri gönüllü olarak yapmaları olumlu aktif davranışlardır. Bu davranış türünde çalışanlar hiçbir baskı altında kalmadan, örgütün faydasına

olacağını değerlendirdikleri davranışları sergilemektedirler. Çalışanlar örgüt için toplantılara katılarak, daha verimli çalışarak, zamana uyarak ve çalışanlarla daha uyumlu bir ortam sağlamaya çalışarak örgütün faydasına olan davranışları sergilemektedirler. Bu davranışlar tüm çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından benimsenen davranışlardır. (Bingöl, 2003:494)

### **1.6.2.2 Olumlu Sakınma Davranışları**

Örgütte ortaya çıkan problemleri büyütmemek veya görmezden gelerek uyumlu bir iş ortamı sağlamak, kendisine teslim edilen her türlü malzemeyi israf etmemek verimliliğe katkı sağlamak sakınma davranışlarıdır. Bu davranışların uygulanmaması, yani sakınmaması yöneticiler ve çalışanlar tarafından istenen bir durumdur (Özdevecioğlu, 2003:119). Kısacası olumlu sakınma davranışları, çalışanların örgütlerinin aleyhine olan davranışlardan çekilmeleri ve bu davranışları yapmaktan sakınmalarınıdır.

### **1.6.3 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

Örgüt hedefli ve çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışları dışında çalışanların sergiledikleri farklı vatandaşlık davranışları da bulunmaktadır. Bunlar sahte vatandaşlık davranışları, karşı vatandaşlık davranışları ve olumsuz yardımlaşma davranışlarıdır.

#### **1.6.3.1 Sahte Vatandaşlık Davranışları**

Çalışanların belirli amaçlarla işverenlerine yakın davranmaları, sadece işverenlerin görebileceği zaman ve durumlarda ilave işler yapmaları, işverenlerinin özel işleri ile ilgilenmeleri, örgütlerde çok sık rastlanan durumlardır. Bu davranışlar izleme davranışları olarak nitelendirilmektedir (Lee, 2000:19). İzleme davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ayırt edilmesinde yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve yöneticilik becerilerinin büyük önemi bulunmaktadır.

Tecrübesiz ve yöneticilerden uzak olan yöneticiler bu kişilerin davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılayabilmekte ve değerlendirmeye alabilmektedir. Fakat tecrübeli ve çalışanlarla sürekli ilgilenen yöneticiler bu davranışları ayırt etmekte zorluk çekmemektedirler. Bu tip davranışlar örgüt yönetiminin farkında olduğu ve bir adaletsizliğe neden olmadığı sürece örgüt için

faydalı davranışlardır. Sebebi ne olursa olsun örgüt için ilave katkılar bulunmaktadır. Fakat yöneticiler tarafından fark edilmez veya ödüllendirmede adaletsizliğe sebep olursa, örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir.

### **1.6.3.2 Karşı Vatandaşlık Davranışları**

Örgütlerde çalışanlar bazen örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlarda da gönüllü davranabilmektedir. Bu davranışlar, örgütün etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Fisher ve Locke bu konuda çalışmalar yapmış ve örgütün etkinliğini olumsuz etkileyen karşı vatandaşlık davranışlarını tespit etmişlerdir. Bu davranışlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:146);

- Meydan okuma, otoriteye karşı koyma (bilinçli olarak yönetim tarafından uygulamaya geçirilen kuralları çiğnemek, amirlere sert karşılıklar vermek, başkalarının işlerini sabote etmek),
- İntikam/ misilleme ( rakiplere şirketle ilgili bilgileri satmak, medyaya işletmeyi zor duruma düşürecek bilgileri sızdırmak, şirkete ait malzemeleri satmak),
- İşten kaçma (mümkün olduğu kadar az iş yapmak ve çok iş yapıyor görüntüsü vermek, iş zamanında özel işleri ile ilgilenmek)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen, karşı vatandaşlık davranışlarının örgüt performansına etkileri konusunda yeterli çalışma yapılmamıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:146).

### **1.6.3.3 Olumsuz Yardımlaşma Davranışları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları içerisinde tartışmasız kabul edilen yardımlaşma davranışlarından örgütün yararına olanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir. Fakat çalışanlar, örgüt ile çatışma halinde oldukları konularda, örgüte karşı birbirleri ile dayanışma içerisine girebilmektedirler. Bu yardımlaşma faaliyetleri örgütün yararına değil zararına olan davranışlardır. Maaşlarına zam almak için çalışanların bir araya gelmeleri ve üretimi aksatmaları kendi aralarındaki dayanışmanın bir ürünüdür. Ancak işletmenin gereksiz maliyetlere katlanması, taahhüt ettiği siparişleri yetiştirememesi, pazar payını kaybetmesi ve hatta makinelerinin elden çıkması gibi önemli zararlara sebep olmaktadır.

Çalışanların müşteri odaklı davranışları da bazen vatandaşlık davranışları sınırlarını aşmaktadır. Bazı tezgâhtarların, yetkileri olmadığı halde sadece müşterileri memnun etmek adına fiyat indirimi yapmaları, kullanılmış bir malı değiştirmeleri iyi niyetli davranışlardır. Fakat işletmeyi ekonomik olarak sıkıntıya sokmaktadır.

### **1.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olmaktadır (Gürbüz, 2006:54). Ancak literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında Katz (1964) tarafından öne sürülen sınıflandırma diğer sınıflandırmalara temel oluşturmuştur. Bu sınıflandırma iş arkadaşlarıyla işbirliği faaliyetleri, sistem veya alt sistemleri koruyucu faaliyetler, gelişme ve ilerleme için yaratıcı fikirler, artırılmış kişisel sorumluluk için kişisel eğitim, dış ve iç müşteriler için iyi bir örgütsel görünümü destekleyen hareketler olarak sıralanmaktadır.

İkinci sınıflandırma Smith ve arkadaşları (1983) tarafından düşük seviyede yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapmış oldukları faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak özgecilik (özgecilik, fedakârlık) ve genel uyumluluk olarak ikiye ayırmışlardır.

Daha sonra Organ örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda daha geniş bir bakış açısıyla; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılan üç farklı boyut kazandırarak toplam beş boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymaktadır (Organ, 1998:25).

Van Dyne vd. (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarını dört boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlar; diğerkâmlık ve nezaket boyutlarını kapsayan sosyal katılım, centilmenlik ve sivil erdem boyutunun bir kısmını içine alan bağlılık, vicdanlılık ve sivil erdem boyutunun bir kısmını içeren itaat ve son boyut ise fonksiyonel katılım olarak adlandırılmaktadır.

Fahr, Early ve Lin (1997) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olarak belirlemiştir.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve özgelişim olmak üzere yedi boyutta incelemişlerdir (Aslantaş, 2006:158).

Graham (1991) örgütsel sadakat ve örgütsel itaat olmak üzere iki boyutta, George ve Brief ise çalışma arkadaşlarına yardım, diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, yapıcı önerilerde bulunma, örgütü koruma, kendini geliştirme olarak altı farklı boyutta incelemişlerdir (Beşiktaş, 2009:53)

Literatürde farklı boyutlandırmalarla karşılaşılsa da yapılan boyutlandırmaların birbirlerine çok benzediği ve Organ tarafından yapılan tanımlamalarla da örtüştüğü görülebilir (Lepine vd., 2002:52-62).

### **1.7.1 Dennis Organ Tarafından Ortaya Koyulan ÖVD Boyutları**

Organ örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele almıştır Organ, 1988: 3–9; Organ, 1997: 94–95). Literatürde ÖVD sınıflandırması içerisinde en önemli ve en kabul gören sınıflandırma, Organ'ın beş boyutlu sınıflandırması olarak değerlendirilmiştir (Aslan, 2008:166). Aşağıdaki bölümde bu boyutlar açıklanmaktadır.

#### **1.7.1.1 Özgecilik**

Organ (1988) özgecilik kavramını örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Özgecilik kavramı özverili olma ve yardımcı olma anlamında da ifade edilmektedir (Kidir, 2002:632). Özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili konularda sorunlar çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Deluga,1994:316). Bu tanımda yer alan yardım gerektiren konuların ise



örgüt ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir.(Gürbüz, 2006:55).

Özgecilik davranışı sergileyen bireyler, sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler (Bolino, 1999:83).

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işi ile ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışı özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir (Sayılı, 2006).

#### **1.7.1.2 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme**

Nezaket kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt çalışanları ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir (Organ, 1998:17). Nezaket, bir başka ifade ile eyleme başlamadan önce işletmedeki diğer bireyleri bilgilendirmeye dayalı faaliyetlerdir (Schaneke ve Dumler, 1993:352-353). Önemli kararların alınmasında karardan etkilenebilecek tüm tarafların kararın alınmasına katkı sağlayabilecekleri bir ortamın oluşturulmasının, ihtiyaç duyulan iletişim kanallarının açık olması yönünde önemli katkıları bulunmaktadır. Kararlarından ve davranışlarından etkilenecek olan bireylerin fikirlerini alan, iş arkadaşlarını gözetken ve ortaya çıkan sorunlar karşısında durumu daha da kötüleştirmek yerine yapıcı ve olumlu davranışlar ortaya koyan kişilerin davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Bingöl, 2003:496).

Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içerisinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlar bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Organ,1998)

Podsakoff ve arkadaşları nezaket kavramını farklı bir bakış açısı ile ele almışlardır. Podsakoff ve arkadaşlarına göre nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte

ortaya çıkacağını öngördükleri problemleri iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu problemin çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır. Üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış farklı bir ses gelen makinenin bozulmasını beklemeden bakım ekibine veya yönetime haber verilmesi, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket davranışlarına örnek verilebilir. (Podsakoff vd., 2000:515-520)

Literatüre ilk kez Organ tarafından yayımlanan çalışma ile giren “nezaket” davranışı, “özgecilik” davranışı ile karşılaştırılmaktadır. Organ’a göre nezaket ve özgecilik boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en önemli fark yardım etme eğiliminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilik boyutunda kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacı ile yardım edilmesi söz konusudur. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacı ile önceden somut adımlar atmaya gerektiren davranışlardır (İşbaşı, 2000b:29).

### **1.7.1.3 Vicdanlılık**

Organ'a (1988) göre vicdanlılık, örgüt bireylerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve örgüte katılım, iş zamanının verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışlardır. 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 yönündeki çabalarını ateşleyen bir içsel güçtür (Çelik, 2007:130)

Vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi, çalışanların her zaman konulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. İşgörenlerin örgütün kural ve düzenlemelerini ile süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından konulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir (Podsakoff vd., 2000:524-525). Bu nedenle vicdanlılık çalışanların kurallara itaatini vurgulamaktadır. İşgörenler iş akitlerinde de belirtildiği üzere amir ve üstlerinin kontrolü altında çalışırken kendilerine

verilen emirlere ve konulan kurallara uygun olarak çalışmak zorundadırlar. Ancak hiç kimsenin veya denetim ve gözetimin olmadığından emin olunan zamanlarda bile çalışanların kurallara uyma gayretleri vatandaşlık davranışıdır ve vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu davranışlar gerekli olandan fazlasını yapmayı içeren ve minimum rol gereklerinin ötesinde davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Çetin, 2001: 28)

İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek verilebilecek davranışlardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010:47). İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüyü rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (İşbaşı, 2000:26).

İşgörenlerin çalıştıkları ve hizmet ettikleri örgütün malzeme ve teçhizatlarını dikkatli bir şekilde kullanmaları, bakımlarını yapmaları, kırtasiye ve büro malzemeleri gibi sarf malzemeleri israf etmeden tasarruflu bir şekilde kullanmaya özen göstermeleri örgütü ekonomik olarak rahatlatan vicdanlılık davranışlarıdır (Yoon ve Suh, 2003: 602)

Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu birbirine benzemekte ve çoğu zamanda birbirleri ile karıştırılmaktadırlar. Her ikisinin de birbirine benzer özellikleri de bulunmakla birlikte birbirinden iki farklı boyut olarak incelenmektedirler. Vicdanlılık ile özgecilik boyutlarının birbirlerine benzerlikleri her ikisinin de yardımseverlik temeline dayanmalarındadır. Bu iki boyutu birbirinden ayıran özellik ise yapılan yardımların odaklandığı yerdir. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere odaklanırken, vicdanlılık boyutu örgütün kendisini hedef almaktadır (Çelik, 2007: 132)

Özgecilik boyutunda bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar (Demirci vd., 2010:758). Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgecilik davranışları sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü organizasyon içinde özgecilik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Her ne kadar vicdanlılık davranışı gösteren bireylerin özgecilik davranışı gösterecekleri varsayımıyla, her iki boyutun da tek bir boyut olarak kabul edilmesi iddia edilse de, özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeni ile bu iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun görülmemektedir (Patham ve Scarlicki, 195:69)

#### **1.7.1.4 Centilmenlik**

Organ centilmenliği çalışanların örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları, sıkıntı veren olaylardan şikâyet etmemeleri ve hoşgörülü olmaları olarak ifade etmiştir (Allison vd., 2001:285). Centilmenlik davranışları çalışanların, sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır.

Çalışanların sorunlarını gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu iş ile ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmek yerine iş ile ilgili faaliyetlere harcaması, iş arkadaşlarına saygısızca davranarak onları kırmak yerine olası hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları, olumsuzluklar yerine olaylara ve durumlara olumlu bir gözle bakarak kendisine ve çalışma arkadaşlarına motivasyon sağlamaları centilmenlik boyutu içerisinde değerlendirilebilir (Ackfeld ve Coote,2003:3).

#### **1.7.1.5 Sivil Erdem**

Organ'ın kitabında yer verdiği bir diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan sivil erdem boyutu, Graham tarafından örgütsel katılım (Altıntaş, 2001), Brief tarafından ise örgütsel koruma olarak ifade edilmiştir. Çalışanların örgütün yaşamına katılımını, makro seviyede bağlılığı ve ilgiyi gösteren yardımcı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2006:9) Çalışma grubu ve örgüt ile ilgili konulara sorumlu ve yapıcı ilgi ile katılım olarak da tanımlanmaktadır (Acar, 2006:9).

Graham'a göre çalışanların görüşlerini açıkça ortaya koyma ve görüşlerinin arkasında durma konusundaki cesaretleri, iddialı fikirler ortaya koymaları ve değişime öncülük etmeleri örgüt için yapılan fedakârlıkları göstermekte ve sivil erdem davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Graham,2000:52).

Örgütün gelişimine destek verme olarak da adlandırılan erdemli olma davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini bilgili hale getirmeleri ve kararlara ve toplantılara sorumlu bir şekilde katılmalarıdır (Altıntaş,2001). Erdemli olma davranışında bireysel inisiyatif söz konusu olmaktadır. Bireysel inisiyatif de, bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir (Thompson ve Werner, 1997:590-591)

Bu boyut içerisinde yer alan davranışlara, örgüt içerisinde yapılan toplantılara düzenli olara katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içerisindeki değişimleri diğer çalışanlarında benimsemelerinde aktif rol oynama, çalışanların kendilerinden istenmediği halde kendilerini geliştirici kurslara katılmasını örnek gösterebiliriz (Schaneke ve Dumler, 1993:353).

Erdemli olma boyutu yöneticilere önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde başarılı olabilir. Eğer çalışanlar örgüt yönetimine destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliliğini geliştirmek için çalışanların fikirlerinden değerli önerilere ve geri bildirimlere ulaşabilirler (Acar, 2006;9)

Çalışanlar, örgütün işleyişine aktif bir şekilde katılıp fikirlerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve yapıcı olmayan davranışlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna ters düşmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde yer almazlar. Organ'a göre erdemli olma boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini gerektirmektedir.

Organizasyonun vatandaşı olma bilinci ile ortaya çıkan ve çalışanların organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu tür davranışlar pek çok yönetici tarafından desteklenmeyebilir. Bu durum kısa vadede çalışanlar için birer engel teşkil etse de bu tür davranışlar uzun vadede çalışanları örgüt

içindeki politik süreçlerle daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların şekillenmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmelerini sağlayacaktır. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimalinin düşük olması ve çalışanlara ekstra maliyet getirmesi nedeniyle erdemli davranış örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde yer alan boyutlardan sergilenmesi en zor davranış türü olarak görülmektedir (İşbaşı,2000b:30)

### **1.7.2 Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde yer alan ve literatürde en çok kabul gören özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutu bir önceki bölümde incelenmiştir. Bu bölümde ise Organ'ın sınıflandırması dışında kalan diğer örgütsel vatandaşlık davranışları incelenecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer alan bu boyutlar, genel olarak örgütün etkin bir şekilde işlemesine yönelik, örgütün yararını amaçlayan davranış şekilleridir.

#### **1.7.2.1 Yardım Davranışları**

Yardım davranışları, kendiliğinden ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak anlamlarına gelmektedir. Tanımda yer alan kendiliğinden ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek Organ'ın özgecilik boyutunu, Graham'ın personel arası yardımlaşma boyutunu (interpersonal helping), Van Scotter ve Motowidlo'nun karşılıklı işleri kolaylaştırma (interpersonal facilitation) boyutlarını kapsamaktadır. Tanımın ikinci bölümü olan işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak ise Organ'ın nezaket boyutunu kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 516).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir boyutu olarak kabul edilen yardım davranışları yapılan yardımların hedefine göre iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları yani özgecilik davranışdır. İş yeni başlayanların sosyalleşmelerine katkıda bulunma, işi yoğun olan çalışanlara yardım etme, herhangi bir sebeple işe gelemeyenler ile işini yapamayacak durumda olanların işlerini yürütme konusundaki gönüllü davranışlar bu kapsamda yer

almaktadırlar. Bu tip davranışlar hem örgütün verimliliğine katkı sağlamakta hem de çalışanlar arasında bir bağlılık ve uyum sağlamaktadır (Çelik, 2007:136)

Yardımsaver davranışının ikinci boyutu da örgüte destek verme şeklinde olup vicdanlılık davranışlarına girmektedir. İşe zamanında gelme, zamanı iş dışındaki konularla harcamama, gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzluklar konusunda örgüt yönetimini uyarma, örgüt için her türlü gönüllü faaliyetlere katılma örgüte olan destek faaliyetleri arasında yer almaktadır. Yardımsaver davranışların bu boyutu da örgütün faaliyetlerine devam etmesinde ve yöneticilerin doğru karar almalarında etkili olmaktadır(Köse vd., 2003:4)

### 1.7.2.2 Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat; örgütü koruma, örgütün itibarını yayma, örgütün faaliyetlerini ve iş yapma şeklini onaylama, savunma ve desteklemeyi içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır (Köse vd, 2003:3-4) Örgütsel sadakat, örgütü dışarıya karşı tanıtmayı, dış tehlikelere karşı örgütü korumayı, savunmayı ve zor şartlarda örgüte bağlı kalmayı gerektirmektedir (Podsakoff vd, 2000:517). Örgütsel sadakat kavramının ana fikri, çalışanların örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmedir.

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, işgörenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak maksadıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir (Kang vd., 2004:4)

Benzer bir başka tanım da Lee tarafından yapılmıştır. Lee'ye göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Ayrıca örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Lee, 1971:213-226). Sonuç olarak örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur

### 1.7.2.3 Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum, Bormon ve Motowidlo tarafından Örgütsel Kurallara Uymak: Following Organizational Rules and Procedures olarak adlandırılmıştır (Bozlağan, 2009:266) Çalışanın kimse izlemese bile örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin firma kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır (Podsakoff vd., 2000:517) Uyumluluk davranışları Organ'ın vicdanlılık boyutu ile benzer hususları kapsamaktadır.

Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olarak görülmesinin sebebi, yönetimin çalışanlardan her zaman örgütün kurallarına uymalarını, prosedürlerini takip etmelerini beklemesine rağmen bazı çalışanların samimiyetle bunlara uymamasıdır.

### 1.7.2.4 Bireysel İnisiyatif

Bireysel inisiyatif, Organ tarafından vicdanlılık, Graham, Moorman ve Blakely tarafından kişisel çaba, Bormon ve Motowidlo tarafından azimle gayret etmek ve fazladan çaba harcamak olarak adlandırılmıştır (Bozlağan, 2009:266)

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olan bireysel inisiyatifin fazladan rol davranışı olarak kabul edilmesi için çalışanın görevi gereği yapması gereken davranışlarında, genel beklentinin veya asgari zorunluluğun çok üstüne çıkması gerekir (Podsakoff vd., 2000:524) Böylesi davranışlara örnek olarak, kişinin görevini daha iyi yapması veya örgütün performansını artırmak amaçlı gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleri ile çalışanın işini daha istekli ve azimli yapması ile fazladan sorumluluk alması, buna ek olarak diğer çalışanları da bu yönde teşvik etmesi verilebilir (Podsakoff vd., 2000:524)

Bireysel inisiyatif biçimsel rol performansının üzerinde ve ötesinde görülmektedir ve yöneticilerin performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır. Bireysel inisiyatif, diğerlerine yardımcı olmanın aksine belirli bir bireye yardımcı olmak değil yaratıcı faaliyetlere ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olarak, örgütün performansını artıracak yenilikler yaparak ve diğerlerini cesaretlendirerek örgüte



yardımcı olmaktadır (Acar, 2006:8) Etkisi daha geneldir yani örgüte bir bütün olarak faydalı olan ve daha çok dolaylı yollardan görülen davranışlardır.

Bireysel inisiyatif bireyin hedef odaklı davranışlarına bağlıdır. Eylem odaklıdır ve sorumlu davranışlardır. Diğer taraftan yapılan çalışmalar bu davranış türünün iş performansı ile ilgili olduğunu da göstermektedir (Acar, 2006:9) Çünkü bireysel inisiyatif gösteren çalışanlar daha az yönetsel gözetime ihtiyaç göstererek yöneticilerin daha fazla sorumluluk devredebilmesine müsaade ederler (Podsakoff vd.,1997). Bu durum dolaylı olarak kendilerine olan güvenlerinin artması ve iş performanslarının yükselmesi sonuçlarını ortaya çıkartmaktadır. Ancak bu davranış türünün araştırmalar sonucunda biçimsel rol davranışlarından ayırt edilmesi çok zor olarak nitelendirilmesi nedeniyle (Organ, 1988) bazı araştırmacılar tarafından (MacKenzie vd., 1991; 1993) araştırma kapsamına alınmamıştır.

#### **1.7.2.5 Kişisel Gelişim**

ÖVD'nin bu boyutu George ve Brief (1992) tarafından kişinin gelişimini tanımlayan anahtar boyut olarak ifade edilmiştir (Acar, 2006:9) Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için gösterdikleri gönüllü davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000:525) İleri düzey kursları araştırarak bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgütü katkı sağlayabilmek amacıyla yeni beceriler kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardır. Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak teyit edilmese de, teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı varsayılmaktadır (Köse vd., 2003:4).

Katz, George ve Brief kendi kendini geliştirmeyi örgütsel vatandaşlık davranışının anahtar boyutu olarak kabul etmektedirler (Podsakoff vd., 2000:525). Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan çalışanlar, kendi kişisel başarıları ve ilerlemeleri konularında da farklı yaklaşımlara sahiptirler. Örgütler çalışanlarına yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılama yoluyla çalışanlarının kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Eren, 2004:41). Çalışanlardan bir kısmı kendilerini geliştirmek için zaman ve para harcama konusunda gönüllü davranırken bir kısmı da buna gerek duymamaktadır. Bu nedenle

kişisel gelişim bazı araştırmacılar tarafından kabul edilmese de, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutudur.

### **1.7.2.6 İhbar (Whistle Blowing) Davranışı**

İngilizcede ıslık çalma anlamına gelen whistleblowing kavramının kökeninde, bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişinin uyarılması amacıyla ıslık çalması anlamı yer almaktadır(Hersh, 2002:243).

Whistleblowing, organizasyonlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır (Aktan, 2006:1). Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2006:1).

İşletmedeki ahlaksız, yasadışı ve gayrimeşru bir duruma katılmayı reddetme davranışı olup, işveren kişi veya kuruluşun bu konudaki davranışını değiştirebilmeyi amaçlayan inancı kapsar (Bec, 2000:2).

Organizasyonlarda çalışanlar organizasyonda yaşanan kötü davranışlara farklı tepkiler gösterirler. Whistleblowing davranışında, çalışanlar organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle organizasyon içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir (Aktan, 2006:5). Bu davranışın arkasında ise sivil erdem davranışı bulunmaktadır.

### **1.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Fonksiyonları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işleyişine ve sosyal sistemine katkıda bulunan, örgütün ve birimlerinin daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bir davranış şeklidir. Literatürde birçok araştırmacının örgütsel vatandaşlık davranışının önemini açıklamaya yönelik çalışmaları bulunmaktadır.

Organ çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının rol fazlası davranış olarak gerek örgüt, gerekse örgüt çalışanları açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma grupları arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir.

Van Scotter örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler için olduğu kadar örgütün çalışanları içinde önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir. Scotter'a göre çalışanlar tarafından sergilenen bu rol davranışları eğer örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş tatminlerinde ve örgüte bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olmaktadır. (Çelik, 2007:142)

Örgüt yöneticileri örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanların performanslarının ölçülmesinde birer etken olarak görmekte ve dolaylı olarak değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bu nedenle Organ (1988), ÖVD'yi örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından performans değerlendirme ve örgüt bireylerinin motivasyonu gibi stratejik konularda önemli rol oynadığını belirtmiştir.

### **1.8.1 Çalışanların Performansını Artırma**

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ve psikolojik çevredeki performansını artıran davranışlar olarak tanımlanmıştır (Çetin, 2004:10). Barnard ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerin örgüt içerisinde çalışma gayretlerindeki artıştan bahsetmektedir (Organ,1997:90).

Borman ve Motowidlo örgütlerin performanslarının çalışanların performansına bağlı olduğunu, ancak bu düşünceyi destekleyen bilimsel bulgunun az olduğunu belirtmişlerdir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997:145).

Organ ve Konovsky ise çalışanların iş saatleri dışında da çalışmalarını halinde örgütsel verimliliğin artmasının doğal olduğunu belirtmişlerdir (Çelik,2003:143).

Podsakoff ve Mackenzie tarafından örgütsel vatandaşlık boyutlarından, yardımcı olma, sivil erdem ve gönüllü olma boyutlarının çalışanların performanslarını direkt olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bilim adamlarına göre performansı etkileyen değişkenlerden %17'sini sivil erdem ve gönüllü davranışların oluştuğu, üç boyutun ise

toplam %48 oranında performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Çelik,2003:144).

Bir örgütte çalışanların zamanında işlerine başlamaları, özverili çalışmaları, işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmaları, problemleri kendileri çözmeleri, her türlü yeniliğe ayak uydurma konusunda gayret göstermeleri, uyum sıkıntısı yaşayanları ikna etmeleri, çalışanların kararların alınmasında etkin rol oynayarak sorumluluklarının artmasından çekinmeden yönetime katılmaları Borman ve Motowidlo'nun belirttiği gibi performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

### **1.8.2 Örgüt Kaynaklarının Verimli Olarak Kullanılmasına Katkı Sağlama**

Değişim ve gelişimin hızlı olduğu günümüz rekabetçi iş dünyasında, işletmeler değişim ve gelişime ayak uydurmak, rekabette ön plana çıkmak için elindeki kıt kaynaklardan maksimum seviyede faydalanmak zorundadırlar. İşletmeler her türlü kaynağını en yüksek seviyede bir verimlilikte kullanmak durumundadırlar.

Örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en önemli kıt kaynaklardan birisi de zamandır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 26-27). Değişim ve gelişim o kadar hızlı olmaktadır ki zaman faktörü yöneticiler açısından en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Rekabet sınırlarının artık küresel hale gelmesi ile işletmelerin faaliyet alanları ve sınırları genişlemekte ve yöneticilerin faaliyetleri daha da karmaşık hale gelmektedir. Örgütlerde yöneticiler, bir kıt kaynak olan zamanlarını günlük faaliyetlere ne kadar az ayırırlarsa, stratejik ve kritik kararların planlanması ve uygulanması için daha fazla zaman ayırabilirler (Akatay, 2003: 295-296).

Çalışanların birbirleri ile işbirliği ve uyum içerisinde çalıştıkları bir örgütte yöneticiler çalışanlar arasında çıkabilecek muhtemel sorunlarla uğraşmak için daha az zaman ayırabileceklerdir. Örgüte yeni katılanların uyum süreçleri için diğer çalışanlar tarafından destek, verilmesi, kararların alınma süreçlerine katılım, fonksiyonel olmayan muhtemel çatışmaların önlenmesi, örgüt ve yöneticiler adına faaliyetlere katılarak örgütün gönüllü olarak temsil edilmesi, örgütün dışarıya karşı savunulması, örgüt aleyhine olabilecek her türlü olay veya durumdan örgütün haberdar edilmesi yöneticiler açısından zaman kazanılması anlamına da gelmektedir (Diapola ve Hoy,2005).

Çalışanların işlerini özenle yapmaları, yöneticilerin astlarına daha fazla yetki devretmelerine ve sorumluluk vermelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede yöneticiler çalışanların kontrol ve gözetimine daha az zaman ayırırlar. Çalışanların zor şartlar altında olmalarına rağmen centilmenlik göstererek işlerinden ve arkadaşlarından dolayı daha az şikâyetçi olmaları ve zor şartlara katlanarak yüksek verimlilikte çalışmaları da yöneticileri olumsuz şikâyetlerle uğraşmaktan alıkoymaktadır (Podsakoff ve MacKenzie,1997:136)

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri maddi olarak da bir değer ifade etmekte ve örgütü ilave birçok masraftan korumaktadır. İşletmeler gönüllü yapılan birçok davranışın yapılmaması halinde bu maliyetleri kendileri karşılamak zorunda kalmaktadır. İşletmeye ait olan her türlü malzemenin dikkatli ve itinalı bir biçimde kullanılması, ortaya çıkabilecek problemler konusunda yönetimin önceden ikaz edilmesiyle daha büyük sorunların engellenmesi ile kaynakların tasarruflu bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

### **1.8.3 Çatışmaları Azaltmak ve Yönetim Faaliyetlerini Kolaylaştırma**

Çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaydır (Şafak, 2006:47). Çatışma, örgüt yönetimleri tarafından belirli bir seviyeye kadar istenilen ve belirli bir noktadan sonra sakınılan bir durumdur.

Çatışmalar, yapıcı oldukları ve ortaya yeni fikirlerin çıkmasıyla değişime katkı sağladıkları sürece örgütler için faydalıdır. Ancak, çalışanlar arasında uyum sorunlarına yol açarak koordinasyonu zorlaştırırsa istenmeyen bir durum haline alır ve yapıcı olmayan bir süreç olarak ele alınır.

Çalışanlar örgütlere bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla katılırlar ve örgüt içerisinde çalışanlar da birbirleri ile rekabet içerisinde bulunurlar. Rekabet ile işbirliği kavramları birbirleri ile çelişen iki kavram olarak görülse de, çalışanlar örgütün faaliyetlerine devam edebilmesinin bireysel amaçlarına ulaşmaları için gerekli olduğunu bildiklerinden işbirliği konusunda motive olabilmektedirler. İşbirliği yapmaları da kendi amaç ve çıkarlarını gerektiğinde bir kenara bırakabilmeleri anlamına gelmemektedir. İşbirliği hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek çalışmak demektir (Erdoğan, 1991:47).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllülük ve yardımlaşma bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, insanların birbirlerine duydukları minnetin seviyesi ihtiyacın şiddeti ile doğru orantılıdır. Bu nedenle çalışanların zor durumlarında arkadaşlarından yardım almaları ve sıkıntılı dönemlerini dayanışma içerisinde geçirmeleri yapıcı olmayan çatışma türlerini önlemektedir (Finkelstein, 2004:383-385). Çalışanların yaptıkları her davranışı çalışma arkadaşları açısından sorgulamaları, diğerlerin etkileyen karar ve uygulamalardan onları haberdar etmeleri de çatışmayı önleyici etkiler yapmakta ve koordinasyonu artırmaktadır.

Çalışanların hoşgörülü olmaları, mümkün olduğu kadar sorunları büyütmeden ve bunlardan şikâyetçi olmadan işlerine devam etmeleri yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır (Çelik, 2007:147) Fonksiyonel olmayan çatışmayı en aza indirmekte ve fonksiyonel çatışmayı desteklemektedir.

#### **1.8.4 İş Tatminini Artırma**

İş tatmini örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeni ile endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Fakat konu ile ilgili araştırmaların pek çoğunun içerek açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz yapılamamıştır. Bununla birlikte Locke tarafından yapılan tanımı ile iş tatmini “birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur” (Baş,2000:19-37).

Çalışanlar eğer işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisinde ise iş tatmini artmaktadır. Bu noktada algı önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanların tüm beklentilerinin karşılandığını düşünseler bile, çalışanların algılamaları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan birçok araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık davranışlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu, iş tatmininin birçok faktörden etkilendiği belirtilmektedir. Bu faktörlerden birisi de çalışanların çalışırken duymakta oldukları hazdır. İnsanlar bir şeye bir yerlere faydalı olduklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenler hem işlerini fazlasıyla yapmakta hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntılılarına

destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamaktadır (Ertürk vd., 2004:192).

### **1.8.5 Takımların Uyum Seviyesini Artırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etme**

İşletmelerde tüm çalışanlar takımın bir üyesi konumundadırlar. İşletmelerin değişim ve gelişim hızının maksimum seviyede olduğu günümüz rekabetçi iş dünyasında uzun süre hayatta kalarak rekabette ön planda olabilmeleri takımların sağlıklı çalışmaları ve değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Takım içi uyumun sağlanması ve takımların hayatta kalmalarında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı dolaylı olarak örgütün hayatta kalmasını sağlayan bir unsurdur.

Çalışanlar örgüt içerisinde işlerini yaparken birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sayesinde birbirlerinin eksikliklerini kapatmakta ve örgüt içi takımlar ortaya çıkmaktadır. Takımlardaki arkadaşların birbirlerine karşı saygılı olmaları, birbirlerini dinlemeleri, birbirlerine zaman ayırmaları oluşturulan takımların sağlamlığı konusunda ipuçları vermektedir. Takım üyeleri örgütün hedeflerini benimsemişler ve bu hedeflere ulaşmak için çalışıyorlarsa ortada kalan sahipsiz işleri gönüllü sahipleniyorlarsa ve örgütün geleceği için özveride bulunuyorlarsa her üye iyi bir örgüt vatandaşı demektir. İyi vatandaşlardan oluşan takımlar ise, takım ruhu taşımakta, ortak hedefler istikametinde gönüllü olarak gerektiği kadar çalışmaktadırlar. (Çetin, 2010)

Çalışanların hiçbir karşılık beklemezsizin birbirleri ile yardımlaşması ve amirlerinin işlerini kolaylaştırmak için gayret göstermeyi de kapsayan özgecilik boyutu, örgüt içi dayanışmayı artırmakta ve takımların verimliliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan nezaket boyutunun göstergelerinden olan üstlerini ve iş arkadaşlarını bilgilendirme davranışı takım çalışmasının verimliliğine katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içi yardımlaşma ve dayanışma davranışlarını artırmaktadır. Yardımlaşma davranışı sayesinde örgüt içi bilgi akışı artmakta, takım çalışması güçlenmektedir. Örgüte yeni katılanlar örgüt içi yardımlaşma sayesinde kısa sürede sosyalleşmekte, örgüt kültürünü benimsemekte ve takımın bir üyesi haline gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003:119)

### 1.8.6 Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etme

Günümüzde iş dünyasındaki değişim ve gelişimle birlikte çalışma yaşamında bireyin yetkinlikleri, giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle “işlerin basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru yönelmesi” ve “insanların rollerinin kontrol edilenden yetkilendirilene değişmesi”, bireylerde aranan yetkinlikleri artırmıştır (Özden, 2001:24).

Genel olarak yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan “bilgi, beceri ve tutum”ları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır (Özden, 2001:24). Kişisel gelişim olgusu da insan olma yolunda bireyin sahip olduğu potansiyeli etkili bir şekilde kullanarak yaşamında sürekli iyileştirmeler yapmasıdır (Çeşitcioğlu, 2003:321). Kişinin kendi hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için kendini tanıması, duygu, düşünce ve bedeniyle ilişki kurarak bunları fark etmesi, kendisini yeterli hale getirme sürecidir (Özkan, 2000:72-74).

Kişilerin en başta içindeki sınırsız güçlerinin farkına varmaları, var olan potansiyellerini bilmeleri kişisel gelişim kavramının içine girmektedir (Sezik, 2001). Hedeflerin belirlenmesi, duyguların kontrol edilmesi, davranışların yönetilmesi, olumlu olma ve olumlu davranma, düşünme, öğrenme, güzel konuşma, hafıza teknikleri gibi konular kişisel gelişim kavramı içerisinde yer alırlar.

Günümüz insanının profili için özünde değişime açık, dünya haberlerini analiz eden, teknolojik gelişmeleri daima takip eden ve kullanan, finansal açıdan güçlülüğe önem veren, kariyer çalışmalarında ve projelerinde yurtdışını odaklayan, global platformda veya dünya portföyünde kişi bazında üst düzeyde kullanılan lisanları öğrenen, analitik düşünce yapısına sahip, kariyerdeki yeniliklere karşın geliştiren kişi diyebiliriz (Sarıgan, 2010). Yenidünya düzeninde eğer bireyler kariyerlerinde söz sahibi olmak ya da ideallerini gerçekleştirmek istiyorlarsa bunlardan hepsini veya birçoğunu yapmaları gerekmektedir.

Bir organizasyonun en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, başarıya güdülenmeleri, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve onları daha iyi anlamaları halinde bunun sonucunda da bu kişilerin verimliliklerinin ve kapasitelerinin artarak o işletmeye büyük bir katma değer sağladıkları bilinmektedir. Çalışanların mutluluğu, artık tüm işletmeler tarafından kendi ilerlemelerinin temel taşı



olarak görülmektedir. Bu nedenle önce çalışan bireyin kişisel gelişim ve mükemmelliğe ulaşması sağlandığı takdirde, işletmenin başarılı olması ve mükemmelliği yakalaması sağlanmış olacaktır. Her zaman olumlu tavırların prim yaptığı iş dünyasında, sorunlar yerine çözümlere odaklı bir kurum, en değerli potansiyelini maksimum düzeyde kullanıyor demektir. Kişisel değişim oluştuğunda kurumsal değişim de gerçekleşecektir (Aytaç, 2010).

Katz, George ve Brief gibi araştırmacılara göre kişisel gelişim örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Kişisel gelişim unsurları içerisinde "açılan hizmet içi kurslardan istifade etme", "kendi alanlarında çıkan en son gelişmeleri takip etme" ve "örgüte katkı sağlayacak yeni yetenekler öğrenme" de bulunmaktadır. Çalışanların örgüt için faydalı olabilmek ve verimliliklerin artırmak için gönüllü olara kendilerini geliştirme gayreti içinde olmaları bu amaçla zaman ve kaynak ayırmaları örgütsel vatandaşlık davranışı olara kabul edilmektedir (Çelik, 2007:149)

Bu değerlendirmede kişisel gelişim için yapılan girişimlerde çalışanların herhangi bir baskıya maruz kalmadan, kendilerinden bu davranışlara yönelmeleri önemlidir. Ancak, meydana gelen değişim ve gelişime ayak uyduramayarak işlerini kaybetme korkusu ön planda olursa yapılan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde kabul edilmezler.

### **1.8.7 Örgütün Çevreye ve Değişime Karşı Uyumu Kabiliyetini Artırma**

Günümüz küreselleşen dünyası hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Özellikle iş dünyası hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir küresel bir değişim içerisinde. Uzun yıllardır mevcut olan düzenli ve sürekli gelişme ortamı, yerini çalkantılara, öngörülemeyen krizlere, geçici eğilimlere ve karmaşık belirsizliklere bırakmıştır. Her şey değişirken örgütler ve bireylerde değişmektedir (Elibol, 2005:155). Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yapmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerdekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır (Peker, 1995:1).

Değişimin sabit bir değer haline geldiği günümüzde, değişimi görmeyen ve ona ayak uyduramayan organizasyonların küreselleşen dünyada rekabet etme şansları yok

denecek kadar azdır (Elibol, 2005:155-156). Prahalad'ın dediği gibi "Değişmezseniz ölürsünüz" (Gül, 21997:7).

Değişim, gelişim ve çevreye uyum süreci ve bu süreçte meydana gelen olumsuzlukların azaltılması noktasında örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitli boyutları ile örgütlere katkı sağlamakta, örgütün değişen çevre şartlarına uyum yeteneğini birkaç şekilde kolaylaştırmaktadır.

Değişim sürecinde örgütlerin dış çevre ve rakipler ile ilişkileri önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerini temsil etme konusundaki isteklilik ve hassasiyetleri örgütün çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmekte, saygınlığını artırmakta, imajını iyileştirmektedir (Çetin, 2004:21). Çalışanların her türlü ortamda örgütlerini gönüllü olarak savunma gayreti içerisinde olmaları ve temsil etmeleri de örgütün çevreye uyum sürecini kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının değişen çevre şartlarına örgütün uyum yeteneğine etkisinde bir diğer konu da çevre ile irtibatın devam etmesini sağlayarak örgütler için hayati önem arz eden bilgilerin derlenmesini sağlanmasıdır. Örneğin, piyasa ile yakın temasta olan çalışanlar çevredeki değişimlerle ilgili bilgileri toplamakta ve bilgiler doğrultusunda değişimlere karşı nasıl cevap verilmesi gerektiği konusunda yönetime önerilerde bulunmakta, bu süreçte yönetime çevreye uyum sağlama konusunda yardımcı olmaktadır. Yapılan toplantı ve seminerlere gönüllü olarak katılan çalışanlar çevreden elde edilen bilgilerin örgüt içerisinde yayılmasını sağlamakta, örgütün çevreye ve değişime uyum yeteneğine katkıda bulunmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997:146)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların çevre ile örgüt arasında bir köprü olmasına ve çevre ile iletişimin sağlıklı tesisine yardımcı olmaktadır. Bu sayede çevrenin talepleri konusunda bilgiler elde edilebilmektedir. Çalışanların örgüt yönetimine gönüllü katkıları sayesinde ise çevrenin taleplerine en kısa sürede etkili bir şekilde cevap verilebilmektedir.

### **1.8.8 Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirme**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlara örgütlerini düşünmeyi ve örgütleri için fedakârlıklarda bulunmayı gerektirmektedir. Çalışanların bir şeyler için fedakârlıklarda bulunmaları, çalışanların fedakârlıkta buldukları örgütleri için sorumluluk

hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. Çalışanların, kendilerine güvenilerek verilen yetki ve sorumluluklar hiç denetim bile gerekmeden hassasiyetle yerine getirmeleri ve bu davranışları bir kültür, alışkanlık haline getirmeleri yöneticilerinde işlerini kolaylaştırmaktadır. Örgüt bünyesinde kazanılan bu kültür çalışanların sorumluluk duygularını da geliştirmektedir (Çelik,2007:152).

### **1.9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler**

Literatürde yer alan çalışmalar dikkate alındığında vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörler arasından bireyin ruhsal durumu, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, örgüte bağlılık, lider desteği, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven gibi faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Lepine, Erez ve Johnson, 2002; Aslan, 2008; Gürbüz, 2008). Bu bağlamda bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması, bu davranışların temel açıklayıcılarının belirlenebilmesi bağlamında önem taşımaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına etki faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

#### **1.9.1 Örgüte Bağlılık**

Örgüt üyelerinin örgüte karşı beslemiş oldukları bağlılık duygusu ya da örgüte bağlılık, bireyin bir örgüte ait olma duygusuna sahip olması ve o örgütte devamlı olarak kalmasının sağlanması olarak tanımlanabilir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996:1346). Bağlılık yazımda farklı tanımlamalar ile ifade edilmekle birlikte, tanımların vurgu yaptığı nokta bağlılığın, bireyin çalıştığı örgüt ile arasındaki ilişkileri özdeşleştiren psikolojik bir durum olduğudur. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık hisseden işgörenler çalışmakta oldukları örgütü çok daha fazla önemsemektedirler. Örgütleri ile özdeşleşmişlerdir ve örgütün bir mensubu olarak kalmayı arzu ederler (Taşkiran ve Özcan, 2007:402).

Örgüte bağlılık tutumu kişisel (yaş, kıdem vb) ve örgütsel (iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları) gibi değişkenler ile belirlenmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 485). Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, âdemi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklim çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1990:11).

Örgütsel bağlılık literatüründe en fazla kabul gören tanımlamalardan biri de Poter, Steers ve Mowday tarafından yapılmış olup, bu tanıma göre bağlılık, bireyler örgüt ile özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Çöl,2004:2).

Örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chapman bir örgütte bağlılığı üçe Uyum Bağlılığı, Özdeşleştirme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır (Bayram, 59:130). Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu, işgörenin örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise işgörenin örgütsel ilke, hedef ve amaçları kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemi ile bütünleştirmesini ifade etmektedir (Kamer, 2001:14). 1986 yılında yapılan bu çalışmada O'Reilly ve Chapman örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır (Durdu, 2010:10).

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 (Kamer,2001:14).

### **1.9.2 Bireyin Ruhsal Durumu**

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikler ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin özgecilim davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Hündür, 2010).

Organ'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisi iken, iş süreçleri veya becerileri ise örgütsel performansı belirlemede önemlidirler. Bununla birlikte bireylerin bazı zamanlardaki duygusal durumlarının bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağladığını belirtmiştir (Hündür, 2010).

Brief ve Motowidlo'ya göre (1986) de iyi bir ruh haline sahip bir birey yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar.

George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (İşbaşı, 2000b:21-23).

### **1.9.3 Bireyin Kişilik Özellikleri**

İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. Dünyaya iyimser bir bakış açısı ile bakabilen bireylerin, iş yaşamında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2010)

Organ ve arkadaşlarına göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar (Organ vd., 1983:653-663). İçe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir.

### **1.9.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz durumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1994:231).

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Davis, 1988:95). İş tatmininin düştüğü bir işletmede yapılan araştırmada dört yıl içinde personele ait sorunlu davranışların attığı gözlenmiş ve devamsızlık yüzde 5, iş gücü devri yüzde 70

artmış; yakınmalar yüzde 38, disiplin cezaları yüzde 44 yükselmiştir ve bu problemlerin kaynağı olarak iş tatmini görülmüştür (Ege, 2000:9).

ÖVD'nin örgüt içinde ortaya koyulmasını 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 arasında ilişki incelenen ekstra-rol davranışlarını ifade etmek üzere kullanılmıştır (Taşcı ve Koç, 2007:375). Bu bağlamda, ÖVD'nin öncü faktörlerinden birisi olan iş tatmini, ÖVD ilişkisi araştırılan ilk kavramlardan birisidir.

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iki nedenden dolayı ilişkili olabileceği belirtilmiştir. Birincisi, mütekabiliyet, karşılıklılık kuralından dolayı, yani insanlar kendilerine yardım eden ve iyiliği dokunan insanlara karşılık vermeyi isteme eğilimindedirler. Çalışanların iş tatmini yaşayacakları ortamları sağlayan örgütler ve yöneticiler, bu çalışanların iyi anlamda karşılık vermek istemelerine neden olabilir. Bu karşılık verme durumlarında da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları gibi extra rol davranışlarını gösterebilmektedirler (Organ, 1977). İkinci, pozitif duygu ve ruh haline sahip bireylerin prososyal davranışlarda meşgul olma eğiliminde olduklarına dair psikoloji literatürde oldukça fazla çalışma bulunmaktadır (Clark ve Isen, 1982). Örgütsel literatürde, birçok çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Bateman ve Organ, 1983).

Yapılan 55 çalışma sonrasında Organ ve Ryan çalışanların iş tatminlerinin, örgüte olan bağlılıklarını ve adalet algılarını ÖVD'nin kaynağı olarak tespit etmişlerdir (Beşiktaş, 2009:66). Organ, yapmış olduğu çalışmalar doğrultusunda, çalışanların iş tatminlerinin sonucunda meslektaşlarına yardım etme ve gönüllü davranışlar gösterme istekliliğinin sonucunda ÖVD'nin ortaya çıktığını belirtmektedir (Beşiktaş, 2009:66). Bu açıklamalar doğrultusunda çalışanların ÖVD sergilemesine sebep olan öncü faktörler Tablo-1'de özet halinde gösterilmektedir.

**Tablo-1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncü Faktörleri**

Faktör	Örnek
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 tanmlarının çok ötesinde bu işe bağlılık göstereceklerdir.
Destekleyici organizasyon	Organizasyon içerisinde önemli olduğunu hisseden çalışanlar, bundan çok memnun olurlar ve vatandaşlık davranışı sergilerler.
Örgütsel adalet ve psikolojik kontratlara duyulan güven	İşverenlerin güvenilir olması, taahhütlerini yerine getirmesi ve adaletli davranışlar sergilemesi sonucunda çalışanlarda vatandaşlık davranışı sergiler.

Kaynak: Bolino, Mark C., ve Turnley, William H. Turnley (2003). Going to Extra mil: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior, Academy of Management Executive, 17 (3), 62

İş tatmini çalışanlarda bir memnuniyet algılamasına yol açacağından, bu algının duygusal dönüşümü ise Tablo-1'e göre mutlu çalışanlar olacaktır. Tablo-1'e göre dikkat çekici bir diğer husus da mutlu çalışanların iyi birer vatandaş olduğu algısıdır. Genel kabul gören bu görüşe göre, mutlu çalışanlar-verimli çalışanlar olgusu tartışılabilir bir duruma gelmektedir. Bilindiği üzere genel olarak ilk araştırmalar, örgüt içerisinde bireye odaklanmıştır ve iş tatminin yüksek iş performansına yol açtığı vurgulanmıştır. Daha çok iş tatminine sahip olan çalışanların bulunduğu örgütlerin daha üretken ve daha karlı olması olasıdır.

Bazı teorisyenler iş tatminine sahip çalışanların üretici çalışana eşit olduğunu düşünmektedirler (Çetin, 2004:77). Bu düşüncenin temeli örgütün memnun çalışanla üreticiliğe ulaşacağıdır. Organ bu genel görüşün aksine, iş tatmininin çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performansına göre daha fazla olacağını vurgulamıştır. Bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla beceri,

kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğu şeklinde görüşünü belirtmiştir. (Organ ve Lingl, 1995:339-351)

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında kuramsal bir bağ olduğunu destekleyen görüşler de vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:171). Bununla birlikte iş tatmini ÖVD ile en çok ilişkilendirilen değişkenlerden biridir (Wagner ve Rush, 2000:379-391). Turnipseed ve Murkison'a göre çalışanların işe ilişkin etkenlere ve örgüte yönelik olan duygusal tepkisi olan iş tatmini, ÖVD ile tutarlı ilişkiler göstermektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000:281-302). Bununla birlikte Organ ÖVD ile ilgili çalışmalarının kavramsal çerçevesini oluştururken, ÖVD ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu da ifade etmiştir (Jones, 2006:24). Daha sonraki süreçte Bateman ve Organ, Smith, Organ ve Near, Motowidlo, Packkord, Manning ve Puffer, Organ ve Konovsky tarafından yapılan çalışmaların hepsi iş tatmini ile ÖVD arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedirler (Moorman vd., 1993:202-205). Diğer taraftan Shotland ve Traver ise yaptıkları çalışmalarda iş tatmini ile ÖVD arasında zayıf bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir (Shotland ve Traver, 2005).

Organ ve Lingl'de yaptıkları çeşitli araştırmalarda iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde tutarlı bilgilerin olduğunu ve iş tatmininin ÖVD'yi etkilediğini belirterek verimliliğe az/zayıf etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Brayfield ve Crockett, 1955:396-424). Organ yapmış olduğu bu çalışmalarda, iş tatminini ÖVD ile ilişkisinin iş performansına göre daha fazla olduğunu tespit ettiğini ifade etmiştir (Beşiktaş, 2009:67).

Bateman ve Organ iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu, sadece yüksek derecede tatmin olmuş çalışanların gayretlerini örgüt için adayacaklarını ve örgüte yararlı davranış sergileyeceklerini belirtmişlerdir (Chiu ve Chen, 2005:523-540). Bu nedenle çalışanlar sadece kendilerine söylenenleri yaparlarsa ve nadiren ÖVD gösterirlerse, iş tatmin seviyelerinin ölçülmesini önermektedirler. Böylece çalışanların tatmin olmadıkları işin farklı boyut ve yönleri tespiti edilerek, gerekli değişiklik ve düzenlemeleri yapmak mümkün olacaktır (Demir, 2007:187). Bateman ve Organ'a göre, iş tatmini aynı zamanda iş kapsamının motivasyonel potansiyeli ile ilgilidir ve ÖVD'nin ortaya çıkmasında öncü faktörlerden biridir (Bateman ve Organ, 1983:587-595).



Kidwell, Mossholder ve Bennet (1997) yaptıkları çalışmalarda, ÖVD'nin çalışanların grup bağlılığı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmalar göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışını teşvik edici çalışma tepkileri arasında yer almaktadır. Çalışmalar bireysel iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin boyutları ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Bazı ampirik araştırmalar, iş tatmini ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında önemli bir ilişki olduğunu, ancak genel uyum boyutu ile benzer bir ilişkisi bulunmadığı yolundadır. Smith tarafından 1983 yılında yapılan çalışmalarda iş tatmini ile özgecilik boyutu arasındaki ilişkiye ait korelasyon ( $r=0.310$ ) olarak tespit edilmiştir (Beşiktaş, 2009:68). Bununla birlikte iş tatmininin nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük ve centilmenlik ve daha az ölçüde sivil erdem boyutu ile ilişkisine rastlanmıştır (Schappe, 1998:227-291).

Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda, lidere duyulan güven, algılanan örgütsel destek, lider üye değişimi, dönüşümcü lider davranışları, liderin vizyonlarını açıkça ifade etmesi, yüksek performans beklentileri ÖVD'nin kaynakları olarak tespiti edilmiştir. Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalar, Organ ve Ryan'ın çalışmalarını desteklemektedir. Çalışanların ÖVD sergilemelerinin özünde iş tatmini bulunmaktadır. Çalışanların iş tatminini olumlu etkileyen tüm unsurlar ÖVD'yi de olumlu etkilemektedirler (Beşiktaş, 2009:69).

Yapılan tüm bu çalışmaların sonuçlarına göre, iş tatmini ÖVD'nin hem sonucu hem de sebebi durumundadır (Wagner ve Rush, 2000:379-391). Örgütlerde personelin iyi seçilmesi, yetiştirilmesi, çağın ve işin gereklerine göre donatılması, çalışanların işlerini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için tek başlarına yeterli olamamaktadır. Önemli olan çalışanların işlerinden tatminlerini sağlayarak yeterli nicelik ve nitelikte üretim için motive edilmeleridir. Yöneticiler, çeşitli yöntemlerle çalışanlarının motivasyonlarını ve iş tatmin düzeylerini artırarak çalışanların ÖVD gösterme eğilimlerini de artırabileceklerdir (Schappe, 1998:227-291). Diğer bir ifade ile tatmin olan çalışanlar, pozitif davranışlarda bulunur ve bu durum çalışanların ÖVD sergilemelerinde etkili olur. İş tatmini olmayan veya az olana çalışanlar ise daha pasif davranışlarda bulunurlar ve ÖVD sergileme olasılıkları azalır. Çünkü çalışanların örgüt

içerisindeki olumsuzluklarla başa çıkabilmesinin en kolay yolu, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün yararına olan davranışlardan uzaklaşıp, pasif davranışlarda bulunmasıdır(Beşiktaş, 2009:70).

### 1.9.5 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne J.S.Adams'ın Eşitlik Teorisi ile girmiştir (Adams, 1963:422). Adams'ın Eşitlik Teorisi çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilme çabalarını, bağlılıklarını, yeteneklerini, uyumluluk ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için destek görmelerini, güven duymalarını, itibarlarının korunmasını ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007:3). Örgütsel adalet bir anlamda doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığının korunmasında otoritenin işlevinin korunmasıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

Örgütsel adalete ilişkin günümüzde yapılan araştırmalarda üç boyut olduğu varsayılmıştır. Bunlar dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Williams vd., 2002:2).

Dağıtım Adaleti; hem sosyal hem de örgütsel bağlamda görevlerin, malların, hizmetlerin, fırsatların, ceza ve ödüllerin, rollerin, statülerin, ücret ve terfilerin ve her türlü kazanımın örgüt üyeleri arasındaki adil bir şekilde gerçekleştirilmesini içeren bir kavramdır (İşbaşı, 2001:60). Ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002:473-474).

İşlemsel adaleti, karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algısıdır (Schape, 1998:229). Bir diğer ifade ile karar almada kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına ilişkin çalışanlarda oluşan algıları ifade eden bir kavramdır (Scandura, 1999:234). Etkileşim Adaleti ise işlemsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır (Folger ve Cropanzano, 1998:146). Etkileşim adaletinin kişiler arası etkileşim adaleti ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Colquitt, 2001:386). Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmasını gerektirir. Bilgilendirme adaleti ise; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamlarda kullanılmaktadır (Tutar, 2007:3).

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını zayıflatabilir. Adalet duygusu hâkim olduğunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütle olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir (Sezgin, 2005:327). İşgörenlerin ÖVD göstermelerini isteyen yöneticilerin, çalışanların kendilerine adil davranıldığını gördüklerinde, ÖVD gösterme eğilimlerinin artacağını dikkate almaları gerekir (Williams ve diğerleri, 2002). Başka bir anlatımla, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığına ilişkin algılarındaki iyileşmeye bağlı olarak, ÖVD gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.

Kendisine adaletsizlik yapıldığını düşünen bir çalışan, öncelikle kazanımların artırmak için gayret göstermekte, istediği sonuca ulaşamaz ise performansını düşürmektedir. Daha da kötüsü örgüt içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır (Spector ve Fox, 2002:9). Çalışanlar arasındaki dayanışmanın ve yardımlaşmanın temel teşkil ettiği ÖVD'nin alt yapısı ortadan kaybolmaktadır.

### **1.9.6 İhtiyaçlar**

Schnake'ye göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yöneltten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır (Barbuto vd. 545). Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır (Kamer, 2001:21).

### **1.9.7 İşin Özellikleri**

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Farh, Podsakoff ve Organ'a (1990)

göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırır (Farh vd., 1997:421). Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Kamer, 2001:19).

### **1.9.8 Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven**

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır (Podsakoff vd., 1996:260). Smith, Organ ve Near (1983) lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır.

Organ ve Moorman çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Organ ve Moorman, 1993:5-18).

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır.

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır (Emanet, 2007:9). Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin de etkinliğini yükseltir (Demircan ve Ceylan, 2003:7). Bu etki takımlar arasındaki performansa ve problem çözmede etkinliğe de yol açar. Güvenin oluşturulması ile birlikte çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar (Emanet, 2007:80). Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güven ile birlikte artar.

Butler'e göre gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır (Mehra ve

Krishnan, 2005:5). Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır (Butler, 1991:643). Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı) (İşbaşı, 2000b:86-87).

### **1.9.9 Kıdem, Yaş ve Hiyerarşik Düzey**

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler. (Özkay vd., 2006:80).

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre uzun bir süre örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bir bağlılığı ve aidiyet duygusu olup, işlerini yerine getirmekte yüksek bir özgüvenleri bulunmaktadır (Dyne vd., 1994:774). Bu özelliklere sahip çalışanların olumlu duygu ve düşüncelere sahip olma ihtimalleri de artmaktadır. Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaklardır.

Morrison'a göre, kıdem artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. (Morrison, 1994:1543-1597)

Bucharan (1974) geliştirmiş olduğu modelde kıdemli çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, çalışanın birinci yıl güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statü artıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını artırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. İki ve sekizinci yıllar arasında kıdemli bireyin bağlılıklarının artmasına

sebepe olduğu, buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebepe olduğu belirlenmiştir (Buchanan, 1974:533).

### 1.9.10 Örgütün Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler (Dyne vd., 1994:773). Yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse yenilikçi ve işbirlikçi davranışları arttırırlar. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir.(Durdu, 2010:14).

### 1.9.11 Örgütsel Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır ve örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir (Akgemci vd., 2004:2). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. John Kotter'a göre vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir (Akgemci vd., 2004:2). Joseph V. Quigley'e göre ise vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır (Güzelcik, 1999:85).

Bir yöneticinin vizyonu, geçmiş ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Daha da önemlisi, bu vizyon gelecek için rehber olur ve yatırımcılara hedeflediklerine ulaşmaya çalışırken kendi içlerinde ve genel olarak nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer (Akgemci vd., 2004:3).

Vizyonlu örgütler, kendilerini yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütler olarak tanımlarlar. Xerox'un fotokopi vizyonu, Macintosh'un kişisel bilgisayar vizyonu, telefax vizyonu, çevreci buzdolabı vizyonu, Henry Ford'un "T modeli" vizyonu bu örneklerden bazılarıdır (Sollmann ve Heinze, 1995:47-48).

Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören ise daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir (Balay, 200:80).

### **1.9.12 Karara Katılım**

Çalışanların katılımcılığı yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan biridir. Salamon'a göre çalışanların katılımcılığı üç farklı biçimde yorumlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:29). Birincisi, "endüstriyel demokrasi" olarak adlandırılan sosyopolitik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda katılımcılıktan söz edilebilmesi için çalışanların bireysel sahipliklerinin söz konusu olduğu ve çalışanların bizzat kendileri veya seçmiş oldukları bir grup tarafından yönetilen bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. İkincisi, çalışanların örgütsel kararların bir kısmına veya tamamına katılmaları imkânını ifade eden katılımcılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bilgi paylaşımı ve kararların birlikte alınması katılımcılık olarak kabul edilmektedir. Üçüncü ve son yaklaşımda ise bireylerin örgüt içinde etkinliklerini artırmaya yönelik köklü değişim ve gelişimi kapsayan katılımcılık anlayışı ifade edilmektedir. Bu bölümde belirtmek istediğimiz kararlara katılım konusu ise ikinci yaklaşım olan çalışanların karar verme süreçlerine katılımları konusudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:30)

Karara katılım, çalışanların örgütte alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olabilmeleridir. Çalışanın alınan kararlara katılması çok yüksek motivasyon sağlar. İnsanlar yaptıkları işe fikirlerini kattıklarında mutlu olurlar ve severek çalışırlar (Bayındır, 2010). Bu kararlar çalışanların içsel güdülenmelerini artırarak başarı için daha çok emek harcamalarına neden olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:38). Kararların alınması aşamalarına katılan ve işyerinde daha etkili olan işgörenler uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemektedirler.

### **1.9.13 Kişi Örgüt Bütünleşmesi**

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir.

Kişi örgüt bütünleşmesi, amaç yöntem birliğinin sağlanmış olması, grup üyelerinin birbirlerini karşılıklı olarak kabullenmeleri ve bireyin bulunduğu grupla organik ve psikolojik bağ kurmasıyla mümkün olacaktır (Erdoğan, 2010)

Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay 1996:290-295).

### **1.10 Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilir (Kamer, 2001:8)

#### **1.10.1 Örgütsel Spontanlık**

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir (Ross ve Ross, 1986), Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler (Kamer, 2001:8-9).



### 1.10.2 Psikolojik Kontratlar

Psikolojik Kontrat terimini ilk kez 1960 yılında Argyris tarafından kullanılmıştır (Ven, 2010). Argyris inceleme yaptığı fabrikalarda işçilerle formen arasında yazılı olmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu fark ederek formenini, işçilerin kültürüne, bağımsızlık, adalet beklentilerine karşılık verdiği sürece, işçilerin de az devamsızlık yaptıklarını, daha iyi performans gösterdiklerini ve kurallara uyduklarını belirtmiştir (Türkmenoğlu, 2010)

Psikolojik kontrat terimi Dabos ve Rousseau tarafından, işgören ile işvereni tarafından karşılıklı olarak anlaşılın inançlar sistemi olarak tanımlanmıştır (Dabos ve Rousseau, 2004:53).

Psikolojik kontrat veya bir diğer ifade ile psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanabilir. Psikolojik sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Mimaroglu, 2008:32).

Rousseau, psikolojik sözleşmelerin çalışanların davranışlarını etkilemede anahtar bir rol oynadığını belirterek zorunlu olmayan davranışların kaynağının psikolojik sözleşmeler olduğunu savunmuştur. Psikolojik sözleşmeler, bir örgütte çok sayıda eyleme neden olduğunda, birey örgüt ile pozitif ilişkiler kurmakta ve bunları yerine getirmek için örgüt lehine çalışmaktadır. Bu tür eğilimler organizasyona sadakat, emirlere itaat ve işbirlikçi davranışları içermektedir (Turnley ve Bolino, 2003:189-190). Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar (Türkmenoğlu, 2010).

Çalışanlar işletmeden olan beklentileri ile işletme tarafından kendilerine verilenler arasında bir çelişki hissettiklerinde işgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme zedelenmeye başlar. Çalışanlar verdikleri emeklerin karşılığını alamayacaklarını düşünürler veya çalışanlar yükümlülüklerini yerine getirdikleri halde örgüt yönetimi

yükümlülüklerini yerine getirmiyorsa çalışanlarda örgüt ile olan ilişkilerini gözden geçirmeye başlarlar (Robinson ve Morrison,1995: 291).

Çalışanların örgüt ile bütünleşme seviyeleri ve örgüt faaliyetlerine katılımdaki gönüllü davranışlarının seviyesi psikolojik kontratın yönü konusunda ipuçları vermektedir. Eğer, işgören örgüte yüksek bir katılım seviyesine sahipse ya da organizasyon ile arasında olumlu bir psikolojik kontrat algılıyorsa işgörenden yüksek bir örgütsel vatandaşlık davranışı beklenebilir. Diğer yandan işgörenini organizasyona karşı olumsuz bir tutumu varsa, yani negatif yönde bir psikolojik kontrat ortaya çıkmışsa daha düşük bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilir. Bir diğer ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütleri ile aralarında ortaya çıkan psikolojik kontratlardan etkilenmektedir (Robinson ve Morrison,1995: 292).

### **1.10.3 Prososyal Örgütsel Davranışlar**

Psikologlar başkalarına yardım konusunda kişilerin nasıl davrandıklarını incelemeye başladıkları zaman tüm yardım davranışlarını kapsayan bir terim bulmakta güçlük çekmişler ve daha sıkça kullanılan “anti sosyal” davranışa zıt “prososyal davranış” sözcüğünü kullanmaya başlamışlardır. Prososyal davranış, diğer bir kişi ya da grubu yararlandırmak niyeti ile yapılan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 2004:101)

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve örgüte, bireye yardımcı olabilecek davranışları içerir (Çetin vd., 2003:40). Ayrıca burada önemli olan konu bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmemesidir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar.

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 (Borman ve Motowidlo, 1997:100). İşgörenler bu tip davranışlar sayesinde iş arkadaşları ve yöneticileri ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler (Brief ve Motowidlo, 1986:711-712). Bununla birlikte resmi rol tanımlarında olmayan gönüllü davranışlarda prososyal örgütsel davranışlar kapsamındadır.

Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; bir diğer ifade ile rol fazlası (extra rol) davranışları biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Özsoy vd., 2004).

Katz ve Khan'a göre örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan işlevsel prososyal davranışlardan farklı olarak, örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranışlarında var olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt üyelerinin işbirliği içerisinde bulunmaları, beklenmedik tehlikelere karşı örgütü korumaya ve çevreye karşı örgütün iyi bir izlenimde olmasına yönelik davranışları, örgütün gelişiminde ve sürekliliğinin sağlanmasında etkili olacağından bu tür davranışlar işlevsel prososyal davranışlara örnek olabilmektedir. Buna karşın örgüt üyelerinin kendi kişisel çıkarlarına yönelik ya da diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik prososyal davranışları da bulunmaktadır. Ancak örgüt etkinliğini zaman zaman azaltan bu tür prososyal davranışların işlevsel olmadıkları da belirtilmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986:711-713).

Brief ve Motowidlo 13 farklı prososyal davranış tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar (İşbaşı, 2000b:17-19);

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personel ilişkileri adı altında yer alan 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 müşterilere ürün ve hizmetler sunmak,
- Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden kaynaklanmayan kişisel sorunlarında yardımcı olmak,
- Örgütün hedeflerine daha etili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,

- Örgütün daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için yönetsel ve örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Örgütün işleyişini yavaşlatabilecek, makul olmayan politika ve talimatlara usulüne uygun bir biçimde itirazda bulunmak,
- Bütün sıkıntı ve imkânsızlıklara rağmen örgütteki faaliyetlere devam etmek, örgüye destek olmak ve dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması gereken tüm çabaları göstermek,
- İş ile ilgili yükümlülükleri yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- Ekstra görevler için gönüllü olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenime sahip olması için yardımcı olmak,

Brief ve Motowidlo tarafından yapılan bu sınıflandırmadan da anlaşılacağı üzere prososyal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki iç içedir. Prososyal davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koyarken prososyal örgütsel davranışlar örgütün zarar görmesine bile sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları prososyal örgütsel davranışların bir parçasıdır ve çalışanların davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma ve iyilik yapma konusunda ulaşabilecekleri son noktadır.

#### **1.10.4 Biçimsel Rol Davranışları**

Biçimsel rol (In Role) davranışı işte gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı gerekliliği örgüt yönetimi tarafından kabul edilen ve işgörenlere yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelerde de konu olan davranışlardır (Altıntaş,2001).

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar organizasyonel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı organizasyondaki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa organizasyonun vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Williams ve Anderson'a göre, biçimsel rol davranışları işgörenlerin günde sekiz saat çalışmaları ve yerine getirilmesi istenen bütün görevleri tamamlamalarıdır (Barksdale ve Werner, 2001:3-4).

Organ biçimsel rol davranışını biçimsel organizasyonlardaki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir. Bu tarz davranışlar yöneticiler tarafından işgörenlerce yerine getirilmesi gereken, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır (Organ, 1997 :88)

Biçimsel rol davranışı, yönetimin emrettiği, yapılmasını kurallara bağladığı davranışlardır. Bu tür davranışlar kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle önceden belirlenmiştir. Biçimsel rol davranışları bireyin inisiyatifiyle değil, yöneticilerin kararlarıyla belirlenen davranışlardır (Aktan, 2006:4). İşgörenler bu tür davranışları yerine getirmediklerinde ya da aksattıklarında sözleşmeleri fesih edilmekte ya da cezalandırılmakta ve organizasyonlarda zarar görmektedirler. Biçimsel rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları dışında olan davranışlardır.

#### **1.10.5 Rol Fazlası Davranışları**

Ekstra-rol davranışı biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki, örgüte faydası olan davranışları içeren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Organ vd., 2005:33). Katz ve Khan'a göre ekstra-rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir (Netemeyer vd., 1997:95).

Barnard, yapmış olduğu örgütsel analizde ilave rol davranışının bireysel temelinde çalışanların enerjilerini örgütün gelişimine gönüllü bir şekilde katma istekliliğinin yattığını ifade etmiştir (Turnipspeed ve Murkison, 1996:42). Dolayısıyla bu isteklilik; planlanmamış, doğal, işbirliğini temel alan, örgütü koruyucu ve örgütün imajını geliştirici faaliyetlere yöneliktir. Bireyler örgüt içerisindeki mevcut işbirliğine zorlama olmaksızın kendiliğinden katılmaktadırlar (Turnispeed ve Murkison, 1996:4).

Ekstra-rol davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir (Smith ve Hitt, 2007:184). Ekstra-rol davranışına örnek olarak, yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir (Mayer ve Allen,1997:34). Bu nedenle bu tür davranışlar "görev üstlenme" olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisi

altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde ya da işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Çetin vd., 2003:39-54). Ekstra-rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermesi nedeniyle; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Ekstra-rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir.

Kısacası ekstra-rol davranışlarının performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışan katılımını arttırdığına inanılmaktadır. Ekstra-rol davranışının kişisel temelini, bireylerin enerjilerini örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak yöneltmesi ve gönüllülük doğrultusunda örgütsel gelişimi destekleyici, önceden planlanmayan, koruyucu ve örgütün imajını arttırıcı faaliyetlerde bulunması oluşturmaktadır (Acar, 2006:4).

### **1.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ölçülmesi**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesi ile ilgili olarak literatürde bir çok araştırmacı tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmaktadır. Bu bölümde literatürde yaygın olarak kullanılan Smith, Organ ve Near'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Moorman ve Blakely'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Farh, Earley ve Lin'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Van Dyne and Lepine'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve DiPaola, Tarter ve Hoy'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği incelenecektir.

#### **1.11.1 Smith, Organ ve Near'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Smith, Organ ve Near tarafından 1983 yılında yapılmış oldukları çalışmalar sonucunda geliştirilen bu ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. 16 maddenin yer aldığı ölçek iki ana alt boyutta incelenmiştir.

Faktör 1 olarak adlandırılan birinci boyutta yer alan sorular, yüz yüze ve bire bir durumlarda direkt olarak ve bilerek belirli birisine yardım etme davranışları bir diğer ifade ile özgecilikle ilgili sorulardan oluşmaktadır (Becker ve Vance, 1993:2). İşe yeni başlayanların oryantasyonu ve ağır işyükü olana yardım etme gibi özgecilikle ilgili

sorulardan oluşmaktadır (Scott, Craven ve Gren, 2006:21). Faktör iki olarak adlandırılan ikinci boyutta yer alan sorular ise belirli bir bireye direkt olarak bir yardımını sağlamayan daha çok sistemde yer alan bireylere dolaylı yünden yardım anlamına gelen daha çok şahsi olmayan vicdanlılıkla ilgilidir (Organ vd., 2006:43-44).

İşe zamanında gelmek, çok çay molası vermemek, işten erken ayrılmamak gibi davranışları içermektedir (Truckenbrodt, 2000:235).

Ankete katılanlara, çalışanların göstermiş olduğu karakteristik davranış ve tutumların kendilerince ne kadar gerçekleştirildiği sorulmakta ve bu sorulara verilen cevaplar 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmektedir. Ölçek günümüze kadar birçok çalışmada kullanılmış olup, güvenilirliği tespit edilmiş bir ölçektir. Ölçeğin coefficient alpha güvenilirlik değeri özgecilik davranışı için 0.88, vicdanlılık davranışı ile ilgili coefficient güvenilirlik değeri 0.85 olarak tespit edilmiştir (Scott vd., 2006:25).

### **1.11.2 Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter tarafından 1990 yılında geliştirilen bir ölçektir. Ölçeğe ilişkin boyutlar Organ tarafından 1988 yılında belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları temel alınarak hazırlanmıştır (Moorman, 1993:766). Bunlar; özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, yurttaşlık erdemi ve centilmenlik boyutları olarak sınıflandırılmıştır. Centilmenlik soruları ters kodlanmıştır. Türkiye'de daha önceki araştırmalarda kullanılmış ve çevirisi yapılmış bir ölçektir (Aslan, 2008:168).

Bu ölçek, 7'li Likert yöntemiyle 1=Kesinlikle katılmıyorum; 7=Kesinlikle katılıyorum aralığında derecelendirilmiş, 24 sorudan oluşan bir ölçektir (Fields,2002: 243). Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış ve cronbach alpha değeri özgecilik boyutu için 0.85, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0.85, centilmenlik boyutu için 0.85, vicdanlılık boyutu için 0.82 ve sivil erdem boyutu için ise 0.70 olarak belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1990:121).

### **1.11.3 Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Williams ve Anderson tarafından 1991 yılında geliştirilen bu ölçek örgütsel vatandaşlık davranışının 3 çeşidini açıklamak için kullanılan 21 maddeden

oluşmaktadır. Bunlar, bireye yönelik davranışlar, örgüte yönelik davranışlar ve çalışanların rol davranışlarıdır.

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları belirli bir bireye yönelik hızlı yarar ve faydalardır ve direkt olarak örgüte katkı sağlarlar. Örneğin, görevde ve işte olmayan birisine yardım etmek veya çalışan bir arkadaşına özel alaka göstermek.

Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Williams ve Anderson, 2001:601-602).

Rol davranışları ise örgütün resmi ödüllendirme sistemi içerisinde tanımlanan ve işin gerekleri içerisinde yer alan davranışlardır. Buna örnek olarak da görev performansı verilebilir. Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde diğer çalışanlara yardımcı olmak düşüncesinin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma düşüncesinin olduğu belirtilmektedir (Finkelstein, 2006:604).

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları 7, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları 7 ve rol davranışlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik 7 olmak üzere toplam 21 maddeden oluşan bu ölçeğin cevaplarının değerlendirilmesi 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının coefficient alpha değeri 0.61 ile 0.81 arasında, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları 0.70 ile 0.75 arasında, rol davranışlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ise 0.80 ile 0.94 arasında belirlenmiştir (Fields, 2002:240).

#### **1.11.4 Moorman ve Blakely'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Moorman ve Blakely tarafından 1995 yılında geliştirilen bu ölçek örgütsel vatandaşlık davranışının dört boyutunu nitelendirmek için 19 maddeyi kullanmaktadır. Bu boyutlar; bireylerarası yardım, bireysel inisiyatif, personel çalışkanlığı, örgütü himaye etmektir. Ölçekte yer alan 19 maddeye verilen cevaplar 7'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.



Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, coefficient alpha değeri bireylerarası yardım için 0.67 ile 0.78, bireysel inisiyatif için 0.76 ile 0.80, personel çalışkanlığı için 0.61 ile 0.83, örgütü himaye etme için ise 0.76 ile 0.86 arasında değerler elde edilmiştir (Moorman ve Blakely, 1995:127-142).

#### **1.11.5 Farh, Earley ve Lin'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Farh, Earley ve Lin 1997 yılında Çin toplumuna yönelik yürüttükleri çalışma ile yerel örgütsel vatandaşlık ölçeği geliştirmişler (Farh ve Earley, 1997:421-444). Bu ölçeğin Batı kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş örgütsel vatandaşlık ölçeğine benzeyen ve ondan farklılaşan yanları bulunmaktadır.

Farh ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu ölçek, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır (Aslantaş,2006:161). İşletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, ve çalışanlar arası uyum boyutları dörder ifade, vicdan sahibi olma boyutu be ifade ve işletme kaynaklarını koruma boyutu üç ifade ile temsil edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir çalışan yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 100'dür. Puanın yükselmesi, çalışanın sergilediği davranışın kendini örgütün bir vatandaşı olarak gördüğünü göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, cronbach alpha değeri işletme ile özdeşleşme boyutu için 0.87, meslektaşlarına yönelik özgecilik 0.87, vicdanlılık boyutu 0.82, çalışanlar arası uyum 0.86, işletmeyi koruma boyutu ise 0.81 olarak tespit edilmiştir. (Organ vd., 2006:288-289)

#### **1.11.6 Van Dyne and Lepine'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Van Dyne ve LePine 1998 yılında yapmış oldukları çalışmalarda, yardım davranışlarını ve sesli davranışları ölçmek ve bu ekstra-rol davranışlarını rol davranışlarından ayırt etmek için bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçekte 3 boyut yer almaktadır; yardım davranışları, ses davranışları ve rol davranışları.

Van Dyne ve LePine yardım davranışını, küçük saygı ve göz önünde bulundurma hareketlerini vurgulayan destekleyici davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Dyne ve

LePine, 1998:109). Yardım etme, tartışmasız bir işbirliği davranışıdır. Yardım etme, direkt ve açık olarak katılımcıdır. Bireylerarası ilişkiyi kurar ve geliştirir ve bireylerarası uyumu vurgulamaktadır.

Van Dyne ve LePine ses davranışını, sadece eleştirmeyi değil daha çok geliştirmeyi amaçlayan yapıcı meydan okumalar ve itirazlar göstermeyi vurgulayan destekleyici davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Dyne ve LePine, 1998:109). Ses davranışı, diğer çalışanlar aynı fikirde olmasa bile yenilikçi öneriler ile standart prosedürlerin değişimi için tavsiyelerde bulunmayı sağlar (Organ vd., 2006:292).

Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen bu ölçekte toplam 13 madde yer almaktadır. Maddelere verilen cevaplar 7'li Likert ölçeği ile hesaplanmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış ve yardım etme davranışına ait maddelerin güvenilirlik analizlerinde coefficient alpha değeri .085 ile 0.95 arası, ses davranışına ait maddelerin coefficient alpha değerleri ise 0.82 ile 0.96 arasında olumlu çıkmıştır. (Fields,2002:253)

#### **1.11.7 DiPaola, Tarter ve Hoy'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

DiPaola, Tarter ve Hoy'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği fakülte ve okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışının ölçümü amacı ile 2005 yılında geliştirilmiş olup, likert tipi 12 maddeden oluşmaktadır (Dipaola vd., 2005:324).

Ölçek, "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009:17). Toplam puanın hesaplanmasında ölçekte bulunan iki maddenin puanlaması ters olarak yapılmaktadır. Ölçeğin orijinal formu tek boyutludur (Yılmaz, 2010:6).

Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz tarafından 2008 yılında yapılmıştır. Ölçek tek faktörlüdür. Faktörün öz değeri 5.48'dir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.31 ile 0.82 arasında değişmektedir. Ölçeğin tek başına açıkladığı varyans % 45.66'dır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0.87$  olarak belirlenmiştir (Taşdan ve Yılmaz, 2008:87-96).

Çalışmamızın bu bölümünde, çalışmamızın temel konularından olan, çalışanların biçimsel rol davranışları dışında ortaya koydukları gönüllü davranışlar olarak

tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, ilgili teorileri ve benzer nitelikteki davranışları açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları, örgütsel kavramlarla ilişkisi, bireysel ve örgütsel fonksiyonları ve örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesine yönelik yöntemler incelenmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramı ele alınmaya çalışılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004:12). İş tatmini, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam tatminlerini doğrudan etkileyen bir kavramdır. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkidir (Yetim, 2001:163).

#### 2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girişilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmakta, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı bir takım tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini de tutumların genel bir sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000a:88).

İş tatmini kavramı literatürde yaygın olarak işlenen bir araştırma konusu olmuştur (Tang ve Talpade, 1999: 345). Yousef'a (2000) göre bu durumun oluşmasına da iş tatmininin birçok farklı değişkenden etkilenmesi sebep olmaktadır.

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı ile ilgili çalışmaların başlangıç noktası bazı uzmanlarca yaklaşık olarak iki yüzyıl önce gerçekleşen Amerika'daki endüstri devrimi olarak görülse de konuyla ilgili bilimsel çalışmaların kökeni Taylor'ın 1911'de, çalışanların daha iyi eğitilmesi için yeni yollar geliştirilmesi amacıyla işgörenler ve görevlerinin incelendiği araştırmaya dayanır. Bu çalışmadan 7 yıl sonra iş tatmini terimi, literatüre açıkça Thorndike'in 1917'de iş ve tatmin arasındaki bağı araştıran makalesiyle girmiş olup, önemi ise 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır (Figen d., 2005:55). 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik

şirketindeki çalışmaları da iş tatmini konusunda yapılan ilk çalışmalar arasında yer almıştır (Balcak vd., 2005:436).

İş tatmininin ölçümü, sebepleri, sonuçları ve doğası yaklaşık olarak son yetmiş yılda araştırmacıların dikkatini çeken önemli değişkenlerdir. Daha sonraki çalışmalar ihtiyaçların tatminine odaklanırken ilk yapılan çalışmalar verimlilik ve çalışan devrine odaklanmıştır.

İş tatminini, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak belirtmek uygundur (Greenberg ve Baron, 2000:170). Galbrait'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır ve iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007:75). Bir başka ifade ile iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. Dolayısıyla iş tatmini, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1990:200). İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef, 1998:184).

Elton Mayo ve arkadaşları 1924 yılında Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında yapmış oldukları araştırmalarda verimliliği artırmak için ışık, ısı, mola gibi çalışma şartlarını değiştirmişlerdir (Hündür, 2010). Araştırma sonucunda Mayo; biçimsel olmayan çalışma gruplarının çalışan davranışları üzerinde iş tatmini ve çevresel faktör tartışmalarını alevlendiren bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Bailey, 2002:2) Motivasyon ve davranışla ilgili yapılan çalışmalar çalışan algısı ve iş tatmininin iş performansı ile ilişkili faktörler olduğunu ortaya koymuştur. (Tannenbaum ve Schmidt, 1973:162). Sonradan yapılan çalışmalarda motivasyon teorisi iş tatmini teorisinin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Devam eden bu süreçte araştırmacılar iş tatmininin basit bir açıklamasının olmadığını ve diğer pek çok faktörün iş tatminini etkileyebileceğinin farkına varmışlardır (Downey vd., 1975:151).

İş tatmini ile ilgili araştırmacılar tarafından en çok kullanılan, Locke'a ait tanımdır. Locke, iş tatminini bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanması olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe,

2004:7). 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 (Şimşek vd., 2001:160)

Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155).

Hoppock ise iş tatminini bir bireyin işinden tatmin olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların birleşimi olarak tanımlamıştır (Scott, vd., 2005:102). Güney ise iş tatminini bir kurumda sağlam bir örgütsel ortamın oluşturulmasının ölçüsü olarak değerlendirir ve kavramı, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlar (Güney, 2000:119).

Bingöl'e iş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal durumlarının bir belirtisidir. Ayrıca, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur (Bingöl, 1990:189).

Kutanis ise iş tatminini çalışanın işine karşı olan genel davranışları ve tutumları olarak tanımlar (Kutanis, 2003:70). İş tatmini, çalışanın iç huzurunu ve rahatlığını içerir. Çalışanın beklentileri ile elde ettikleri uyumlu ise tatminleri artar.

Fred Luthans yapmış olduğu çalışmalarda iş tatmininin üç önemli yönünün olduğunu belirtmiştir (Luthans, 1995:3). Luthans'a göre;

- İş tatmini, görülemeyen ancak sadece hissedilebilir olduğundan, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.

- İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

- İş tatmini, birbiriyle ilgili bir çok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir iş tatmini tanımı yapacak olursak, iş tatmini, içsel (işin niteliği ile ilgili) faktörler ve dışsal (ücret, yönetim politikaları gibi organizasyonla ilgili) faktörler açısından beklentilerin elde edilenlerle kıyaslanması sonucu bireyde işe karşı gelişen sevgi veya o işte çalışırken elde edilen mutluluktur.

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 2004:112). Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers, 1998:226).

Verimlilik üzerindeki potansiyel etkisi yüzünden çalışan iş tatmininin nasıl artırılacağını bilmek önemlidir. Ayrıca çalışanların iş doyumsuzluğuna neden olan, problemlerin çözümüne yönelik tepki vermeyen zorlukları da anlamak önemlidir (Gratto, 2001:15). Doyumsuz çalışanlar kuralları çiğneyerek, politikalara körü körüne uyararak, sıkça işe devamsızlık yaparak, işleri sabote ederek, tatminsizliklerini dedikodularla yayarak, yapabilecekleri katkıda bulunmayarak, olumsuz tutum ve yorumlarıyla kurumu sabote ederek kuruma etki ederler. İş tatmini bu problemlerle mücadele eder ve iş yerinde verimliliğe katkıda bulunur (Mobley, 1997:237-240).

## 2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini ile ilgili olarak günümüze kadar birçok çalışma yapılmış olmasına karşın pek çok araştırmacı iş tatmininin önemini vurgulayarak, bu konu ile ilgili daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Landy, 1989:71).

Örgütler, örgütsel amaçlarına ulaşırken sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıkları insan kaynakları aracılığı ile etkin bir şekilde kullanırlar. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz.

İş tatmini temel olarak iki ana nedenden dolayı önemlidir. Birinci neden, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önemli olmasıdır. İkinci neden ise, yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisidir. Çünkü iş tatmininin direkt olarak sebep olduğu davranışlar; isten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman ve Hugh, 1983:192).

Yöneticiler açısından ele alacak olursak çalışanların iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. İlki; tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. Bu işletmeye büyük zarar verir. İkincisi; iş tatmini yüksek olan işçi daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü; tatminkâr olan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde, toplum yaşamında, hem de aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama karşı ve çevrelerine karşı olumlu tutumları olur. Hayata daha dinamik ve daha optimistik bakarlar (Şenses, 1999:67).

Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş tatmini düzey ve oranları da farklılık gösterebilmektedir. Aynı birey zamanla değişen ilgi ve beklentileriyle birlikte aynı şekilde işinden tatmin olmayabilir. İşe yeni başlayan biri ile kıdemli bir çalışan da farklı tatmin seviyesinde olabilir (Keleş, 2006:6).

İş tatmininin sağlanamaması nedeni ile işletmelerin karşı karşıya kalabileceği sorunlara örnek verecek olursak (Şimşek vd., 2001:137);

- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- İşgören devrinde yükseklik,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Makine ve tesislere zarar vermeyi örnek gösterebiliriz.

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bu ise; bir organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir. (Keleş, 2006:5).

Yaşamımızın çoğu çalışma hayatında geçmektedir. Bu önemli gerçekten hareketle iş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Judge vd. göre (1994) göre yaşam tatmini kavramını iş yaşamından bağımsız ele almak mümkün olmayacaktır, çünkü yaşam tatmininde etkili olan



faktörlerin başında bireyin genel yaşamında oldukça önemli yer tutan iş yaşamı gelmektedir. Bu bağlamda iş yaşamından elde edilen tatmin ile yaşam tatmini arasında bir etkileşim olduğu yerleşmiş bir kanıdır (Topolosky,2000:13). İş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini de iş tatminini etkileyebilmektedir (Davis ve Newstrom, 1989:177).

Bu ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır (Chacko, 1983:163). Yaklaşık olarak 30 yıllık bir süreyi kapsayan süreçte pek çok araştırma, çalışan tatmininin, bireyin genel yaşamına, yaşamındaki tutum ve davranışlara ve nihayet yaşam tatminine yönelik bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir (Rode, 2004:1206; Rice vd., 1992:155)

Araştırma sonuçlarında, işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamın bütününe olumlu etkilediği sonucu çıkmaktadır. Bireyin iş dışı başarılarının da, işteki başarıları üzerine etkisinin de büyük olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da tatmin almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir. (Keser, 2010)

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994:93)

Bu nedenle, iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. İşte tatmin olmanın önemine ilişkin görüşler aşağıdaki gibidir (Lavkan 1973:65);

1. İnsanlar genellikle, bireyler tarafından kabul edilmek isterler.
2. İşinden dolayı tatmin olamayanlar psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İşinden tatmin olamayanlar hayal kırıklığına uğrar ve mutsuz olurlar.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.

5. İşsiz olanlar, mutlu olamazlar. Paraya ihtiyacı olmayanlar bile, oyalanmak ve mutlu olmak için çalışabilirler

6. İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilirler.

7. İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayanlar yaşamaktan da zevk alamazlar.

8. İşten dolayı tatminsizlik işten soğuma ve moral düşüklüğü yaratır. Prodüktiviteyi azaltır, hastalıklı bir toplumun meydana geliş nedenlerini hazırlar.

Çalışma hayatında, yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermedikleri gözlenmektedir. Hâlbuki çok sayıda araştırma sonucunda işten çıkma, işe geç gelme ve devamsızlık gösterme gibi her işletme için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ortaya çıktığı savunulmuştur. Bu nedenle işletmelerin ve yöneticilerin iş tatmin seviyesini önemsememeleri söz konusu olamaz.

### **2.3 İş Tatmini İle İlgili Teoriler**

İş tatmininin açıklamasında kullanılan teorileri, genel olarak iki grupta toplayabiliriz. Birinci grupta iş tatmini ile direk ilişkisi olan teoriler olarak İş Özellikleri (Job Characteristic) Teorisi ve Cornell Modeli bulunmaktadır. İkinci grupta ise, yazında iş tatmin teorileri olarak incelenen ancak daha çok motivasyon teorileri olarak bilinen teoriler yer almaktadır. (Gürbüz,2007;111).

#### **2.3.1 İş Tatmin Teorileri**

İş tatmininin açıklamasında kullanılan teorilerden iş tatmini ile direk ilişkisi olan teoriler İş Özellikleri (Job Characteristic) Teorisi ve Cornell Modelidir.

##### **2.3.1.1 İş Özellikleri Modeli**

Hackman ve Oldham tarafından (1980) geliştirilen iş özellikleri modelinde, iş yerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır (Kaşlı, 2007:160) Örgütlerde çalışanların performansları, çok farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde tüm çalışanların verimli ve aynı düzeyde bir performans gösterebildiği durumlar çok fazla görülmemektedir (Seymen ve Bolat, 2002:78). Bu noktadan hareketle, örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında güdüleme yöntemlerinden bir tanesi

olan iş özellikleri modeli, çalışanların motivasyonlarını artırmada bir araç olarak kullanılabilir ( Arsova ve Karlsson, 2011:4-5). Bu modele uygun olarak tasarlanmış çalışma ortamlarında, çalışanların motive edilmesi ve iş tatminleri daha kolay bir şekilde yapılabilir.

Hackman ve Oldham'a göre bir işin çalışanlar için tatmin sağlaması için aşağıdaki beş özelliği taşıması gerekir (Donuk, 2009:181):

1. Beceri Çeşitliliği (Skill variety): İşin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür (Arsova ve Karlsson, 2011:5). İşgörenlerin, işle ilgili farklı deneyimlerde bulunabilmesi ve becerilerini artırıcı eğitimlerden geçebilmeleridir (Cheser, 1998:199). İş yapısında çeşitli kabiliyet ve yetkinlikler içerdiğinde hem tek düzelik ve can sıkıntısı ortadan kalkacak; hem de çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasına yardımcı olabilecektir.(Gürbüz, 2007:112)

2. Görev kimliği (Task identity): Bir işin tamamının ya da tamamlanabilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir (Aşan, 2001:245). İşgörenin işin büyük bir bölümünde görev alması ve görevi tamamlamaya yaklaşma derecesidir (Cheser, 1998:200). Örneğin mutfakta çalışan bir personelin sadece sebzelerin yıkanması ve doğranmasından sorumlu olması, ortaya konulan yemeğin özelliklerini görememesi, motivasyon açısından oldukça olumsuz bir durum meydana getirmektedir. Bunun yerine mutfakta çalışan bu nitelikteki bir çalışana, belli yemeklerin üretiminde başından sonuna kadar çalışma fırsatı verilebilir ve işin sonuçlarını görmesi sağlanabilir (Kaşlı,2007:162).

3. Görevin Anlamlılığı (Task significance): Yapılan işe toplum tarafından, diğer çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsüdür. Örgütlerde, çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi işgörenlerin işlerini anlamlı hissetmesine yol açmaktadır (Thomas vd. 2004:207).

4. Özerklik (Autonomy): Çalışanın işiyle ilgili kararlara katılabilmesi, yaptığı işte bağımsız olarak çalışabilmesi, işiyle ilgili inisiyatif alabilme derecesidir. Yapılan ampirik ve teorik çalışmalarda işte özerkliğin sorumluluk duyma hissini artırdığı bulunmuştur (Dodd ve Ganster, 1996:331).

5.Geribildirim(Feedback): Çalışanların sorumlu oldukları işlerle ilgili olarak, iş başarımı veya başarısızlıkla ilgili bilgilendirilmesidir. Çalışanların ortaya koyduğu işle ilgili sonuçlar hakkında örgüt yönetimleri tarafından bilgilendirilmesi çalışanların iş verimliliğini etkileyebilmektedir (Dodd ve Ganster, 1996:331).

Bu beş adet özelliğin mevcut olması durumunda çalışanların iş tatmin ve başarımları artabilecektir. Çünkü işle ilgili bu özellikler, işlerin daha anlamlı hale gelmesine, çalışanın sorumluluğunu artırarak kendine daha fazla güven duymasına ve yaptığı işin sonucuyla ilgili bilgi sahibi olmasına sebep olacaktır (Eren, 2003:606).

### **2.3.1.2 Cornell Modeli**

1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya çıkarılmıştır. Modelde iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Kılıç,2008:15). Smith, Kendall ve Hulin'e göre, bu duygular, kişinin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır (Toker, 2007b:595).

Cornell çalışmalarının temelinde referans çerçevesi kavramı yer almakta olup bu kavram bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır (Judge ve Klinger, 2008:403). Kısacası kıyaslama yaparken kendisini kıyasladığı gruptur. Bu iç standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dâhil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini de geliştirmişlerdir (Sun, 2002:20-21).

### **2.3.2 Motivasyon Teorilerinde İş Tatmini**

Literatürde iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileri ile birlikte olmuştur. Bu nedenle motivasyon ve iş tatmin kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak düşünebilmek oldukça zordur (Çömezoğlu, 2007:5). Ancak, motivasyon teorileri, tek başına iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayamamaktadır (Eroğlu, 2009:106).

İş tatmini; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden ya da olumlu duygusal durumdur (Yukl ve Wexley, 1971:153). Motivasyon ise, bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamaları için tatmin sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir (Demirel, 2010:9). Başka bir deyişle motivasyon, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir (Genç, 1994:139).

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki bulunmaktadır. Genellikle bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2006:8). Tatmin olmuş bir işgörenin motive olması için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgörenin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir deyişle motivasyon tatmine yol açabilir. İşlerinden belediklerini elde eden bireyler, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarını ve verimliliklerini yükseltir (Şimşek vd., 2001:138). Bu doğrultuda, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel bir ilişki olduğunu; motivasyonun tatmine neden olurken, tatminin de motivasyon sağladığını söyleyebiliriz.(Keleş,2006:9)

İş tatmini motivasyon sürecinin sonucunda ortaya çıkan durum olduğunu kabul edersek motivasyon teorileri bir bakıma iş tatminini açıklayan teoriler olarak karşımıza çıkacaktır (Başaran, 2000:82). Çünkü motivasyonu yüksek olan bireylerin işlerine karşı duyacakları tutumlar olumlu olacağından iş tatmin düzeyleri de yüksek olabilecektir.

Literatürde motivasyon teorileri olarak bilinen ancak iş tatmini ile ilgili araştırmalarda da iş tatminini açıklayan teoriler kapsamında değerlendirilen yaklaşımlar genel olarak iki grup altında toplanmaktadır: kapsam (içerik) teorileri, süreç teorileri (Worrell, 2004:12).

Kapsam teorileri; tatmin olmak için temel gereklilikler nelerdir; hangi dürtüler en güçlüdür sorularına yanıt aramaktadır (Booyesen, 2008:11) Süreç teorileri ise; kolayca anlaşılmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin açıklama sağlamakla ilgilidir (Egbule, 2003:157-158). Başka bir deyişle kapsam teorileri, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine

ulaşacağını savunurlar. Süreç teorileri ise, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatmini, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır (Fetik, 2002:25).

Kapsam teorilerine, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederic Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımını örnek verebiliriz. Süreç teorilerine ise, Vromm'un Beklenti Teorisi, Latham ve Locke'in Amaç Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Pavlov ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi, Deci'nin Bilişsel Değerlendirme Teorisini örnek verebiliriz (Şahal, 2005:53-61).

İş tatmini açısından değerlendirildiğinde kapsam teorilerini iş tatminine etki eden kişisel faktörler, süreç teorilerini ise iş tatminine etki eden örgütsel faktörler olarak değerlendirebiliriz (Baştumur, 2006:32). İsgörenlerin işlerinden elde edecekleri tatmin seviyesini artırmak için onları motive eden faktörler iyi belirlenmeli ve belirlenen faktörler doğrultusunda düzenlemeler yapılmalıdır. İş tatmini konusuyla doğrudan ilgili olan bu bölümde literatürde zamanla ortaya çıkan ve kabul gören motivasyon teorileri ele alınacaktır.

### **2.3.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bireysel motivasyon konusunda en tanınmış teori Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar teorisidir (Edgar ve Bowditch, 1973:64-68). Bu teori bireyin davranışlarının belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu ve bu açıdan davranışların sergilenmesinde ihtiyaçların önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin, 2011:76). Maslow'a (1970) göre bireylerin güdülenmesinin temelinde yatan güç bireysel ihtiyaçlardır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla harekete geçmekte, tatmin edilmiş olan ihtiyaç ise bireyleri harekete geçirme gücünü kaybetmektedir (Bull, 2005:29).

İnsan ihtiyaçları genellikle, bireyin psikolojik, fiziksel ya da sosyal olarak yoksunluk, eksiklik ya da dengesizlik hissi ifadesiyle açıklanmaktadır (Johnson, 1993: 39). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin iş hayatında motivasyonuna ilişkin ilk temel teoridir (Steers, 1996: 13). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışmadan önce temel ihtiyaçlar kesinlikle karşılanmalıdır.

Tabii ki, bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, o bizi daha fazla motive edemez (Evens, 1997: 46).

Bu teoriye göre bireysel ihtiyaçlar belirli hiyerarşik sırayı takip eden beş grupta toplanmaktadır. Bu gruplardan hiyerarşinin en alt seviyesinde bulunan ve bireylerin temel ihtiyaçlarını ifade eden fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir (Worrell, 2004:13). Fizyolojik ihtiyaçları, önemine göre sırasıyla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı izlemektedir (Evens 1997: 46). Bireyler bu hiyerarşik sırada tatmin olmakta ve hiyerarşik seviyelerden yukarı doğru çıktıkça tatmin olma duygusu artmaktadır (Çetin, 2011:77).

Bu teori çerçevesinde iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde her ikisinin de özellikle üst düzey ihtiyaçlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Buradaki ilişki de çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir: Birincisi; birey örgüt içinde üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulduğunda tatmin olur, bu tatmin bireyin motivasyonunu arttırabilir. İkincisi; üst seviyedeki ihtiyaçlarına yanıt bulan birey tatmini ve motivasyonu aynı anda hissedebilir. Üçüncüsü ise tatmin ve motivasyon sürekli ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilir (Keleş, 2006:12).

Kimi durumlarda ise alt seviyedeki ihtiyaçların yeterince karşılanması ile de bireyin tatmini ve motivasyonu artabilir. Çünkü hiç kimseye muhtaç olmadan, kendi ayakları üzerinde durması ve kendine gelebilmesi de birey için çok önemli olabilir. Bu da birey üzerinde tatmin ve motivasyon sağlayabilir (Demirel, 2010:12).

### **2.3.2.2 F.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg tarafından ileri sürülen teori, en çok bilinen motivasyon teorilerindendir ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Toker, 2007b:594). Teori, çalışma ortamında çalışanları harekete geçiren ve tatmin olmalarını sağlayan etmenlerin tümünün temel olarak iki faktörde toplandığını öne sürmektedir. Bu iki faktör hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır (Çetin, 2011:77)

Hijyen faktörleri, genel olarak iş çevresiyle ilgili faktörler olup, yokluğu veya varlığı iş tatminsizliğinin düzeyini belirleyen faktörlerdir (Worrell, 2004:13). Hijyen koşullarının iyi düzeyde olması çalışanların tatminsizliğini büyük ölçüde ortadan kaldırırken, bunların varlığı tek başına çalışanların işten daha çok tatmin sağlamaları ve

motive olmaları sonucunu doğurmamaktadır (Şimşek, 1999:68). Çalışanlarda iş tatminini sağlamak için hijyen aktörlerinin yanında motive edici faktörlerin de bulunması gerekmektedir (Mattila, 2006:39). Bu bağlamda hijyen faktörleri çalışma ortamının fiziksel koşulları, ücret sistemleri, iş ortamındaki sosyal ilişkiler, örgüt politikası ve yönetsel uygulamalar gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Motive edici faktörler ise, işin kendisiyle veya çalışanın gelişimi ve başarısıyla ilgili koşullarla ilgili olarak; verilen görevlerde başarılı olma sonucu ortaya çıkan mutluluk, iş yerinde başarı konusunda tanınma ve takdir edilme, sorumluluk alma, yapılan işin çalışanın arzu ve isteklerine uygun olması, işteki terfi ve yükselme olanağı gibi unsurları barındırmaktadır (Küçük, 2007: 76-78). Bu açıdan çalışanların motive edilmesi için çalışma ortamında öncelikle hijyen koşullarının kabul edilebilir bir seviyede olması lazım, bu koşulların ötesinde ayrıca motive edici faktörlerin de oluşması gerekmektedir (Herzberg, 1968:13-22).

### **2.3.2.3 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

Bu teori McClelland (1961) tarafından ortaya çıkarılmış olup çalışanların gereksinimlerine odaklanmaktadır. Çalışanların gereksinimleri belirlenebilirse iş tatminini sağlamak için bu gereksinimlerden yararlanılabileceği öne sürülmektedir (Çetin, 2011:78).

Bu teoriye göre motivasyon, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Engelleri aşmak, yüksek bir standardı yakalamak, kendini mükemmelere ulaştırmak, başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırmak da bu ihtiyacın diğer ortaya konulma şekilleridir (Barutçugil, 2004:377).

Bu teoriye göre çalışanların davranışları temel olarak üç gereksinim sonucu ortaya çıkmaktadır (Aşan, 2001:231). Bu bireysel gereksinimler ilişki kurma, güç elde etme ve başarılı olma olarak sıralanmaktadır (Saklan, 2010:53.)

İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba katılma ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi içerir (Koçel, 1995:390). Bu tip insanlar sevimlilerden zevk alırlar. Bu amaçla sosyal gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi isterler (Özdemir, 2006:83). Bu tip bir ihtiyacı olan bireyler sosyal ilişkilere daha fazla önem vereceklerdir. Diğer



insanlar ile arkadaş olmak, bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmeye büyük çaba harcayacaklardır (Saklan,2010:54)

Güç elde etme gereksinimi, genel olarak insan tabiatının bir parçası olarak görülen ve insanın kendisine ve çevresine karşı sahip olduğu güçleri kontrol etmesinin kişiyi doyuma ulaştırdığı düşüncesine odaklanmaktadır (Çetin, 2011:79).

Başarılı olma gereksinimi ise zorlukların üstesinden gelme, mücadele etme ve mevcut gücü kullanmak için gösterilen çabalama eğilimine işaret etmektedir. Başarı gösterme ihtiyacı içinde olan kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektirecek anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde etmeye çalışacaktır (Koçel, 2001: 516).

Bu üç ihtiyacın mutlaka ayrı ayrı olması gerekmemektedir. Üçü aynı anda da var olabilmektedir. McClland'a göre kişi çevresiyle etkileşim içine girdiğinde bu gereksinimlerinin farkına varır ve başarılı oldukça bu ihtiyaçlar daha sık ortaya çıkar (Saklan, 2010:54).

#### **2.3.2.4 Clayton Alderfer'in ERG Teorisi**

Clayton Alderfer (1972) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha sade hale getirmektedir (Bull, 2005:32). Maslow'un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer teorisinde örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarılama yapmaya çalışmıştır (Porter, vd., 2003: 8).

Bu teoride gereksinimlerin sıralaması daha basittir; ancak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi gereksinimlerin sıralaması yapılmaktadır. Bu teoride de ilk olarak alt sıradaki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 1995: 442). ERG yaklaşımı Maslow'un beş kategorili sıralaması yerine üç kategorili sınıflandırma üzerinde durmaktadır (Schermerhorn vd., 2000: 112). Bunlar: varoluş ihtiyacı (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacıdır (Bull, 2005:32).

Varoluş ihtiyacı, insanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2002: 430). Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve

Maslow'un teorisindeki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinmelerine karşılık gelmektedir (Porter vd., 2003; 8).

İlişki Kurma ihtiyacı, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir (Baştumur, 2006: 38). Yine Maslow'un teorisinde yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır (Johns ve Saks, 2001: 139).

Gelişme ihtiyacı, yine Maslow'un teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır (Johns ve Saks, 2001: 139)

ERG teorisi üç temel önerme üzerine kurulmuştur. Buna göre (Şimşek, 1999:102):

1) Her düzeydeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (*ihhtiyaç tatmini*). Örneğin, işe ilişkin var olma ihtiyaçlarından olan ücret tatmin edilince daha fazlası istenir.

2) Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edildince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (*istek güçlenmesi*). Örneğin, bireyin var olma ihtiyaçlarından ücret çok fazla tatmin edilince, daha üst düzeydeki ihtiyaçlardan beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek artar.

3) Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (*ihhtiyaç hüsranı*). Örneğin, gelişme ihtiyaçları az tatmin edildiğinde (örneğin hâkimiyet), beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır.

Alderfer'in teorisi, Maslow'un teorisinden farklı olarak, hiyerarşik değil sürekli olan bir teoridir. Teoriye bir üst düzeydeki ihtiyacın güdüleyici olması için bir alt düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmiş olması gerekmemektedir (Baştumur, 2006 : 40). İşgören, varlık ve ilişki ihtiyaçlarını doydurmamış olması durumunda bile gelişme ihtiyaçları bu kişiyi güdüleyebilir. Bunun yanında üç düzey de aynı anda güdüleyici etkiye sahip olabilir (Robbins, 2001:175).

### 2.3.2.5 Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisinin temelleri Lewin ve Tolman'ın insan davranışının maksatlı, amaca yönelik ve büyük ölçüde bilinçli niyetler dayalı olduğunu savunan önceki çalışmalarına dayanmaktadır (Steers vd. 2004:382). Victor H. Vroom (1964) tarafından ortaya konulan beklenti teorisi, birey motivasyonunun yüksek performans ile sonuçlanan işgören davranışlarının makul sayılabilecek bir ödülle ödüllendirilebileceği şeklindeki işgören beklentisi üzerine kurulmuştur (Şimşek, 1999:70). Beklenti teorisi, kapsam teorilerinden farklı olarak çalışmaları motive edebilecek ihtiyaç tiplerini tespit etmek yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleri ile ilgilidir. (Şimşek, 1999:70)

Teoriye göre bireyin belirli bir amaç için çaba göstermesi ve motive olması iki temel faktöre bağlanmaktadır. Bu faktörlerden birisi belirli bir davranışın, amaca ulaşmada rol oynadığına yönelik bir beklentinin olmasıdır. Diğer faktör ise bireyin o amaca yönelik attığı önem derecesini ifade etmektedir. “Değer” olarak da ifade edilen önem, belirli bir amacı bireyin arzulama derecesi olarak da ifade edilebilir. Bu iki faktörün çarpımının sonucu ise bireyin tahmini motive olma derecesini vermektedir (Davis, 1988:781). Bu durum formüle edilmek istenirse; “Motivasyon = Önem (Arzulama derecesi) X Beklenti” biçiminde gösterilebilir (Çelebioğlu, 1983:233).

Sonuç olarak, Vroom'a göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, bireyi o sonucu elde etmeye yöneltecektir (Worrell, 2004:15-16). Böylelikle yüksek performans sağlanacak ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde iş tatmini bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayabilecektir. (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:351)

### 2.3.2.6 Porter ve Lawler Modeli

Vroom'un bekleyiş teorisi Lawler ve Porter isimli düşünürlerce birtakım örgütsel koşullar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Kişinin motive olabilme derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiğini içerir (Koçel, 1995:651). Lawler ve Porter, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın, çalışanların elde edecekleri sonuçlara verdiklere değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır

(Baştemur, 2006:43). Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini vurgulayarak hem değerler ve beklenti arasındaki hem de çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir (Semerci, 2005:35).

Lawler-Porter Modelinin, Vroom'un beklenti teorisinden farklı olan yanı şudur: Bireyin yüksek bir çaba göstermesi otomatikman yüksek bir başarıyla sonuçlanmaz. Bireyin motivasyonu, beklentisi tarafından eklenir ancak bu beklenti ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek başarı ile sonuçlanabilmesi için, aynı zamanda bireyin gereken birtakım yetenek ve bilgiye sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir (Bingöl, 1990:194).

Lawler-Porter'a göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belli bir ödülle ödüllendirilecektir ve bu ödüller başarı duygularını ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsar (Koçel, 1995: 319).

Dışsal ödüller ise, organizasyon tarafından verilen ve ücret, terfi, statü, iş güvenliği gibi konuları kapsayan ödüllerdir. Ancak Lawler ve Parter dışsal ödüllerin performans ile bağlantısının zayıf olduğu inancındadırlar (Hicks ve Gullett, 1979:227).

Ödüllandirmenin is tatmini sağlamada tek basına yeterli olamayacağı, özellikle adil ve hakkaniyete uygun şekilde eşit dağıtılmayan ödüllerin belirli bir zaman sonra işgörenlerin motivasyonlarını kaybetmelerine ve is tatminsizliğine yol açabileceği göz ardı dilmemelidir (Baştemur, 2006: 45). Bu noktada Adams'ın ödül adaleti teorisi karşımıza çıkmaktadır

### **2.3.2.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, öncelikle bir motivasyon teorisidir, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Eşitlik teorisine göre, işgörenlerin ödül, ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi faktörlerin çerçevesinde, kendilerini benzer pozisyonda faaliyet gösteren diğer işgörenlerle karşılaştırarak işinden tatmin olma veya olmama durumu ortaya çıkmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:16). Eğer işgören, ödül, ücret gibi faktörlere benzer pozisyondaki işgörenlerle eşit şekilde sahip olacağına inanırsa o işgörenin iş tatmini yaşaması, eşitsizlik durumunda ise iş tatminsizliği yaşaması mümkün hale gelmektedir (Güner,

2007: 51-52). Buna göre işgörenlerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olmaktadır (Luthans, 1995: 197).

Bu eşitliğin bozulması halinde, eşitliğin aleyhine bozulduğu hissine kapılan işgören, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak amacıyla kendi ödülleri oluşturmaya çalışmakta ve bunda başarılı olamazsa işletmeye sunduğu değerlerin miktarını azaltmaktadır (Koçel, 2005: 525). Bunun yanı sıra, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer işgörenlerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin ya da değerlerin azalmasına sebep olabilmektedir (Keleş, 2006:23). Bunlar işgörenlerin kişilik ve etkilenme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda amaç daima ödül adaletinde eşitlik ve denge aramaktır. İşgören, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmaktadır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise işgören dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılmaktadır. Örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgütteki sosyal ilişkileri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Eren, 2004: 358-359).

### **2.3.2.8 Katzell Fark Teorisi**

Katzell (1964) tarafından geliştirilen fark teorisi, eşitlik teorisi gibi kişide tatmin ya da tatminsizlik nedenlerini ortaya koyar. Her iki teori arasında ortak noktalar olmasına rağmen fark teorisinin temel varsayımı sudur; kişinin elde ettiği sonuçlar ile arzuladığı sonuçlar arasındaki farklılık kişinin tatminini belirler (Crist, 1999:36). Diğer teorilerden farklı olarak sonuç / girdi oranı ya da kazanç - maliyet, yatırım karşılaştırması ayrıntılı analizlere değil de, bir bütün olarak bireyin algısına dayanmaktadır (Ergün. 2003). Birey algılamayı düşündüğü ücrete ilişkin kararı oluştururken, bazı girdileri ön plana çıkararak yorumlayabilir. Örneğin zor şartlarda öğrenim yapan kişi için bu değer diğer faktörlere göre daha ön plandadır (Aydın, 2008:63).

Bireyin almayı düşündüğü ücret miktarı ile ilgili konusundaki kararında özel değerlendirme payı artmaktadır. Fark teorisi, Lawler – Porter'in teorisinde önemli rol oynayan bir faktördür (Gülây, 2006:79). Lawler'e göre, fark teorisi bireyde gerçek ücret algısına, adalet teorisi ise, sonuç - girdi oranının saptanması bakımından ise ilişkin diğer

elemanların açıklanmasına yaramaktadır (Aydın, 2008:63). Fark teorisinde tatmin, ne kadar istendiğine değil, ne kadar olması gerektiği düşüncesine göre şekillenmektedir (Öztürk,2008:60). Hatta bireyin “ne kadar istediğini” söylemesiyle “ne kadar alması gerektiğini düşünmesi” arasında fark vardır. Bu da bireyin mevcut ücreti konusunda ne düşündüğünü almamamıza yarar (Gülay, 2006:79). Kısacası fark teorisinde birey kendi girdilerini algılar ve onun sonucunda elde etmesi gerekenleri belirler (Edward, 2008:15). Böylece kişinin eline fiilen geçen ödül ile eline geçmesini algıladığı ya da geçmesi gereken ödül olarak algıladığı miktar arasında fark isinin tatmin ya da tatminsizliğini etkiler (Aydın, 2008:63).

### 2.3.2.9 Amaç Teorisi

1960’lı yılların sonlarında Locke tarafından ortaya konulan amaç teorisi, davranışın en temel nedenlerinden birisinin insanların bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu, bu nedenle çalışanlara ulaşmaları gereken amaçlar belirlenmesinin, onları motive etmekte çok etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir (Keleş, 2006:24). Bu teoride, bir görev için belirlenen performans amaçlarının, kişinin o görevi ne kadar iyi bir şekilde yerine getireceğini belirlediğin vurgulamaktadır (Semerci, 2005:38).

Amaç teorisi, her bireyin bilinçli olarak amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğunu varsaymaktadır. Bu varsayım doğrultusunda, erişilmesi güç ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi daha kolay amaçlar belirleyen bireylere göre, daha fazla performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (Günbayı, 2000: 42).

Locke’a göre kişinin bireysel amaçlarının oluşması için çevresel gözlem, çevreyi algılama ve değerlendirme sonucunda bireysel yargı ve duyguların oluşması sürecinden geçer. Bireyin amaçları doğrultusundaki davranışları iş yerindeki başarısını belirler (Tanrıverdi, 2008:46).

Amaç teorisi, çalışanı motive etmek üzere amaçların belirlenmesinin basit ve etkili bir yöntem olduğunu, ancak doğru bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Yanlış bir şekilde kullanıldığında, örneğin amaçlar adil bir şekilde belirlenmediğinde yâda ulaşılmayacak amaçlar belirlendiğinde tatminsizlik ve düşük performansa yol açabilir (Semerci, 2005:39).

### 2.3.2.10 Pekiştirme Teorisi

Skinner ve Pavlov, bu teorilerinde kişilerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirmektedir (S.Yıldırım,2007:12). Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Pekel, 2001: 20). Başka bir ifadeyle; çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Kökay, 2007:14). Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Zira amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır.(Yıldırım, 2007:13).

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2004:540).

Olumlu pekiştiriciler kullanarak davranış değişikliği yöntemleri yönetimin çalışanlardan ne tür davranış beklediğini, buna karşılık bu olumlu pekiştiricilerin neler olacağı çalışanlara anlatılarak kullanılabilir (Çetinkanat, 2000: 32).

Yukarıda ortaya konan motivasyon teorileriyle tatmin duygusunun motivasyon ile ilişkileri çeşitli bakış açıları doğrultusunda ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla literatürde ön plana çıkmış güdülenme teorileri irdelenmiş ve tatmin duygusunun nasıl oluştuğuna yönelik bakış açıları kuramsal bakış açısıyla ele alınmıştır. Diğer yandan bireysel tatmin duygusunun hangi faktörler sonucunda oluştuğu ve bu kapsamdaki açıklayıcılarının neler olduğunun anlaşılması için iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu amaçla çalışmanın bu kısmında iş tatminine etki eden faktörler ele alınarak incelenecektir.

### 2.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini statik ya da durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkarılabilir (Lam,

1995:73). Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve iş ya da iş ortamına bağlı faktörler olarak sınıflandırılabilir.

### **2.4.1 Bireysel Faktörler**

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu v.b. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir (Yelboğa, 2007:2).

#### **2.4.1.1 Yaş**

Önemli bir demografik özellik olan “yaş” iş tatmini ile ilişkisi en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye ait birçok sonuç ortaya konulmuş, olumlu bir ilişki, olumsuz bir ilişki, U tipi bir ilişki, ters U tipi ilişki, ters J tipi ilişki gibi sonuçlar olduğu belirtilmiştir (Bernal vd., 1998:287-288).

Herzberg ve arkadaşları (1959) ile Clark ve Oswald (1996) tarafından yapılan araştırmalarda iş tatmini ve yaş arasında “U” şeklinde eğri bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir.

O’Brien ve Dowling, Rhodes ve Petzall gibi araştırmacılar tarafından yapılan ilk çalışmalarda iş tatmini ve yaş arasında pozitif ve doğrusal bir ilişkinin bulunduğu, yani yaşın artması ile birlikte iş tatminin de arttığı belirtilmiştir (Petzal vd, 2010.).

Diğer bir grup araştırmacı da iş tatmini ve yaş arasında eğrisel bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Luthans ve Thomas (1989) yılında yapmış oldukları çalışmada iş tatminin yirmili yılların başları ile kırklı yılların ortalarına kadar iş tatminin arttığını daha sonra düştüğünü belirtmişler, Snyder ve Dittrich de (1992) yılında yapmış oldukları çalışmalarda aynı sonuçlara ulaşmışlardır.

Kachmar ve Ferris (1989) gibi yazarlarca yapılan alternatif çalışmalarda da iş tatmini ve yaş arasında doğrusal ve eğrisel olmak üzere her iki yönlü ilişkinin de bulunduğu belirtilmiştir.



Doğrusal ilişkinin varlığını kabul eden çalışmalara göre yaş arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Kalleberg ve Loscocco, 1983:78-90). Bunun başlıca nedeni iş deneyiminin artması ile uyumun artmasıdır (Fasang vd, 2007:6). Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Davis, 1998:99)

Hopkins'e göre, yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu olumlu ilişkinin nedeni de çalışanların iş yerine karşı olan tutum ve beklentilerinin zaman içerisinde değişiyor olmasıdır. Çalışanların yaşı ilerledikçe alternatif iş bulma güçlüğü artacak ve bu duruma göre çalışanlar kendilerini ayarlayacaktır. Yaş ile birlikte ilerleyen bu gibi rol ve durum değişikliklerini de göz önünde bulunduran Hopkins, işgörenin tatmin edilebilme ihtimalinin yaşla birlikte arttığını öne sürmektedir (Hopkins, 1983:372). Bireylerin en çok iş değişikliğini genç yaşta yapmış olmaları da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel yapmış oldukları çalışmada tatmin olmuş/tatmin olmamış çalışanların birçok karakteristik özelliklerini tanımlamışlardır (Scott vd., 2005:103). Çalışanların işe yeni başladıklarında morallerinin yüksek olduğunu, birkaç sene sonra moral seviyesinin düşüş gösterdiğini, çalışanların moral seviyelerinin yirmili yaşların sonları ve otuzlu yaşların başlarına kadar düşük seviyede kaldığını belirtmişlerdir (Clark vd.,1996:58). Otuzlu yılların başları ile birlikte iş tatmini seviyesinin yükselmeye başladığını ve kariyeri ile birlikte artmaya devam ettiğini belirtmişlerdir (Scott vd., 2005:103).

Glenn, Taylor ve Weaver (1977) yılında yapmış oldukları çalışmada, yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş tatminini doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir (Sun, 2002:36). Glenn ve arkadaşları erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik tatmin artışının yaşın tatmin üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir (Oswald ve Warr, 1996:1).

Bazı araştırmalarda ise genç yaşlardaki çalışanların ileriki yaşlardaki çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu ifade edilmiştir (Lee ve Wilbur,

1985:781-791). Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler v.b. dolayısıyla doyumsuz olabilme oranları yüksektir (Karkın, 2004: 91-98).

M. S. Saiyadain (1983) yılında, farklı işletmelerden 778 Hintli ve 620 Nijeryalı çalışanla yaptığı araştırmada yaşın iş tatmini ile Hintli örneklerde önemli bir eğrisel, Nijeryalı örneklerde de önemli bir doğrusal ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Bilindiği gibi, yaş bir kişinin hayatında önemli bir belirleyici faktördür. Hemen hemen tüm işletmeler, birçok iş için alt ve üst yaş sınırları koymaktadır. Ayrıca yaş, bir çalışanın terfi ettirilip ettirilmeyeceği konusunda da belirleyici faktör olmaktadır. Bu durum kuruluşlarda ve genel olarak toplumda yaşın bireyin rolü ve statüsü ile güçlü bir şekilde karşılıklı ilişki içinde olduğu özellikle geleneksel toplumlarda dikkate alınır. Dolayısıyla, eğer iş tatmini yaşın ilerlemesiyle birlikte artıyorsa, bu durum mesleki statü, yetki ve işin özerkliği gibi dışsal ödüllerin bir sonucu olabilir. Saiyaddin tarafından yapılan çalışmada ise bu öngörü Nijeryalı örnekler için doğru iken, Hintli örnekler için pek doğru sonuçlanmamıştır. Hintli örneklerde tatmin düzeyi 45 yaşından sonra azalmaya başlamaktadır. Söz konusu azalmanın nedeni, belki de mesleklerdeki kendini gerçekleştirme (self-actualization) kanallarının tıkanması ve Hindistan'da genel olarak çalışanların erişebilecekleri en yüksek mevkilere 45 yaşlarında ulaşabilmeleridir.

Saiyaddin'in araştırmasında olduğu gibi, yaş- iş tatmini arasındaki ilişkide, kültür, iş deneyimi gibi faktörler de etkili olmaktadır. Bu nedenle yaş-iş tatmini ilişkisinde farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu araştırmanın bulguları dikkatlice değerlendirildiğinde yaş ile tatmin arasındaki ilişkide toplum ve örgüt kültürünün etkisini görmek mümkündür. Toplum kültürünün kime yaşlı dediği, örgüt kültüründe ise yaşın statü elde etmedeki yeri, tatminin ortaya çıkmasını etkilemektedir.

#### **2.4.1.2 Cinsiyet**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden ikincisi cinsiyettir. İş tatmini ile cinsiyet arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair birçok araştırma yapılmıştır. Sonuçlar ise birbirinden çok farklılıklar göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok iş tatmini sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunduğu görülmüştür (Söyük, 2007:77). Bazı çalışmalarda erkeklerin iş tatmini

düzeşini yüksek olarak belirlerken, bazı araştırmacılar ise tam tersi sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı araştırmalarda ise, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklar bulunamamıştır (Kim,2005:2)

Bazı araştırmalarda farklı işlerde çalışmalarına rağmen bayan ve erkeklerin aynı seviyede iş tatmini gösterdikleri belirtilmiştir. Örneğın, Greenhaus ve arkadaşlarınca (1990) yılında yapılan bir araştırmada erkeklerin daha yüksek rütbe ve maaşa meyilli bayan çalışanlarında daha düşük seviyede büro işlerine meyilli olmalarına rağmen iş tatmininde anlamlı bir cinsiyet farklılığının bulunmadığı bildirilmiştir. Eroğlu (1984) tarafından üç farklı bankanın işğörenleri üzerinde yapılan başka bir çalışmada, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiş, iş tatmini bakımından kadın ve erkekler arasında kayda değer büyük bir farklılığın bulunmadığı ancak, kadınların erkeklere oranla çok nispi bir farkla daha az tatminsizlik duydukları tespit edilmiştir.

Brush ve arkadaşlarınca 1987 yılında yapılan çalışmalarda da daha düşük ödüllendirme, maaş ve terfi imkânlarına sahip olan bayanların daha düşük iş beklentilerine sahip olmaları beklenirken erkeklere oranla aynı seviyede iş tatminine sahip oldukları ifade edilmiştir (Brush vd., 2007:139-155)

Bazı araştırmalarda iş tatmini göstermenin mesleki seviyeye bağlı olduğunu, daha üst makamlarda çalışan bayanların, erkek meslektaşlarına göre daha az terfi imkânına sahip olduklarını düşündüklerini bu nedenle de daha az iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedirler (Chiu, 1998:521-537).

Kadın ve erkek çalışanların buldukları organizasyondaki değer ve beklentileri ile içsel motivasyonları ve işe bağlılıkları farklılık göstermektedir (Kırel, 1999:115–116).

Yapılan bazı çalışmalarda da kadın çalışanların işyerlerinde erkek çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir ( Sloane ve Ward, 2001: 787–788). DeNavey ve Chen tarafından (2003) yılında finans sektöründe çalışmakta olan işğörenlere yönelik olarak yapmış oldukları çalışmalar sonucunda erkek çalışanların bayanlara oranla daha az iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Özdevecioğlu'da (2003) yapmış olduğu bir çalışması sonucunda bayanların iş doşumunu seviyeleri erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Fields ve Blum (1997) yapmış oldukları çalışmalarda, cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların iş tatmini seviyelerinin, homojen gruplarda çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Bir diğer görüşe göre de erkelerin iş tatmin seviyesi bayanlara oranla daha yüksektir. Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalara göre erkeklerin iş tatmin düzeyleri bayanlara oranla daha yüksek bulunmuştur (Scott vd., 2005:5)

Seo, Ko ve Price (2004) iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini elde ettiklerini vurgulamışlardır.

Yapılan çalışmalarda kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işlerinde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok iş tatmini sağladıkları belirtilmiştir (Söyük, 2007:77). Kadın ve erkek çalışanların beklenti düzeyleri birbirinden farklı olduğu için kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeylerinde birbirinden farklı olacaktır. Kadınlar iş yerinde daha çok çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedir (Kırel, 1999:120).

İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir çalışmada, kadınların, erkeklere nazaran işlerinden daha az tatmin olduklarını ortaya koymuştur (Deniz, 1999:124). Buna karşın İzmir Emniyet Müdürlüğü'nde yöneticilerin iş tatminine yönelik olarak yapılan bir çalışmada ise, aynı koşullarda çalışan ve aynı ücreti alan kadın iş görenlerin ücret ve birlikte çalışılan işgören faktörlerinde erkek işgörenlere nazaran daha tatminkâr oldukları gözlenmektedir (Sertçe, 2003:330).

#### **2.4.1.3 Medeni Durum**

Federico ve Lundquist'e göre medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sonuçlarına göre evli olan çalışanlar bekâr çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahiptirler (Kusluvan 2003:360).

Herzberg ve arkadaşları (1957) yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığını bulunamadığını ifade etmişlerdir (Scott vd., 2005:102).

Tüzün vd. tarafından 2008 yılında Eskişehir ilinde birinci basamak sağlık kurumlarında görev yapan hekimlerin iş tatminlerine yönelik olarak yapılan çalışma sonucunda da genel iş tatmin puan ortalamaları açısından evli olan ve olmayan hekimler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yavuzyılmaz ve arkadaşları (2007) ile Abdel-Rahman ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları çalışmalarda da medeni durum ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamadığı belirtilmiştir.

Bilge vd. (2007) tarafından Ankara ilindeki devlet üniversitelerinde görev yapmakta olana öğretim elemanlarına yönelik olarak yapmış oldukları çalışma sonucunda, medeni durumun akademisyenlerin iş tatmini açısından bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Evli ve bekâr akademisyenler birbirleri ile karşılaştırıldığında, bekârların evlerine oranla işlerine ve mesleki gelişimlerine daha fazla zaman ayırabilirken, evlilerin ise aldıkları sosyal destek ve evlerine giren toplam aylık gelir açısından daha avantajlı görüldüğünü, dolayısıyla iş tatmini ile ilişkili etmenler açısından düşünüldüğünde, her iki grubun da avantajlı ve dezavantajlı oldukları noktaların birbirlerini dengelediği ve bu nedenle medeni durumun iş tatmini üzerinde bir farklılığa yol açmadığı ileri sürmüşlerdir.

Bazı çalışmalarda ise evli bulunmanın düzenli bir aile hayatına yol açması ve bunun da iş hayatında olumlu etki yapması nedeni ile iş tatminini artırması beklenen faktörlerden biri olarak görülmektedir. Sevimli ve İşcan'ın (2005) yaptıkları çalışmada, evli hekimlerin iş tatmin düzeylerinin bekâr hekimlere göre daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

Kemaloğlu'nun yaptığı çalışmada evli öğretim görevlilerinin bekârlarınkinden; çocuklu öğretim görevlilerinin çocuğu olmayanlarınkinden daha fazla iş doyumuna sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Bilge vd., 2007:34).

Öncel'in (1998) yaptığı çalışmada ise bekâr öğretim elemanlarının iş tatmininin diğerlerininkinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çetinkanat (2000) ise medeni durumun, kaynaklarına bağlı olarak iş tatminini etkilediğini; bekârların yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortamdaki kaynaklanan iş tatminlerinin evlilere; evlilerin ise ücret ve personelin

yeterliliğinden kaynaklanan iş doyumlarının bekârlara oranla daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

#### **2.4.1.4 Eğitim Düzeyi**

İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımakta olup, aralarındaki ilişki net olarak ortaya konulamamıştır. Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyeleri de daha yüksek olarak belirtilirken bazı araştırmalarda da tam tersi bir sonuç olarak eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha düşük iş tatmini seviyesine sahip oldukları belirtilmektedir (Nielsen ve Smyth, 2006:5) Bazı çalışmalarda da eğitim düzeyinin iş tatmini ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir (Scott vd.,2005:102).

Eğitimin, bir yandan işle ilgili, hem dış hem de iç ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu, diğer yandan da, beklentileri arttırmak suretiyle tatmini azalttığı görüşü literatür de tartışılmaktadır (Gardner ve Oswald, 2002).

Bazı durumlarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Keleş, 2006:34).

Daha yüksek seviyedeki bir eğitim genel olarak daha iyi bir iş ve daha yüksek bir mesleki hareketlilik, daha düşük bir işsizlik ve daha iyi bir terfi ve ödüllendirme olasılığı ile ilişkilidir. Daha fazla eğitilmiş bir işgören kendisini iş hayatına daha iyi yönlendirebilme ve iş bulabilme yeteneğine, şansına sahip olmaktadır (Borjas, 1979). Bu nedenle eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi bulunabilmektedir.

Eğitimle iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki, eğitimin iş beklentilerini ve isteklerini, işten beklenenlerden ve bu beklentiler sonucunda elde edileceklerden daha fazla arttırmasından kaynaklanmaktadır (Nielsen ve Smyth, 2006:5) Eğitim düzeyi çalışanların yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyaya bakış açılarını, olayları algılama biçimlerini de değiştirmektedir. Algılamadaki bu değişiklik çalışanların beklenti düzeylerini de değiştirecektir. Yüksek beklentiler ve bu beklentilere karşılık oluşturmayan sonuçlar işle ilgili tatminsizliği daha fazla arttırmaktadır. Örneğin, üniversite mezunu bir kişi, üniversite mezunu olmayı

gerektirmeyen işlerde çalışırsa, bu işten, üniversite mezunu olmamış, ortaokul ya da lise mezunu olması durumunda olacağı tatminden daha az tatmin olma eğilimindedir. Ayrıca, çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükseldiği için çalışanların iş ödüllerini değerlendirme şekli de değişmekte ve buna bağlı olarak da iş tatmini de azalmaktadır (Lankau vd., 2006:309). İnsanların gereğinden fazla eğitilmelerinin iş tatminini azaltarak sadece kişisel mutsuzluğa değil, aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabileceği belirtilmiştir (Ganzach,2003:97).

Burris (1983), eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi alan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum açısından incelemiştir. Burris'e (1983) göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir.

Lam, Zhang ve Baum (2001) Hong Kong'da bulunan otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatminine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda; eğitim düzeyleri yüksek olan personelin işlerindeki tatmin düzeyinin düşük olduğunu, daha saldırgan ve daha fazla karşılanmamış beklentileri olduğunu ifade etmişlerdir.

Yapılan bir diğer araştırmaya göre eğitim düzeyinin çalışanların iş tatminine önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile de daha çok ilgilenmektedirler (Bilgiç,1998).

#### **2.4.1.5 İş Tecrübesi**

Bazı çalışmalarda, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir (Oshagbemi,2000b:213–226). Bir başka ifade ile aynı alanda ve/ veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu, dolayısıyla iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Özgen vd, 2002:330).

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının

gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentilerinin olmasıdır. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan genç çalışanların gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için şimdiki durumu da küçük doyumsuzluk kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

İş tecrübesi daha fazla olan insanların işlerinde anlaşılır ve açık olmayan talimatlar, arkadaşlarından saygı görmeme, işle ilgili bazı çatışmalar ve problemler yaşasalar dahi, işlerini ve iş ortamlarını saygı değer bulmaktadırlar. Bu da onların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.

#### **2.4.1.6 Hiyerarşik Seviye ve Unvan**

İş tatminini etkilediği değerlendirilen bir diğer faktör de hiyerarşik seviye ve unvandır. Bazı araştırmalarda çalışanların hiyerarşik düzeylerinin ve pozisyonlarının iş tatminini etkilediği ifade edilmektedir.

Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başlarında yaptıkları araştırmada, yüksek statülü işlerdeki insanların, işlerinde daha düşük pozisyonlara sahip olanlara göre daha fazla "ego" tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur (Demir, 2005). Yine aynı yıllarda yapılan bir başka çalışmada Porter, yöneticilerin hiyerarşik konumunun, onların belirli psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinin farkında olmalarını ve bunu hissetmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada genel olarak alt kademedekilerin, üst düzeydeki yöneticilerden daha tatminsiz olduğu görülmüştür. Üst düzeyde çalışanların daha fazla tatmin olmalarında ise, daha fazla statü, ücret ve kendi kendini



yönetme gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu faktörler sorumluluk ve otoritenin artmasıyla da gelişmektedir (Distefano ve Pryer,1966,170-17).

Oshagbemi, İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı bir çalışma ile unvanın örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış, çalışmasının sonucunda, unvanın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Oshagbemi'ye göre genel iş tatmin düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. (Oshagbemi 1997: 511-520).

Yüksek öğretim yönetimi ve orta düzey akademik yöneticilerin çabalarına odaklanan çalışmalardan bazılarında, araştırmacılar orta düzey yöneticiler arasında düşük genel iş tatmini yaşandığını bulmuşlardır. Bu araştırmaların bulgularına göre iş tatmini düzeyi kurum hiyerarşisi yükseldikçe artmaktadır. (Johnsrud vd., 2000:47)

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır. Unvan arttıkça iş tatmin düzeyinde de bir artış görülmektedir.

Bilgiç, yaptığı araştırmasında maaş ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bu çalışmaya göre; yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır (Bilgiç, 1998). Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar.

#### **2.4.1.7 Kişilik Özellikleri**

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını etkilemektedir. Bu nedenle kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığı da söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu nitelikteki çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

Staw ve arkadaşları çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, hayata daha olumlu bakan pozitif düşünceye sahip bireylerin, iş ve işyerinin özelliklerine bakılmaksızın daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir (Crow ve Hartman, 1995:34-38). Belirli durumlar için bireyin

tutarlı davranışlarının nedeni bireyin kişiliğidir ve bu da kişinin hayata pozitif veya negatif bakmasına katkıda bulunmaktadır. Kişilik genel olarak, bireyin çevresi ile birlikte, düşünme, hissetme ve inanma yeteneğini artıran tutarlı karakteristikler bütünüdür (Huczinsky ve Buchanan, 1991).

İş tatmini ile ilişkili önemli bir kişilik özelliği de iyimserliktir. Daniel Goleman (1995) iyimserlik ve bireyin hayata bakış açısı arasındaki ilişkiyi çalışmalarında incelemiştir. Daniel Goleman'a göre iyimserlik bireyin sıkıntı ve güçlüklerle karşı mücadele etmesini, onlarla başa çıkmasını sağlayan bir tutumdur ve bu mücadele bireyin duyarsız ve depresif olmasını da engeller. Ayrıca iyimserliğin temelinde, bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebileceği, beklentileri karşılayabileceğine dair inancı ile ilgili olan özyeterlilik duygusu bulunmaktadır. Yüksek orandaki özyeterlilik duygusu yüksek orandaki inancı bireyin yeteneklerine taşır (Ivancevich vd., 1997). Böylece kişiliğin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır.

Genellikle kendine güveni olan, özbenlik duygusunu geliştiren işgörenler daha çok iş tatmini sağlamaktadırlar (Başaran, 1992:180).

Minnesota Üniversitesinden Richard Arvey ve meslektaşları kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu ve kişiliğin bir bölümünün genetik olarak belirlendiğini düşünerek iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan çiftlerin iş tatmin seviyesinin ne dereceye kadar değerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür. Çalışma sonucunda genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30'una sebep olduğu bulunmuştur (Arvey, 1989:187-192).

#### **2.4.1.8 Değerler**

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol

belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumu ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994:144).

#### **2.4.1.9 Sosyo-Kültürel Çevre**

Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo – kültürel çevrenin, bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal, 1981:94).

#### **2.4.2 İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler**

İş tatmini üzerinde anlamlı oranda etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Beklentilerin gerçekleştirilmesi, şirketin desteği, mesai arkadaşları ile ilişkiler ve maaşlar gibi birçok faktör işve örgüt ile ilgili faktörlere örnek gösterilebilir (Denavey ve Chen, 2009).

##### **2.4.2.1 Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısının özellikleri de işgören morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması ya da aksaması ve ihmali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur (Köksal,1968:107).

##### **2.4.2.2 İş ve Özellikleri**

Bir çalışanın işinin niteliği iş tatmini literatüründe baskın olan konulardan biridir. Herzberg ve arkadaşlarına göre iş; rutin ya da farklı, yaratıcı ya da eğlenceli, tamamıyla basit ya da tamamıyla zor olabilir (Matzagania, 2004, 64). Tüm bu faktörler işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler.

İş özellikleri kavramı, bireylerin çalıştıkları işleri beceri çeşitliliği, görev tanımı, görev anlamı, özerklik ve geribildirim boyutları altında değerlendiren bir modeldir (Balaban, 2010).

Beceri çeşitliliği, bir işi başarıyla yapmak için gerekli olan birçok farklı beceri ve yeteneğin kullanılmasını da içeren farklı eylemlerin çeşitliliğini belirten özelliktir. Beceri çeşitliliği, işe uygun bir müdahale, işin bütününe görmek ve bütüne bireysel

katkısını bilmek çalışanların başarı duygusunu zenginleştirerek iş tatmininde büyük artış sağlamaktadır (Feldman ve Hugh, 1983:198). Çalışanın makul ölçülerdeki zor işi başardığında hissettiği başarı hissi, yeteneklerini kullanmaya imkân verilmesi, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlanması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi işgörenlerin tatminine sebep olmaktadır.

Görev tanımı, gözle görülür bir sonuç elde edilen bir işi başlangıcından sonuna kadar yapma manasına gelen, 'bütün' ve tanımlanabilir iş parçasının bitirilmesi anlamındaki ölçüttür. Görevin anlamı ise işin ister çalıştığı yerdekiler olsun, isterse dışarıdaki olsun, diğer insanların yaşamlarında öneme sahip bir etkisinin olduğunu belirten kriterdir (Balaban, 2010).

Özerklik işin, işi programlarken ve işi gerçekleştirirken kullanılacak prosedürleri kararlaştırırken, bireye belirgin bir özgürlük, bağımsızlık ve muhakeme serbestisi sağlayan ölçüttür. Geribildirim ise bireye performansının etkisi konusunda doğrudan ve net bir şekilde bilgi sağlayan işin, gerektirdiği eylemleri gerçekleştirme ölçütüdür (Yenitepe, 2008:1).

Balaban'a göre anlamlı iş; beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin anlamı birleşiminin bir sonucudur.

Yapılan bazı çalışmalarda çalışılan işin özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bireylerin gerçekleştirdikleri işlerde farklı beceri ve yeteneklerini kullanabilme imkânı bulmaları, bütünlüklü ve tanımlanabilir bir işi veya iş bölümünü başından sonuna kadar yapma sorumluluklarının olması ve yaptıkları işin sonuçlarının birlikte çalıştıkları veya dışarıdaki insanlar açısından etkili ve öneme sahip olması boyutları; bireylerin iş tatminini olumlu anlamda etkilemektedir (Luthans, 1995:176).

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Gözener ve Sayın,2007).

Çalışan yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Eronat, 2004:15).

İşin sürekli ya da geçici olma özelliği iş tatmini ile ilgilidir. Kısa süreli işlerde çalışanlar, uzun süreli işlerde çalışanlara göre daha tatminsizdirler (Vechio, 1991:138). Bu ise işgörenlerin şirket için fazla çaba harcayacak bağlılığın, azmin ya da isteğin olmamasına, şirket ideallerine bağlılık duyma gibi eğilimlerin düşmesine neden olurken, bunların sonucunda da verimliliğin azalmasına, motivasyon ve tatminin yok olmasına ve şirkete bağlılık duyulmamasına sebep olur. Bütün bunlar ise maliyet artırıcı unsurlardır.

#### **2.4.2.3. Monotonluk ve Teknoloji**

Monotonluk bir işin aynı tempoda ve sürekli bir biçimde tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001). Monotonluk sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve bıkkınlık çalışanlar için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır.

Monotonluk, teknoloji ve sanayide ortaya çıkan gelişmelerin aşırı uzmanlık ve iş bölümü yaratması nedeniyle oluşan sorunların başında gelmektedir. Bir görüşe göre teknoloji birçok güçlüğün ortadan kalkmasını sağlarken, insanların işyerinde yaratıcı gücünü kullanmasını engellemekte, yeteneklerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Monotonluğun temel nedenlerini 4 ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Eren, 2004:197):

- İşin özellikleri
- Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı
- İşyerinin manevi ortamı
- Çalışanın psikolojik durumudur.

İşleri otomatik, yarı otomatik ve tam otomatik olmayan işler olarak üçe ayırabiliriz. Otomatik ve yarı otomatik işler monotonluğu artırırken, karmaşık ve güç işler monotonluğu azaltmaktadır. Yapılan birçok çalışmada çok basit işlerin monotonluğa sebep olduğu ve bunun sonucunda psikolojik yorgunluk verdiği belirlenmiştir (Örücü, 2003:70). Diğer taraftan işlerin karmaşıklığı ve güçlüğü monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir husustur (Friedman, 1992:14).

Çalışanların kişisel özelliklerine göre de monotonluk duygusu değişmektedir. Çalışanlar zekâ düzeylerine göre az zeki olanlar, çok zeki olanlar diye ayrıldığında,

monoton işler az zeki olanlara uygun gelmektedir. Çalışanların zekâ puanları arttıkça güç işlerden daha çok zevk , kolay işlerden ise bıkkınlık duyulduğu ve monotonluğa karşı duyarlılığın arttığı görülmektedir (Özbaydar, 1968:25).

Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır. May Smith, birbirleriyle tamlaşan, işbirliği eden, neşe içinde işlerini yapan, birbirinin dertlerini dinleyip, üzüntülerini, sevinçlerini paylaşan personel arasında en monoton işin bile monotonluk duygusuna engel olacağını öne sürmektedir (Eren, 2004:192). İşbirliği, iletişim düzeyi, takım çalışması çalışanların yalnızlık duygusuna kapılmaması monotonluğa engel olan faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Bir işin monotonluğu, işçinin psikolojik durumuna göre de değişir. İşin iş görene sevimli gelmesi, zevk vermesi ya da monoton ve sıkıcı gelmesi, kişiye, yere ve zamana göre değişen duygusal hayatın dinamizmine önemli ölçüde bağlıdır (Friedman, 1964:140).

Monotonluk kavramı, bir iş özelliği olarak imalat, metot ve süreçleri olarak tanımlanan teknolojiyle çok yakından ilgilidir. Teknolojiler, yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgüt-teknoloji konusunda Joan Woodward'ın yaptığı araştırma sonucunda ortaya koyduğu teknoloji sınıflandırılması en çok bilinen sınıflandırma olmuştur. Bu sınıflandırmaya göre teknolojileri üretim süreçlerine göre üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; birim üretime dayanan teknoloji, kitle üretimine dayanan teknoloji ve süreç üretimi ile ilgili teknolojidir (Koçel, 2003: 276-277).

Birim üretimde sipariş üzerine üretim temeldir. Böyle bir üretimde standartlaşma yoktur ve faaliyetler arka arkaya tekrarlanmaz. Kitle üretiminde üretim tablosu direkt olarak müşteri siparişi ile ilgili değildir ve büyük partiler halinde kitle üretimi yapılmaktadır. Üretim tekrarlanan nitelikte olup, standardizasyon vardır. Süreç üretiminde pazarlama merkezi ve kritik bir işlevdir. Ürünler depolama için yerlerin sınırlı olması nedeni ile stoklama zor ya da olanaksızdır. Süreç üretimi, kitle üretiminin daha gelişmiş bir halidir. Üretim tamamen standart olup, tekrarlanan niteliktedir. Üretim sürecindeki faaliyetler, üretim süreci tamamen belirlenmiştir (Koparan, 1993:258).

Kullanılan teknoloji farklılığı örgüt yapılarında değişikliklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Kullanılan teknolojiye bağlı olarak farklı özellikler gösteren örgüt yapıları

çalışanların davranışlarını ve tatminlerini de farklı düzeylerde etkilemektedir. Woodward'un yaptığı bu araştırmada birim teknolojide küçük ve samimi grupların oluştuğu, katılımın yüksek olduğu, iş ilişkilerinde katılımın olmadığı bulunmuştur. Kitle üretiminde ise görevlerin açık-seçik belirlendiği, emir-komuta-kurmay çatışmalarının bulunduğu ve endüstriyel ilişkilerin genellikle iyi olmadığı belirlenmiştir. Süreç teknolojide de birim teknolojide bulunan sonuçlara rastlanılmıştır (Koçel, 2003:277).

Bir işgören tarafından ne kadar çok farklı faaliyet yerine getiriliyorsa, iş o kadar az sıkıcı olacaktır. En sıkıcı işler her gün yüzlerce defa benzer faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işlerdir. İş, işgörenin kendisine uygun yetenek ve becerileri kullanmayı ne kadar çok gerektiriyorsa işgören o kadar fazla yararlı iş yaptığı hissine kapılacaktır. Çeşitlilik, ilginçlik ve görevde meydan okuyuculuk sağlayan işler daha fazla iş tatmini yaratmaktadır (Cesur, 1998:40).

#### **2.4.2.4 Ücret ve Yan Ödemeler**

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür ve iş tatmininin temel faktörlerinden biridir. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir, birey ücrete paradan başka anlamlarda yüklediğinden ücret kendisi için çok önemli hale gelmektedir. Çalışanlar ücreti yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin bir sembolü olarak görmekteirler. Ayrıca, yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur (Çalışkan,2005:10).

Çalışanların işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir (Çalışkan, 2005:10). Çalışanın aldığı ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

Herzberg'e göre ücret ve yan ödemeleri bir hijyen ve dışsal faktör olarak tatminsizliğe yol açan öğelerdir. Bununla birlikte ücret; başarı ve takdir gibi içsel ödüllerle karşılaştırıldığında sadece zayıf bir motive edicidir. Dolayısıyla, bir motive edici olarak onun etkililiği geçersiz kılınmaktadır.

Locke ise Herzberg'in ücret hakkındaki fikrine katılmamaktadır. Ücretin bir bireyin yiyecekleri masanın üzerine koyma yeteneğinden daha fazlasını kapsadığına inanmaktadır. Ücret ayrıca kurumla ilgili bireysel bir değeri, başarının sembolize edilmesini, güvenliğin sağlanmasını ve çalışanlar için yönetsel meseleyi ifade eder (Matzagania, 2004:58).

Uzun zamandır yapılan birçok araştırmaya göre iş tatmini ile ücret arasında oldukça düşük bir korelasyon bulunmaktadır (Sousa-Poza, 2000:517)

Belirli bir çalışma sonucunda alınan ücretin bireyin maddi ve manevi olarak tatmin edilmesi açısından yapılan işle eşdeğerde ve dengeli olması gerekmektedir. Bireyin tatmin düzeyini ücret iki şekilde etkiler. Birincisi ücret artışıdır; düşük olduğu zaman bireyde tatminsizlik meydana getirecektir. Bir diğeri de örgüt içindeki farklı ücretlerdir. Yöneticiler ücret konusunda eşit ve adil olmalıdırlar.

Genel olarak iş hayatında çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Gözener ve Sayın, 2007).

Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadırlar (Bilgin, 1995:154).

İş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse iş tatmini de o denli yüksektir (Kolasa,1969:455). Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu tatminsizlik seviyesini yükseltmektedir (Saal, ve Knight,1988:304).

#### **2.4.2.5 Ödüllendirme**

Ödüller çalışan tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır (Aşan ve Erenler, 2008:205).



Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır (Gürbüz, 2007:133) Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Halsey, 1988:801).

Çalışma ortamında işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışları ile ödül arasında bir bağ bulunmaktadır (Gerow, 1992:217-218). Eğer çalışanlar istenen davranışları sergilemesi sonucu ödüllendirilirse bu davranışları pekişecek ve devam edecektir. Aksine ortaya konulan davranışlar ödüllendirilmezse bu durumda bu davranışlar azalarak terk edilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996:83). Örgütlerin temel amaçlarından olan verimlilik, kalite, üretkenlik ve performans gibi değişkenlerin bireylerin ortaya koydukları işe dönük davranışlardan etkilendiği düşünülürse bu yaklaşım doğru olabilecektir (Gürbüz, 2007:135)

İş tatmini ile ödüller arasındaki ilişkinin varlığını aşağıdaki biçimde özetlenebilir; (Koç, 2007: 91)

- İş tatmini ile ödüller arasındaki ilişkide çalışanın beklentileri kilit rol oynamaktadır. Bir ödülle ne kadar tatmin alınacağı bireysel bir düşüncenin fonksiyonudur.
- Tatmin, işgörenin kendi elde ettiği ve kazandıklarını diğer işgörenlerin elde ettikleri ile karşılaştırmasından etkilenir. Bu karşılaştırmada eşiklik teorisi ile yakından ilgilidir. Bu karşılaştırmada, işgören diğer işgörenlerden daha fazla performans gösterip eşit miktarda ya da daha az ödül kazandığına inanıyorsa tatminsizliği artar.
- İşgörenler ödüllere farklı değerler verirler. Önceden bilinen ya da belirlenen bir ödül her birey için farklı değere sahiptir.

- Bazı ödüller diğer ödüllerin oluşmasına yol açtıkları için tatmin edici olabilmektedirler. Genel iş tatmini, elde edilen tüm içsel ve dışsal ödüllerin nasıl birlikte olduğu konusundan etkilenir.

#### **2.4.2.6 Gelişme ve Terfi Fırsatları**

Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (Halsey, 1988:801). Terfi, bir iş görenin, statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye (pozisyona) yükseltilmesini ifade eder (Acar, 2000:130). Buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur (Bingöl, 2003:440).

Terfi olanakları, iş tatminini ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir. İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins, 2001:82).

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine yeni girdiğinde önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tavır takınabilir (Erdoğan,2002:48).

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 2004:333).

İşletmede uygulanan yükselme politikasının adil olması da işgörenler için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa işgörenlerin tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır ( Nauman 1993:153).

### 2.4.2.8 İş Stresi

Stres en genel bir tehdit karşısında bireylerin bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve yeni bir uyum sağlama çabasıdır. Stres insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir (Güçlü, 2001:93). Ayrıca insanın kişilik özellikleri de bu etkilerin tesiri altında kalmakta ve vücudunda bulunan özel bio-kimyasal değişmelerin oluşmasıyla bireyin vücut sistemi harekete geçmektedir.

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme karşılığında da kullanılan stres, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stres olumsuz bir kavram olarak düşünülse de, bazen olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, stres altında kişinin daha başarılı olduğu durumlar da söz konusu olmaktadır (Türk vd., 2008:4-5).

Stresin iş yaşamı üzerindeki etkisi ise çok karmaşık bir yapı göstermektedir. Yaşantımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz işyerinde tatmin ve kimlik büyük öneme sahiptir. Ancak iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres, ayrımını yapmak çok zor ve aynı zamanda yapay kalmaktadır (Can, 2002:313).

İş stresini genel olarak örgüt ile veya iş ile ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin hareket geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Quick ve Quick, 1984:10). Bir diğer ifade ile iş stresi kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur (Erdoğan, 1994:278).

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler. Bu anlamda her örgüt, yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Soysal, 2009:19).

Bir örgütte çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları bulunmaktadır. İşyükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz oluşu, politik havanın güvensiz olması, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerlerini arasında olumsuzluk olması, engellenme, çalışan ile işi arasındaki

uyumsuzluk, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı yüklenme, sorumluluğun getirdiği endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşma gibi etmenler işyerinde strese neden olan faktörlere örnek verilebilir (Stoney ve Frey, 1983:34).

Çalışanların işyerindeki rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamaları çalışanlar için bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilir bu durum da işyerinde tatminsizliğe neden olabilmektedir (Barling vd., 2005:10-14).

Başarı değerlendirme standartlarının uyumsuzluğu ve başarı değerlemede nesnellığın olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, ücret tatminsizliği gibi faktörler de kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvenliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993:29).

İş stresinin çalışma hayatı üzerinde önemli sonuçları vardır. Bunlar; iş kazalarının artması, iş gücü oranının yükselmesi, devamsızlık, yabancılaşma, iş başarısının düşmesi ve iş tatmininin azalmasıdır. Yapılan araştırmalarda orta derece ya da ılımlı düzeyde stresin insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini arttırdığını, böylece kişilerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaptığı ortaya konmuştur. Ancak aşırı stresin birey üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlamalar doğurmasının iş tatmin ve başarısını düşürdüğü de gözlenmektedir (Can, 2002:317).

#### **2.4.2.9 Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı ve yönetici işgörenlerin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir etkiye sahiptir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:1-18).

Yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışı iş tatminini iki şekilde etkilemektedir: İşgörene yönelik olma ve kararlara katılıma izni vermeleri yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini etkilemektedir (Feldman ve Hugh,1983:196).

Çalışanların geleceği yöneticileri ile olan ilişkilerine oldukça bağlıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda; işgörenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir (Kleiman,2004)

Pek çok çalışmada işgörenlerin yaptıkları işe katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini yükselecektir (Erdil vd., 2004:19). Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için iş niteliklerini de olumlu etkilemektedir (Erkenekli,2000:26-27)

Kararlara katılmanın tatmin sağlayıcı olması iletişim kanallarının kullanılması ile olur. Böylece ast ve üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü örgütsel hiyerarşi çoğunlukla ast ve üst arasında anlaşmazlığa yol açar. Katılma ve iletişim bu durumu yok ederek tatmine katkıda bulunur (Poyrazoğlu, 1992:42).

Yönetim tarzının iş tatminine katkısının ikinci boyutu yönetim tarzının ve yönetici davranış-tutumlarının çalışan merkezli olmasıdır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmesidir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1995:121-122).

Yapılan bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97'si üstünün kendisini, "iş yapan bir kişi gibi değil de, herşeyden önce bir insan gibi" gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33'ü bu yanıtı vermiştir" (Ege, 2000)

Günümüzde genel olarak örgütlerde yöneticilerden beklenenleri, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine ulaşmasını da sağlamak olarak düşündüğümüzde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş tatminini ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için kritik bir konu olmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001:184).

#### **2.4.2.10 Danışmanlık**

Çalışanların başlarındaki danışmanları ile olan ilişki ve irtibatları da orta düzeyde bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık iki şekilde olmaktadır. Birincisi çalışana yönelik danışmanlık olup, danışman kişi çalışan ile şahsen ilişki kurarak çalışanın sorunları ve refahı ile yakinen ilgilenir. Bu tür danışmanlıkta danışman çalışanın iş yaşamını gözler, olumlu tavsiyelerde bulunur ve bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenler. İkinci tür danışmanlık ise yöneticilerin, çalışanın alınacak bir takım kararlara katılmasına izin

vermesi biçiminde olan danışmanlıktır. Bu tür bir yaklaşım tarzı çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaparak iş tatmini yükseltir (Özkalp, 2003:77).

#### 2.4.2.11 İletişim

İletişimi, en genel haliyle “bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak tanımlamak mümkündür (Şimşek, 1999:183). Örgüt açısından bakıldığında, iletişimin örgütün tüm faaliyetlerinin arkasındaki temel süreç olduğu görülür. Bu sebeple iletişim “örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı” olarak kabul edilir (Greenberg, 2000:291).

Downs ve Hazan yapmış oldukları çalışmalarda Communication Satisfaction Questionnaire-CSQ (İletişim Tatmin Anketini) oluştururken iş tatmini ile iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermişlerdir (Swerdlow ve Roehl 2003:360). Belge çalışanların işyeri iletişiminin iki sonucu olan iş tatmini ve iş verimliliği ile personel geribildirimi, iletişim iklimi, meslektaş iletişimi, denetim iletişimi, kurumsal bilgi, örgütsel entegrasyon, medya kalitesi ve alt iletişim gibi işyeri iletişiminin sekiz ayrı ayırt edici boyutunu ölçmektedir (Downs ve Hazen,1977:63-73). Clampit ve Downs CSQ'nun, iletişim tatmininin tek boyutlu bir kavramdan ziyade çok boyutlu bir kavram olduğu fikrini ortaya koymasını en belirgin katkısı olduğunu belirtmektedirler (Clampit, Downs,1993:5-28). Bu fikir de çalışanların bazı açılardan işyerinden tatminsizlik yaşamakta iken bazı açılardan da işyerinden tatmin olabilecekleri anlamını taşımaktadır.

CSQ kullanılan bazı çalışmalarda iletişimin genel sonuçları iletişimin bazı özel boyutları ve çalışanların tutumları arasındaki ilişkide uyumluluk ve tutarlılık bulunmuştur. İş tatmininin personel geribildirimi, iletişim iklimi ve denetim iletişimi boyutları ile en güçlü istatistiksel ilişkiye sahip olarak belirtilmiştir (Kusluvan 2003:360).

Downs 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasında iletişim tatmini ve iş tatmini arasındaki bağlantının güçlü olduğunu ifade etmiştir (Swerdlow ve Roehl 2003:360). Yöneticilerin işletmeleri ile kaliteli iletişime sahip olduklarında artan oranda hem iş tatmini hemde iş motivasyonu deneyimi gösterdikleri belirtilmiştir.

Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesini ve bu doğrultuda işlerin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Doğru ve eksiksiz bir iletişim sağlanamadıkça hiçbir şey istenilen şekilde gerçekleşmeyecek,

örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır (Eronat, 2004:26-30) Sağlıksız bir iletişimi, farklı algılamalar ve uygulamaları önlemek için iletilmek istenen mesaj açık, net anlaşılır olmalı ve iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geribildirim alınmalıdır. Geribildirim yoluyla iletişimin sağlıklı yapılması gerçekleşmektedir. Örgütlerde iletişim dikey, yatay ve çapraz yönlü olarak ortaya çıkmaktadır (Eronat, 2004:36). Dikey iletişim astlarla üstler arasında, yatay iletişim hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan bireyler ya da bölümler arasında, çapraz iletişim ise farklı bölümlerde ve hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler arasında gerçekleşir. İletişim yoluyla örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişi, koordinasyon, işbirliği gibi faaliyetler daha doğru yapılmaktadır (Saruhan ve Özdemir, 2004:119-120). Böylece örgütlerde oluşturulan sağlıklı bir iletişim ağı, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır (Arısoy, 2007:101-102).

Örgütlerde dikey iletişimde yukarı doğru iletişim, yönetimin ne derece çalışanların hissettikleri ile ilgilendiğinin ve onları dinleme eğiliminin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Aşağı doğru iletişimle yönetimin işletme strateji ve politikaları ile astların bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. İletişimle işletmenin hedef ve planlarının bütün çalışanlara yeterince açık hale getirilmesi ve bölümler arası koordinasyonun sağlanması gerçekleştirilmektedir. İletişim yoluyla işletmenin ve çalışanların geleceğini etkileyecek kararların alınmasında, astların görüşlerinin de alınması mümkün olmaktadır (Rabinowitz,1983:50).

1930'lu yıllardan beri insan ilişkilerinde yapılan araştırma ve çalışmalar doğrultusunda bilgilendirilmiş çalışanların örgütleriyle daha fazla bütünleştiklerini, daha iyi motive olduklarını, örgütlerine daha büyük bağlılık gösterdiklerini ileri süren görüş ve yaklaşımlar günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır (Okay ve Okay, 2002:297).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme imkânı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da

yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi,1991:127). İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002:231).

#### **2.4.2.12 Çalışma Arkadaşları ve Bireylerarası İlişkiler**

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar(Aydın, 2003:13)

Çalışanlar çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir (Bozkurt ve Bozkurt,2008:4).

Bireyin içerisinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4). Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanların başarılı bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun olan çalışanlarla birlikte olması çalışanın iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır ( Erdoğan, 1994:242).

Elton Mayo ve arkadaşlarınca yapılan çalışmaların sonuçlarına göre de özellikle 5-8 kişilik küçük gruplarda bireylerin kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde ettikleri, bu durumda olanların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açtığı belirtilmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4). Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır.

Birbirine yardım eden, birbirine dost olan işgörenler iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Birlikte çalışan bireylerde ortak çalışma grupları bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir (Bishop ve Scott, 1997:107). Bir örgütte işgörenler ne



oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda gerçekleştirebiliyorlarsa aynı oranda tatmin olurlar.

#### 2.4.2.13 Sosyal Etki

İş tatmininin belirleyicilerinden biri de sosyal etkidir. Diğer insanların bireyin davranışlarında doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak bir değişme meydana getirdikleri durumlarda sosyal etkiden söz edilmektedir (Özkalp, 2007:263). Sosyal etki bireyin doğumu ile birlikte başlayan bir olgudur. Dünyaya gelen bebek doğduğunda henüz sosyal bir varlık değildir ancak doğumla birlikte bebeğin davranışları diğer insanlar tarafından etkilenmeye başlar. Ailede başlayan ve diğer toplumsal kurumlarda devam eden toplumsallaşma süreci ile birlikte birey sosyal bir varlık haline gelir. Bu etki yaşamın her döneminde görülmekte ve tüm yaşa boyunca devam etmektedir (Güçlüer, 2001).

İnsanların iş arkadaşları, ait olduğu gruplar, içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptirler. Çalışanın içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür de iş tatmin seviyesini etkilemektedir. Örneğin, bireysel başarı ve becerilerin öneminin vurgulandığı kültürlerde (Amerikan kültüründe olduğu gibi) yetişen çalışanlar, muhtemelen bireysel başarıyı ve ödüllendirmeyi ön plana çıkaran işlerden daha çok tatmin olacaklardır. Kültürel etkiler sadece iş tatminini değil, çalışanların kendileri hakkındaki tutumlarını da belirlemekte etkili olmaktadır (George ve Jones, 2005:82-83).

ABD’de 1999 yılında yaklaşık 1200 belediye çalışanın iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek üzere yapılan bir çalışma, onların bölümleriyle gurur duymalarını, en güçlü etken olarak ortaya koymuştur. Böyle bir değişken, çalışanların “iş grubu birlik ruhu” olarak iş yerindeki sosyal ilişkilerin çalışan tutumları üzerindeki önemini yansıtmaktadır. Çalışanların bölümleriyle iftihar etmeleri, işbirliği ve arkadaşlık atmosferini içeren daha geniş bir psikolojik ortamı ifade etmektedir (Ellickson, 2002:343-358).

Sonuç olarak, çalışanın işinde başarılı ve tatmin olmuş kimselerle sosyal beraberliğinin iş tatmini düzeyini arttırabileceği söylenebilir.

#### **2.4.2.14 İşe Karşı Tutum**

İş tatmininin bir diğer bileşeni de çalışanların işlerine karşı olan tutumlarıdır. Çalışanın işi üzerindeki bireysel kontrolü ve başarma hissi gibi işin asıl ödül ve mükâfatları iş tatmininin önemli belirleyicisidir. Daha karmaşık işler zihinsel olarak daha meydan okuyucudurlar ve çalışanlar işlerinde çeşitli özerk görevlere sahip olduklarında daha fazla kontrol hissine sahip olma eğiliminde olurlar (Denavey ve Chen, 2009).

Daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalar iş tatmini, rutin ilerin performansı negatif anlamda ilişkili olduğunu, aynı zamanda daha karmaşık ve özerk görevlerin performansı ile pozitif anlamda ilişkili olduğunu göstermiştir (Blau, 1999: Kalleberg ve Griffin,1978:341-401).

#### **2.4.2.15 Takdir Edilme**

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 2004:421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin, 2002:373).

#### **2.4.2.16 Örgüt Kültürü**

Literatürde şirket kültürü, firma kültürü, işletme kültürü ve kurumsal kültür kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:203). Robbins'e göre örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir olay olarak ifade edilirken (Robbins, 2001:468), Kilmann ve arkadaşları (1985) tarafından ise "paylaşılan filozofiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bur bütün oluşturması" şeklinde ele alınmıştır.

Bir başka tanıma göre de örgüt kültürü, bireysel ve işletme davranışına şekil veren ve kılavuzluk eden temel değerler, ideolojiler ve varsayımlardır (Wilson ve Rosenfeld, 1990:229).

Bu tanımların ışığında örgüt kültürünü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlayabiliriz (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120).

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmaların çoğunda örgütü bir arada tutan “sosyal yapılandırıcı” olduğu fikri üzerinde ortak bir anlayış sağlanmıştır (Cameron, 2004:3). Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır.

Literatür incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel kültür arasındaki ilişki hakkında az sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Örnek olarak, Odom 1990 yılında örgütsel kültür ile işgören davranışının üç temel ögesi olan vatandaşlık, iş-grup bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda, örnek olarak kullanılan taşıma örgütlerinde baskın olan bürokratik kültürün; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-grup bağlılığı yaratmadığı ortaya konulmuştur (Odom vd., 1990:157-169).

Nystrom'un 1993 yılında yaptığı araştırmada sağlık bakım örgütlerinde, güçlü kültür içerisinde çalışanlarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Mannion vd., 2005:58-59).

2000'li yıllarda Shellenbarger'in çalışmasında da emir, kontrol, saldırganlığın fazla olduğu ve bireysel başarının yoğun bir şekilde talep edildiği katı iş çevrelerinde işgörenlerin uzun dönemde güvensizlik, sadakatsizlik ve iş tatminsizliği problemleri yaşadıklarına değinilmektedir (Lund,2003:319).

Bütün bu çalışmalar ışığında örgüt kültürü organik (esnek ve spontane) ve mekanik (emir, kontrol ve istikrar) açıdan incelenebilmektedir. İşgörenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine; işgörelere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı vurgulayan klan ve adokrazi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:133)

### 2.4.3 İşin Yapılandırılmasına Dönük Faktörler

Çalışanların iş tatminini arttırmak ve monotonluğu önlemek için bazı temel politikalar izlenebilir, tatminsizliğin nedenleri belirlenerek ortadan kaldırılabilir. Bunun yanı sıra iş, çalışan, örgüt ve yönetim ile ilgili konularda iş tatminini arttırmak için bir takım düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılabilir. Bunların başlıcaları temel özellikleri itibarıyla bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.4.3.1 İş Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır. Sonuçta da işten tatminsizlik artar.

İş tasarımı yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımla, “iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Özdemir,2004:181). Bu amaçla çok sayıda teknik geliştirilmiştir. İş tasarım tekniklerinin geliştirilmesinde endüstri mühendisleri verimliliği artırmak için kendi bakış açıları doğrultusunda zorunlu gördükleri bazı teknik/mekanik mühendislik ilkelerine bağlı kalırken, davranış bilimciler işin daha çok insanı tatmin eden psikolojik özellikleri ile zihinsel boyutlarıyla ve bunların sonuçları ile ilgilenmektedirler (Benligiray, 2002:222).

İşin yeniden tasarlanmasıyla çalışanın tatminini yükseltmek için yaptığı iş kendisine daha uygun hale getirilmeye çalışılır. Detaylı bir iş tasarımı, çalışanların işteki rollerinin ciddi bir biçimde yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. Bu ise örgüt içinde temel sorumluluk ve güçlerin yeniden dağılımının yapılmasıdır. Yapılan yeniden dağılım bazı işlerde sorumluluğun arttırılması, diğer işlerdeki sorumlulukların azalmasına neden olabilir. Her çalışan daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha ilgi çekici bir iş istememekte, bazı çalışanlar işlerin basit, dikkat gerektirmeyen ve üzerinde düşünerek yorumlamayacakları bir iş olmasını tercih etmektedir.

Değişikliğin sonuçları ve iş deneyiminin yeniliği ciddi oranda tatmin ya da tatminsizliğin kaynağı olabilir (Jones ve Lloyd, 2005:929-943).

Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan tekniklere örnek olarak iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları, zenginleştirilmiş sosyo-teknik iş sistemlerini verebiliriz (Robbins, 2001:533).

#### **2.4.3.1.1 İş Basitleştirme**

İş basitleştirmenin temeli Taylor'un "Bilimsel Yönetim" düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım, işle ilgili aynı sonuca daha düşük maliyetle, daha az emek harcayarak ve daha kısa zamanda ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için gereksiz işlerin elenmesi ve iş yükünün dengeli biçimde dağılmasını sağlayarak, iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde işlemlerin birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi yöntemleri uygulanmaktadır. Bu tekniğin başarılı olabilmesi için uzmanlaşmanın sağlanması ve çalışanların mesleki eğitimden de geçirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1992:140).

İş basitleştirmede çalışanın yaptığı iş sayısı azaltılarak, iş kolayca yapılabilecek ve kısa sürede uzman olunabilecek bir niteliğe getirilerek verimliliğin artırılması düşünülmektedir. İş basitleştirme uygulamasının amacı etkinliği artırmaktır, ancak sıkıcı işlerin motivasyonel etkisiyle etkinlik azalabilir. İşler hacimce dar olduklarında ve çok fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, işgörenleri motive etmek zorlaşmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007:203).

İş basitleştirmeye verimlilik başlangıçta olumlu etkilense de daha sonra iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve çalışanın tatmin ve mutluluk düzeyi düşmektedir (Eren, 2004:549).

#### **2.4.3.1.2 İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş program ve çerçevede, belirlenen sürelerle göre işle ilgili faaliyetlerinin, görevlerinin ve iş yerinin değiştirilmesi, bunların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil ve Uluhan,2000: 69-70).

İş rotasyonunda işin yapısı aynı kalırken, genellikle çalışanın görev yeri, kullandığı alet ve makineleri değiştirmesi söz konusudur. İş rotasyonu ile güdülen amaç iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırmak için görevlerde çeşitliliği sağlamaktır. İş rotasyonu programları özellikle işlerin sıkıcı ve monoton olduğu montaj hattı gibi tekrarlı ve basit faaliyetlerden oluşan işlerde çalışanlara uygulanarak, işlerin

daha anlamlı ve çekici hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bir mamul ya da hizmetin tamamlanması için gerekli tüm işlemler iş rotasyonu programına dâhil edilir ve kişi bu işlemlerin tamamında çalışma imkânı elde ederse, programın motive edici özelliği artacaktır. Çünkü çalışanın katkısı olan mamul ya da hizmetle daha kolay özdeşleşecek ve üretime katkıda bulunma, çevresine yararlı olma, tanınma ve takdir edilme gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmiş olacaktır. Ayrıca iş rotasyonu yöneticilerin eğitiminde de büyük ölçüde yararlı olmaktadır. Önceden belirlenen bir program çerçevesinde farklı idari görevlerde belirli sürelerde çalışan bir yönetici ya da yönetici adayı, işletmenin yönetimine ilişkin daha geniş görüş açısına ve vizyona sahip olacaktır (Uyargil ve Uluhan,2000: 69-70).

#### **2.4.3.1.3 İş Genişletme**

İş genişletilmesi, aşırı sınırlılık ve ihtisaslaşmanın sebep olduğu sıkıntı ve monotonluğu ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. İş genişletmede çalışanın yürütmekte olduğu işin içerisine birkaç görev daha ilave edilir ve bir kaç iş bir araya getirilerek yapmakta olduğu iş sayısı artırılmaktadır (Kirel, 1999:267).

İşin genişletilmesiyle çalışanın birden çok iş yapması sağlanmakta; işlerin sıkıcı olma niteliği azaltılarak çalışanın motivasyonunun artması sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:171).

İş genişletme sürecinde işlerin kapsamı, sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. Bu süreçte yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, fakat bireyin yaptığı işi oluşturan görevlerde kalite açısından değil de saygı açısından bir değişiklik sağlanmaktadır.

İş genişletme çalışmalarındaki amaçlar genel olarak örgütsel etkinliği sağlamak ve geliştirmek, çalışanlarda iş tatmini veya işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmektir (Uyargil ve Uluhan, 2000:71-72).

#### **2.4.3.1.4 İş Zenginleştirme**

İlk defa F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı bir iş tasarımı tekniği olup, çalışanın işinin gerektirdiği becerilerinin ve yeteneklerinin artışına neden olan dikey büyümedir. İş zenginleştirme, mevcut yeni

işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işleri yapma fırsatı verir (Altun ve Bahçecik, 2009:78).

İş zenginleştirme, işin niteliğini değiştirmeden çok, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır. İş zenginleştirmede çalışanlara işi sadece yapma değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme sorumluluğu da verilmektedir. Böylece çalışanların yaptıkları iş kendileri için daha anlamlı hale gelmektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların kendilerini işe adanmalarını ve işi severek yapmalarını sağlamaktır (Eren, 2004:583-584).

İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme gibi iş tasarımı teknikleri genellikle monotonluğu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak, işin neden olacağı olumsuz etkileri gidermek üzere oluşturulan faaliyetleri içermektedir. Ancak bu faaliyetler tek başlarına etkinliği arttırmak için yeterli olmamaktadır. Bunun için aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı hale getirilmesi gereklidir. İşler kişi- iş uyumu sağlayacak şekilde ve örgütler de çalışanların arzu ettikleri ortamı oluşturacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece çalışanlara kendilerini denemeleri ve becerilerini kullanmaları için daha fazla fırsat verilecektir. İş zenginleştirmede çalışanın faaliyet alanı dikey yönde genişletilmektedir. Yapı olarak değişik nitelikte olan planlama, yürütme, kontrol gibi fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Sonuçta faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. İş zenginleştirme tekniği yoluyla çalışanın rolü, faaliyeti ve sorumluluğu yeniden düzenlenmiş olur.

İş zenginleştirme çalışanların işlerini yaparken işten zevk almalarını, işlerini anlamlı ve önemli hissetmelerini ve işlerini sahiplenmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanın işi üzerindeki etkisini de arttıracak ve çalışanın işin sonucunu etkilemesini sağlayacaktır (Altun ve Bahçecik, 2009:77).

#### **2.4.3.1.5 Özerk Çalışma Grupları**

Özerk çalışma grupları çalışanların tek başlarına çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyma ve isteklerinden hareketle oluşturulan bir iş tasarımı tekniğidir. Özerk çalışma grupları genel olarak sayıca yirmi kişiyi aşmayan, üyeleri arasında yakın ilişki

ve grup görevinin gerçekleştirilmesinde ortak çabaların söz konusu olduğu, işlerin planlama ve yürütülmesine ilişkin kararlarda değişen oranlarda sorumluluğu olan kişilerin, bütünlüğü olan bir görev ya da işi yaparken çeşitli iş rolleri üstlendiği gruplar olarak tanımlanabilir (Altun, 2010)

Grup olarak başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket etme ve sorumluluğu paylaşma duygusu çalışanların çoğunda vardır. Bu nedenle çalışanların grup çalışmasına yöneltilmesiyle morallerinin yükseltilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçla kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve grup çalışma düzenini getiren yarı-özerk gruplar desteklenmekte ve teşvik edilmektedir.

Özerk çalışma grupları iş tatmini ve örgütsel etkinlik açısından işletmelerde yararlı olacağı görüşünden hareketle oluşturulmaktadır (Uyargil ve Uluhan, 2000:73-74).

Biçimsel olmayan grupların doğasında bulunan bu özelliklerinden yararlanarak, çağdaş çalışma yaşamı koşullarında bir iş dizaynı tekniği olarak özerk çalışma gruplarının oluşturulduğunu ve bu yoldan örgütsel etkinlik ve işgören tatmini sağlanmaya çalışıldığını görmekteyiz.

Görev dağılımı, grup üyelerince belirlenir; bazı üyeler her gün aynı işi yapabilirken, bazıları bir işten diğerine geçebilir, hatta bir işi tek başına tamamlayabilir. Bununla birlikte, örneğin, bir üretim biriminde, makineleri kimin çalıştıracağına, ne tür bakım ve onarım işlemlerinin yapılacağına ve kalitenin ne kadar sıklıkla kontrol edileceğine üyeler karar vermektedir. Üyeler, paydos saatlerinin belirlenmesi, yeni bir elemanın işe alınması ve eğitimi, birbirlerinin performanslarının değerlendirilmesi ve her bir üyenin ücret artışının belirlenmesi gibi fonksiyonları da gerçekleştirebilirler (Solmuş, 2000:37-42).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a göre, özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik değişimlere daha hızlı bir şekilde uyum sağlanması, işten kaçmaların (absenteeism) ve ayrılmaların azalması, kalitenin, işe yönelik tutumların ve iş yaşamı kalitesinin artması gibi kazançlar sağlayabilmektedir (Solmuş, 2000:37-42)

Böylece özerk çalışma gruplarında biçimsel olmayan ilişkilerle kişinin enerji ve üretken çabaları görevlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılır (Altun).



#### **2.4.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları**

Adil ve etkin bir insan kaynakları yönetimi işletmede çalışanların tatminini, motivasyonunu arttırmada büyük rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde verimliliği arttırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltme işlevini, çalışanların performansı, tatmini ve sağlığını gerçekleştirerek yerine getirmektedir (Toprak, 2010).

Tatminsizlik sonucu ortaya çıkan devamsızlık, işten ayrılma gibi göstergelerin olumsuz etkilerinin etkin bir insan kaynakları yönetimiyle giderilmesi mümkün olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kariyer planlama, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, çalışanların seçimi ve koruma işlevlerini yerine getirerek söz konusu etkinliği sağlamaktadır (Sadullah, 2009:15-19).

Kişi- iş uyumu, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik, yetenek ve becerileri arasında bir uyumun olmasını gerektirir. Böyle bir uyumluluk, çalışanın işinden tatmin duyulmasında ve daha verimli çalışmasında belirleyici bir faktördür. Bu nedenle iş tatmininin artırılmasında ya da iyileştirilmesinde kişi-iş uyumu önemli rol oynamaktadır. Yapılan işin kalitesinde bozukluk, moral ve verim düşüklüğü, huzursuzluk, anlaşmazlık, düşük düzeyde iletişim ve işbirliği, tatminsizlik gibi sonuçlar, çalışanın işe uyum göstermediğini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca kişi-iş uyumunda önemli bir belirleyici olan çalışanın yetenek ve becerilerinin yetersiz olması da, onun işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açmaktadır (Eren, 2004,321)

##### **2.4.4.1 Çalışanların Temin ve Seçimi**

.İşletme yöneticilerinin ideal amacı işgörenlerini uygun (kendi yetenek, bilgi birikimi ve deneyimlerine uygun) işe yerleştirerek onları uygun koşullarda çalıştırabilmektir. Çalışanlara doğuştan yetenekli oldukları bir iş ya da meslekte eğitim verilerek çalıştırılması, bireyin iş becerisi ve yeteneğinin köreltilmeden, performansının son sınırına kadar geliştirilebilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Öte yandan bu konunun ekonomik kaynakların israf edilmemesi açısından olduğu kadar, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesi ve işgörenin iş tatmini, iş güvenliği ve sağlığı yönünden de, yöneticilerce ihmal edilemeyecek derecede büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu konuda yöneticilerin yanlış bir uygulama yapmamak için,

işletmelerinin insan kaynakları departmanları aracılığıyla iyi bir personel seçme, işe yerleştirme ve izleme politikası izlemeleri gerekmektedir (Silah,2005:178).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların temin edilmesi ve seçimi bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç; çalışan ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, belirlenen ihtiyacı çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi safhalarını kapsamaktadır. Bu süreç sonunda gerçekleştirilmek istenen amaç, işe en uygun çalışanların seçilmesi için en doğru kararın verilerek seçimin yapılmasıdır. Bu doğrultuda çalışanların temin ve seçim sürecinin söz konusu aşamalarına gerekli özen gösterilmelidir (Acar, 2000:113).

Kişi-iş veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilikte düşüş, çatışma, iş gücü kaybı, devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazalarında artışlar gözlenmektedir. Bu bağlamda çalışan seçiminde yeteri kadar hassas ve titiz davranmayan işletmeler kendi başarılarını azaltmanın yanı sıra, söz konusu çalışanların da tatminini olumsuz yönde etkilemekte onların gerek ekonomik, gerekse psikolojik açıdan çıkmaza girmelerine sebep olmaktadır. Yetenek, bilgi uzmanlıklarının çok üstünde ya da çok altında bir işe giren çalışanlar, büyük ölçüde tatminsizlik yaşamakta, moral düşüklüğü ve motivasyon eksikliği içine girmektedir. Bu nedenle çalışanın temin edilme ve seçilme politikası ve bu politikaya bağlı uygulama ve teknikler büyük önem taşımakta olup, gerek işletmeye gerekse çalışana büyük yarar sağlayabileceği gibi büyük maliyetlere de yol açmaktadır (Sabuncuoğlu,2000:68-69).

İşe en uygun kişinin seçilmesi ve işe alınması bir yandan çalışanın tatmin, etkinlik ve verimliliğini arttırırken işletmenin başarısını da yükselten bir faktör olmaktadır.

#### **2.4.4.2 Örgütsel Sosyalleştirme**

Çağdaş örgüt ve yönetim teorileri, iş görenlerin uyumunun, örgüte ve iş görenlere yarar sağlayacağını öngörmektedir (Başaran,1992:245). Örgüt içindeki iş görenlerin çalıştıkları ortamdaki doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olarak hissedebilmeleri hep örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (Kartal, 2008:76), Uyumun sağlanmasında; işin gerektirdiği beceri ve kabiliyetlerin, uygun rol davranışlarının kazandırılması, çalışma gruplarının

örgüt normlarına ve örgütsel değerlere uygun davranış göstermeleri oldukça önemlidir (Feldman, 1980:170).

İş görenin örgüte uyum sağlamasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında gerek iş görenin yaptığı işten doyum sağlaması, gerekse de örgütün amaçlarının gerçekleşmesi, sosyalleşme sürecinin etkililiğine bağlı olmaktadır.

Yeni işgörenler, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgüte yeni katılan işgören, örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986:101-145). Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşir (Çalık, 2006:2).

Örgütsel sosyalleştirme eğitimi işe yeni başlayanlara verilen kısa süreli bir eğitimidir. Bu eğitimin amacı işe yeni başlayanların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, çalışma arkadaşlarına, iş yeri kültürüne alışmasını sağlamaktır. Bu eğitimle işe yeni başlayanın öğrenmesi kolaylaştırılarak, hata yapma ihtimali azaltılmaya çalışılır ve çalışanın kendisine güven duyması sağlanır. Sosyalleşme eğitimi çalışanda olumlu bir tutum oluşturarak iş tatminini artırarak, örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite artar, işgücü devir hızı azalır (Yüksel, 2000:201). Sosyalleşme ile örgütlerde çalışanlarda iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, olumlu tutumların geliştirilmesine ve çalışanların iş tatminine ulaşmasına yardımcı olunur (Çalık,2006:5).

#### **2.4.4.3 Kariyer Planlaması**

Kariyer; bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği yol, süreç ve çalıştığı alandır (Demirbilek, 1994:71-85). Kariyer; bir kişinin iş yaşamı boyunca bulunduğu iş ve aktivitelerdeki deneyimlerinin sonuçlarıdır. Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile genç yaşlarda girilen

ve prensipte emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraş olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 1999:332).

İnsanlar çalışırken sadece belirli bir iş sahibi olmayı değil aynı zamanda kendilerine de kariyer sunulmasını beklerler (Werter ve Davis, 1993:377). İnsanlar, buldukları yerde daha fazla güç, statü ve para sağlayan pozisyonlara geçmek için uğraşırlar. Bunun için kariyer planlarlar, kendilerini bu hedeflere götürecek yollar ararlar ve seçerler.

Kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001:3). Kariyer planlama, kişinin kendi problemi olmaktan çıkmış, işletmelerin sorumluluk alması gereken bir iş haline gelmiştir. İşletmeler büyürken kariyer faaliyetleriyle ilgili planlama ve geliştirme faaliyetlerine de başlamışlardır. Kariyer yönetimi dendiğinde, bu çabaları bütünleştiren, kişisel ve organizasyonel kariyer süreçlerini aynı zamanda yönlendiren çalışmalar anlaşılır (Kitapçı ve Sezen, 2002:221).

Kariyer geliştirme ve planlamasıyla, çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek yoluyla örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır (Bingöl, 2003:244).

Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında kişi ve örgütün ikisi birden sisteme katılırlar. Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar, iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendine gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Aytaç, 2010)

Kariyer planlarının ve yollarının önceden belirlenmesi ile çalışanların yükselme ve kariyerleriyle ilgili geleceğe dönük planları açıklığa kavuşturulacak bu ise çalışan tatmininin artmasına yol açacaktır (Can, 2002:354-355).

Kariyer planlamasıyla çalışanların ihtiyaçları ve bunların nasıl giderileceği belirlenmiş, gelecekte ulaşacağı konumu açıklığa kavuşmuş olup, çalışanın iş tatmini de olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışanlar işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Bunun en önemli nedenlerinden biri; çalışanların deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaşması bunun bir sonucu olarak da çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmalarıdır. Dolayısıyla daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çoğu zaman çalışma azmi ve heyecanlarının azalacağı muhakkaktır (Eren, 2004:510).

#### **2.4.4.4 Performans Değerleme**

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi; işletmeye yeni alınacak çalışanların seçilmesinin yanında mevcut çalışanlar için performans değerlendirmesi de yaparak, çalışanlar arasındaki farklılıkların bulunmasında ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen özelliklerin ortaya konulmasında önemli bir rol oynar. Genel anlamda performans değerlendirme; iş görenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Ballı, 2009:838).

Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar. Performans değerlendirme; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlarken, işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir (Özdemir, 2002:2-11).

Performans değerlemesiyle çalışanın sadece işteki verimliliği ölçülmez, bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısı ölçülür. Çalışan değerlendirilmesiyle bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne derecede uyup uymadığı araştırılmakta veya işteki başarısını belirlemek amacıyla objektif analiz ve sentezler yapılmaktadır (Sabuncuoğlu,2000:1549).

Çalışan açısından bu değerlendirme süreci bir süreklilik göstermektedir. İşe alma aşamasında değerlendirilen birey, iş hayatı süresince belirli dönemlerde, belirli amaçlar göz önünde tutularak yeniden değerlendirilmektedir. Böylece bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri işe alınırken ve gelecekte kendisinden beklenenler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamasında ise, çalışanın iş başındaki performansı incelenir (Gürcü, 2007: 12)

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetim sistemlerinin değişik uygulama ve faaliyet alanlarında kullanılarak iş görenlerin motivasyonunu ve iş tatminini arttıracak etkilerini göstermesi sağlanabilmektedir.

## **2.5. İş Tatmininin Sonuçları**

İş 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 (Akıncı, 2002:6). Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

### **2.5.1 İş Tatmininin İş Ortamına Sağladığı Faydalar**

İş tatminin iş ortamına sağladığı faydaları; yüksek moral, çalışanların işlerine bağlanması ve işyerinde bütünleşme sağlanması olarak belirtebiliriz (Sevimli ve İşcan, 2005: 58-59-60)

#### **2.5.1.1 Yüksel Moral Sağlanması**

İyi motive olmuş ve iş tatminine sahip çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (Schoderbek vd., 1991:380). Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Şenatalar, 1978:300);

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.

-İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.

-Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.

-Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.

-Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar

-Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızını ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

### **2.5.1.2 Çalışanların İşlerine Bağlanması**

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005:59).

### **2.5.1.3 İşyerinde Bütünleşme Sağlanması**

Çalışanların iş tatmininin sağlanması çalışanların buldukları işyerine uyumunu, verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir (Gedik vd., 2009:2). Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamlar yok edilecektir, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983:16-17).

### **2.5.2 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Örgütsel Sonuçları**

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan olumsuz sonuçları; devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları, yabancılaşma olarak sıralanabilir

### 2.5.2.1 Devamsızlık

Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu, 2000:336).

Devamsızlık; hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler devamsızlık nedenleridir (Keskin, 1997:510).

Ancak, işletmelerde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. İşe devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kolektif huzursuzluğun bir sonucu olabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi personeli işe karşı olumsuz tutumlara yönltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan, 1995:61).

M.Yıldırım'ın (1989) çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, iş yerinin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan iş tatminsizliği neticesinde personel devamsızlığa yönelmektedir.

### 2.5.2.2 Personel Devri

Personel devri, personelin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Walker, 1992:119). Sıfır personel devri bir mittir. Personel birçok sebeple işten ayrılabilir. Emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Yöneticinin işi personel devrinin kontrol edilebilir bölümüyle ilgilenmektedir. Personel devrinin önlenmesi için iş tatmininin sağlanması, personele



kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Eade, 1993:210-211).

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli personelin yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelik işletmeden ayrılan deneyimli bir personelin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995:213).

Genel iş pazarının daha fazla alıcı olduğu dönemlerde, personelin tatminsizlik düzeyi ayrılma davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkânı olduğunu bildiklerinde, işten gönüllü ayrılmalarında tatminsizlik duyguları daha da önemli bir rol oynamaktadır (Trevor, 2001:631). O anki işinden tatmin olmayan personel, alternatif işler aramakta ve çoğunlukla da bulmaktadır. Bu da alternatif işin bulunması durumunda tatminsizlik düzeyinin işten ayrılacak kadar artmasına yol açmakta, sonuçta da çalışan işletmeden ayrılmaktadır (McCormik ve Ilgen, 1987:314).

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın sonucunda iş tatmininin işten çıkma ve yeni iş arama konusunda en etkili neden olduğu görülmüştür (Landy, 1986:478). İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişki ters orantılı olarak saptanmıştır. İş tatmini arttıkça, personel devrinde de azalma oluşmaktadır. Ancak, bu ters orantının gücü, bir bakıma piyasada alternatif işlerin olup olmaması ile de ilgilidir (Mitchell ve Larson, 1987:142).

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında personelin kendi isteği ile işten ayrılmasının büyük çoğunluğu iş tatminsizliği ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ancak, personel devrinin örgütteki iş tatminsizliğinin tek belirtisi olmadığını, fakat işten ayrılma isteğinin belirgin tepkilerinden birisi olduğunu belirtmek gerekir (Keskin, 1997:151).

### 2.5.2.3 İş Uyuşmazlıkları

Personelin iş tatminsizliğinin bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler. İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır (Sertçe, 2010).

### 2.5.2.5 Yabancılaşma

Yabancılaşma olgusu işgörenden işverene, çalışma koşullarından, teknolojik şartlara, sosyal ve ekonomik amaçlı bir örgütten toplumun geneline, bireyi etkileyen bir sosyal olgu olarak karşımıza çıkmakta, politik, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik yazında olduğu gibi, örgütsel ve yönetsel yazında da dikkatle ele alınmaktadır (Duygulu, 1999). İnsanın çevresinden, işinden, emeğinin ürününden ya da benliğinden uzaklaşma ya da ayrılma duygusunu dile getiren yabancılaşma kavramı genel anlamda; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Şimşek vd., 2006:573).

Personelin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran,1992:229).

Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olmaktadır (Keskin,1997:151).

Genel olarak yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber,

tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan streştir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermektedir (Eroğlu, 2000:337).

Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Başaran, 1992:208).

### **2.5.3 İş Tatmininin Olumsuz Bireysel Sonuçları**

İş tatminsizliğinin bireysel açısından sonuçları; psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme ve stres tepkileri olarak sıralanabilir.

#### **2.5.3.1 Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar**

Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir(Kök, 2006:296). Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren,2004:202). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Miner, 1992:119).

Personelin işlerinde yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığında kişilerde yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Elbette buna bağlı olarak da kişilerin bedenlerinde bir takım fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:151).

Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda personelde çok önemli

fizyolojik problemlere neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da personelin hastalanmaya bağlı işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar ortaya çıkacaktır.

### **2.5.3.2 Engellenme**

Günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram, hedef merkezli bir davranışın karşılaştığı engel nedeni ile gösterilen psikolojik bir reaksiyon olarak tanımlanmaktadır (Slevin, 1995:61).

Çözülmeyen problemler ve tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlar zaman zaman bireylerde tatminsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Bu durum da hayal kırıklığına neden olmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997: 416).

Hayal kırıklığının kaynağı gerçekte bireylerin kendileridir. Zaman zaman bireylerin hedefleri sahip oldukları yetenek ve imkânlardan daha yüksekte olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997:438). Böylelikle abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir (Klarreich, 1998:121). Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları olduğu, ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu, 2000:305).

### **2.5.3.3 Stres Tepkileri**

Stres kavramı, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” (Davis, 1988) olarak tanımlanmaktadır. Robbins ise, stres kavramını, sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler şeklinde tanımlayarak (Robbins, 2001:611), stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmamasının sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki olduğu vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi iş tatminsizliği personelde strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan personel bir süre sonra hayal kırıklıklarına bağlı olarak, tatminsiz bir çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaklardır. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine girmektedir. Sonuç olarak, bu

durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu, 2000:337).

## 2.6 İş Tatminin Ölçülmesi

Çalışanların iş ve ortamlarıyla ilişkili tutumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır (Türkyılmaz, 2010). İş tatmini konusunda daha sonra yapılan çalışmalar bu konunun önemini ve gündemde kalmasını sağlamıştır. Başarı tatmin ilişkisi önemli olmaya başladıkça ve çalışanların mutluluğu arzu edildiği için çalışanların tatmin derecelerinin ölçülmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Ancak iş tatmininin bir tutum olmasından dolayı doğrudan gözlenmesi zordur. Bu nedenle ölçüm kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. İş tatmininin ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alınmaktadır. Ölçümün sağlıklı olması için doğru ve objektif bilgi verilmesi ve bilgi toplama tekniğinin tutarlı olması gereklidir. Yanıltıcı olmayan doğru bilgi ve aynı zamanda yeterli bilgi toplama tekniğinin oluşturulması iyi bir ölçümün başlangıcı olacaktır ( Erdoğan, 1994:257-258).

Uygun iş tatmini ölçme yönteminin seçilmesi ve kullanılması konusunda yaygın bir fikir birliği yoktur. Konuyla ilgili literatüre ve araştırmalara bakıldığında, iş tatmini, araştırma ve bilgi toplama, bu bilgileri analiz etmede çok sayıda yöntemin kullanılmasıyla farklı sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmektedir (Hdberts ve Savage, 1993:82).

Cook ve arkadaşlarına göre iş tatminini ölçen ölçeklerin yapısı ile ilgili olarak iki yaklaşım bulunmaktadır (Woods, 1998:34). Ölçeklerden birinci tip “ücret, çalışma koşulları, amir gibi” işin belirli özelliklerine odaklanır. İkinci yaklaşım ise genel iş tatmini ölçer ve aşağıda belirtilen süreçleri izler:

1. Bir işin belirli özelliklerinin ayrı ayrı tepkileri elde edilebilir, bunları toplayarak ya da ortalamasını alarak genel bir puan elde edilebilir.

2. Bir işe ilişkin genel, değerlendirici tepkiler ayrıntılı özelliklere bakılmaksızın elde edilebilir. Bu aşamada sorular merkezi fikirde yoğunlaşır ve ilgi, cazibe, doyum, sıkıntı gibi kavramlarla “işinizden ne kadar hoşlanıyorsunuz?” gibi biçimlerde yöneltilir.

3. Bazı araştırmacılar önceki yaklaşımla bu yaklaşımı birleştirerek ölçeklerinde her iki yaklaşımın ayrıntılı ve genel değerlendirmelerine yer verirler. Herzberg yukarıdaki yaklaşımlardan ilkinini kullanmıştır (Woods, 1998:34). Thomas ve Burr'un da içinde bulunduğu diğerleri bu tekniğin değiştirilmiş bir versiyonunu kullanmışlardır (Gölnar, 2007:147).

Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini ölçümü için en çok kullanılan yöntemler; puanlama ölçekleri vasıtasıyla ölçülmesi, anket ve puanlama yöntemi kritik olay yöntemi, mülakat yöntemi, davranışların gözlenmesi yoluyla ölçülmesi yöntemleridir.

### **2.6.1 Puanlama Ölçekleri**

İş tatmininin ölçümünde en sık kullanılan yöntem anket ve puanlama yöntemidir. Anket ve puanlama ölçeklerinde bilgiler homojen toplanır ve verilerin sayısal olarak ifade edilmesi sağlanır.

İş tatminini ya da tatminsizliğinin boyutlarını ölçebilen çeşitli ölçüm araçları vardır. Mobley ve Vroom iş tatmininin çeşitli boyutlarının ölçümünde kullanmak için bir araç önerisinde bulunmuşlardır (Goff, 2004:32). Yazarlar çok boyutlu-ayrıntılı araştırma ölçeğinin içerdiği sorularla tatminsizliğin teşhis edilmesini sağladığını belirtmişlerdir. Anket ve puanlama yöntemi ile ilgili geniş ölçüde saygınlığı olan ölçüm araçları şunlardır: Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği, İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği (JS/DS), İş Tanımlama İndeksi (JDI), İş Tatmini Ölçeği (JSS) ve Minnesota Doyum Anketi (MSQ) (Goff, 2004:33).

#### **2.6.1.1 Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği**

1951 yılında Brayfield ve Rothe tarafından tasarlanan ve geliştirilen bu endeks, genel iş tatmininin ölçümü için uygun sorulardan oluşan bir ankettir. Ankette yer alan 18 ifade çalışanın genel iş çevresini açıklamaya yönelik olup, bunlardan 9'u negatif 9'u da pozitif ifadeleri içermektedir. 18 ifadeye 5'li likert tipi ölçek ile cevap verilmektedir. Anketi cevaplayanın her bir ifadedeki puanının toplanmasıyla iş tatmininin genel bir endeksi elde edilmektedir (Karlane ve Savage,1993:86). Sorulara verilen yanıtlara göre 18 ile 90 puan arasında değişin bir puanlama ortaya çıkmakta ve puanlamanın yüksek olması iş tatminine, düşük olması ise iş tatminsizliğine işaret etmektedir (Panda, 2001). Bu ölçek 0.87-0.98 aralığındaki güvenilirliği ile yüksek oranda bir güvenilirliğe sahip

çıkıştır (Chaudhury ve Banerjee, 2004:329). Bu nedenle birçok batı ülkesinde sağlık personelinin iş tatminlerini ölçmeye yönelik çalışmalarda yaygın olarak kullanılmıştır.

### **2.6.1.2 Wood'un İş Tatmini/Tatminsizliği Ölçeği (Faculty JS/DS)**

Wood tarafından geliştirilen bu ölçek özellikle eğitim alanında fakülte ve kolejlerde öğretmenlik yapan şahısların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır (Cano ve Miller, 1992:41). Ölçek; bir eğitim çevresinde iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilgili 76 soru 10 boyutu incelemek için tasarlanmıştır. Bu 10 boyut; başarı, terfi, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, denetim, maaş, bireylerarası ilişkiler, politika ve yönetim ve çalışma koşullarını içermektedir (Cano ve Miller,1992:41). Ölçek 1 ile 5 arasında değişen; 1'in "hiç doyumsuzluğa", 5'in de "tam doyuma" karşılık geldiği Likert tipi ölçeği kullanmıştır.

### **2.6.1.3 Smith, Kendall ve Hulin'in İş Tanımlama Ölçeği (JDI)**

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilen İş Tanımlama Ölçeği iş tatmini ölçümlerinde en sık kullanılan ölçeklerden biridir (Yeager, 1981:205). Yönetim ve yönetimle bağlantılı dergilerde yayınlanan ve iş tatmini ölçmeyi amaçlayan makalelerin yarısından fazlasında JDI ölçeği kullanılmıştır (Ramayah vd., 2001). İş tanımlama indeksinin geniş kullanımı titiz revizyonlardan ve tüm demografik gruplara uygulanabilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Golembievski ve Yeager, 1978:514). İşgörenlerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini çok iyi özetleyen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Schermeron vd., 1994:145).

İş tanım endeks yöntemi bireyin işinin beş boyutuna karşı tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir yöntemdir. Bu boyutlar; yönetim, işin kendisi, ücret, terfi ve eşit düzeyde çalışanlardır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:349) .

Herrick ve Quinns benzer beş boyutu iş gerekliliği, ücret, rahatlık, kaynak yeterliliği ve eşit düzey çalışanlarla ilişkiler olarak kavramsallaştırmışlardır (Herrick ve Quinn,1971:20). Karışıklığa yol açtığı için daha sonra eşit düzey çalışanlar alt-ölçeği elenmiştir.

Başlangıçta 100 maddeden oluşan iş tatmin endeksi veri tabanına dayanan elemelerden sonra (72) maddeye indirilmiş ve işin türü (18 madde); ücret (9 madde),

terfi olanakları (9 madde), yönetim (18 madde), çalışma arkadaşları (18 madde) gibi alt ölçekleri kapsamaktadır. (72) madde de işi tanımlamaya yarayan cümlelerden oluşmaktadır.

Çalışanların işlerinin farklı boyutlarından duydukları iş tatminini ölçmede çok sayıda araştırmada kullanılan iş tanımlama endeksi güvenilirlik ve geçerliliğini ispatlamıştır (Nagy, 2002). Önceki çalışmalara göre ölçeğin güvenilirliği .73 ile .92 arasında değerlere sahiptir (Wheless, 1984: 25-36).

Johnson, Smith ve Tucker ve Schneider (Gregoire ve Jungers, 2007:484) ve Dachler JDI'yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir (Ergin, 1997:26). Ayrıca, 1982 yılına kadar ölçekte üçlü format kullanılmakta iken, bu tarihten sonra, yine Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır (Toker, 2007a:97).

İş Tanım Endeksi ağırlıklı olarak harici tatmini ölçmektedir ve dahili tatmini ölçmek için daha anlaşılır bir ölçeğe ihtiyaç duyulduğu tarzında eleştirilere maruz kalmıştır (Schermermon vd., 1994:58).

JDI Research Group 1985 yılında JDI anketini geliştirilerek Job in General (JIG) ölçeğini hazırlamışlardır (Ngo). JIG boyutlar yerine genel iş tatmini ölçmek amacıyla dizayn edilmiştir. Ölçeğin formatı JDI iye aynı formatta olup, 18 maddeyi içermektedir. Her madde işin bir boyutu yerine işin geneli ile ilgili bir sıfat veya bir tümceden oluşmakta olup, genel puan tüm maddelerin birleşiminden oluşmaktadır (Spector, 1997:18). Ironson ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalar göre JIG'in güvenilirlik değerleri de 0.91 ve 0.95 aralığında bulunmaktadır (Bearden ve Netemayer, 1999:401).

#### **2.6.1.4 Spector'ın İş Tatmini Ölçeği (JSS)**

Paul E. Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (Job Satisfaction Survey-JSS) iş tatminin dokuz boyutunu değerlendirdiği gibi iş tatminini genel olarak da ele almaktadır. Bu boyutlar; ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performansa bağlı ödüller, çalışma şartları, eşit düzey çalışanlar, işin doğası ve iletişimidir (Spector,1997:8). Ölçekte her boyutta 4 madde olacak şekilde toplam 36 madde bulunmaktadır. Bu maddelere verilen cevaplar 6'lı Likert ölçeği ile puanlandırılmıştır.



Oldukça iyi hazırlanmış olan bu JSS-iş tatmin ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği birçok kez araştırılmıştır. İş tatmini ölçeğinin içsel tutarlılık güvenilirliği (ölçek maddelerinin birbirleriyle ilişki düzeyi) toplam (tüm ölçek) ölçek için ise 0.91 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik ve geçerlilik değeri Tablo-2’de verilmiştir (Spector, 2001).

**Tablo-2: Spector İş Tatmin Ölçeği (JSS) Güvenirlik Analizi**

Boyut	Alpha	Tanımlama
Ücret	.75	Ücret ve haklar
Terfi	.73	Terfi fırsatları
Yönetim	.82	Amirler
Yan ödemeler	.73	Parasal ve parasal olmayan yan ödemeler
Performansa bağlı ödüller	.76	Takdir edilme, tanınma ve iyi iş için ödüller
Çalışma süreçleri	.62	Çalışma politikaları ve prosedürleri
İş arkadaşları	.60	Çalıştığınız insanlar
İşin doğası	.78	İş görevlerinin kendisi
İletişim	.71	Örgüt içi iletişim
Toplam	.91	Tüm boyutların toplamı

İş tatmini ölçeklerinin geçerlilik kanıtları aynı çalışanlar üzerinde kullanılan çeşitli ölçeklerin karşılaştırılmasıyla elde edilmiştir. Orijinal iş tatmini faktörlerinden beşi olan; ücret, terfi, yönetim ve işin kendisi faktörleri muhtemelen en geçerli ölçek olarak kullanılan iş tanımlama indeksinde bu faktörlere karşılık olarak gelen alt ölçeklerle aralarında yüksek korelasyonlar bulunmuştur. İş tatmini ölçeği ile iş tanımlama indeksi arasındaki korelasyonlar (eşit düzey çalışanlar için) .61 ile (yönetim için) .80 arasında değişen değerlere sahiptir (Gülнар, 2007:88).

#### **2.6.1.5 Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)**

Minnesota İş tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Serinkan ve Bardakcı, 2009:121). Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş

Tatmini Ölçeğidir (Toker, 2007a:96). 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Baycan, 1985). Ölçeğin Türkçe tercümesi 1985 yılında Baycan, 1989 yılında Oran, 1995 yılında Görgün ve 1996 yılında Bayraktar tarafından araştırmalarında kullanılmıştır (Hündür, 2010).

Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarını içeren Herzberg'in Motive Edici-Hijyen teorisi üzerine tasarlanmıştır.

Minnesota İş tatmin Ölçeği 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyutlar şunlardır: iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:167).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği ankete katılanların yanıtlarını , "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Envanterden sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği uzun ve kısa olmak üzere iki versiyonda kullanılabilir. Uzun olan versiyonu; 20'si ayrıntılı iş boyutlarını olmak üzere, içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeyini temsil eden toplam 100 soruyu katılımcılara yöneltilir. Kısa olan versiyonu ise 20 ayrıntılı iş boyutunu temsil eden sadece 20 soruyu cevaplamaları için katılımcılara yöneltilir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği kısa versiyonunda yer alan 20 maddenin dağılımı ise ;

1. İçsel tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
2. Dışsal tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
3. Genel tatmin: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. şeklindedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin içsel tatmin güvenilirlik ortalaması .86, dışsal tatmin güvenilirlik ortalaması .80 ve genel tatmin ortalaması ise .90'dır (Bülbül, 2010). Bu sonuçlar ölçeğin içsel güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir

Minnesota iş tatmin ölçeğinin bu denli yaygın kullanılmasının nedeni hem bireyler hem de gruplar üzerinde iyi bir şekilde uygulanabilmesinden kaynaklanmaktadır.

#### **2.6.1.6 Warr, Cook ve Wall'un İş Tatmini Ölçeği**

Warr, Cook ve Wall'un iş tatmini ölçeği, iş tatmininin 15 niteliği ile çalışanların tatmin ya da tatminsizliğini sorgulamaktadır (Warr vd., 1979:129). Ölçek, içsel ve dışsal motive edicilere ait iki alt ölçekle motivasyonu ölçmek için tasarlanmıştır. Ölçüm aracının genel niteliği iş tatminiyken, bu alt ölçekler iş tatmininden daha çok motivasyonu ölçer gibi görünmektedir.

#### **2.6.1.7 Hackman ve Oldham'ın İş Tanımlama Araştırması (JDS)**

JDS İş tatmin ölçeği Hackman ve Oldham tarafından 1974 yılında, bireyin işiyle ilgili değerlendirmesinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir (Fields,2002: 70). Bu ölçek iş özelliklerinin insanlara etkisini anlamaya çalışmak için geliştirilen bir araçtır Hackman ve Oldham'ın iş analizi yaklaşımına göre iş tatmini, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde olunan kişilerden alınan geri bildirimler olarak beş temel boyuta sahiptir (Donuk, 2009:181). JDS ölçeği genel iş tatminini ölçtüğü gibi büyüme, ödemeler, güvenlik, sosyal haklar, yönetim gibi iş tatmininin birçok alanını içerdiği için bir anlamda boyutsal bir ölçektir.

Ölçek 14 yargı cümlesinden oluşmuş ve Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekteki maddelerin tümü olumlu yönde ve yarım bırakılmıştır. Bu yarım cümleleri, çalışanın mantıksal yolla tamamlaması istenmektedir. Örneğin, çalışan “sahip olduğum iş güvenliği miktarı” şeklindeki soruya “beni hiç tatmin etmez (1)”, “beni yeterince tatmin etmez (2)”, “kararsızım (3)”, “beni oldukça tatmin eder (4)” ve “beni çok tatmin eder (5)” derecelendirme seçeneklerinden biriyle cevaplandırmak zorundadır. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için puanlamada bir dönüştürme işlemine ayrıca başvurulmamaktadır. Soru adedi 14 olduğu için en düşük puan 14, en yüksek puan da 70 olmaktadır (Silah,2002:155).

İş doyum anketinin Cronbach Alpha değerinin Güler' in endüstride çalışan işçilere yönelik yapmış olduğu araştırmada .92, Pearson ve Chong'un Malezya'daki hemşirelere yönelik yapmış olduğu araştırmada .90, Yüksel' in hekimlere yönelik yapmış olduğu çalışmada .88, bu araştırmada ise .89 olduğu saptanmıştır (Yüksel,2002: 196).

### **2.6.2 Kritik Olay Yöntemi**

İş tatminini ölçmede ikinci yöntem Kritik Olaylar tekniğidir. Kritik olay yöntemi ilk kez John C. Flanagan (1954) tarafından İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır.

Bu yöntemde işgörenler işleriyle ilgili özellikle tatmin edici veya tatmin edici bulmadıkları olayları açıklarlar. Verilen cevaplarla önemli olan konular belirlenmiş olur (Greenberg ve Baron, 1997:172). İş tatmininin ölçülmesinde Kritik Olaylar tekniği ilk defa Herzberg tarafından kullanılmıştır (Steers, 1981:299-300).

Kritik olaylar yaklaşımının faydalarından birisi, cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri, düşündüklerini tam olarak söyleyebilmeleridir. Minnesota ölçeğinde olduğu gibi yönlendirme yoktur, cevaplayan kişiler anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı değildir (Keleş, 2006:87).

### **2.6.3 İş Tatmininin Mülakat Yoluyla Ölçülmesi**

Anket ve puanlama yöntemi hazırlama ve uygulamanın zaman alıcı olması nedeni ile zor bir yöntemdir. İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan mülakat yoluyla da ölçülebilmektedir. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü, olayın derinlemesine analizine olanak sağlamaktadır. Mülakat sırasında ek sorular sorulabilmektedir. Araştırmacının cevaplayıcıyı etkilememesi ve yönlendirmemesi gerekir ( Erdoğan, 1994:262).

Mülakatı yapan kişinin konuyu farklı yönleriyle ele alması, bu yönlerinin açığa çıkarılması ve konunun çok boyutlu bir hale getirmesi mümkün olmaktadır. Bu yöntemde araştırmacının objektif olması, araştırma yeteneği ve bilgisi, soruları sorma tarzı mülakatın ve elde edilen verilerin doğruluğu ve tamlığı açısından önemlidir. Bu yöntemin en büyük sakıncasını zaman alması ve pahalı olması oluşturur.

Mülakat yöntemiyle yapılan iş tatmini ölçümü yönetime çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi vermektedir. Mülakat çalışması sırasında alınan ilave bilgilerle çalışanların özel tatmin ve tatminsizlik nedenlerini belirlemek mümkün olmaktadır.

Mülakat anketten daha derinlemesine inceleme olanağı vermektedir. Mülakattan önce ortamı yumuşatıcı bir konuşma yapmanın faydası bulunmaktadır. Mülakatta cevaplar alınırken şaşırma ifadeleri gösterilmeden her nokta not edilmelidir (Öner, 1999:48). Görüşmeler birebir yapılmalı ve üçüncü şahıslar olaya karıştırılmamalıdır.

Çalışmamızın bu bölümünde genel olarak iş tatmini kavramı ele alınmıştır. İş tatmini kavramının tanımı ve gelişimini, önemi, iş tatmini teorileri, iş tatmini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları ve iş tatminin ölçülmesinde kullanılan yöntemler incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde ise literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar incelenmeye çalışılacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİTERATÜR DEĞERLEMESİ

Çalışmamızın bu üçüncü bölümünde literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar, iş tatmini ile ilgili çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili çalışmalar olmak üzere üç ana başlık altında inceleyeceğiz.

#### **3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Araştırmalar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmaları yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar olarak iki bölümde inceleyeceğiz.

##### **3.1.1 Yurtiçi Araştırmalar**

İşbaşı'nın (2000a) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın analiz kısmında uygulanan faktör analizi ve güvenilirlik, geçerlilik testlerinin sonuçları, ölçeklerin evrenselliğine şüpheyle bakmak gerektiği görüşünü destekler niteliktedir. Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçeğe uygulanan faktör analizinde, Organ'ın tanımladığı boyutlarla tutarlı faktörler elde edilmiştir. Ancak, Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçeğe uygulanan faktör analizinde Graham'ın tanımladığı boyutları destekleyen faktörler elde edilememiştir. Bu sonuçların, ABD dışında herhangi bir ülkede uygulama örneği bulunmayan Moorman ve Blakely ölçeğinin farklı kültürlerde denenmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiği belirlenmiştir.

İşbaşı'nın (2000b) yüksek lisans çalışmasında, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kamer'in (2001) yüksek lisans çalışması sonucunda, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın ÖVD'yi

açıklama gücünün örgütsel güvenin açıklama gücünden daha yüksek olduğu, örgütsel güven ile ÖVD arasındaki sonuçların kararsızlık sınırlarında kaldığı belirlenmiştir.

Köse vd'nin (2003) çalışmalarında, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışan öğretim üyeleri, araştırma görevlileri ve idari personeli üzerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının incelenerek, bu örgütte ÖVD boyutları ve tutuma ilişkin faktörler arasındaki ilişkiler ve bunların çalışanların demografik özellikleri ile ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. 47 çalışanın katıldığı araştırmanın sonucuna göre; çalışanların cinsiyeti ile nezaket ve sivil erdem boyutu arasında zayıf da olsa anlamlı bir ilişki olduğu, çalışanların görevleri ile sportmenlik dışındaki ÖVD boyutları arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, ÖVD'nin boyutları ve iş tatmini haricindeki tutuma ilişkin faktörlerin, çalışanların yaşı ile ilişkisi ve lider desteğiyle ÖVD arasında belirgin bir ilişki tespit edilemediği belirtilmiştir.

Özdevecioğlu'nun (2003) çalışmasında, üniversite öğrencilerinin başarıları ve öğrencilerin bazı demografik özellikleri ile ÖVD düzeyleri arasındaki ilişkilerin veya farklılıkların araştırılması amaçlanmıştır. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, İktisat ve Maliye bölümleri lisans öğrencilerinden oluşan 208 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda; başarı seviyesi ile ÖVD düzeyi arasında pozitif yönlü, yaş ve tekrara kalınan ders sayısı ile ÖVD arasında ters yönlü ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca, yapılan farklılık analizleri ile de öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıfları itibariyle (kaçıncı sınıfta oldukları) ve öğrencilerin gündüz ya da ikinci öğretim öğrencileri olmaları itibariyle ÖVD'nin farklılaştığı belirlenmiştir.

Dilek'in (2005) doktora çalışmasında Orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sarıkamış Garnizonunda görev yapmakta olan 319 personelin katılımı ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre: liderlik tarzlarından “dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, liderlik tarzlarından “koşullu ödüllendirme”nin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, yüksek görev bilinci, nezaketen

bilgilendirme ve sivil erdem davranışlarından oluşan dört alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Atalay'ın (2005) yüksek lisans çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenirken; idareden memnuniyet, öz yeterlilik, takdir edilme ve fırsat tanınma gibi kişi performansına etki edebilecek değişkenlerin etkileri devre dışı bırakılarak incelenmiştir. Uşak il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren 35 ilköğretim okulunda görev yapan 962 öğretmenin katıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; Örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı, kişilere çalışma ortam ve fırsatı tanınmanın, takdir etmenin, kişinin özyeterlilik algılamalarının ve kıdemlerinin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin prosedürdeki ve dağıtımdaki adaletten daha önemli olduğu, öğretmenlerin prosedürdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimsel adalet yokluğundan daha fazla etkilendikleri, eğer etkileşim adaleti mevcut ise dağıtım ve prosedür adaleti yokluğu durumunda bile, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebildikleri belirlenmiştir.

Güven'in (2006) yüksek lisans çalışmasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Tekstil sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerden 62 çalışanın katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde en fazla "şirket kaynaklarını etkin kullanma" davranışlarını sergiledikleri, bunu sırasıyla "amirleri bilgilendirme", "işe özen gösterme" ve "sahiplenme" davranışının izlediği, en az sergiledikleri davranışlar ise "özveride bulunma" ve "fikirleri destekleme" davranışları olduğu belirlenmiştir.

Keleş'in (2006) doktora çalışmasında, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının, varsa ne yönlü bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Boehringer Ingelheim A.S. ve Selçuk Eczacıhane Tic. ve San.A.S. çalışanlarından oluşan 214 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına



göre; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Şeşen'in (2006) yüksek lisans çalışmasında, Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın kıt'a, karargâh ve kurumlarının örgüt yapısının öğrenen örgüt olma seviyeleri araştırılmış; bu seviyenin örgütte sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bahse konu birliklerde görev yapan 436 personelin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; personelin öğrenen örgüt algılamaları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aynı yönde güçlü bir ilişki bulunduğu, örgüt yapısı öğrenen örgüte dönüştükçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranının da arttığı, demografik değişkenlerden ise görev yeri ve rütbenin ÖVD'nin oluşmasında etkili olduğu belirlenmiştir.

Mercan'ın (2006) yüksek lisans çalışmasında, Uşak il merkezinde ve merkez köylerinde bulunan ilköğretim öğretmenlerini, örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alarak bu faktörlerin örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Uşak ili ve merkez köylerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 25 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 350 öğretmenin katıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının ve yabancılaşmanın alt boyutlarının oluşturan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları ile yüksek düzeyde ilgisinin bulunmadığı, bulunduğu okula bağlılık duyan öğretmenlerin aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebileceği yolunda tespitlerde bulunulmuştur.

Çelik'in (2007) doktora çalışmasında, örgüt kültürü boyutlarının, ÖVD üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma sürecinde örgüt kültürü boyutları (Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Adalet, Çatışmada Hoşgörü ve Risk Üstlenmeyi Teşvik) ile ÖVD alt boyutları (Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve Centilmenlik) arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD)'ne üye sadece savunmaya yönelik elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren 4 işletmeden 810 işgören çalışanları ve 135 alt seviye yöneticinin katıldığı çalışmanın sonuçlarına göre: örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranış boyutları arasında pozitif yönlü kuvvetli biri

ilişkinin bulunduğu ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Samancı'nın (2007 yüksek lisans çalışmasında ve Cemil ile Samancı'nın (2007) yılındaki çalışmalarında, ilköğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven duygusunun, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Uşak iline bağlı 30 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 445 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel güven duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarını %12 açıkladığını, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını en çok öğretmenlere duydukları genel güvenin açıkladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça gönüllülük davranışlarını daha fazla sergiledikleri, görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri arttıkça, öğretmenlerin daha çok yardımsever davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir.

Ay'ın (2007 yüksek lisans çalışmasında, öğretmenlerin sahip oldukları öz-yeterliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğretmenlerin öz-yeterlikleri arasındaki ilişki; örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi faktörler de hesaba katılarak incelenmeye çalışılmıştır. Uşak ilinde bulunan 32 ilköğretim okulunda görev yapan 372 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonuçlara göre, öğretmenlerin öz-yeterliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, bununla birlikte örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşmanın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri, işteki tecrübeleri, çalışma süreleri arttıkça ÖVD sergilemelerinin arttığı tespit edilmiştir.

Arslantaş ve Pekdemir'in (2007) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bir üretim firmasında çalışan 233 kişinin katılım ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmediği, kıdem sürelerine, çalışılan departmana göre ise farklılık görüldüğü belirlenmiştir.

Karabey ve İşcan'ın (2007) çalışmalarında, örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ergaz Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Erzurum'daki 2 işletmesinde çalışmakta olan 83 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgütün dış imajını çekici bulan çalışanların örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiğini ve örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği, yaş ve eğitim düzeyi açısından çalışanların özdeşleşme derecesi, dış imajı çekici algılama derecesi ve ÖVD arasında % 95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı belirlenmiştir.

Ertenü'nün (2008) doktora çalışmasında, günlük yönetim uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide astların güçlendirilmiş olmalarının rolü incelenmesi amaçlanmıştır. 8 ilde yerleşik 30 banka şubesinde çalışan 225 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; destekleyici yönetim, pozitif yönetim, duyarlı yönetim ve güvenen yönetim olarak adlandırılan faktörlere bölünen güçlendirici yönetici davranışların (GYD) atılımcı-pozitif koruyucu-yurttaşlık ve centilmenlik kategorilerine bölünen örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde destekleyici yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışını genelde en iyi açıklayan yönetim tarzı olduğu bulunmuştur. Buna ilaveten, güçlendirici yönetici davranışlarının insancıl yönü ağır basan koruyucu –yurttaşlık davranışlardan (yardım-sadakat-uyum ve sivil sorumluluk) ziyade, daha zorlayıcı nitelik taşıyan atılımcı ve pozitif davranışları (kendini geliştirme-insiyatif alma) desteklediği belirlenmiştir. Ayrıca, demografik değişenlerin güçlendirilme algısı üzerinde pek etkili olmadığı; ancak yaş, kıdem ve pozisyon arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olduğu bulunmuştur.

Öz'ün (2008) doktora çalışmasında, müşteri memnuniyeti, çalışanların katılımı, yönetici liderliği, takım çalışması, ödül dağılımı, performans değerlendirmesi, sürekli gelişim ve güçlendirme gibi toplam kalite yönetimi uygulamaları ile işe cezbolma,örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. 734 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda; güçlendirme ile örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek bir ilişki bulunduğu, en az ilişkinin ise demokratik yönetimle olduğu, işe cezbolmanın TKY uygulamaları ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamlı bir seviyede etkilemediği, yaş ve görev

süresinin örgüte bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı seviyede etkilediği yolunda tespitlerde bulunulmuştur.

Geçer'in (2008) yüksek lisans çalışmasında, örgütün faydasına olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında ne tür değişkenlerin rol oynadığının araştırılması amaçlanmıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan 33'ü servis sorumlusu olmak üzere 380 hemşirenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre, genel örgütsel vatandaşlık davranış sergileme düzeyi ile yaş, medeni durum, öğrenim durumu arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı, hastanede çalışma süresi, buldukları görevde çalışma süresi açısından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu belirlenmiştir.

Özcan'ın (2008) yüksek lisans çalışmasında, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğretmenlerin sahip oldukları demografik özellikleriyle ilişkisi araştırılmıştır. İstanbul ilindeki 11 farklı ilköğretim okulunda görev yapmakta o alan 270 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin örgütsel özdeşim ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu, örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin demografik özelliklerine (statü, yaş, kurumunda çalışma süresi, öğrenim durumu ve mezuniyet yılı, cinsiyet, medeni hal, toplam kıdem yılı) göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bolat vd.'nin (2009) çalışmalarında, Sosyal Mübadele Teorisinden yararlanarak güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otellerde çalışmakta olan 280 otel işgörenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; güçlendirici lider davranışları genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğu, medeni durum ve cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli değişkenler olduğu belirlenmiştir. Yaş ve eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Güler'in (2009) yüksek lisans çalışmasında, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil

erdem boyutlarını sergilemeleri ile örgüt içi çatışma şekilleri olan kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışma arasındaki ilişkinin olup olmadığını incelemeye çalışılmıştır. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı beş ayrı hastanede görev yapmakta olan 292 çalışanın katıldığı araştırmanın sonucuna göre; sağlık çalışanlarının ÖVD boyutlarını sergilemeleri ile örgüt içi çatışma şekillerini göstermelerinin aynı derecede birbiriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, yaş ve eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Nar'ın (2009) yüksek lisans çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan kurallara uyma, işlevsel katılım ve sosyal katılım ile ilişkili olduğu düşünülen arkadaşlık etme, statü edinme ve başarı elde etme ihtiyacı incelemeye çalışılmıştır. İstanbul ili Ataşehir ilçesindeki 12 ilköğretim okulunda görev yapan 254 öğretmenin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; başarı çabası arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları azalırken, statü çabası ve arkadaşlık çabası arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı, öğretmenlerin en çok kurallara uyma davranışını benimsedikleri belirtilmiştir.

Tuğcu'nun (2009) yüksek lisans çalışmasında, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi imalat sanayinde çalışan beyaz yakalı personelin ÖVD'leri ile motivasyonları arasındaki ilikin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Kayseri ilinde imalat sanayindeki 103 çalışanın katıldığı araştırmanın sonucunda; ÖVD için sivil erdem, ileri görev bilinci, sahiplenme, özgecilik, koruma, ise özen gösterme ve gönüllülük şeklinde isimlendirilen yedi faktörün belirlendiği, personelin motivasyonlarını etkileyen değişkenler için yapılan faktör analizi sonucunda ise dışsal benlik motivasyonu, içsel benlik motivasyonu, amacı içselleştirme motivasyonu, bağlılık motivasyonu, araçsal motivasyon ve şarta bağlı motivasyon şeklinde isimlendirilen altı faktör belirlenmiştir. Bir bütün olarak ÖVD ile motivasyon boyutlarından dışsal benlik, içsel benlik, amacı içselleştirme ve bağlılık motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken; regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal benlik, içsel benlik ve bağlılık motivasyonunun bir bütün olarak ÖVD üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Oğuz'un (2009) yüksek lisans çalışmasında, çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta, örgütsel değişim ise bireysel anlamda çalışanların değişimi nasıl algıladıklarına yönelik sorular ile teknolojik ve yapısal anlamda değişim olarak iki ayrı boyutta incelenmiştir. Eskişehir ilinde faaliyet gösteren Neo isimli alışveriş merkezinde çalışan 100 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel değişim arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yapısal teknik değişim arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmadaki sonuçlar dolayısıyla çalışma yapılan örgütte özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve değişim gibi kavramların olması gereken seviyelerde olmadığı gözlenmiştir. Demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, çalışanların pozisyonları ve ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Dede'nin (2009) yüksek lisans çalışmasında, çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin incelenmesi amacıyla dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, gelişime açıklık, duygusal denge kişilik özelliklerinin çalışanların örgüt içinde sergiledikleri yardımseverlik (özgecilik)-nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Trabzon, Rize ve Giresun illerindeki 25 bankada çalışmakta olan 223 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; dışadönüklük kişilik özelliğinin ve uyumluluk kişilik özelliklerinin ÖVD boyutlarından yardımseverlik (özgecilik)-nezaket, sportmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları, sorumluluk kişilik özelliğinin ise vicdanlılık ve sportmenlik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, gelişime açıklık kişilik özelliğinin sivil erdem ve vicdanlılık boyutu üzerinde, duygusal denge kişilik özelliğinin sportmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kıdem yılı ile örgütsel vatandaşlık davranışının doğrusal bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir.

E.Yıldırım'ın (2009) yüksek lisans çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının incelenmesi, öğretmenlerin cinsiyetleri, mezun oldukları eğitim kurumları, meslekteki kıdem yılları açısından sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Sakarya ili sınırları içerisinde yer alan Adapazarı, Arifiye, Erenler, Serdivan ilçelerinde kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin birlikte görev yaptığı ilköğretim okullarında çalışan 400 sınıf öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının birbirine yakın olduğu, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık boyutlarına “katılıyorum” düzeyinde katıldıkları, kadrolu ve sözleşmeli sınıf öğretmenlerinin sivil erdem boyutuna “katılıyorum” düzeyinde katıldıkları, ücretli sınıf öğretmenlerinin ise “kararsızım” düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir. Kadrolu erkek sınıf öğretmenlerinin sivil erdem ve sportmenlik algılarının kadrolu kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu, sözleşmeli ve ücretli ilköğretim sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında erkek ve kadın öğretmenler arasında özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik boyutları açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, kadrolu sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında, öğretmenlerin görev sürelerine ve eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Özer'in (2009) yüksek lisans çalışmasında, Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik) algılama ve örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) gösterme eğilimlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerdeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 349 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, serbestlik tanıyan lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, üstün görev bilinci ve nezaket boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, ancak

serbestlik tanıyan lider davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, öğretmenlerin çalıştığı okulun türü, cinsiyet ve medeni durum açısından gruplar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Keleş ve Pelit'in (2009) çalışmalarında, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu otellerde çalışan 336 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların yaşları ve eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu, cinsiyet, çalışılan bölüm ve çalışma süresi (kıdem) açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Titrek vd.'nin (2009) çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin ve bu görüşleri arasında çeşitli değişkenlere göre anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerinde görev yapmakta olan 777 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin kısmen ve çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdikleri, öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, görev yapılan il, eğitim durumu ve okul yöneticisi ile hemşeri olup olmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken; okul türü ve okul yöneticisine politik görüş yakınlığı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Poyraz vd.'nin (2009) çalışmalarında, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Afyon ilindeki dört ve beş yıldızlı termal otellerde çalışan 402 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu, işgörenlerin mesleki eğitim, yaş ve cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir farklılığın bulunamadığı belirlenmiştir.

Yılmaz'ın (2010) çalışmasında, kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini ve bu görüşlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu, yaş ve kıdem değişkenlerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kütahya il merkezinde görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen 286 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların ortaöğretim



okullarında örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip olduğu, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre değişirken; eğitim durumuna göre değişmediği belirlenmiştir.

İnci Erdoğan'ın (2010) yüksek lisans çalışmasında, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul ilinde imalat sektöründe ayakkabı üretimi yapan büyük ölçekli bir işletmede çalışan 155 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun duygusal bağlılık boyutu olduğu, devamlılık bağlılığının etki düzeyinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Özyurt'un (2010) yüksek lisans çalışmasında, telekomünikasyon sektöründe, örgütsel destek, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin çalışma yerine bağlı olarak değişkenlik gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 215 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda; örgütsel destek ve örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışma yerinin katkısının olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Çıtak'ın (2010) yüksek lisans çalışmasında, motivasyon ve iş tatminin çalışanların gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; iş tatmini ile ÖVD'nin özgecilik-nezaket, sportmenlik ve vicdanlık boyutları arasında bir ilişki bulunmuş fakat sivil erdem boyutu ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun sonucunda, iş tatmininin ÖVD'nin özgecilik, nezaket, sportmenlik ve vicdanlık boyutlarını etkilediğini fakat sivil erdem boyutunu etkilemediği belirtilmiştir. Ayrıca, işgörenlerin psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel yönetsel motivasyon araçları ile motive edilmelerinin özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem, vicdanlılık gibi ÖVD boyutlarına hiçbir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Ala'nın (2010) yüksek lisans çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, personeli güçlendirmenin etkisini tespit etmek ve bu etkide etiksel değer ve davranışın rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Isparta ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki firmada çalışan 195 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre;

örgüt içindeki bireyin ÖVD göstermesinde personeli güçlendirme dolaylı etkiye sahip olduğu, yani personeli güçlendirmenin ancak etiksel değer ve davranışın aracılık etkisi ile kendini göstermekte olduğu, bir diğer ifade ile güçlendirme değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisinin tamamıyla etiksel değer ve davranış değişkeni aracılığıyla sağlandığı belirtilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenlerin araştırma boyutlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Keleş'in (2010) yüksek lisans çalışmasında, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin bireysel ve çalıştıkları işletmeye özgü özellikleri, eğitim düzeyleri, turizm eğitimi alma durumları ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Ankara'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 556 işgörenin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık davranışlarını en fazla gösterdiği, eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında, turizm eğitimi alma durumlarının sivil erdem alt boyutunda ve hizmet içi eğitim alma durumlarının özgecilik, vicdanlılık ve üyelik erdemi boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bayan işgörenlerin daha fazla özgecilik davranışı ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha fazla nezaket davranışı sergilediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Sökmen ve Boylu'nun (2011) çalışmalarında, otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının ne derecede benimsendiği ve gösterilen davranışların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin sınır birimlerinde çalışmakta olan 147 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik, sivil erdem ve centilmenlik boyutları puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamı düzeyde farklılaşmakta, vicdanlılık boyutu puan ortalaması ise farklılık göstermemektedir.

### **3.1.2 Yurtdışı Araştırmalar**

Barbuto ve arkadaşlarının (2001) çalışmalarında, motivasyon kaynakları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. A.B.D'de

faaliyet gösteren iki tarım firmasında çalışan 171 işgören ile onların denetçisi 31 kişinin katıldığı çalışmanın sonucunda; çalışanların araç odaklı motivasyonları ile ÖVD'leri arasında negatif yönlü bir korelasyonun bulunduğu, çalışanların dış kaynaklı motivasyonları ile ÖVD'leri arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, çalışanların iç kaynaklı motivasyonları ile ÖVD'leri arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Garg ve Rastogi'nin (2006) çalışmalarında, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin profilleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılıklarının incelenmesi amaçlanmıştır. 50 devlet okulundan 50 de özel okullardan olmak üzere toplam 100 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin profillerinde önemli farklılıklar olduğu, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin de önemli farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bogler ve Somech'in (2005) çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasını sağlayan temel faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. İsrail'deki 25 ilköğretim ve 27 lisede görev yapan 983 öğretmenin katıldığı çalışmanın sonucunda; yöneticileri tarafından güçlendirilmiş öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olacağını ve buna bağlı olarak da ÖVD'nin yüksek seviyede olacağını ifade etmişlerdir.

Lambert vd.'nin (2008) çalışmalarında, örgütsel bağlılık, iş stresi, işe bağlanma, bireysel karakteristikler gibi iş çevresi ile ilgili değişkenlerin ÖVD üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. 200 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgütsel bağlılığın ÖVD arasında anlamlı pozitif ilişkinin bulunduğu, işe bağlanma ile ÖVD arasında bir ilişkinin bulunmadığı, iş stresinin ise ÖVD üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Pao-Chin Wang'ın (2008) yüksek lisans çalışmasında, örgütsel kültür, liderlik tarzı, iş tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 312 yönetici ve işgörenin katıldığı araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel kültür ÖVD üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, örgütsel kültürün ise iş tutumlarının etkileyerek dolaylı yoldan ÖVD üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Chen ve Carey'in (2009) çalışmalarında, eğitim alanında örgütsel vatandaşlık davranışının incelemesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda; ÖVD boyutlarından vicdanlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif fakat motivasyonsuzlukla negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Singh ve Singh'in (2009) çalışmalarında, kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışındaki rolünü araştırmışlardır. 188 yöneticinin katıldığı araştırma sonucunda; kişiliğin işyerine örgütsel vatandaşlık davranışını oluşumunda önemli bir role sahip olduğu, kişiliğin vicdanlılık ve dışadönüklük boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunun tamamı ile pozitif anlamlı ilişkinin bulunduğu, kişiliğin tatlılık (hoşluk) boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem dışındaki tüm boyutları ile pozitif anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Polat'ın (2009) çalışmasında, Türkiye'de ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeylerinin yöneticilerin görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. 219 yöneticinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin ÖVD gösterme düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin en çok nezaket tabanlı bilgilendirme ve özgecilerik davranışlarını, daha sonrada sırasıyla sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarını sergiledikleri belirlenmiştir.

Snape ve Redman'ın çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların ÖVD ve biçimsel rol performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kuzey-doğu İngiltere'de faaliyet gösteren 28 işyerinde çalışan personel ve yöneticilerden oluşan 519 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ÖVD arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Suresh ve Venkatamma'nın (2010) çalışmalarında, kişilik ve örgütsel iklimin kamu kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hindistan'da 215 çalışanın katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışları personelin yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik özellikleri ve örgütsel iklim tarafından etkilenmekte olduğu, kişilik ve örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada büyük öneme sahip oldukları belirlenmiştir.

Mohammad ve Zakaria'nın (2010) çalışmalarında, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Malezya Üniversitesi'nde çalışmakta olan 120 personelin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; yaş ve mesleki kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi arasında zayıf olmakla birlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

### **3.2 İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde iş tatmini kavramı ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmaları yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar olarak iki bölümde inceleyeceğiz.

#### **3.2.1 Yurtiçi Araştırmalar**

Çarıkçı'nın (2004) çalışmasında, hizmet sektörü çalışanlarında genel olarak iş tatmininin ve işin çeşitli özelliklerinden alınan tatmin düzeyleri ile kamu ve özel sektör personeli arasındaki iş tatmini farklılıkları ve varsa bu farklılığın nedenlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan 147 memur ile bir özel sektör işletmesinde çalışan 160 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyet, çalışma saatleri ve düzeni değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem değişkenlerinin ise iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadıkları belirlenmiştir.

Demir'in (2005) doktora çalışmasında, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Plastik sektörünün alt sektörü konumundaki plastik boru ve PVC profil imalat sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin üretim ve ilgili destek bölümlerinde çalışan ve "mavi yakalılar" olarak adlandırılan çalışanları ile idari ve satış birimlerinde çalışan "beyaz yakalı" çalışanlarından oluşan 884 çalışanın katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; örgüt kültürü ve çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tatmin düzeylerine göre farklılık gösterdiği, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgüt kültürünün çalışanların değerleri ile örtüşmesi ölçüsünde, iş tatmin düzeyinin de yüksek olacağı belirlenmiştir.

Denizoğlu ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarında, Atatürk Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesinde çalışan dış hekimleri ve hemşirelerin iş doyum düzeylerinin

belirlenmesi amaçlanmıştır. 102 akademik personel diş hekimi ve 15 hemşire olmak üzere toplam 117 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda; diş hekimlerinin akademik kariyer, yaş ve meslekte geçen süreleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu, en yüksek iş doyum düzeyinin evli olan ve 20 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip hemşirelerde olduğu, akademik kariyer, meslekte geçen yıllar ve diş hekimlerinin yaşları arttıkça iş doyum düzeyinin arttığı belirtilmiştir. İş doyumunu açısından doktora öğrencilerinin en memnuniyetsiz grup olduğu, hemşirelerin ise çalışma arkadaşlarına oranla yapmakta oldukları işten daha az memnuniyet duymakta oldukları belirlenmiştir.

Konuk'un (2006) yüksek lisans çalışmasında, örgüt kültürünün iş tatmini ve işletme üzerine etkilerini incelemek amaçlanmış, bu amaç doğrultusunda şirketteki mevcut örgüt kültürüne ilişkin uygulamalar ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, çalışanların iş tatmini düzeyleri "yaş", "öğrenim durumu", "meslek" değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Konya Şeker Fabrikasında çalışan 242 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algılamaları ile tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, bir anlamda, örgüt kültürünün iş tatminine etki eden, iş tatminin ya da iş tatminsizliğinin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif anlamlı ilişki bulunduğu, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin ya da tatminsizliğin, çalışanın "iş tecrübesi" (kıdem), "yaş" ve "eğitim seviyesi" değişkenlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Baştemur'un (2006) çalışmasında, Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi, iş tatmininin belirleyicileri ile yaşam tatmininin belirleyicileri arasındaki ilişkilerin varlığının ve yönlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 361 personelin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; yaşam tatmininin % 14,1'ini iş tatmini değişkenleri ile açıklandığı, yaşam tatmini değişkenleri ile iş tatmini değişkenlerinin bütünü arasında pozitif, iş tatmini değişkenleri ile yaşam tatmini değişkenlerinin bazıları arasında ise hem pozitif hem de negatif ilişkilerin bulunduğu belirtilmiştir. Yaş, eğitim durumu, şu anki birimdeki çalışma süresi, eşin çalışması ve çocuk sayısı değişkenleri ile iş tatmini arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı

anlaşmıştır. Ortalama hizmet süresi, çalışma sistemi, rütbe, medeni durum ve polis akademisi mezuniyeti ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirtilmiştir.

Şanlı'nın (2006) yüksek lisans çalışmasında, Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenerek bazı demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Adana Emniyet Müdürlüğü ve Kemal Serhadlı Polis Okulunda çalışan 355 polisin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örnekleme giren polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin, cinsiyet, görev yapılan şube ve ekonomik durumlarının algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarı duygusunda azalma düzeyinin ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum, öğrenim durumuna göre iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark saptanmadığı belirtilmiştir.

Gürbüz'ün (2007) başlıklı çalışmasında, eğitim seviyesinin iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otuz otel işletmesinde görev yapan 600 işgörenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

F.Yıldırım'ın (2007) çalışmasında, örgütsel adalet, bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Adana'daki bir tekstil fabrikasında çalışmakta olan 280 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Gülner'in (2007) doktora çalışmasında, kamu ve vakıf üniversitelerindeki araştırma görevlilerinin iletişim doyumunu ve iş tatmini kaynaklarını belirleyerek, bu

kaynakların genel, kamu ve vakıf örneklemlerindeki araştırma görevlilerine göre farklı olup olmadığını test etmek, iletişim doyumu ve iş tatmini düzeylerinin deneklerin demografik özellikleriyle ilişkisini örneklem gruplarını karşılaştırmak ve yine üç örneklem grubu için iletişim doyumu – iş tatmini ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli kamu ve vakıf üniversitelerine görev yapmakta olan 1307 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; iletişim doyumu genel ortalama puanıyla iş tatmini genel ortalama puanı arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, araştırma görevlilerinin en yüksek doyum elde ettikleri ilk üç iş tatmini faktörünün sırasıyla; işin kendisi, iş arkadaşları ve yönetim faktörleri olduğu, en düşük doyum yasadıkları iş tatmini maddelerinin ücret ve yan ödemeler olduğu belirtilmiştir.

Sökük’ün (2007) doktora çalışmasında, özel hastanelerde çalışan hemşire ve sağlık memurlarının örgütsel adalet algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ilinde bulunan 123 özel hastanede çalışmakta olan 881 hemşire ve sağlık memurunun katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu ve iş tatmini örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genel iş tatminlerinin; çalışanların çalışma şekillerine, görevlerine, çalışma sürelerine, toplam mesleki deneyim sürelerine, eğitim durumlarına, çalışanların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre farklılık göstermekte olduğu belirlenmiştir.

Toner’in (2007a) çalışmasında, konaklama işletmelerindeki çalışanların iş tatmininin İş Tanımlama Ölçeği ile ölçümü ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; ücret, cinsiyet, medeni halin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı, çalışanların yaşının, eğitim düzeylerinin iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Şahin’in (2007) doktora çalışmasında, Ege Bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Muğla, İzmir, Aydın ve



Afyon illerinde faaliyet gösteren 112 beş ve dört yıldızlı otellerde çalışan 404 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Arı'nın (2007) yüksek lisans çalışmasında, jandarma personelinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini belirleyerek, bu faktörleri etkileyen bağımsız değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Konya ve ilçelerinde görev yapan 232 jandarma personelinin katıldığı araştırmanın sonucunda, iş tatmininin personelin yaş, öğrenim durumu, meslekte hizmet süresi, görev alanı, görev yeri, rütbe, görev sınıfı, değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirtilmiştir.

Bozkurt ve Bozkurt'un (2008) çalışmalarında, eğitim sektöründe iş tatminini etkilediği düşünülen işletme içi faktörlerden iletişimin açıklığı, arkadaşlık ilişkileri, terfi olanakları, yönetim tarzı ve adil ücret sistemi şeklinde unsurların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre eğitimciler, ücretlerinden tatmin olmadıklarını belirtirken arkadaşlık ilişkilerinden de tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Yönetim tarzından ve iletişimden tatmin olma konusunda ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında örnek kitlenin kariyer gelişiminden tatmin olma, ücret artışı ve yönetim tarzından tatmin olma unsurları arasında güçlü bir ilişki kurduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, mesleki kıdem ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Saylan'ın (2008) yüksek lisans çalışmasında, çalışan verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olan, iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış ve bu faktörlerin iş tatminini ne ölçüde etkiledikleri ve aralarındaki ilişkinin güçlülüğü incelenmiştir. Tarım makineleri imalat sektöründe faaliyet gösteren, Erkut Tarım Makineleri Sanayim A.Ş. Traktör Fabrikası'nda, çalışanlar üzerinde yapılan ve 292 kişinin katıldığı bu araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ile işe (örgüte) bağlılık, yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, takdir edilme (ödüllendirme) ve arkadaşlık ortamı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. İş tatminini etkileyen faktörler önem sırasına göre; işe bağlılık, çalışma koşulları, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ve yönetim yaklaşımı olarak belirlenmiştir.

Alkış'ın (2008) doktora çalışmasında, F. Herzberg'in Çift Etmen Teori'sinde ortaya koymuş olduğu etmenlerin turizm işletmelerinde uygulanması sonucunda işgören iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemesi amaçlanmıştır. Özellikle Hijyen etmenleri olarak bilinen; şirket politikası, ücret, iş güvenliği, vb. etmenlerin iş tatmini ile ilişkisinin olup olmadığı, motivasyon etmeni olarak bilinen; başarı, tanınma, sorumluluk vb. etmenlerin de iş tatmini ile ilişki düzeyinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 600 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu, motivasyon etmenlerinden tanınma ile iş tatmini arasında ilişkinin ters yönde olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, hijyen etmenlerinde en yüksek ilişki düzeyinin işgörenin "sosyal yaşantısı", motivasyon etmenlerinde ise "ilerleme ve gelişme imkanları" olarak görüldüğü, bu çalışmada Herzberg'in Çift Etmen Teorisini, araştırma sonuçlarının kısmen desteklemediği belirtilmiştir.

Şengül'ün (2008) doktora çalışmasında, çalışanların kişilikleri, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Özel sektördeki büyük firmaların beyaz yakalı çalışanlarından oluşan 304 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; kişiliğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediği, iş tatmininin örgütsel bağlılığı yordadığı belirlenmiştir. Söz konusu araştırma, farklı kişilik yapısına sahip çalışanların işlerine karşı farklı şekillerde tatmin ve örgütlerine karşı farklı şekillerde bağlılık gösterdiklerini ortaya koymakla birlikte, işlerinden tatmin derecesine bağlı olarak bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının da değiştiğini ortaya koymaktadır.

Öztekin'in (2008) doktora çalışmasında, ordudaki iş tatmininin geliştirilmesi amacı ile iş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Karargâh ve sınır birliklerinde görev yapan 108 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; karargâhta görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin atamaların sıklığı, çalışma koşulları ve ücretlendirme olduğu, sınır birliklerinde görev yapan subayların iş tatminini etkileyen faktörlerin ise; işin niteliği ve dış görevlerin/operasyonların etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler açısından çalışmada hem merkez karargâh hem de sınır birliklerinde görev yapan

subayların iş tatmini ile demografik değişkenler arasında herhangi bir ilişki ve fark bulunamamıştır.

Okyay'ın (2009) yüksek lisans çalışmasında, Adana ili Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde görev yapan 270 polis memurunun katıldığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Emniyet Teşkilatına bağlı okullardan mezun olan polislerin iş doyum düzeylerinin nötr düzeyde olduğu, duygusal tükenme düzeylerinin orta düzeyde olduğu, yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eroğlu'nun (2009) yüksek lisans çalışmasında, adaletin" iş ve örgüt hayatındaki etkisini geniş bir şekilde izah edilmesi amaçlanmıştır. Pamukkale Üniversitesinin merkez kampüste, rektörlük ve diğer fakültelerin idari ve akademik personelinden oluşan 240 personelin katıldığı araştırmanın sonucunda; örgütsel adaletle ilgili tutumların, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilediği; örgütlerdeki prosedürlerde, dağıtım kararlarında, örgütsel uygulamalarda ve kişiler arası iletişimde adaletin sağlanmasının, iş tatmini açısından son derece etkili ve önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir.

Demirel'in (2010) yüksek lisans çalışmasında, hâkim, savcı ve avukatların iş tatmini düzeylerini belirlemek ve bunu etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Sivas merkez ilçede görev yapmakta olan 267 hakim, savcı ve avukatın katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; hakim, savcı ve avukatların genel iş doyum düzeylerinin düşük seviyede olduğu, genel iş doyum düzeyinin cinsiyet, medeni durum, meslekte yükselme olanağına göre farklılaşmadığı, genel iş doyum düzeyinin yaş, çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Akkamış'ın (2010) yüksek lisans çalışmasında, İstanbul İli Anadolu yakası Sultanbeyli İlçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan I. ve II. kademe öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, öğrenim durum, mezun olduğu fakülte, çalıştığı ilköğretim kademesi, konum ve okul imkânları değişkenleri ile ilişkisinin olup olmadığını tespit edilmesi amaçlanmıştır. İstanbul İli Anadolu Yakası Sultanbeyli İlçesindeki 6 resmi okulda görev yapan 217 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucunda cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan fakülte, okuldaki konum ve okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey değişkenleri arasında iş tatmini

açısında anlamlı bir ilişki olduğu; medeni durum, öğrenim durumu ve çalıştığı kademe değişkenlerine göre ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Kara'nın (2010) yüksek lisans çalışmasında, çalışan bireylerin iş tatmininin mutluluk ve başarıya göre mânidar düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve iş tatminine hangisinin daha fazla katkısı olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Özel ve kamu sektöründe farklı görevlerde çalışan 282 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda; mutluluk ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, başarı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmini üzerinde başarının mı mutluluktan daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Kılıç ve Gümüşeli'nin (2010) çalışmalarında, vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yedi vakıf üniversitesinde görev yapan 149 öğretim elemanının katıldığı araştırmanın sonucuna göre; öğretim elemanlarının genel, içsel ve dışsal iş tatminlerinin yüksek olduğu, öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri, medeni durumları, cinsiyetleri ve öğrenim düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir,

### **3.2.2 Yurtdışı Araştırmalar**

Meni Koslowsk'un (1991) çalışmasında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 39 polisin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; örgütsel bağlılıktaki artışın işten ayrılma niyetini azalttığı, iş tatmininin de aynı düzeyde olmasa da benzer bir sonuca yol açtığı belirlenmiştir.

Dantzker ve Surrette'nin çalışmalarında, polislerin iş tatminlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 2611 polis memurunun katıldığı araştırmanın sonucunda; polislerin polis olmaktan dolayı memnun oldukları, eğitim seviyesi yüksek polislerin oranının arttıkça işlerinden beklentilerinin de artacağı, bunda daha iş tatminlerinin azaltılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca, düşük iş tatmininin polislerin performanslarını dolayısıyla da teşkilatın verimlilik ve etkinliğini de etkilediği belirlenmiştir.

Alavi ve Askaripur'un (2003) çalışmalarında; kamu kurumlarında çalışan personelin özdeğerlilikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kamu kurumunda çalışmakta olan 310 kişinin katılımı ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ile özdeğerlilikler arasında pozitif yönlü

anamlı bir ilişkinin bulunduu, cinsiyet, yaşı, mesleki, medeni durum, kıdem arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir.

Okpara'nın (2004) çalışmasında, bilgi işlem sektöründe çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nijerya'da bilgi işlem sektöründe yöneticilik yapan 360 kişinin katılı ile yapılan çalışmanın sonucunda, çalışanların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem değişkenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Bull'un (2005) yüksek lisans çalışmasında, liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 237 öğretmenin katıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; ücret, iş arkadaşları, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Dantzker'in (1997) çalışmasında, farklı büyüklüklerdeki belediyelerdeki müdürlüklerde çalışan polisler arasında iş tatmin algılamasının farklı olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. 14 farklı belediye'deki müdürlüklerde çalışan polislerin katıldığı araştırmanın sonucunda; örgütsel boyut ve büyüklüğün polislerin algıladığı iş tatminini etkilediği belirlenmiştir.

Dantzker ve Kubin'in (2008) çalışmalarında, yaş değişkenine göre polislerin iş tatminlerinde farklılık bulunup bulunmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. 2309 erkek 309 bayan olmak üzere 2618 polisin katıldığı araştırmanın sonucuna göre, yaş değişkenine göre polislerin iş tatminlerinde çok az bir farklılığın bulunduğu belirtilmiştir.

Gazioğlu ve Tansel'in (2002) "çalışmalarında, İngiltere'de iş ile ilgili faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. 28240 İngiliz işçinin bilgilerinin bulunduğu Workplace Employee Relations Survey (WERS97) verileri kullanılarak yapılan çalışmanın sonucunda; bayanların iş tatmin seviyelerinin erkeklerden fazla olduğu, iş tatmini ile yaş arasında U tipi bir ilişkinin bulunduğu, eğitim seviyesi yüksek çalışanların çok az ya da hiç eğitime sahip olmayanlara göre nispi olarak daha az tatmin oldukları, evli çalışanların iş tatminlerinin bekârlara oranla daha az olduğu, sağlık sorunlarının iş tatminini azalttığı, daha yüksek ücretin daha yüksek iş tatmini sağladığı, uzun çalışma

saatlerinin iş tatminini azalttığı, yönetici ve idareci konumundakilerin diğer görevlerde çalışanlardan daha çok iş tatminine sahip oldukları belirtilmiştir.

Lambert vd.'nin (2007) çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımcı ve işlemsel adaletin polislerin iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; örgütsel adaletin her iki boyutunun da örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak, işlemsel adaletin iş tatmin üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Sousa ve Gauthier'in (2008) çalışmalarında, polislerin kariyer tatminleri ve kariyer ilerlemelerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Las Vegas Polis Müdürlüğü'nde (Las Vegas Metropolitan Police Department -LVMPD) görev yapmakta olan 580 polisin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyet iş tatmininde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı belirlenmiştir.

Miller vd.'nin (2009) çalışmalarında, polislerin iş tatminlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 87 polis memurunun katıldığı araştırmanın sonucuna göre; meslekte bulunma süresinin, iş özelliklerinden otonomi ve geri dönüşümün iş tatmininin en önemli belirleyicileri oldukları belirlenmiştir.

Poteyeva ve Sun'ın (2009) çalışmalarında, cinsiyet değişkeninin polislerin iş tatminlerinde çok az bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Han, Moon ve Yun'un (2009) çalışmalarında, Kore'de geçici ve sürekli olarak çalışan hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Kore'deki 19 hastanede çalışan 416 hemşirenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; sürekli çalışan hemşirelerin daha fazla iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Rutherford ve arkadaşları'nın (2009) çalışmalarında, iş tatmini, duygusal tükenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; duygusal tükenmenin iş tatminin bazı boyutları ile ilişkili olduğu, iş tatminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin aynı anlamlılıkta olmadığı belirlenmiştir.

Yang'ın (2010) çalışmasında, iş tatminin sebep ve sonuçlarının araştırılması amaçlanmıştır. Tayvan'da bulunan 11 uluslararası turist otelde çalışan 671 işgörenin katıldığı araştırma sonucuna göre; rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve iş özerkliğinin iş tatmininin önemli belirleyicileri olduğu; daha etkili ve devamlı bir örgütsel bağlılık ve düşük işgören devir oranı gibi örgütsel verimlilik bağlamında psikolojik sonuçların oluşmasında anlamlı derecede etkili olduğu belirlenmiştir.

Probst vd.'nin (2010) çalışmalarında, hemşirelerin iş tatminleri ile ilgili yönetim faktörlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 790 hemşirenin katıldığı araştırmanın sonucunda; örgütsel iklim, yönetici davranışı, görevler için yeterli zaman ve değer verilmek gibi faktörlerin iş tatmini ile pozitif anlamda ilişkili olduğu belirlenmiştir.

### **3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramları ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmaları yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar olmak üzere iki bölümde inceleyeceğiz

#### **3.3.1 Yurtiçi Araştırmalar**

Ünüvar'ın (2006) doktora çalışmasında, iş özellikleri, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin bütünleşik yeni bir modeli test edilmiştir. Bu çalışmada temel olarak, iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, iş özelliklerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmek, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Ankara Ostim ve İvedik Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 60 firmadan 300 çalışan ve yöneticinin katıldığı araştırma sonuçlarına göre; genelde bazı iş özelliklerinin iş doyumunun yordayıcıları olabilecekleri, toplam iş kapsamının örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ve bu iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı yolundadır. İş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, gönüllülüğü, örgütsel bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve gönüllülük ile toplam örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada ayrıca, iş özelliklerinin herhangi bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu yordamadığı belirlenmiştir.

Gürbüz'ün (2007) doktora çalışmasında; yöneticilerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve buna etki eden iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki muhtemel ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Erzurum bölgesinde, 9. Kolordu Komutanlığı karargâh ve bağlı birliklerinde görevli subay, astsubay ve uzman erbaşlardan oluşan 310 kişilik personel grubunun katıldığı araştırma sonucunda genel olarak yöneticilerin iş tatminlerinin ve algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, statü, rütbe değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı bir farkın bulunduğu belirlenmiştir.

Altaş ve Gündüz'ün (2007) çalışmalarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkileri, ÖVD boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarının bireysel iş performansı üzerindeki birleşik etkilerini incelenmesi amaçlanmıştır. Sakarya-Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 391 otomotiv sanayi çalışanın katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu, iş tatmini ve vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu, vatandaşlık davranışlarının duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği belirlenmiştir. Demografik değişkenler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirildiğinde, medeni durumun, cinsiyetin ve kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir.

Pirali'nin (2007) yüksek lisans çalışmasında, Ankara'daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren 7 özel ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 135 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların ÖVD gösterme düzeylerinin yüksek olduğu, örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, prosedürel adalet ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, katılımcıların iş tatmin düzeylerinin normal düzeyde olduğu, demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve mesleki deneyimin iş tatmininde anlamlı ölçüde farklılık göstermediği belirlenmiştir.



Kuşculuoğlu'nun (2008) doktora çalışmasında, yönetici – çalışan ilişki kalitesinin, çalışanın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi; yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güvenin ara değişken, çalışanın adalet algısı ve güven eğiliminin şartlı değişken olarak önerildiği bütünsel bir modelde, “yakın” ve “uzak” grup çalışan ayırımı yapılarak incelenmeye çalışılmıştır. 150'si yönetici 300'ü çalışan olmak üzere toplam 450 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanın yöneticiye duyduğu güven, yöneticide algıladığı güvenilirlik, sergilediği bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları gibi değişkenler, yakın ve uzak gruplar arasında istatistikî olarak manidar düzeyde farklılıklar göstermiştir. Öte yandan yakın gruptaki çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Gürbüz'ün (2008) çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan muhtemel etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Erzurum bölgesindeki 380 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmanın sonucuna göre; çalışanların iş tatminlerinin, sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde etkilediği, iş tatmini kadar olmasa da örgütsel adalet algısının da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte olduğu belirlenmiştir. Ancak, iş tatmini ve örgütsel adalet birlikte analize tabi tutulduğunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin anlamsız kaldığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının iş tatmini-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine arabuluculuk ettiği tespit edilmiştir.

Beşiktaş'ın (2009) yüksek lisans çalışmasında, çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik) arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve Belediye İktisadi Teşekkülü olan İSTBEL A.Ş'de çalışan 254 personelin katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmin düzeyi arttıkça sosyal mübadelenin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterildiği belirlenmiştir.

### 3.3.2 Yurtdışı Çalışmalar

Smith, Bateman ve Organ (1983) ÖVD ile ilgili yaptıkları ilk çalışmalarda, iş tatminin ÖVD'yi açıklamakta en önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmalardan 17 yıl sonra Organ yaptığı çalışmada iş tatmininin hala ÖVD'yi anlamada önemli bir faktör olmaya devam ettiğini söylemiştir (Çıtak, 2010:93).

Williams ve Anderson (1991) çalışmalarında; ABD'de çeşitli şirketlerde tam zamanlı olarak çalışan işgörenlerin katılımı ile anketler yapılmıştır. Anketlerin performans ile ilgili kısımları bir grup katılımcının yöneticileri tarafından doldurulmuş, diğer anketler katılımcıların kendileri tarafından doldurulmuş ve iki grup tarafından doldurulan anketlerden elde edilen veriler arasında fark olmadığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve birey açısından iki biçimde ele alarak yapılan bu çalışmada; duygusal tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişki elde edilemezken; bilişsel tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmaktadır.

Organ ve Ryan (1995) 55 çalışmayı ihtiva eden meta analiz çalışmalarında, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir. Organ ve Ryan bu araştırmalarında, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir ilişkisi olmadığını savunan araştırmacıların aksine iş tatminin, örgütsel adaletle göre örgütsel vatandaşlık davranışının özgeciler boyutunun daha iyi bir öncülü olduğunu (predictors) belirtmiştir.

Murphy ve arkadaşlarının (2002) çalışmalarında, iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Human-service alanında çalışmakta olan 41 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Tood'un (2003) doktora çalışmasında, görev değişkenleri seçiminin ve pozitif ruh halinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 364 kişinin katıldığı araştırma sonucunda; görev bağımsızlığı ve doğal tatmin edici görevlerin iş tatminini etkilediği, iş tatmini ve öz-etkinliğin de ÖVD'yi etkilediği; pozitif ruh halinin ise ÖVD'yi etkilemediği belirlenmiştir.

Gonzalez ve Garazo'nun (2006) çalışmalarında, örgütsel hizmet odaklılığın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi

amaçlanmıştır. Çalışmada ÖVD boyutları olarak Graham'ın örgüte itaat ve örgütsel sadakat boyutlarını ele almışlardır. Çalışma sonunda iş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, tatmin olmuş işgörenin motivasyonunun yüksek olacağını ve buna bağlı olarak da ÖVD'nin artacağını söylemişlerdir. Yapılan çalışmada en büyük ilişki iş tatmini ve örgütsel sadakat arasında çıkmıştır.

Illies ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında, eğitim, bilgi teknolojileri ve yönetim alanında çalışan 66 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucunda; iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmiştir.

Booyesen'in (2008) yüksek lisans çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına neden olan faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Güney Afrika Cumhuriyeti'nin Western Cape bölgesinde faaliyet gösteren perakende şirketlerinde çalışan 133 işgörenin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ve boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Foote ve Tang (2008) çalışmalarında, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 242 kişinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; iş tatmini ve ÖVD arasında güçlü bir ilişki bulunduğu, örgütsel bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da güçlü bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile dengelendiği belirlenmiştir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ne kadar yüksekse ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişki de o kadar güçlü olacaktır.

Fassina ve arkadaşları'nın (2008) çalışmalarında, iş tatmini ile ÖVD beş boyutunun da güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Liz Dickinson'ın (2009) yüksek lisans çalışmasında, iş tatmini, yöneticilerle ilişkiler, hak beklentileri, örgütsel bağlılık, iş stresi, işyeri dışındaki stres gibi çeşitli çalışan tutum ve davranışların örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. A.B.D'nin orta batı bölümünde faaliyet gösteren bir bankada çalışan 269 çalışanın katıldığı araştırmanın sonucunda; yöneticilerle ilişkiler, örgütsel bağlılık, iş stresi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu; ancak, iş tatmini, hak beklentileri, işyeri stresi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Tsai ve Wu'nun (2010) çalışmalarında, iş tatmini, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Taiwan'daki bir tıp merkezi, üç bölge hastanesi ve yedi ilçe hastanesinde görev yapan 237 hasta çalışanının katıldığı araştırmanın sonucunda; iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Nadiri ve Tanova'nın (2010) çalışmalarında, K.K.T.C'deki otellerde çalışan personelin örgütsel adalet algıları ile çeşitli iş bağlantılı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. 208 otel çalışanı ve yöneticilerinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre; iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğu, örgütsel adaletin ise iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Mishra ve arkadaşlarının (2010) çalışmalarında, iş tatmini ve örgütsel katılımın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Hindistan'ın Allahabad kentindeki işletmelerde çalışmakta olan 60 orta-düzy yöneticinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre; iş tatmini ve örgütsel katılımın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkili oldukları, iş tatmini ve örgütsel katılımın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu, çalışanların yaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Zeinabadi'nin (2010) çalışmasında, öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 652 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucuna göre, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışını direkt olarak etkileyen en baskın değişken olduğu belirlenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANADAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın ilk üç bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramları ve kuramları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininin çalışanlar ve örgütler üzerine etkileri, vatandaşlık davranış ile iş tatmini ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili olarak yapılmış yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Konya Emniyet Teşkilatı'na yönelik olarak yapmış olduğumuz bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma soruları örneklem, karşılaşılan sınırlılıklar açıklanmakta ve araştırmanın uygulama alanı hakkında bilgi verilmektedir.

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı bir kamu hizmeti sunan Konya Emniyet Teşkilatı'nda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek ve çalışanların çeşitli özlük niteliklerinden cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmaması, mezun olunan mesleki eğitim kurumu, eğitim düzeyi, çalışma kıyafet biçimi, çalışma saatleri, görev yapılan rütbeler, çalışma alanı ve mesleki kıdem sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını belirlemektir. Böylece Konya Emniyet Teşkilatı'nda görev yapan emniyet hizmetleri sınıfı personelin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve iş tatminine sahip olmaları konusunda literatüre de katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının genel ve alt boyutları açısından ne düzeydedir?

2-Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışları;

2.1 Cinsiyet,

2.2 Eğitim düzeyi,

2.3 Yaş,

2.4 Medeni durum,

2.5 Eşlerin çalışıp çalışmaması,

2.6 Mezun olunan mesleki eğitim kurumu,

2.7 Çalışma saatleri,

2.8 Çalışma kıyafeti,

2.9 Rütbe,

2.10 Çalışma şekli,

2.11 Mesleki kıdem,

2.12 Çocuk Sayısı

Değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

3- Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre iş tatmin düzeyleri genel ve alt boyutları açısından ne düzeydedir?

Değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

4. Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini düzeyleri;

4.1 Cinsiyet,

4.2 Eğitim düzeyi,

4.3 Yaş,

4.4 Medeni durum,

- 4.5 Eşlerin çalışıp çalışmaması,
- 4.6 Mezun olunan mesleki eğitim kurumu,
- 4.7 Çalışma saatleri,
- 4.8 Çalışma kıyafeti,
- 4.9 Rütbe,
- 4.10 Çalışma şekli,
- 4.11 Mesleki kıdem,
- 3.12 Çocuk Sayısı,

Değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

5- Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6-Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatminleri örgütsel vatandaşlık davranışının;

- 6.1 Centilmenlik
- 6.2 Sivil erdem
- 6.3 Nezaket tabanlı bilgilendirme
- 6.4 Özgecilik
- 6.5 Vicdanlılık

Boyutlarını anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

#### **4.2 Araştırmanın Önemi**

Günümüzde, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan olduğu görüşü hâkimdir. Nitelikli insan kaynağı örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur haline gelmiştir. Örgütler bu rekabet ortamında rakipleri ile mücadele edebilmek için çalışanların verimliliklerini yükseltme gayreti içerisine girmişlerdir. İnsanı ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini

ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamaları ile bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan organizasyonların gelecekte fark oluşturmaları mümkün olmayacaktır.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu anlamda, örgütlerin başarıya ulaşmalarının, çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir.

Teknolojiyi kuran, geliştiren ve kullanan insan faktörü konusunda yapılan iyileştirmeler, çalışanlar ile örgütleri arasında bir gönül bağı oluşmasına sebep olmakta ve dolayısıyla iş tatminleri artan ve moral seviyeleri yükselen çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekte ve verimlilikleri de artmaktadır.

Bu çalışmadaki amacımızda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenerek iş tatmin seviyelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem) üzerindeki etkisini tespit etmektir. Temel problem cümlesi ise "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?". Bu amaç doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi araştırılırken, çalışanların çeşitli özlük niteliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminine olan etkileri de araştırılmıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini böyle bir modelle açıklamaya çalışmanın temel nedeni ise, geçmiş yazının iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğunu destekler nitelikte olmasıdır. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bacrach'ın aktardığına göre, bugüne kadar örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine yönelik literatürde 160'ın üzerinde yayınlanmış çalışma bulunmaktadır(Beşiktaş, 2009:73). Bununla birlikte literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok incelenen öncü faktörlerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini olduğu görülmektedir. Literatürde iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmakta olup, yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu ileri sürmektedir. (Çekmecelioğlu, 2007:186). Bu araştırmalar farklı ülkelerde



yapılmış araştırmaların sonucu olup, ÷lkemizde de söz konusu kavram yâda konuların ayrı ayrı ele alan çalışmaların çok olmasına rağmen, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin düzeyini inceleyen çalışmaların çok az sayıda olduğu gör÷lmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu tez çalışmasının konusu olarak belirlenmiştir.

Emniyet Teşkilatı da, bireylerin temel hak ve özgürlüklerinin korunması, kamu ve toplum düzeninin sağlanması, toplumun düzen, barış, huzur ve güvenlik içerisinde yaşamını sürdürmesine imkân sağlayan bir ortamın hazırlanması ve korunması amacıyla hizmet vermektedir. Böyle önemli bir kamu hizmeti veren Emniyet Teşkilatı da bu misyon çerçevesinde başarılı olabilmek için diğer örgütler gibi personeli ile bir gönül bağı oluşturarak çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ve moral seviyelerini yükseltmeli, dolayısıyla mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamalıdır.

Bu çalışmamız ile Konya Emniyet Teşkilatı'nda görev yapmakta olan emniyet hizmetleri sınıfı personelin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini seviyeleri ile bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmaların az sayıda olması ve Konya Emniyet Teşkilatında bu konu hakkında çalışma bulunmaması nedeni ile çalışmanın sonuçları önem arz etmektedir.

### **4.3 Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır;

-Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini anketinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,

- Araştırmamıza katılan çalışanların anketin amacına uygun olarak seçildikleri,

-Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını yansıttığı,

-Veri toplamak için kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçeklerine yöneticilerin ve çalışanların tarafsız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

#### **4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın evren ve örnekleme, Konya Emniyet Müdürlüğü merkez ve taşra ilçe emniyet müdürlükleri ve şube müdürlüklerinde görev yapan emniyet hizmetleri sınıfı personeli kapsamı nedeniyle, araştırma bulgularının ve sonuçlarının tüm emniyet teşkilatı için genellenmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle sonuçların tüm emniyet mensuplarına genellenmesinde bu hususun dikkate alınması gerekir

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle ve sınırlı olmaktadır.

Bu araştırma sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ve sosyal beğenirlik etkisi ile sınırlıdır.

Kapsam olarak yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi muhtemel diğer faktörler göz ardı edilmiştir.

#### **4.5 Araştırma Yöntemi**

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümde ele alınan hipotezlerin test edileceği örneklem grubunun seçimi, örneklem grubuna uygulanacak verilerin toplanması, verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler, araştırmanın sınırlılıkları, anket dönüş oranı ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla toplanan veriler üzerinde yapılan analiz yöntemleri konusunda bilgilere yer verilecektir.

##### **4.5.1 Örneklem Seçimi**

Çalışmanın uygulama kısmının çerçevesi örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramlarını ele alan araştırmacıların yaptıkları çalışmalardan oluşan ikincil veriler incelendikten sonra belirlenmiştir.

Araştırmamızın evrenini Konya Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı merkez ve taşra ilçeler ile şube müdürlüklerinde görev yapmakta olan 4346 Emniyet Hizmetleri Sınıfı personeli oluşturmaktadır. Emniyet Hizmetleri Sınıfı, polis memurundan emniyet müdürüne kadar çeşitli rütbelerde görev yapan polislerden oluşmaktadır

Konya Emniyet Teşkilatı, şehrin sosyo-ekonomik durumu ve potansiyeli, teşkilatının büyüklüğü ve performansı açısından Türkiye'nin önemli Emniyet Teşkilatlarından biri konumundadır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün ve kapsamının belirlenmesi aşamasında ise Emniyet Müdürlüğüne bağlı tüm merkez ilçe ve şube müdürlükleri ile bazı taşra ilçe emniyet müdürlükleri ile görüşülmüştür. Taşra birimlerinin seçiminde ise ilçede görev yapan personel sayısı, ilçe emniyet müdürlüklerinde anket çalışması yapılması için yardımcı olacak personelin bulunup bulunmaması gibi unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

Örneklem seçiminde personelin görev yerleri, çalışma saatleri, çalışma şekilleri, çalışma kıyafet durumları, meslekteki kıdemleri, görev riski, yaş ve cinsiyet durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda örnekleme yer alan birimler şunlardır; Karatay, Meram, Selçuklu, Ereğli, Akşehir, Seydişehir ve Cihanbeyli İlçe Emniyet Müdürlüklerine bağlı Polis Merkez Amirlikleri ile İstihbarat Şube Müdürlüğü, Terörle Mücadele Şube Müdürlüğü, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğü, Asayiş Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü, Trafik Şube Müdürlüğü, Bölge Trafik Şube Müdürlüğü, Çocuk Şube Müdürlüğü, EKKM Şube Müdürlüğüdür. Böylece (7) İlçe Emniyet Müdürlüğü ve (9) Şube Müdürlüğü örnekleme alınmıştır. Bu birimlerde en alt rütbeden en üst rütbeye kadar tüm kademelerde görev yapmakta olan personelin araştırmaya dâhil edilmesi esas alınmıştır.

#### **4.5.2 Verilerin Toplanması**

Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği anket olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketlerin tamamı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır.

##### **4.5.2.1 Veri Toplama Araçları**

Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmaması, mesleki eğitim, genel eğitim durumu, çalışma kıyafet biçimi, çalışma saatleri, görev yapılan rütbelere, çalışma alanı ve mesleki kıdem süreleri olmak üzere toplam 12 maddeden oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılacak olan anket formunun belirlenmesi sürecinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ve işten tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla daha önce geliştirilmiş olan literatürdeki çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir. Buna göre, anket formunun ikinci bölümünde yer alan çalışanların iş tatmin düzeylerini

ölçmek için Weiss vd. tarafından 1967 yılında geliştirilen (20) maddelik Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ), anket formunun üçüncü bölümünde ise Podsakoff vd. tarafından 1990 yılında geliştirilen (24) maddelik örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir

#### **4.5.2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği**

Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek için Podsakoff vd. tarafından 1990 yılında oluşturulmuş 24 maddelik örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Centilmenlik soruları ters kodlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler çalışanların algılama düzeylerine göre, kesinlikle katılmıyorum; 1 puan, katılıyorum; 2 puan, kararsızım; 3 puan, katılıyorum; 4 puan, kesinlikle katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutlarının güvenilirliklerinin sınanması sonucunda özgecilik boyutu için .85, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için .85, centilmenlik boyutu için .85, vicdanlılık boyutu için .82 ve sivil erdem boyutu için ise .70 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geçerliği değerlendirildiğinde ise yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin her alt boyutunun birbiriyle pozitif ilişkili (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Moorman, 1993; Lam, Hui ve Law, 1999) olduğu belirlenmiştir.

#### **4.5.2.1.2 İş Tatmin Ölçeği**

Araştırmamızda çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Weiss vd. tarafından 1967 yılında geliştirilen (20) maddelik Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha=0.83 olarak ölçülmüştür (Moorman, 1993). Ölçeğin 1985 yılında Aslı Baycan tarafından yapılan Türkçe çevirisinin güvenilirlik değeri, Cronbach Alpha=0,77 olarak ölçülmüştür. Yıldırım (1996) tarafından yapılan ölçümlerde

güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak tespit edilmiştir. MSQ iş tatminini pek çok değişik noktalardan sorguladığı için bu çalışmada kullanmaya karar verilmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler; Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçek değerlendirilirken, katılımcının işaretlediği puanlar toplanarak ham puan elde edilir. Puanlar toplamında değerlendirme yapılırken, 75'in üstü yüksek derecede iş tatminini, 25 ve altı ise düşük iş tatminini ifade eder. 26 ile 74 puanlar arasında ise normal-orta derece iş tatminini ifade eder. Testin tutarlılığı ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır (Telman, 1998;35).

İş tatmini ölçeğinin iç kaynaklı tatmini (anket formundaki 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 nolu sorular) ve dış kaynaklı tatmini (anket formundaki 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 nolu sorular) ölçen iki boyutu bulunmaktadır.

İçsel iş tatmini, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanmaktadır (Şengül, 2008:46) Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkânı, hareketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma (güç sergileme) imkânı, bağımsız çalışabilme imkânı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkânları, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyum, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir. (Weiss vd., 1967).

Dışsal iş tatmini, işle dolaylı olarak bağlantılı olan boyutları içermektedir. Dışsal İş Tatmini, yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel süpervizyon, onaylanma gibi konularda çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı ile ilgilidir (Weiss vd., 1967).

#### **4.5.2.2 Güvenirlik Analizleri**

Çalışmada kullandığımız örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçekleri için güvenirlik analizleri yapılarak ölçeklerin güvenirlikleri test edilmiştir. Güvenirlik aynı

değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur (www.egitim.aku.edu.tr). Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rastgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar; 2004:633).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma kapsamında uygulanan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (MSQ) Cyr tarafından (1995) yılında yapılan çalışmalarda güvenilirlik analizi cronbach alpha değeri içsel iş tatmini için 0.86, dışsal iş tatmini için ise 0.80, genel iş tatmini için ise 0.90 olarak belirlenmiştir (Cyr;1995,184).

Moorman tarafından (1993) yapılan çalışmanın sonucuna göre ise; Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin MSQ Cronbach Alpha değeri içsel iş tatmini için 0.80, dışsal iş tatmini için ise 0.83 olarak bulunmuştur. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre de MSQ ölçeğinin güvenilirlik analizlerinde cronbach alpha değeri 0.85 ile 0.91 arasında değişen değerlerde belirlenmiştir (Fields,2002:7).

Çalışmamızda kullanmış olduğumuz Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile ilgili olarak yapmış olduğumuz güvenilirlik analizi Tablo-3'de gösterilmiştir.

**Tablo-3: Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Standartlandırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
<b>,906</b>	,906	20

Tablo-3'e göre, çalışmamızda kullanmış olduğumuz Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha = 0,906$  olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu bulgular ışığında Minnesota iş tatmin ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan, Podsakoff ve arkadaşlarınca (1990) yılında geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin güvenilirlik analizi Podsakoff ve arkadaşlarınca yapılan çalışma sonucuna göre; Cronbach Alpha değeri özgecilik boyutu için 0.85, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0.85, centilmenlik boyutu için 0.85, vicdanlılık boyutu için 0.82 ve sivil erdem boyutu için ise 0,70 olarak belirlenmiştir. Moorman (1993) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre ise; Cronbach Alpha değeri özgecilik boyutu için 0.81, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0.87, centilmenlik boyutu için 0.87, vicdanlılık boyutu için 0.83 ve sivil erdem boyutu için ise 0.77 olarak belirlenmiştir.

Çalışmamızda kullanmış olduğumuz Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği ile ilgili olarak yapmış olduğumuz güvenilirlik analizi Tablo-4'de gösterilmiştir.

**Tablo-4: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Standartlandırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
<b>,837</b>	,857	24

Tablo-4'e göre çalışmamızda kullanmış olduğumuz örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha = 0,906$  olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu bulgular ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4.5.2.4 İşlem ve Dönüş Oranı

Uygulama koşullarından kaynaklanabilecek hataları ve olumsuzlukları en aza indirgeyebilmek için veri toplama süreci araştırmacı kontrolünde gerçekleştirilmiştir. Personel sayılarına göre Şube Müdürlükleri ve İlçe Emniyet Müdürlüklerine bağlı birimlere anketler elden dağıtılmış, araştırmaya katılan cevaplayıcılara, çalışmanın amacı açıklanarak, kendilerinden yönergeyi dikkatlice okuduktan sonra cevaplamaları istenmiş olup, anketlerin tekrar bir hafta sonra toplanacağı belirtilmiştir. Ayrıca çalışanlar anketi yanıtlarken, gerçek düşüncelerini yansıtılmalarını teşvik amacıyla söz

konusu anketleri cevaplarırken, ad ve soyad bilgilerinin anket formlarında sorulmadığını, anket formlarının sadece doktora çalışması için yapıldığını ve hiçbir kişi ya da kuruma bu formların verilmeyeceği vurgulanmıştır.

Araştırma için toplam 580 adet anket formu dağıtılmış, bu formlardan 30 tanesi doldurulmadan boş bir şekilde iade edilmiş, 19 tanesi de eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Gönderilen anketlerden %91,55 geri dönüşüm sağlanmıştır. Değerlendirmeye uygun bulunan anket formu 531 olarak belirlenmiştir.

#### **4.5.3 Verilerin Analiz Yöntemi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır.

Toplanan 531 ankete ait veriler üzerinde araştırma sorularına yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Araştırma için toplanan anket verileri SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranış ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin çalışanların çeşitli özlük niteliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının sınanması için bağımsız örnek t-testi, Anova testi ve Post Hoc Tukey testi; örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisini incelemek için korelasyon analizi, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2008:39). Çalışmada gruplar birbirine yakın olduğu (parametrik) için bağımsız t - testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde ise Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz



iki ya da daha çok örnekleme ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. (Büyüköztürk, 2008:47).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak göstermektedir. Grup sayısı 3 de olsa, 5 de olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu sonuçlarının Post Hoc testi açıklayacaktır. Post Hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005:135).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında ilişkiyi incelemek amacı ile araştırmamızda kullanmış olduğumuz örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve iş tatmini ölçeği arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005:115).

Korelasyon analizinde bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur. Korelasyon katsayısı  $r$  ile temsil edilir ve  $r = +1$  kusursuz pozitif korelasyon,  $r = -1$  kusursuz negatif korelasyon anlamına gelmektedir (Oğuz,2009;97)

$-1 < r < -0,70$  çok kuvvetli negatif ilişki

$-0,70 \leq r \leq -0,20$  orta kuvvette negatif ilişki

$-0,20 \leq r \leq 0$  zayıf ilişki

$0,70 < r < 1$  çok kuvvetli pozitif ilişki

$0,20 \leq r \leq 0,70$  orta kuvvette pozitif ilişki

$0 \leq r \leq 0,20$  zayıf ilişki korelasyon analizindeki ilişkiyi göstermektedir.

İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarına etkilerini ortaya çıkarmak için Çoklu Regresyon Analizinin stepwise modeli kullanılmıştır.

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla likert türü beşli dereceleme tekniği kullanılmıştır. Derecelendirme maddeleri “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Dereceleme maddeleri iş tatmini ölçeğinde ise “çok memnunum”, “memnunum”, “kararsızım”, “memnun değilim” ve “hiç memnun değilim” seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için; 5 ve 1 arasında değişen sayısal değerler verilmiştir. Aritmetik ortalamasının değerlendirme aralığı için;  $(5-1=4)$  olarak hesaplanan aralık katsayısına göre  $(4/5=0.80)$  seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre düzenlenen değerlendirme aralıkları Tablo-5’de verilmiştir.

**Tablo-5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma**

Puan Aralıkları	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Düzeyi
1-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,000	Çok Yüksek

Verilerin analizinde önem düzeyi, Özdamar (2001) tarafından önerilen  $p>0,05$  önemli değil,  $p<0,05$  önemli aralıkları belirlenmiştir.

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma soruları örneklem, karşılaşılan sınırlılıklar açıklanmış olup, araştırmanın uygulama alanı hakkında bilgi verilmiştir. Bundan sonraki bölümlerde Konya Emniyet Teşkilatı personelinin katılımı ile yapmış olduğumuz araştırmadan elde edilen bulgular; demografik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bulgular ve iş tatminine ilişkin bulgular olarak ayrı ayrı incelenecektir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmamızın bu bölümünde, araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarından anket yolu ile elde edilen veriler, araştırma sorularının çözümlenmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

Öncelikle Konya Emniyet Teşkilatı'nda örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeyleri genel ve alt boyutları açısından elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra, çalışanların çeşitli özlük niteliklerinden olan cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmaması, mezun olunan mesleki eğitim kurumu, eğitim düzeyi, çalışma kıyafet biçimi, çalışma saatleri, görev yapılan rütbelere, çalışma alanı ve mesleki kıdem sürelerine göre Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılaşmanın olup olmadığı test edilmiştir. Son olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranış iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığı incelenmiştir.

#### 5.1 Katılımcıların Özlük Nitelikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde, önceki çalışmaların, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininin çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem yılı, çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiğine işaret ettikleri görülmekte olup, çalışmamızın birinci ve ikinci bölümünde yer alan kavramsal çerçevede bu çalışmalardan bahsedilmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın bu bölümünde, örneklem dâhilinde anketi yanıtlamaya gönüllü Konya Emniyet Teşkilatı personelinin cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmaması, mesleki eğitim, genel eğitim durumu, çalışma kıyafet biçimi, çalışma saatleri, görev yapılan rütbelere, çalışma alanı ve mesleki kıdem süreleri gibi özlük nitelikleri gösterilecektir.

### 5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

**Tablo-6: Araştırma Örnekleminin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
Cinsiyet			
Erkek	505	95,1	95,1
Bayan	26	4,9	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 531 Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %95,1’i (505 kişi) erkek, %4,9’u (26 kişi) bayandır. Konya Emniyet Teşkilatında personelin büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Aynı zamanda Polis Meslek Yüksek Okulları, Polis Mesleki Eğitim Okulları ve Polis Akademisinde öğrenim gören bayan öğrenci sayısı erkek öğrencilerin % 5’i kadar bulunmaktadır.

### 5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo-7: Araştırma Örnekleminin Medeni Durumuna Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Medeni Durum</b>			
Evli	415	78,2	78,2
Bekâr	116	21,8	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-7’de yer alan örneklemin medeni durum açısından dağılımına bakıldığında; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %78,2’sinin (415 kişi) evli olduğu, %21,8’inin (116 kişi) bekâr olduğu görülmektedir.

### 5.1.3 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

**Tablo-8: Araştırma Örnekleminin Yaşlarına Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Yaş Grubu</b>			
21-29	167	31,4	31,4
30-39	209	39,4	70,8
40 ve üzeri	155	29,2	100
Toplam	531	100,0	

Tablo-8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 531 Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %31,4’ü (167 kişi) 21-29 yaş grubu içerisinde bulunmakta, %39,4’ü (209 kişi) 30-39 yaş gurubu içerisinde bulunmakta, %29,2’si (155 kişi) 40 yaş ve üzeri yaş gurubu içerisinde bulunmaktadır.

#### 5.1.4 Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

**Tablo-9: Araştırma Örnekleminin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Çocuk Sayısı</b>			
Yok	165	31,1	31,1
1	73	13,7	44,8
2	216	40,7	85,5
3 ve üzeri	77	14,5	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-9’de yer alan örneklemin sahip olduğu çocuk sayısına göre dağılımına bakıldığında; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin % 31,1’inin (165 kişi) çocuk sahibi olmadığı, %13,7’sinin (73 kişi) bir çocuk sahibi olduğu, % 40,7’sinin (216 kişi) iki çocuk sahibi olduğu, %14,5’inin (77 kişi) üç ve daha fazla sayıda çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

#### 5.1.5 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

**Tablo-10: Araştırma Örnekleminin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Eğitim Durumu</b>			
Lise	45	8,5	8,5
Yüksekokul	278	52,4	60,8
Üniversite	208	39,2	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-10’da yer alan örneklemin eğitim durumu açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin % 8,5’inin (45 kişi) lise mezunu, % 52,4’ünün (4278 kişi) yüksekokul mezunu, % 39,2’sinin (208 kişi) üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

### 5.1.6 Katılımcıların Mesleki Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

**Tablo-11: Araştırma Örnekleminin Mesleki Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Mesleki Mezuniyet</b>			
Polis Okulu	268	50,5	50,5
PMYO	138	26,0	76,5
POMEM	90	16,9	93,4
Polis Akademisi	35	6,6	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-11’de yer alan örneklemin mesleki eğitim durumu açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %50,5’inin (268 kişi ) Polis Okullarından mezun olduğu, %26’sının (138 kişi) Polis Meslek Yüksek Okullarından, % 16,9’unun (90 kişi), Polis Meslek Eğitim Merkezlerinden, %6,6’sının (35 kişi) Polis Akademisi’nden mezun olduğu görülmektedir

### 5.1.7 Katılımcıların Görev Kıyafet Şekillerine Göre Dağılımı

**Tablo-12: Araştırma Örnekleminin Görev Kıyafet Şekillerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Görev Kıyafet Şekli</b>			
Resmi Kıyafet	240	45,2	45,2
Sivil Kıyafet	291	54,8	100
Toplam	531	100,0	

Tablo-12’de yer alan örneklemin görev kıyafet şekilleri açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %45,2’sinin (240) resmi kıyafet ile görev yaptığı, %54,8’inin (291 kişi) sivil kıyafet ile görev yaptığı görülmektedir.

### 5.1.8 Katılımcıların Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı

Tablo-13’de yer alan örneklemin mesleki eğitim durumu açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %15,8’inin (84 kişi) genel olarak resmi kurumlar için belirlenen mesai saatleri olan 08:00-17:00 saat sisteminde çalıştıkları, %53,9’unun (286 kişi) sabah 08:00’de başlayıp belirsiz bir

saatte biten düzenli olmayan saat aralıklarında görev yaptığı, % 30,3'ünün (161 kişi) 12 saat çalışıp 24 saat istirahat ettikleri bir sistemde çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo-13: Araştırma Örnekleminin Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Çalışma Saatleri</b>			
08:00-17:00	84	15,8	15,8
08:00-17:00 ve sonrası	286	53,9	69,7
12-24	161	30,3	100,0
Toplam	531	100,0	

08:00-17:00 saatleri arasında çalışanlar genel olarak idari birim ve hizmetlerde görev alanların çalışmakta olduğu bir sistemdir ve resmi kurumların çalışma saatleridir. Bu sistemde çalışanlar hafta içi 08:00-17:00 saatleri arasında çalışmakta olup, gün, saat ve süresi görevin içeriğine göre değişen spor görevleri (futbol, basketbol vb. müsabakalar), konser, sınav, miting, gösteri yürüyüşleri vb. etkinliklerde de görev almaktadır. Bu tür görevlerde genellikle hafta sonları olmak üzere, hafta içi mesai saatleri dışında da olmaktadır.

08:00-17:00 ve sonrası sisteminde çalışanlar genel olarak adli ve araştırma birimlerinde görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sistemde çalışan personel normal şartlarda saat 08.00'de göreve başlar ancak saat 17.00'de görevi bırakamaz. Birimlerde takip edilmekte olan konular ve işler bitinceye kadar mesai devam eder ve süresi işin niteliğine göre değişir. Birimlere göre değişen bu süre genelde her gün mesai saatleri dışına taşmaktadır. Ayrıca, bu birimlerde çalışanlar gün ve saati fark etmeksizin birimlerini ilgilendiren olay ve işlerle ilgilenmekle görevlidirler. Bu sistemde çalışanlar da saat ve süresi görevin içeriğine göre değişen spor görevleri, konser, sınav, miting, gösteri yürüyüşleri vb. etkinliklerde de görev almaktadır.

12/24 sisteminde çalışanlar genel olarak Polis Merkez Amirlikleri ve Şube Müdürlüklerinin Ekip şeklinde çalışan personelinden oluşmaktadır. Bu sistemde çalışan personel ise 12 saat görev alıp 24 saat istirahat etmektedir. Diğer personelin yetersiz kaldığı görevlendirmelerde istirahatlının bile olsalar görev alabilirler.

### 5.1.9 Katılımcıların Rütbelerine Göre Dağılımı

**Tablo-14: Araştırma Örnekleminin Rütbelerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Rütbe</b>			
Polis Memuru	493	92,8	92,8
Polis Amiri	38	7,2	100
Toplam	531	100,0	

Tablo-14’de yer alan örneklemin görev yaptıkları rütbeleri açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %92,8’inin (493 kişi) Polis Memuru olduğu, % 7,2’sinin (38 kişi) Komiser Yardımcısı-Komiser-Başkomiser-Emniyet Amiri ve Emniyet Müdürü rütbesinde (Şube Müdürü) buldukları görülmektedir.

### 5.1.10. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı

**Tablo-15: Araştırma Örnekleminin Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Çalışma Şekilleri</b>			
Büro Hizmeti	118	22,2	22,2
Ekip Hizmeti	245	46,1	68,4
Büro ve Ekip Hizmeti	168	31,6	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-15’de yer alan örneklemin çalışma şekilleri açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %22,2’sinin (118 kişi) büro hizmetlerinde görev aldığı, %46,1’inin (245 kişi) ekip hizmetlerinde görev aldığı, %31,6’sının (168 kişi) büro ve ekip hizmetlerinin birlikte yürüttüğü görülmektedir

### 5.1.11 Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo-16’da yer alan örneklemin mesleki kıdemleri açısından dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin % 39,7’sinin (211 kişi) 1-10 yıl arası, % 21,5’inin (114 kişi) 11-20 yıl arası, % 38,8’inin (206 kişi) 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların %60,3’ünün 11 yıl ve üzeri yetişmiş personelden oluştuğu tespit



edilmiştir. Oldukça önemli bir hizmeti sunan Konya Emniyet Teşkilatı çalışanlarının tecrübeli çalışanlardan oluştuğu, eğitim, bilgi, örgüt kültürü gibi konuların yerleşmiş olan bir kitle oluşturdukları görülmektedir. Ayrıca, %39,7'sinin (211 kişi) 1-10 yıl arası mesleğe yeni başlayan çalışanlardan oluşması genç ve dinamik bir kadronun da gelecek için iyi bir fırsat olduğunu göstermektedir.

**Tablo-16: Araştırma Örnekleminin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Kıdem Süresi</b>			
1-10 yıl	211	39,7	39,7
11-20 yıl	114	21,5	61,2
21 yıl ve üzeri	206	38,8	100,0
Toplam	531	100,0	

Buradaki özlük nitelikleri genel olarak incelendiğinde, eğitim seviyesi oldukça yüksek, yerleşik bir düzeni olan evli, yaş ve tecrübe açısından belirli bir olgunluğa erişmiş ve Konya Emniyet Teşkilatı örgüt kültürüne hâkim, konusunda uzmanlaşmış, iş deneyimine sahip çalışanlardan oluşmuş bir örneklem grubunun var olduğu görülmektedir. Herkes gibi bireysel değerlere sahip ve örgütsel bağlılıklarını değerlendirebilecek kriterlere sahip oldukları görülmektedir.

#### 5.1.12 Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo-17: Araştırma Örnekleminin Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı (N=531)**

Demografik Özellikler	N	Frekans Yüzde (%)	Kümülatif (%)
<b>Eşin Çalışma Durumu</b>			
Çalışıyor	97	18,3	18,3
Çalışmıyor	318	81,7	100,0
Toplam	531	100,0	

Tablo-17'de yer alan örneklemin eşlerinin çalışması durumu açısından dağılımına bakıldığında; araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin %18,3'ünün (97 kişi) eşlerinin çalışmakta olduğu, %81,7'sinin (116 kişi) eşlerinin çalışmadığı görülmektedir.

## 5.2. Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergile Düzeylerine Ait Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma anketini yanıtlayan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının genel ve alt boyutları açısından ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmamızda kullanmış olduğumuz örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği, özgecilik (altruizm), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. (5) alt boyutta toplam (24) madde yer almaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinin centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık alt boyutlarının her birinde (5) madde, sivil erdem boyutunda ise (4) madde bulunmaktadır. Genel örgütsel vatandaşlık davranışı aritmetik ortalaması ile alt boyutların aldığı aritmetik ortalamalarının değerlendirme aralığı Tablo-18’de verilmiştir.

**Tablo-18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma**

Puan Aralıkları	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyi
1-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,000	Çok Yüksek

### 5.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi

Çalışmamıza katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık alt boyutları açısından hangi düzeyde olduğu Tablo-19’da gösterilmiştir.

**Tablo-19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyi Aritmetik Puan Ortalamaları (N=531)**

ÖVD Boyutları	N	Madde Sayısı	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	sd
Centilmenlik	531	5	1	5	3,83	,90283
Sivil Erdem	531	4	2	5	4,00	,56784
Nezaket	531	5	1,8	5	4,25	,52708
Özgecilik	531	5	2	5	4,15	,48796
Vicdanlılık	531	5	2,6	5	4,20	,49980
Övd Genel	531	24	2,75	5	4,09	,41591
Valid N (listwise)	531					

Tablo-19'da yer alan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi aritmetik puan ortalaması (4,09) olarak ölçülmüştür. Bu çerçevede Konya Emniyet Teşkilatı personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-19'a göre; Konya Emniyet Teşkilatı personelinin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları aritmetik ortalamaları nezaket tabanlı bilgilendirme (4,25), vicdanlılık (4,20), özgecilik (4,15), sivil erdem (4,00) ve centilmenlik (3,83) olarak yüksek olarak ölçülmüştür. Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu çok yüksek derecesinde bir ortalamaya sahip iken diğer alt boyutlar yüksek derecesinde bir ortalamaya sahip olarak ölçülmüşlerdir. Nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip örgütsel vatandaşlık davranış boyutu olduğu, Konya Emniyet Teşkilatı personelinin en çok nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutuna ait davranışları sergiledikleri görülmektedir. Centilmenlik boyutunun en düşük puan ortalamasına sahip örgütsel vatandaşlık davranış boyutu olduğu, en düşük seviyede sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik alt boyutuna ait davranışları sergiledikleri görülmektedir.

### 5.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Sergilenme Düzeyi

Konya Emniyet Teşkilatı personelinin görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışının maddeleri açısından hangi düzeyde olduğu Tablo-20’de gösterilmiştir.

**Tablo-20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Puan Ortalamaları (N=531)**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	N	$\bar{X}$	sd
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	531	4,18	,758
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	531	4,11	,763
Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	531	3,37	1,395
İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	531	4,38	,721
Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	531	4,02	,758
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	531	4,36	,638
Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	531	4,58	,734
Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	531	3,97	1,263
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	531	4,15	,810
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	531	3,80	,943
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim	531	3,79	,985
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	531	4,28	,776
Pireyi deve yaparım	531	4,06	1,171
Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	531	4,40	,923
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	531	4,05	,852
İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	531	4,17	,732
Fazladan molalar vermem	531	3,99	,891
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	531	3,92	1,223
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	531	4,15	,803
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	531	4,17	,673
Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	531	4,28	,645
Kimse farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	531	4,03	,867
Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.	531	3,86	1,116
Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim	531	4,19	,754

Tablo-20'de yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarının puan ortalamaları incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı personelinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip davranışların,

"Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım" ( $\bar{X}=4,58$ ),

"Başkalarının haklarına tecavüz etmem" ( $\bar{X}=4,40$ )

"İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım" ( $\bar{X}=4,38$ ) davranışları olduğu görülmektedir.

Tablo-20'de yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarının puan ortalamalarına göre; Konya Emniyet Teşkilatı personelinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip davranışların,

"Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir" ( $\bar{X}=3,37$ ),

"İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim" ( $\bar{X}=3,79$ )

"Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım" ( $\bar{X}=3,80$ ) davranışları olduğu anlaşılmaktadır.

### **5.3 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Özlük Nitelikleri Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine Ait Bulgular**

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının, çalışanların özlük niteliklerinden cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, eşlerin çalışıp çalışmaması, mezun olunan mesleki eğitim kurumu, çalışma saatleri, çalışma kıyafeti, rütbe, çalışma şekli, mesleki kıdem ve çocuk sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan analizlerden elde edilen bulgular ışığında ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

#### **5.3.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-21'de verilmiştir.

**Tablo-21: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cinsiyet Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Centilmenlik</b>	Erkek	505	19,10	4,558	-1,539	,124
	Bayan	26	20,50	3,362		
<b>Sivil Erdem</b>	Erkek	505	16,08	2,277	1,857	,064
	Bayan	26	15,23	2,046		
<b>Nezaket</b>	Erkek	505	21,23	2,669	-1,233	,218
	Bayan	26	21,88	1,796		
<b>Özgecilik</b>	Erkek	505	20,77	2,459	-,154	,877
	Bayan	26	20,85	2,073		
<b>Vicdanlılık</b>	Erkek	505	21,02	2,501	1,491	,136
	Bayan	26	20,27	2,393		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Erkek	505	98,20	10,066	-,263	,792
	Bayan	26	98,73	8,166		

Tablo-21'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının cinsiyetleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-21'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı açısından erkeklerin puan ortalaması 98,20; bayanların puan ortalamaları ise 98,73 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -,263 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde bayan ve erkeklerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=0,792>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.3.2 Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup

olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenmiştir.

Lise, yüksekokul, üniversite mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-22’de verilmiştir.

**Tablo-22: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	Lise	45	18,56	10,066
	Yüksekokul	278	18,82	22,80
	Üniversite	208	19,78	8,166
<b>Sivil Erdem</b>	Lise	45	15,89	4,558
	Yüksekokul	278	15,96	4,285
	Üniversite	208	16,16	3,362
<b>Nezaket</b>	Lise	45	21,64	4,558
	Yüksekokul	278	20,92	4,285
	Üniversite	208	21,63	3,362
<b>Özgeçilik</b>	Lise	45	20,80	4,558
	Yüksekokul	278	20,65	4,285
	Üniversite	208	20,93	3,362
<b>Vicdanlılık</b>	Lise	45	20,98	4,558
	Yüksekokul	278	20,91	4,285
	Üniversite	208	21,08	3,362
<b>ÖVD</b>	Lise	45	97,87	4,558
	Yüksekokul	278	97,27	4,285
	Üniversite	208	99,59	3,362

Tablo-2’ye göre;

Centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 18,56; yüksekokul mezunlarının 18,82; üniversite mezunlarının 27,21 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 15,89; yüksekokul mezunlarının 15,96; üniversite mezunlarının 16,16 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 21,64; yüksekokul mezunlarının 20,92; üniversite mezunlarının 21,63 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 20,98; yüksekokul mezunlarının 20,91; üniversite mezunlarının 21,08 olarak gözlenmiştir

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; lise mezunlarının 97,87; yüksekokul mezunlarının 97,27; üniversite mezunlarının 99,59 olarak gözlenmiştir

Tablo 2’de yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının eğitimi düzeyi değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, lise mezunu, yüksekokul mezunu ve üniversite mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-23’de verilmiştir.

**Tablo-23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	128,115	2	64,058	3,168	<b>,043</b>
	Gruplar İçinde	10671,945	528	20,212		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	5,793	2	2,897	,561	,571
	Gruplar İçinde	2728,527	528	5,168		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	67,133	2	33,566	4,904	<b>,008</b>
	Gruplar İçinde	3613,956	528	6,845		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	9,469	2	4,734	,795	,452
	Gruplar İçinde	3145,412	528	5,957		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	3,313	2	1,656	,265	,768
	Gruplar İçinde	3306,499	528	6,262		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	645,019	2	322,5210	3,269	<b>,039</b>
	Gruplar İçinde	52098,408	528	98,671		

Tablo-23’e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının eğitim düzeyleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,039<0,05$ ) ile centilmenlik ( $p=,043<0,05$ ) ve nezaket tabanlı bilgilendirme ( $p=,008<0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, sivil erdem ( $p=,571>0,05$ ), özgecilik ( $p=,452>0,05$ ) ve vicdanlılık ( $p=,768>0,05$ ) alt boyutlarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.



Eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, çalışanların eğitim düzeylerine göre Post Hoc Tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-24’de gösterilmiştir.

**Tablo-24: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Mezun Olunan Okullar		Ortalamalar Farkı	p	
VD	lise	yüksekokul	,597	,926
		niversite	-1,720	,544
	yüksekokul	lise	-,597	,926
		niversite	-2,317(*)	<b>,030</b>
	niversite	lise	1,720	,544
		yüksekokul	2,317(*)	<b>,030</b>

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, niversite mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının yüksekokul mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=0,030 < 0,05$ ).

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında personelin eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu grlmştir.

### 5.3.3 Yaşa Göre rgtsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı varyans analizi ile, farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Çalışanların yaşları 21-29, 30-39, 40 ve üzeri olmak üzeri üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-25’de verilmiştir.

**Tablo-25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	21-30	167	19,60	4,544
	30-39	209	18,88	4766
	40 ve üzeri	155	19,10	4,108
<b>Sivil Erdem</b>	21-30	45	15,86	2,295
	30-39	278	16,19	2,173
	40 ve üzeri	208	16,03	2,374
<b>Nezaket</b>	21-30	45	21,18	2,718
	30-39	278	21,16	2,668
	40 ve üzeri	208	21,49	2,500
<b>Özgecilik</b>	21-30	45	20,83	2,364
	30-39	278	20,87	2,498
	40 ve üzeri	208	20,59	2,446
<b>Vicdanlılık</b>	21-30	45	20,75	2,502
	30-39	278	20,94	2,500
	40 ve üzeri	208	21,28	2,480
<b>ÖVD</b>	21-30	45	98,22	10,395
	30-39	278	98,04	10,189
	40 ve üzeri	208	98,49	9,269

Tablo-25'e göre;

Centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 19,60; 30-39 yaş grubunun 16,19; 40 ve üzeri yaş grubunun 19,10 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 15,86; 30-39 yaş grubunun 16,19; 40 ve üzeri yaş grubunun 16,03 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 21,18; 30-39 yaş grubunun 21,16; 40 ve üzeri yaş grubunun 21,49 olarak gözlenmiştir.

Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 20,83; 30-39 yaş grubunun 20,87; 40 ve üzeri yaş grubunun 20,59 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 20,75; 30-39 yaş grubunun 20,94; 40 ve üzeri yaş grubunun 21,28 olarak gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 98,22; 30-39 yaş grubunun 98,04; 40 ve üzeri yaş grubunun 98,49 olarak gözlenmiştir

Tablo 25’de yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının yaş grubu değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 21-30, 30-39, 40 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-26’de verilmiştir.

**Tablo-26: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	49,786	2	24,893	1,223	,295
	Gruplar İçinde	10750,274	528	20,360		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	10,150	2	5,075	,984	,375
	Gruplar İçinde	2724,320	528	5,159		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	11,273	2	5,637	,811	,445
	Gruplar İçinde	3669,815	528	6,950		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	7,831	2	3,916	,657	,519
	Gruplar İçinde	3147,050	528	5,960		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	23,176	2	11,588	1,862	,156
	Gruplar İçinde	3286,635	528	6,225		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	18,196	2	9,098	,091	,913
	Gruplar İçinde	52725,232	528	99,858		

Tablo-26’ya göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaş grupları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,913>0,05$ ) ve alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür

### 5.3.4 Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların medeni durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-27'da verilmiştir.

**Tablo-27: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Medeni Durum Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Centilmenlik</b>	Evli	415	19,20	4,520	,304	,761
	Bekâr	116	19,06	4,509		
<b>Sivil Erdem</b>	Evli	415	16,03	2,304	-,132	,895
	Bekâr	116	16,06	2,160		
<b>Nezaket</b>	Evli	415	21,26	2,605	-,017	,987
	Bekâr	116	21,27	2,755		
<b>Özgecilik</b>	Evli	415	20,78	2,426	,034	,973
	Bekâr	116	20,77	2,500		
<b>Vicdanlılık</b>	Evli	415	21,08	2,468	1,761	,079
	Bekâr	116	20,62	2,586		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Evli	415	98,35	9,740	,552	,581
	Bekâr	116	97,78	10,808		

Tablo-27'ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının medeni durumları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-27'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışı açısından evlilerin puan ortalaması 98,35; bekârların puan ortalamaları ise 97,78 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri ,552 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde evli ve bekârların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,581>0,05$ ). Bununla birlikte puan

ortalamalarına göre evli çalışanların bayan çalışanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında personelin medeni durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.3.5 Eşlerin Çalışmasına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların eşlerinin çalışıp çalışmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-28'de verilmiştir.

**Tablo-28: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Eşlerin Çalışması Durumu Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları	Eş Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Centilmenlik</b>	Çalışıyor	97	19,62	4,536	1,030	,304
	Çalışmıyor	318	19,08	4,515		
<b>Sivil Erdem</b>	Çalışıyor	97	16,26	2,256	1,118	,264
	Çalışmıyor	318	15,96	2,317		
<b>Nezaket</b>	Çalışıyor	97	21,37	2,108	,468	,640
	Çalışmıyor	318	21,23	2,740		
<b>Özgecilik</b>	Çalışıyor	97	21,04	2,432	1,231	,219
	Çalışmıyor	318	20,69	2,422		
<b>Vicdanlılık</b>	Çalışıyor	97	21,36	2,269	1,273	,204
	Çalışmıyor	318	21,00	2,522		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Çalışıyor	97	99,65	9,360	1,498	,135
	Çalışmıyor	318	97,96	9,834		

Tablo-28'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının eşlerinin çalışması arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir

Tablo-28'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı açısından eşleri çalışan personelin puan ortalaması 99,65; eşleri çalışmayanların puan ortalamaları ise 99,96 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri 1,498 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde eşleri çalışan ve çalışmayan personelin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,135>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre eşleri çalışanların, eşleri çalışmayanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında personelin eşlerinin çalışıp çalışmaması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### **5.3.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların mezun olduğu mesleki eğitim kurumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir

Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM), Polis Akademisi mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-29'da verilmiştir.

Tablo-29'a göre; centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 18,81; Pmyo mezunlarının 18,80; Pomez mezunlarının 20,47; Polis Akademisi mezunlarının ise 20,09 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 15,93; Pmyo mezunlarının 16,09; Pomez mezunlarının 16,03; Polis Akademisi mezunlarının ise 16,63 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 21,13; Pmyo mezunlarının 21,05; Pomez mezunlarının 21,82; Polis Akademisi mezunlarının ise 21,66 olarak gözlenmiştir.

Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 20,67; Pmyo mezunlarının 20,80; Pomem mezunlarının 21,10; Polis Akademisi mezunlarının ise 20,66 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 20,86; Pmyo mezunlarının 20,99; Pomem mezunlarının 21,29; Polis Akademisi mezunlarının ise 21,11 olarak gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 97,41; Pmyo mezunlarının 97,72; Pomem mezunlarının 100,71; Polis Akademisi mezunlarının ise 100,14 olarak gözlenmiştir.

**Tablo-29:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Mezun Oluna Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Eğitim Kurumu	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	Polis Okulu	268	18,81	4,346
	Pmyo	138	18,80	5,233
	Pomem	90	20,47	3,907
	Polis Akademisi	35	20,09	3,484
<b>Sivil Erdem</b>	Polis Okulu	268	15,93	2,299
	Pmyo	138	16,09	2,132
	Pomem	90	16,03	2,519
	Polis Akademisi	35	16,63	1,880
<b>Nezaket</b>	Polis Okulu	268	21,13	2,271
	Pmyo	138	21,05	2,642
	Pomem	90	21,82	2,809
	Polis Akademisi	35	21,66	2,368
<b>Özgecilik</b>	Polis Okulu	268	20,67	2,444
	Pmyo	138	20,80	2,334
	Pomem	90	21,10	2,597
	Polis Akademisi	35	20,66	2,425
<b>Vicdanlılık</b>	Polis Okulu	268	20,86	2,674
	Pmyo	138	20,99	2,395
	Pomem	90	21,29	2,240
	Polis Akademisi	35	21,11	2,139
<b>ÖVD</b>	Polis Okulu	268	97,41	10,086
	Pmyo	138	97,72	9,830
	Pomem	90	100,71	9,786
	Polis Akademisi	35	100,14	9,271

Tablo-29'da yer alan örgütsel vatandaşlık davranış puan ortalamalarının mezun olunan mesleki eğitim kurumu değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) ve Polis Akademisi mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-30'da verilmiştir.

**Tablo-30: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	233,927	3	77,976	3,889	<b>,009</b>
	Gruplar İçinde	10576,133	528	20,050		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	15,501	3	5,167	1,002	,392
	Gruplar İçinde	2718,819	528	5,159		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	44,238	3	14,746	2,137	,095
	Gruplar İçinde	3636,850	528	6,901		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	13,133	3	4,378	,734	,532
	Gruplar İçinde	314,749	528	5,962		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	13,197	3	4,399	,703	,550
	Gruplar İçinde	3296,615	528	6,255		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	900,007	3	300,002	3,050	<b>,028</b>
	Gruplar İçinde	51843,421	528	98,375		

Tablo-30'a göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının mezun olunan mesleki eğitim kurumları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,028<0,05$ ) ile centilmenlik ( $p=,009<0,05$ ) alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, sivil erdem ( $p=,392>0,05$ ), nezaket tabanlı bilgilendirme ( $p=,095>0,05$ ), özgecilik ( $p=,532>0,05$ ) ve vicdanlılık ( $p=,550>0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Mezun olunan mesleki eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, çalışanların mezun oldukları eğitim kurumuna göre Post Hoc Tukey testi karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-31'de gösterilmiştir.



**Tablo-31: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Mezun Olunan Okullar		Ortalamalar Farkı	p	
ÖVD	Polis Okulu	Pmyo	-,311	,991
		Pomem	-3,304	<b>,0,33</b>
		Polis Akademisi	-2,736	,417
	Pmyo	Polis Okulu	,311	,991
		Pomem	-,2,294	,117
		Polis Akademisi	-2,425	,568
	Pomem	Polis Okulu	3,304	<b>,033</b>
		Pmyo	2,994	,117
		Polis Akademisi	,997	
	Polis Akademisi	Polis Okulu	2,736	,417
		Pmyo	2,425	,568
		Pomem	-,568	,992

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, Polis Meslek Eğitim Merkezi (Pomem) mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının Polis Okulu mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=0,033 < 0,05$ ).

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların mezun olduğu mesleki eğitim kurumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.3.7 Çalışma Saatlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların çalışma saatlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

08:00-17:00, 08:00-17:00 ve sonrası, 12/24 çalışma saatlerin sisteminde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo 32'de verilmiştir.

**Tablo-32: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çalışma Saatlerine Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Çalışma Saatleri	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	08:00-17:00	84	18,30	4,854
	08:00-17:00 ve sonrası	286	19,75	4,198
	12/24	161	18,61	4,752
<b>Sivil Erdem</b>	08:00-17:00	84	15,62	2,167
	08:00-17:00 ve sonrası	286	15,26	2,123
	12/24	161	15,86	2,532
<b>Nezaket</b>	08:00-17:00	84	20,88	2,559
	08:00-17:00 ve sonrası	286	21,42	2,375
	12/24	161	21,19	3,054
<b>Özgecilik</b>	08:00-17:00	84	20,68	2,245
	08:00-17:00 ve sonrası	286	20,92	2,331
	12/24	161	20,57	2,708
<b>Vicdanlılık</b>	08:00-17:00	84	20,39	2,498
	08:00-17:00 ve sonrası	286	21,14	2,374
	12/24	161	21,01	2,680
<b>ÖVD</b>	08:00-17:00	84	95,87	9,953
	08:00-17:00 ve sonrası	286	99,49	9,225
	12/24	161	97,22	10,950

Tablo-3'ye göre; centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 18,30; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 19,75; 12/24 saatleri arasında çalışanların 18,61 olarak gözlenmiştir. Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 15,62; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 15,26; 12/24 saatleri arasında çalışanların 15,86 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 20,88; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 21,42; 12/24 saatleri arasında çalışanların 21,19 olarak gözlenmiştir.

Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 20,68; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 20,92; 12/24 saatleri arasında çalışanların 20,57 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 20,39; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 21,14; 12/24 saatleri arasında çalışanların 21,01 olarak gözlenmiştir

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları: 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 95,87; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 99,49; 12/24 saatleri arasında çalışanların 97,22 olarak gözlenmiştir.

Tablo- 32'de yer alan puan ortalamalarının çalışma saatleri değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 08:00-17:00, 08:00-17:00 ve sonrası, 12/24 saatleri arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-33'de verilmiştir.

**Tablo-33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	210,279	2	105,139	5,242	<b>,006</b>
	Gruplar İçinde	10589,781	528	20,056		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	33,943	2	16,972	3,318	<b>,037</b>
	Gruplar İçinde	2700,377	528	5,114		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	20,219	2	10,109	1,458	,234
	Gruplar İçinde	3660,870	528	6,933		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	13,844	2	6,922	1,164	,313
	Gruplar İçinde	3141,037	528	5,949		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	36,377	2	18,188	2,934	,054
	Gruplar İçinde	3273,435	528	6,200		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	1082,474	2	541,237	5,532	<b>,004</b>
	Gruplar İçinde	51660,954	528	97,843		

Tablo-33'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma saatleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,004<0,05$ ) ile centilmenlik ( $p=,006<0,05$ ) ve sivil erdem ( $p=,037<0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, nezaket tabanlı bilgilendirme ( $p=,234>0,05$ ), özgecilik ( $p=,313>0,05$ ) ve vicdanlılık ( $p=,054>0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir

Çalışma saatlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları, çalışanların çalışma saatlerine göre Post Hoc Tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-34'de gösterilmiştir.

**Tablo-34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

		Çalışma Saatleri	Ortalamalar Farkı	P
ÖVD	08:00-17:00	08:00-17:00 ve sonrası	-3,617	<b>,009</b>
		12,24	-1,355	,566
	08:00-17:00 ve sonrası	08:00-17:00	3,617	<b>,009</b>
		12/24	2,262	,054
12/24	08:00-17:00	1,355	,566	
	08:00-17:00 ve sonrası	-2,262	,054	

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=,009 < 0,05$ ).

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların çalışma saatlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.3.8 Çalışma Kıyafetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların çalışma kıyafetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-35'de verilmiştir.

Tablo-35'e göre; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma kıyafetleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem ( $p=,003 < 0,05$ .) ve özgecilik ( $p=,017 < 0,05$ .) boyutları puan ortalamaları ile personelin kıyafet şekli arasında anlamlı düzeyde fark

bulunmuş ancak centilmenlik ( $p=,144 > 0,05.$ ), nezaket tabanlı bilgilendirme ( $p=,218 > 0,05.$ ) ve vicdanlılık ( $p=,129 > 0,05$ ) boyutları ile kıyafet şekli arasında anlamlı düzeyde fark bulunamamıştır

**Tablo-35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışma Kıyafeti Arasındaki T Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları	Çalışma Kıyafeti	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Centilmenlik</b>	Resmi	240	18,86	4,568	-1,462	,144
	Sivil	291	19,43	4,460		
<b>Sivil Erdem</b>	Resmi	240	15,71	2,409	-3,001	<b>,003</b>
	Sivil	291	16,3,	2,118		
<b>Nezaket</b>	Resmi	240	21,11	2,777	-1,234	,218
	Sivil	291	21,39	2,510		
<b>Özgecilik</b>	Resmi	240	20,50	2,396	-2,397	<b>,017</b>
	Sivil	291	21,00	2,456		
<b>Vicdanlılık</b>	Resmi	240	20,80	2,605	-1,519	,129
	Sivil	291	21,13	2,402		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Resmi	240	96,98	10,397	-2,643	<b>,008</b>
	Sivil	291	99,26	9,509		

Tablo-35’de göre örgütsel vatandaşlık davranışı açısından resmi kıyafetle çalışanların puan ortalaması 96,98; sivil kıyafetle çalışanların puan ortalamaları ise 99,26 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -2,643 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde sivil ve resmi kıyafetle çalışanların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ( $p=0,008 < 0,05.$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre sivil çalışanların resmi kıyafetle çalışanlara oranla örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında personelin çalışma kıyafetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.3.9 Bulunulan Rütbeye Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların rütbelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-36'da verilmiştir.

**Tablo-36: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Rütbe Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları	Rütbe	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Centilmenlik</b>	Polis Memuru	493	19,09	4,579	-1,509	,132
	Polis Amiri	38	20,24	3,436		
<b>Sivil Erdem</b>	Polis Memuru	493	15,98	2,292	-1,905	,057
	Polis Amiri	38	16,71	1,887		
<b>Nezaket</b>	Polis Memuru	493	21,22	2,653	-1,277	,202
	Polis Amiri	38	21,79	2,361		
<b>Özgecilik</b>	Polis Memuru	493	20,76	2,434	-,454	,650
	Polis Amiri	38	20,95	2,546		
<b>Vicdanlılık</b>	Polis Memuru	493	20,96	2,528	-,587	,558
	Polis Amiri	38	21,21	2,107		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Polis Memuru	493	98,02	10,066	-1,713	,087
	Polis Amiri	38	100,89	8,166		

Tablo-36'ya göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının rütbeleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-36'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı açısından polis memurlarının puan ortalaması 98,02; polis amirlerinin puan ortalamaları ise 100,89 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -1,713 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde kız ve erkeklerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,087 > 0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre polis amirlerinin, polis memurlarına oranla örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların rütbesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür

### 5.3.10 Çalışma Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların çalışma şekline göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Personelin çalışma şekilleri Büro, Ekip ve Büro-Ekip olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, çalışma şekillerine göre personelin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-37'de verilmiştir.

**Tablo-37: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	Büro	118	19,58	4,790
	Ekip	245	18,68	4,614
	Büro ve Ekip	168	19,58	4,107
<b>Sivil Erdem</b>	Büro	118	16,38	1,943
	Ekip	245	15,90	2,470
	Büro ve Ekip	168	15,99	2,168
<b>Nezaket</b>	Büro	118	21,34	2,358
	Ekip	245	21,26	2,787
	Büro ve Ekip	168	21,21	2,606
<b>Özgecilik</b>	Büro	118	21,20	2,248
	Ekip	245	20,65	2,653
	Büro ve Ekip	168	20,64	2,213
<b>Vicdanlılık</b>	Büro	118	21,14	2,357
	Ekip	245	20,93	2,669
	Büro ve Ekip	168	20,95	2,345
<b>ÖVD</b>	Büro	118	99,64	9,497
	Ekip	245	97,43	10,756
	Büro ve Ekip	168	98,39	9,012

Tablo-37'ye göre; centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 19,58; ekip çalışanlarının 18,68; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 19,58 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 16,38; ekip çalışanlarının 15,90; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 15,99 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 21,34; ekip çalışanlarının 21,26; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 21,21 olarak gözlenmiştir.

Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 21,20; ekip çalışanlarının 20,65; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 20,64 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 21,14; ekip çalışanlarının 20,93; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 20,95 olarak gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; büro çalışanlarının 99,64; ekip çalışanlarının 97,43; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 98,39 olarak gözlenmiştir.

Tablo 37'de yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarının çalışma şekli değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 21-30, 30-39, 40 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-38'de verilmiştir.

Tablo-38'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma şekilleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,137>0,05$ ) ve alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.



**Tablo-38: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Şeklinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	104,534	2	52,267	2,580	,077
	Gruplar İçinde	10695,527	528	20,257		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	19,038	2	9,519	1,851	,158
	Gruplar İçinde	2715,282	528	5,143		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	1,080	2	,540	,078	,925
	Gruplar İçinde	3680,008	528	6,970		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	27,974	2	13,987	2,362	,095
	Gruplar İçinde	3126,907	528	5,922		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	3,643	2	1,821	,291	,748
	Gruplar İçinde	3306,169	528	6,262		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	396,166	2	198,083	1,998	,137
	Gruplar İçinde	52347,261	528	99,143		

### 5.3.11 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların mesleki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Çalışanların mesleki kıdem süreleri 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, çalışanların mesleki kıdem sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-39'da verilmiştir.

Tablo-39'a göre; centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 19,46; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 18,96; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 19,00 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 16,05; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 16,06; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 16,00 olarak gözlenmiştir.

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 21,35; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 20,95; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 21,35 olarak gözlenmiştir. Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 20,95; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 20,57; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 20,70 olarak gözlenmiştir.

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 20,92; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 20,80; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 21,15 olarak gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 98,73; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 97,33; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 98,20 olarak gözlenmiştir.

**Tablo-39: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdeme Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	1-10 yıl	211	19,46	4,789
	11-20 yıl	114	18,96	4,668
	21 yıl ve üzeri	206	19,00	4,127
<b>Sivil Erdem</b>	1-10 yıl	211	16,05	2,322
	11-20 yıl	114	16,06	2,001
	21 yıl ve üzeri	206	16,00	2,367
<b>Nezaket</b>	1-10 yıl	211	21,35	2,744
	11-20 yıl	114	20,95	2,680
	21 yıl ve üzeri	206	21,35	2,492
<b>Özgecilik</b>	1-10 yıl	211	20,95	2,402
	11-20 yıl	114	20,57	2,471
	21 yıl ve üzeri	206	20,70	2,460
<b>Vicdanlılık</b>	1-10 yıl	211	20,92	2,434
	11-20 yıl	114	20,80	2,518
	21 yıl ve üzeri	206	21,15	2,556
<b>ÖVD</b>	1-10 yıl	211	98,73	10,409
	11-20 yıl	114	97,33	10,146
	21 yıl ve üzeri	206	98,20	9,425

Tablo 39’da yer alan örgütsel vatandaşlık davranış puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 1-10, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-40’da verilmiştir.

**Tablo-40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	29,801	2	14,901	,730	,482
	Gruplar İçinde	10770,259	528	20398		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	,328	2	,164	,032	,969
	Gruplar İçinde	2733,992	528	5,178		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	14,529	2	7,265	1,046	,352
	Gruplar İçinde	3666,559	528	6,944		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	12,480	2	6,240	1,048	,351
	Gruplar İçinde	3142,402	528	5,952		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	3,643	2	1,821	,291	,443
	Gruplar İçinde	3306,169	528	6,262		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	145,520	2	72,760	,730	,482
	Gruplar İçinde	52597,427	528	99,617		

Tablo-40’a göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının mesleki kıdemleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,352>0,05$ ) ve alt boyutlarında (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.3.12 Çocuk Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre anlamlı düzeyde

farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir

Çocuk sahibi olmayanlar, bir çocuğu olanlar, iki çocuğu olanlar, üç ve daha fazla çocuğu olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-41’da verilmiştir.

**Tablo-41: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamalarının Çocuk Sayısına Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	ss
<b>Centilmenlik</b>	Çocuğu olmayanlar	165	19,25	4,603
	1	73	20,40	4,300
	2	216	18,61	4,627
	3 +	77	19,43	3,982
<b>Sivil Erdem</b>	Çocuğu olmayanlar	165	15,90	2,309
	1	73	16,26	2,285
	2	216	16,03	2,243
	3 +	77	16,13	2,279
<b>Nezaket</b>	Çocuğu olmayanlar	165	21,25	2,661
	1	73	21,34	2,501
	2	216	21,15	2,748
	3 +	77	21,52	2,399
<b>Özgecilik</b>	Çocuğu olmayanlar	165	20,84	2,454
	1	73	20,81	2,361
	2	216	20,68	2,426
	3 +	77	20,86	2,558
<b>Vicdanlılık</b>	Çocuğu olmayanlar	165	20,75	2,464
	1	73	21,36	2,312
	2	216	21,05	2,619
	3 +	77	20,94	2,392
<b>ÖVD</b>	Çocuğu olmayanlar	165	98,00	10,455
	1	73	100,16	10,246
	2	216	97,52	9,824
	3 +	77	98,87	9,849

Tablo-41’e göre;

Centilmenlik alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 19,25; bir çocuk sahibi olanların 20,40; iki çocuk sahibi olanların 18,61; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 19,43 olarak gözlenmiştir.

Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 15,90; bir çocuk sahibi olanların 16,26; iki çocuk sahibi olanların 16,03; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 19,43 olarak gözlenmiştir

Nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 21,25; bir çocuk sahibi olanların 21,34; iki çocuk sahibi olanların 21,15 üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 21,52 olarak gözlenmiştir.

Özgecilik alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 20,84; bir çocuk sahibi olanların 20,81; iki çocuk sahibi olanların 20,68; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 20,86 olarak gözlenmiştir

Vicdanlılık alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 20,75; bir çocuk sahibi olanların 21,36; iki çocuk sahibi olanların 21,05; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 20,94 olarak gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 98,00; bir çocuk sahibi olanların 100,16; iki çocuk sahibi olanların 97,52; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 98,87 olarak gözlenmiştir.

Tablo-41'de yar alan örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının çocuk sayısı değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, çocuk sahibi olmayanlar, bir çocuğu olanlar, iki çocuğu olanlar, üç ve daha fazla çocuğu olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-42'de verilmiştir.

Tablo-42'ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının sahip oldukları çocuk sayıları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ( $p=,236>0,05$ ) ile sivil erdem ( $p=,3704>0,05$ ), nezaket tabanlı bilgilendirme ( $p=,704>0,05$ ), özgecilik ( $p=,908>0,05$ ) ve vicdanlılık ( $p=,347>0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı, centilmenlik ( $p=,028<0,05$ ) alt boyutunda ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

**Tablo-42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çocuk Sayılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arasında	184,864	3	61,621	3,059	<b>,028</b>
	Gruplar İçinde	10615,197	527	20,143		
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arasında	7,282	3	2,427	,469	,704
	Gruplar İçinde	2727,038	527	5,175		
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arasında	8,162	3	2,721	,390	,760
	Gruplar İçinde	3672,927	527	6,970		
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arasında	3,276	3	1,092	,183	,908
	Gruplar İçinde	3151,605	527	5,980		
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arasında	20,648	3	6,883	1,103	,347
	Gruplar İçinde	3289,164	527	6,241		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	422,773	3	140,924	1,419	,236
	Gruplar İçinde	52320,655	527	99,280		

#### **5.4 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının İş Tatmini Düzeylerine Ait Bulgular**

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma anketini yanıtlayan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre iş tatmini düzeylerinin iş tatminin genel ve alt boyutları açısından ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmamızda kullanmış olduğumuz Minnesota İş Tatmin Ölçeği, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İş tatmin ölçeğinde İçsel iş tatmini alt boyutunda (12), dışsal iş tatmini alt boyutta ise (8) olmak üzere toplam (20) madde yer almaktadır. Genel iş tatmini düzeyi aritmetik ortalaması ile alt boyutların aldığı aritmetik ortalamalarının değerlendirme aralığı Tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo-43: İş Tatmini Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma**

Puan Aralıkları	İş Tatmin Düzeyi
1-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,000	Çok Yüksek

### 5.4.1 İş Tatmini Sergileme Düzeyi

Çalışmamıza katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin görüşlerine göre iş tatmini düzeylerinin, iş tatmininin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutları açısından hangi düzeyde olduğu Tablo 44'de gösterilmiştir.

**Tablo-44: İş Tatmin Düzeyi Puan Ortalamaları (N=531)**

ÖVD Boyutları	N	Madde Sayısı	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	sd
Dışsal İş Tatmini	531	8	1,25	5	3,44	,77304
İçsel İş Tatmini	531	12	1,58	5	3,71	,6220
İş Tatmini	531	20	1,60	5	3,60	,64414

Tablo-44'de yer alan iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; genel iş tatmin düzeyi aritmetik puan ortalaması (3,60) olarak, içsel iş tatmini (3,71) ve dışsal iş tatmini (3,44) olarak ölçülmüştür. Bu çerçevede Konya Emniyet Teşkilatı çalışanlarının genel iş tatmini ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutları düzeyinin yüksek olduğu, içsel iş tatmini boyutunun dışsal iş tatmini boyutuna göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

### 5.4.2 İş Tatmini Ölçeği Madde Bazında Puan Ortalamaları

Araştırmamıza katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin görüşlerine göre iş tatmini düzeylerinin Minnesota İş Tatmin ölçeğinde yer alan iş tatmin maddeleri açısından hangi düzeyde olduğu Tablo 45'de gösterilmiştir.

Tablo-45'de yer alan Minnesota İş Tatmin ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeylerini belirleyen maddeler içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip maddelerin;

"Mesleğimden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından" ( $\bar{X}=4,58$ ),

"Mesleğimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından " ( $\bar{X}=4,16$ )

"Mesleğimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden " ( $\bar{X}=3,99$ ) maddelerinin olduğu görülmektedir.

İş tatmin düzeyini en çok etkileyen bu üç maddenin tamamı da içsel iş tatmini boyutuna ait maddeler olup, içsel iş tatmini boyutuna ait faktörlerin emniyet teşkilatı

personelinin iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyen faktörler olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo-45:İş Tatmin Ölçeği Maddelerinin Puan Ortalamaları (N=531)**

<b>İş Tatmini</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>ss</b>
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	531	3,45	1,167
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	531	3,38	1,068
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	531	3,53	1,126
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.	531	3,81	10,28
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	531	3,64	1,077
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	531	3,75	1,027
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	531	3,74	1,109
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	531	<b>4,16</b>	,845
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.	531	<b>4,31</b>	,771
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	531	3,88	,878
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	531	3,84	,996
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	531	3,67	,958
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	531	3,53	1,227
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	531	<b>3,02</b>	1,336
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	531	<b>3,18</b>	1,173
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	531	3,37	1,134
Çalışma şartları bakımından	531	<b>2,84</b>	1,290
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	531	3,74	,999
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından.	531	3,37	1,194
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	531	<b>3,99</b>	,860



Tablo-45'de yer alan iş tatmini maddeleri puan ortalamalarına göre; Konya Emniyet Teşkilatı personelinin iş tatmin düzeyini etkileyen maddeler içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip davranışların,

" Mesleğimden çalışma şartları bakımından" ( $\bar{X}=2,84$ ),

" Mesleğimden iş içinde terfi olanağımın olması bakımından " ( $\bar{X}=3,02$ )

" Mesleğimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından " ( $\bar{X}=3,18$ ) maddeleri olduğu anlaşılmaktadır.

### 5.5 Konya Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Özlük Nitelikleri Açısından İş Tatmin Düzeylerine Ait Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının, personelin özlük niteliklerinden cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, eşlerin çalışıp çalışmaması, mezun olunan mesleki eğitim kurumu, çalışma saatleri, çalışma kıyafeti, rütbe, çalışma şekli, mesleki kıdem ve çocuk sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan analizlerden elde edilen bulgular ışığında ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

#### 5.5.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-46'de verilmiştir.

**Tablo-46: İş Tatmini ve Cinsiyet Arasındaki T Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Dışsal İş Tatmini	Erkek	505	27,54	6,185	-,397	,692
	Bayan	26	28,04	6,309		
İçsel İş Tatmini	Erkek	505	44,56	7,524	-,623	,534
	Bayan	26	45,50	6,307		
İş Tatmini	Erkek	505	72,11	12,969	-,551	,582
	Bayan	26	73,54	11,204		

Tablo-46'ya göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının cinsiyetleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında dışsal ve içsel iş tatmini alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir

Tablo-46'ya göre iş tatmini açısından erkeklerin puan ortalaması 72,11; bayanların puan ortalamaları ise 73,54 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -,551 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde bayan ve erkeklerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,582>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla iş tatmini puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.5.2 Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenmiştir.

Lise, yüksekokul, üniversite mezunu çalışanların iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-47'da verilmiştir.

**Tablo-47: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini Alt Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	ss
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Lise	45	26,73	7,024
	Yüksekokul	278	27,49	6,000
	Üniversite	208	27,85	6,249
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Lise	45	44,78	7,654
	Yüksekokul	278	44,72	7,424
	Üniversite	208	44,43	7,515
<b>İş Tatmini</b>	Lise	45	71,51	13,995
	Yüksekokul	278	72,21	12,716
	Üniversite	208	72,28	12,916

Tablo-47'ye göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 26,73; yüksekokul mezunlarının 27,49; üniversite mezunlarının 27,85 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; lise mezunlarının 44,78; yüksekokul mezunlarının 44,72; üniversite mezunlarının 44,43 olarak gözlenmiştir.

İş tatmini puan ortalamaları; lise mezunlarının 71,51; yüksekokul mezunlarının 72,21; üniversite mezunlarının 72,28 olarak gözlenmiştir

Tablo 46'de yer alan iş tatmini puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, lise mezunu, yüksekokul mezunu ve üniversite mezunu çalışanların iş tatmini puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-48'de verilmiştir.

**Tablo-48: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	49,576	2	24,788	,647	,524
	Gruplar İçinde	20228,665	528	38,312		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	10,919	2	5,460	,098	,907
	Gruplar İçinde	29535,386	528	55,938		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	22,596	2	11,298	,068	,934
	Gruplar İçinde	87962,004	528	166,552		

Tablo-48'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının eğitim düzeyleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında, iş tatmini ( $p=,934>0,05$ ) ile dışsal iş tatmini ( $p=,524>0,05$ ) ve içsel iş tatmini centilmenlik ( $p=,907>0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür

### 5.5.3 Yaşa Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenmiştir.

Çalışanların yaş grupları 21-29, 30-39, 40 ve üzeri olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, yaş gruplarına göre iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-49'da verilmiştir.

**Tablo-49: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini Alt Boyutları	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	ss
Dışsal İş Tatmini	21-30	167	29,06	5,591
	30-39	209	27,01	6,345
	40 ve üzeri	155	26,72	6,327
İçsel İş Tatmini	21-30	45	45,09	7,258
	30-39	278	44,41	7,244
	40 ve üzeri	208	44,36	7,989
İş Tatmini	21-30	45	74,15	12,289
	30-39	278	71,42	12,758
	40 ve üzeri	208	71,08	13,504

Tablo-49'a göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 29,06; 30-39 yaş grubunun 27,01; 40 ve üzeri yaş grubunun 26,72 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 45,09; 30-39 yaş grubunun 44,41; 40 ve üzeri yaş grubunun 44,36 olarak gözlenmiştir

İş tatmini puan ortalamaları; 21-30 yaş grubunun 74,15; 30-39 yaş grubunun 71,42; 40 ve üzeri yaş grubunun 71,08 olarak gözlenmiştir

Tablo 49'da yer alan iş tatmini puan ortalamalarının yaş grubu değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 21-30, 30-39, 40 yaş ve üzeri çalışanların iş tatmini puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo 50'de verilmiştir.

**Tablo-50: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	549,349	2	274,675	7,351	<b>,001</b>
	Gruplar İçinde	19728,892	528	37,365		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	56,272	2	28,136	,504	,605
	Gruplar İçinde	29490,033	528	55,852		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	956,728	2	478,364	2,903	,056
	Gruplar İçinde	87005,276	528	164,783		

Tablo-50'ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaş grupları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında dışsal iş tatmini ( $p=,0001<0,05$ ) alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, iş tatmini ( $p=,056>0,05$ ) ve içsel iş tatmini ( $p=,605>0,05$  alt boyutunda ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların yaşına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür

#### 5.5.4 Medeni Duruma Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-51'de verilmiştir.

**Tablo-51: İş Tatmini ve Medeni Durum Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Evli	415	27,21	6,177	-,2509	<b>,012</b>
	Bekâr	116	28,84	6,073		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Evli	415	44,55	7,529	-,340	,734
	Bekâr	116	44,82	7,267		
<b>İş Tatmini</b>	Evli	415	71,77	12,916	-,1397	,163
	Bekâr	116	73,66	12,709		

Tablo-51'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının medeni durumları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında dışsal iş tatmini ( $p=,012<0,05$ ) boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, içsel iş tatmini ( $p=,734>0,05$ ) boyutunda ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-51'e göre iş tatmini açısından evlilerin puan ortalaması 71,77; bekârların puan ortalamaları ise 73,66 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -1,397 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde evli ve bekârların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,163>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla iş tatmini puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların medeni durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.5.5 Eşlerin Çalışıp Çalışmamasına Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların eşlerinin çalışıp çalışmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-52'de verilmiştir

**Tablo-52: İş Tatmini ve Eşlerin Çalışması Durumu Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Eş Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Dışsal İş Tatmini	Çalışıyor	97	27,35	6,163	,248	,805
	Çalışmıyor	318	27,17	6,191		
İçsel İş Tatmini	Çalışıyor	97	45,05	7,355	,753	,456
	Çalışmıyor	318	45,40	7,586		
İş Tatmini	Çalışıyor	97	72,40	12,761	,553	,580
	Çalışmıyor	318	71,57	12,977		

Tablo-52'ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının eşlerin çalışıp çalışmaması arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında dışsal ve içsel iş tatmini boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir

Tablo-52'ye göre iş tatmini açısından eşleri çalışan personelin puan ortalaması 72,40; eşleri çalışmayanların puan ortalamaları ise 71,57 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri ,553 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde eşleri çalışan ve çalışmayan personelin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,580>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre eşleri çalışanların, eşleri çalışmayanlara oranla iş tatmini puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### **5.5.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İş Tatmini**

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların mezun olduğu mesleki eğitim kurumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenmiştir.

Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM), Polis Akademisi mezunu olan çalışanların iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-53'de verilmiştir.

Tablo-53'e göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 26,60; Pmyo mezunlarının 28,59; Pomez mezunlarının 28,50; Polis Akademisi mezunlarının ise 28,54 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 43,83; Pmyo mezunlarının 45,36; Pomez mezunlarının 44,79; Polis Akademisi mezunlarının ise 47,14 olarak gözlenmiştir.

İş Tatmini puan ortalamaları; Polis Okulu mezunlarının 70,44; Pmyo mezunlarının 73,95; Pomem mezunlarının 73,29; Polis Akademisi mezunlarının ise 75,69 olarak gözlenmiştir

**Tablo-53: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Mezun Oluna Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Eğitim Kurumu	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Polis Okulu	268	26,60	6,153
	Pmyo	138	28,59	6,142
	Pomem	90	28,50	6,032
	Polis Akademisi	35	28,54	6,084
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Polis Okulu	268	43,83	8,020
	Pmyo	138	45,36	6,658
	Pomem	90	44,79	7,223
	Polis Akademisi	35	47,14	5,907
<b>İş Tatmini</b>	Polis Okulu	268	70,44	13,342
	Pmyo	138	73,95	12,178
	Pomem	90	73,29	12,692
	Polis Akademisi	35	75,69	10,838

Tablo 53'de yer alan iş tatmini puan ortalamalarının mezun olunan mesleki eğitim kurumunu değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) ve Polis Akademisi mezunu çalışanların iş tatmini puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-54'de verilmiştir.

**Tablo-54: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalama Sı	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	503,524	3	167,841	4,473	<b>,004</b>
	Gruplar İçinde	19774,717	527	37,523		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	467,702	3	155,901	2,825	<b>,038</b>
	Gruplar İçinde	29078,603	527	55,178		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	1787,405	3	595,802	3,644	<b>,013</b>
	Gruplar İçinde	86174,598	527	163,519		



Tablo-54'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının mezun olunan mesleki eğitim kurumlarının arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında iş tatmini ( $p=,013<0,05$ ) ile dışsal iş tatmini ( $p=,004<0,05$ ) alt boyutunda ve içsel iş tatmini alt boyutunda ( $p=,038<0,05$ ) anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Mezun olunan mesleki eğitim kurumuna göre iş tatmini puan ortalamalarındaki farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların iş tatmini puan ortalamaları Post Hoc Tukey testi karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-55'de gösterilmiştir.

**Tablo-55: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumunun Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Mezun Olunan Okullar		Ortalamalar Farkı	p	
İş Tatmini	Polis Okulu	Pmyo	-3,513	<b>,044</b>
		Pomem	-2,852	,260
		Polis Akademisi	-5,249	,103
	Pmyo	Polis Okulu	3,513	<b>,044</b>
		Pomem	,660	,981
		Polis Akademisi	-1,736	,890
	Pomem	Polis Okulu	2,852	,260
		Pmyo	-,660	,981
		Polis Akademisi	-2,397	,783
	Polis Akademisi	Polis Okulu	5,249	,103
		Pmyo	1,736	,890
		Pomem	2,397	,783

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, Polis Meslek Yüksek Okulu (Pmyo) mezunu teşkilat mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarının Polis Okulu mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=,044 < ,05$ ).

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların mezun olduğu mesleki eğitim kurumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.5.7 Çalışma Saatlerine Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların çalışma saatlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir

08:00-17:00, 08:00-17:00 ve sonrası, 12/24 çalışma saatlerin sisteminde görev yapmakta olan çalışanların iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo 56'de verilmiştir.

**Tablo-56: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çalışma Saatlerine Göre İstatistiksel Verileri**

ÖVD ve Alt Boyutları	Çalışma Saatleri	N	$\bar{X}$	ss
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	08:00-17:00	84	30,20	4,620
	08:00-17:00 ve sonrası	286	27,48	5,888
	12/24	161	26,35	6,983
<b>İçsel İş Tatmini</b>	08:00-17:00	84	46,76	5,254
	08:00-17:00 ve sonrası	286	44,73	7,254
	12/24	161	43,28	8,507
<b>İş Tatmini</b>	08:00-17:00	84	76,96	9,145
	08:00-17:00 ve sonrası	286	72,21	12,311
	12/24	161	69,63	14,760

Tablo-56'ya göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 30,20; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 27,48; 12/24 saatleri arasında çalışanların 26,35 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 46,76; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 44,73; 12/24 saatleri arasında çalışanların 43,28 olarak gözlenmiştir.

İş Tatmini puan ortalamaları: 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların 76,96; 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların 72,21; 12/24 saatleri arasında çalışanların 69,63 olarak gözlenmiştir.

Tablo-56'da yer alan iş tatmini puan ortalamalarının çalışma saatleri değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 08:00-17:00, 08:00-17:00 ve sonrası, 12/24 saatleri arasında çalışanların iş tatmini tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-57'de verilmiştir

**Tablo-57: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	822,488	2	411,244	11,161	<b>,000</b>
	Gruplar İçinde	19455,754	528	36,848		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	667,917	2	338,959	6,200	<b>,002</b>
	Gruplar İçinde	28868,388	528	54,675		
<b>ÖVD</b>	Gruplar Arasında	2966,903	2	1483,452	9,215	<b>,000</b>
	Gruplar İçinde	84995,100	528	160,976		

Tablo-57'ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma saatleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında iş tatmini ( $p=,000<0,05$ ) ile dışsal iş tatmini ( $p=,000<0,05$ ) ve içsel iş tatmini ( $p=,002<0,05$ ) boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Çalışma saatlerine göre iş tatminindeki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların iş tatmini puan ortalamaları, çalışanların çalışma saatlerine göre göre Post Hoc Tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-58'de gösterilmiştir.

**Tablo-58: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Saatlerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

	Çalışma Saatleri	Ortalamalar Farkı	p	
İş Tatmini	08:00-17:00	08:00-17:00 ve sonrası	4,758	<b>,007</b>
		12,24	7,331	<b>,000</b>
	08:00-17:00 ve sonrası	08:00-17:00	4,758	<b>,007</b>
		12/24	2,573	,100
	12/24	08:00-17:00	7,331	<b>,000</b>
		08:00-17:00 ve sonrası	2,573	,100

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, 08:00-17:00 saatleri arasında çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların puan ortalamalarından ( $p=,007<0,05$ ) ve 12-24 saatleri arasındaki çalışanların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=,000 < 0,05$ ).

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların çalışma saatlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.5.8 Çalışma Kıyafetine Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarında çalışanların çalışma kıyafetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-59'de verilmiştir

**Tablo-59: İş Tatmini ve Çalışma Kıyafeti Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Çalışma Kıyafeti	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Dışsal İş Tatmini	Resmi	240	27,00	6,482	-2,695	,053
	Sivil	291	28,04	5,899		
İçsel İş Tatmini	Resmi	240	43,65	7,663	-2,496	,007
	Sivil	291	45,40	7,219		
İş Tatmini	Resmi	240	70,65	13,433	-1,943	,013
	Sivil	291	73,44	12,291		

Tablo-59'a göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma kıyafetleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında içsel iş tatmini ( $p=,013<0,05$ ) boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, dışsal iş tatmini ( $p=,053>0,05$ ) boyutunda ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-59'a göre, iş tatmini açısından resmi kıyafetle çalışanların puan ortalaması 70,65; sivil kıyafetle çalışanların puan ortalamaları ise 73,44 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -1,943 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde sivil ve resmi kıyafetle çalışanların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ( $p=,013<0,05$ ). Bununla birlikte

puan ortalamalarına göre sivil kıyafetle çalışanların resmi kıyafetle çalışanlara oranla iş tatmini puan ortalaması daha yüksektir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında personelin çalışma kıyafetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.5.9. Bulunulan Rütbeye Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların rütbelere göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız örnek t-test ile incelenmiş olup, gruplara ilişkin sonuçlar Tablo-60'da verilmiştir.

**Tablo-60: İş Tatmini ve Rütbe Arasındaki T-Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Rütbe	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Dışsal İş Tatmini	Polis Memuru	493	27,52	6,178	-,718	,473
	Polis Amiri	38	28,56	6,323		
İçsel İş Tatmini	Polis Memuru	493	44,45	7,533	-1,826	,068
	Polis Amiri	38	46,74	6,241		
İş Tatmini	Polis Memuru	493	71,96	12,965	-1,402	,161
	Polis Amiri	38	75,00	11,550		

Tablo-60'a göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının rütbeleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında dışsal ve içsel iş tatmini boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Tablo-60'a göre iş tatmini açısından polis memurlarının puan ortalaması 71,96; polis amirlerinin puan ortalamaları ise 75,00 bulunmuştur. İki grup arasındaki puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin t değeri -1,402 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 0,05 önem seviyesinde kız ve erkeklerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p=,161>0,05$ ). Bununla birlikte puan ortalamalarına göre polis amirlerinin, polis memurlarına oranla iş tatmini puan ortalaması daha yüksek bulunmuştur.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların rütbesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

### 5.5.10 Çalışma Şekline Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların çalışma şekline göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile, farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Personelin çalışma şekilleri Büro, Ekip ve Büro-Ekip olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, çalışma şekillerine göre personelin iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-61’de verilmiştir.

**Tablo-61: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çalışma Şekline Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	ss
Dışsal İş Tatmini	Büro	118	29,56	4,708
	Ekip	245	26,96	6,608
	Büro ve Ekip	168	27,06	6,204
İçsel İş Tatmini	Büro	118	46,08	5,802
	Ekip	245	43,65	8,071
	Büro ve Ekip	168	44,98	7,427
İş Tatmini	Büro	118	75,64	9,845
	Ekip	245	70,61	13,950
	Büro ve Ekip	168	72,04	12,743

Tablo-61’e göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 29,56; ekip çalışanlarının 26,96; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 27,06 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; büro çalışanlarının 46,08; ekip çalışanlarının 43,65; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 44,98 olarak gözlenmiştir.

İş tatmini puan ortalamaları; büro çalışanlarının 75,64; ekip çalışanlarının 70,61; büro ve ekip hizmetlerinin her ikisinde de çalışanların ise 72,04 olarak gözlenmiştir.

Tablo-61’de yer alan iş tatmini puan ortalamalarının çalışma şekli değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, büro, ekip, büro-ekip çalışanlarının iş tatmini puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-62’de verilmiştir.

**Tablo-62: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Şeklinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

ÖVD ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	602,160	2	301,080	8,079	,000
	Gruplar İçinde	19676,081	528	37,265		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	503,233	2	251,616	4,574	,011
	Gruplar İçinde	29043,072	528	55,006		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	2017,581	2	1008,791	6,198	,002
	Gruplar İçinde	85944,423	528	162,774		

Tablo-62’ye göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çalışma şekilleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında iş tatmini ( $p=,002<0,05$ ) ile dışsal iş tatmini ( $p=,000<0,05$ ) ve içsel iş tatmini ( $p=,011<0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Çalışma şekillerine göre iş tatminindeki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların iş tatmini puan ortalamaları, çalışanların çalışma şekillerine göre Post Hoc Tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-63’de gösterilmiştir.

**Tablo-63: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çalışma Şekillerinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

	Çalışma Saatleri	Ortalamalar Farkı	p	
	Büro	Ekip	5,027	,001
		Büro ve Ekip	3,594	,051
İş Tatmini	Ekip	Büro	-5,027	,001
		Büro ve Ekip	1,434	,501
	Büro ve Ekip	Büro	-3,594	,051
		Ekip	1,434	,501

Tablo-63'de yar alan ve Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, büro çalışanı emniyet teşkilatı mensuplarının iş tatmini puan ortalamalarının ekip çalışanlarının puan ortalamalarından ( $p=,001<0,05$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p=,001<0,05$ ). Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların çalışma şekillerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.5.11. İş Tatmini ve Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların mesleki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Çalışanların mesleki kıdem süreleri 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiş olup, çalışanların mesleki kıdem sürelerine göre iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-64'de verilmiştir

**Tablo-64: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdeme Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Dışsal İş Tatmini	1-10 yıl	211	28,98	5,674
	11-20 yıl	114	26,58	6,336
	21 yıl ve üzeri	206	26,67	6,357
İçsel İş Tatmini	1-10 yıl	211	45,05	7,043
	11-20 yıl	114	44,16	7,492
	21 yıl ve üzeri	206	44,41	7,876
İş Tatmini	1-10 yıl	211	74,03	12,113
	11-20 yıl	114	70,74	12,816
	21 yıl ve üzeri	206	71,08	13,504

Tablo-64'e göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 28,98; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 26,58; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 26,67 olarak gözlenmiştir.



İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 45,05; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 44,16; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 44,41 olarak gözlenmiştir.

İş Tatmini puan ortalamaları; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlarının 74,03; 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların 70,74; 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların 71,08 olarak gözlenmiştir

Tablo-64'de yer alan iş tatmini puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, 1-10, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların iş tatmini puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-65'de verilmiştir.

**Tablo-65: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	698,974	2	349,487	9,425	<b>,000</b>
	Gruplar İçinde	19579,267	528	37,082		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	29474,611	2	35,847	,642	,527
	Gruplar İçinde	29546,305	528	55,823		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	1206,472	2	603,236	3,671	<b>,026</b>
	Gruplar İçinde	86755,532	528	164,310		

Tablo-65'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının mesleki kıdemleri arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında iş tatmini ( $p=,026<0,05$ ) ve dışsal iş tatmini ( $p=,000<0,05$ ) alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, ancak içsel iş tatmini ( $p=,527<0,05$ ) boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Çalışanların mesleki kıdemlerine göre iş tatminindeki bu farklılaşmanın kaynağını bulmak amacıyla çalışanların iş tatmini puan ortalamaları, çalışanların mesleki kıdemlerine göre Post Hoc Tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar Tablo-66'de gösterilmiştir.

**Tablo-66: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Mesleki Kıdemin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

		Çalışma Saatleri	Ortalamalar Farkı	p
İş Tatmini	1-10 yıl	11-20 yıl	3,292	,071
		21 yıl ve üzeri	2,946	<b>,049</b>
	11-20 yıl	1-10 yıl	-3,292	,071
		21 yıl ve üzeri	-,346	,971
	21 yıl ve üzeri	1-10 yıl	-2,946	<b>,049</b>
		11-20 yıl	,346	,971

Post Hoc Tukey testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda ise, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların puan ortalamalarından ( $p=,049<0,05$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

### 5.5.12 Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların sahip olduğu çocuk sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi ise Post Hoc Tukey testi ile incelenecektir.

Çocuk sahibi olmayanlar, bir çocuğu olanlar, iki çocuğu olanlar, üç ve daha fazla çocuğu olan çalışanların iş tatmini ve alt boyutları puan ortalamaları ile ilgili  $\bar{X}$ , S ve N değerleri Tablo-67'da verilmiştir.

Tablo-67'ye göre;

Dışsal iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 28,64; bir çocuk sahibi olanların 27,33; iki çocuk sahibi olanların 27,15; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 26,68 olarak gözlenmiştir.

İçsel iş tatmini alt boyutu puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 44,75; bir çocuk sahibi olanların 44,53; iki çocuk sahibi olanların 44,52; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 44,62 olarak gözlenmiştir.

İş tatmini puan ortalamaları; çocuk sahibi olmayanların 73,39; bir çocuk sahibi olanların 71,86; iki çocuk sahibi olanların 71,68; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanların ise 71,30 olarak gözlenmiştir.

**Tablo-67: İş Tatmini Puan Ortalamalarının Çocuk Sayısına Göre İstatistiksel Verileri**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	ss
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Çocuğu olmayanlar	165	28,64	5,851
	1	73	27,33	6,412
	2	216	27,15	6,166
	3 +	77	26,68	6,528
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Çocuğu olmayanlar	165	44,75	7,191
	1	73	44,53	6,880
	2	216	44,52	7,671
	3 +	77	44,62	8,113
<b>İş Tatmini</b>	Çocuğu olmayanlar	165	73,39	12,417
	1	73	71,86	12,439
	2	216	71,68	13,988
	3 +	77	71,30	12,883

Tablo-67'de yar alan iş tatmini puan ortalamalarının çocuk sayısı değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, çocuk sahibi olmayanlar, bir çocuğu olanlar, iki çocuğu olanlar, üç ve daha fazla çocuğu olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmış olup, analiz sonuçları Tablo-68'de verilmiştir.

**Tablo-68: İş Tatmini Puan Ortalamaları ile Çocuk Sayılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

İş Tatmini ve Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	291,108	3	97,036	2,559	,054
	Gruplar İçinde	19987,133	527	37,928		
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	5,366	3	1,789	,032	,992
	Gruplar İçinde	29540,939	527	56,055		
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar Arasında	362,753	3	120,918	,727	,536
	Gruplar İçinde	87599,251	527	166,222		

Tablo-68'e göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının çocuk sayıları arasındaki farka 0,05 manidarlık düzeyi açısından bakıldığında iş tatmini ( $p=,536>0,05$ ) ile dışsal iş tatmini ( $p=,054>0,05$ ) alt boyutunda ve içsel iş tatmini ( $p=,992>0,05$ ) alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir.

Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini puanlarında çalışanların çocuk sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür

### 5.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi

Çalışmamızın bu bölümünde, çalışmanın ana temelini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranış ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir.

#### 5.6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo-69'da verilmiştir.

**Tablo-69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		ÖVD	İş Tatmini
ÖVD	Pearson	1	,219(**)
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	531	531
İş tatmini	Pearson	,219(**)	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	531	531

\*\* 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo-69'da yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayına ( $r=0,219$ ) göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri de artmakta, ya da örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi azaldıkça iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır.

### 5.6.2 Centilmenlik Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu düzeyleri ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo-70’de verilmiştir.

**Tablo-70: Centilmenlik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		Centilmenlik	İş Tatmini
Centilmenlik	Pearson	1	-,096(**)
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	531	531
İş tatmini	Pearson	-,096(**)	1
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	531	531

\*\* 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo-70’da yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; centilmenlik alt boyutu ile iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayına ( $r=-0,096$ ) göre centilmenlik alt boyutu ile iş tatmini arasında negatif yönde zayıf düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının centilmenlik alt boyutu düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri azalmakta, ya da tam tersi centilmenlik düzeyi azaldıkça iş tatminleri de artmaktadır.

### 5.6.3 Sivil Erdem Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu düzeyleri ile iş

tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo-71’de verilmiştir.

**Tablo-71: Sivil Erdem Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		SivilErdem	İş Tatmini
Sivil Erdem	Pearson	1	,326(**)
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	531	531
İş tatmini	Pearson	,326(**)	1
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	531	531

\*\* 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo-71’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayına ( $r=0,326$ ) göre sivil erdem boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının sivil erdem boyutu düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri de artmakta, ya da sivil erdem boyutu düzeyi azaldıkça iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır.

#### 5.6.4 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutu ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo-72’de verilmiştir.

Tablo-72’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu ile iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayına ( $r=0,201$ ) göre nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının nezaket

tabanlı bilgilendirme düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri de artmakta, ya da nezaket tabanlı bilgilendirme düzeyi azaldıkça iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır.

**Tablo-72: Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		Nezaket	İş Tatmini	
Nezaket	Pearson	1	,201(**)	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			531
İş tatmini	Pearson	,201(**)	1	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			531

\*\* 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlı korelasyon

### 5.6.5 Özgecilik Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo 73’de verilmiştir.

**Tablo-73: Özgecilik Boyutu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		Özgecilik	İş Tatmini	
Özgecilik	Pearson	1	,292(**)	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			531
İş tatmini	Pearson	,292(**)	1	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			531

\*\* 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo-73’de Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayısına ( $r=0,292$ ) göre özgecilik boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının özgecilik boyutu

düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri de artmakta, ya da özgecilik boyutu düzeyi azaldıkça iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır.

### 5.6.6 Vicdanlılık Alt Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi

Anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu düzeyleri ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacı yapılan Pearson Korelasyon analizine ait veriler Tablo-74’de verilmiştir.

**Tablo-74: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait İstatistiksel Verileri (N=531)**

		Vicdanlılık	İş Tatmini
Vicdanlılık	Pearson	1	,261(**)
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	531	531
İş tatmini	Pearson	,261(**)	1
	Correlation		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	531	531

\*\* Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo-74’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ile iş tatmini arasında 0,01 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ).

Korelasyon analizi sonucu çıkan korelasyon katsayısına ( $r=0,219$ ) göre vicdanlılık boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının vicdanlılık boyutu düzeyi artıkça iş tatmini düzeyleri de artmakta, ya da vicdanlılık boyutu düzeyi azaldıkça iş tatmin düzeyleri de azalmaktadır.

### 5.7 İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Çalışmamızın bu bölümünde anketimize katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda iş tatminin alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.



Test edilen altı regresyon eşitliğinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve iş tatmini boyutlarının bu boyutlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### 5.7.1 İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre genel iş tatmini düzeyinin genel örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacı ile Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-75'de verilmiştir.

**Tablo-75: İş Tatminini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,218(a)	,048	,046	0,40625

a. Yordayıcılar: (Sabit), İş tatmini

#### ANOVA(b)

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	4,372	1	4,372	26,491	,000(a)
Residual	87,307	529	,165		
Toplam	91,679	530			

a. Yordayıcılar: (Sabit), İş tatmini

b: Bağımlı değişken: ÖVD

#### Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	p
1 (Sabit)	3,585	,100		35,695	,000
İş Tatmini	,141	,027	,218	5,147	,000

a: Bağımlı değişken: övd

Tablo-75'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakıldığında iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 4,6'sını açıklayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=26,491$ ;  $p<0,001$ ).

Tablo-75'in son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; iş tatminindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışını 14,1 artırdığını söylemek mümkündür.

Bu sonuca göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıkladığı, anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür

### **5.7.2 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu Üzerine Etkisi**

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-76'de verilmiştir.

Tablo-76'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakıldığında dışsal iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutundaki değişimin % 1,2'sini açıklayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=7298$ ;  $p<0,001$ ).

Tablo-76'nın son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; dışsal iş tatminindeki bir birimlik artışın centilmenlik boyutunu % 8,5 azalttığını söylemek mümkündür.

Bu sonuca göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür.

**Tablo-76: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,117(a)	,014	,012	4,488

a. Yordayıcılar: (Sabit), Dışsal iş tatmini

ANOVA(b)

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	146,965	1	146,965	7,298	,007(a)
Residual	10653,095	529	20,138		
Toplam	10800,060	530			

a. Yordayıcılar: (Sabit), Dışsal iş tatmini

b. Bağımlı değişken: Centilmenlik

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	p
1 (Sabit)	21,520	,890		24,171	,000
Dışsal İş Tatmini	-,085	,032	-,117	-2,701	,007

a. Bağımlı değişken: Centilmenlik

### 5.7.3 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-77'de verilmiştir.

Tablo-77'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında içsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutundaki değişimin % 11,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=68,961; p<0,001).

Tablo-77'nin son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; içsel iş tatminindeki bir birimlik artışın centilmenlik boyutunu % 10,3 artırdığını söylemek mümkündür.

Analiz sonuçlarına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür.

**Tablo-77: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,340(a)	,115	,114	2,138

a. Yordayıcılar: (Sabit), İçsel iş tatmini

**ANOVA(b)**

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	315,342	1	315,342	68,961	,000(a)
Residual	2418,978	529	4,573		
Toplam	2734,320	530			

a. Yordayıcılar(Sabit), İçsel iş tatmini

b. Bağımlı değişken: Sivil Erdem

**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	p
1 (Sabit)	11,427	,563		20,309	,000
İçsel İş Tatmini	,103	,012	,340	8,304	,000

a. Bağımlı değişken: Sivil Erdem

#### 5.7.4 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Boyutu Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-78'de verilmiştir.

**Tablo-78. İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,209(a)	,043	,042	2,580

a. Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini

**ANOVA(b)**

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	160,046	1	160,046	24,045	,000(a)
Residual	3521,042	529	6,656		
Toplam	3681,089	530			

a. Yordayıcılar: (Constant), içsel iş tatmini b. Bağımlı değişken: Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	p
1 (Sabit)	17,980	,679		26,486	,000
İçsel İş Tatmini	,074	,015	,209	4,904	,000

a. Bağımlı değişken: Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Tablo-78'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında içsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutundaki değişimin % 4,2'sini açıklayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=24,045; p<0,001).

Tablo-78'in son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; içsel iş tatminindeki bir birimlik artışın nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunu % 7,4 artırdığını söylemek mümkündür.

Analiz sonuçlarına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür

### 5.7.5 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-79'da verilmiştir.

**Tablo-79: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,305(a)	,093	,091	2,326

a. Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini

#### ANOVA(b)

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	293,185	1	293,185	54,197	,000(a)
Residual	2861,696	529	5,410		
Toplam	3154,881	530			

a. Yordayıcılar: (Constant), içsel iş tatmini

b: Bağımlı değişken: Özgecilik

#### Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	p
1 (Sabit)	16,330	,612		26,683	,000
İçsel İş Tatmini	,100	,014	,305	7,362	,000

a: Bağımlı değişken: Özgecilik

Tablo-79'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında içsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik alt boyutundaki değişimin % 9,1'ini açıklayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=54,197; p<0,001).

Tablo-79'un son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; içsel iş tatminindeki bir birimlik artışın özgecilik boyutunu % 10 artırdığını söylemek mümkündür.

Analiz sonuçlarına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür.

### **5.7.6 İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatminini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutunu anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığının belirlenmesi amacıyla Regresyon analizi kullanılmış, sonuçlar Tablo-80'de verilmiştir.

Tablo-80'deki regresyon analizi sonuçlarına göre düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakıldığında içsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutundaki değişimin % 8,8'ini açıklayabildiği, içsel ve dışsal iş tatmininin ikisinin birlikte vicdanlılık boyutunu % 9,3' ünü açıklayabildikleri görülmektedir. Bununla birlikte Anova testi sonuçlarına göre regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=51,947$ ;  $p<0,001$  ve  $F=28,056$ ;  $p<0,001$  ).

Tablo-80'in son bölümündeki regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde; içsel iş tatminindeki bir birimlik artışın vicdanlılık boyutunu % 13,4 artırdığını, dışsal iş tatminindeki bir birimlik artışın ise vicdanlılık boyutunu % 0,5 azalttığını söylemek mümkündür.

Analiz sonuçlarına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu anlamlı düzeyde açıkladığı, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür.

**Tablo-80: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,299(a)	,089	,088	2,387
2	,310(b)	,096	,093	2,380

a .Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini

b .Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini

**ANOVA(c)**

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	295,957	1	295,957	51,947	,000(a)
Residual	3013,854	529	5,697		
Toplam	3309,812	530			
2 Regresyon	317,958	2	158,979	28,056	,000(b)
Residual	2991,854	528	5,666		
Toplam	3309,812	530			

a. Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini

b. Yordayıcılar: (Sabit), içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini

c: Bağımlı değişken: vicdanlılık

**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
1 (Sabit)	16,452	,627		26,231	,000
İçsel İş Tatmini	,134	,022	,400	6,066	,000
Dışsal İş Tatmini	-,053	,027	-,130	-,1970	,049

a: Bağımlı değişken: Vicdanlılık



## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde yapılan uygulamalı araştırmada elde edilen tüm bulgular değerlendirilecektir. Bu kapsamda çalışmanın araştırma soruları doğrultusunda, araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ile iş tatmini düzeyleri ile bu düzeylerin çalışanların bazı özlük niteliklerine göre farklılaşma gösterip göstermediği, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin iş tatmini düzeyi tarafından etkilenip etkilenmediği ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması ve yorumlanması, araştırma sorularının inceleme sıralamasına uygun olarak yapılmıştır.

#### 6.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyi

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi yüksek olarak bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının sergilenme düzeyi puan ortalamaları sıralandığında, en çok nezaket tabanlı bilgilendirme boyutuna ait davranışların sergilendiği, bu boyutu sırasıyla vicdanlılık, özgecilik, sivil erdem ve centilmenlik boyutuna ait davranışların takip ettiği tespit edilmiştir.

##### 6.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Puan Ortalamaları

Konya Emniyet Teşkilatı personelinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip davranışların, "Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım", "Başkalarının haklarına tecavüz etmem" ve "İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım" davranışları olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre personelin en çok riayet etmeye çalıştığı konunun "hak" ve "adalet" kavramlarının ön plana çıktığı davranışlar olduğu, personelin almış olduğu maaşı hak etmenin, bu paranın karşılığını yerine getirmenin bilincinde olduğu değerlendirilmektedir. İş arkadaşlarına sorun çıkarmaktan kaçınarak huzurlu ve sakin bir iş ortamında çalışmak amacıyla tutum ve davranışlarına dikkat ettikleri değerlendirilmektedir.

Emniyet Teşkilatı personelinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip davranışların, "Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir", "İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim" ve "Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım" davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak personelin kendisine düşen vazife ve görevleri en iyi şekilde yerine getirerek sorumluluk duygusu içerisinde harekete ettiği, buna mukabil diğer personelinde kendi sorumluluklarını yerine getirmelerini bekledikleri değerlendirilmektedir.

## **6.2 Çalışanların Bazı Özlük Niteliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu bölümde araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşleri doğrultusunda çalışanların bazı özlük niteliklerine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular tartışılmıştır

### **6.2.1 Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Bulgulara göre, bayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması erkek personelin puan ortalamalarının yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarda öncül kabul edilen araştırmacılar Podsakoff, Mac Kenzie, Paine ve Bachrach (2000) tarafından ÖVD ile ilgili teorik ve görgül araştırmalar üzerinde yürüttükleri meta analiz çalışmalarında; genel anlamda demografik değişkenler, ÖVD ile ilişkili bulunmadığı gibi cinsiyet de şaşırtıcı olarak ÖVD ile ilişki göstermemiştir (Kuşculuoğlu, 2000:13). Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe cinsiyet değişkeni genel olarak nötr etkili bir değişken olarak

görülmektedir (Kark ve Waismel-Manor, 2005:1). Schappe'nin (1998) yapmış olduğu çalışmada da cinsiyet açısından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ülkemizde Smadi (2001), Kozacıoğlu (2002), Erdem (2003), Piralı (2007), Özcan (2008), Özer (2009), Dede (2009), Yıldırım (2009), Güler (2009), Keleş ve Pelit (2009), Poyraz vd. (2009), Oğuz (2009) ve Ala'nın (2010) yaptığı araştırmalarda da, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırmamızın bu bulgusu belirtilen çalışmalarla örtüşmektedir.

Sökmen ve Boylu'nun (2011), Köse, Kartal ve Kayalı'nın (2003) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında farklılaşmanın olduğu gözlemlenmiştir. Belirtilen bu çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

### **6.2.2 Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile centilmenlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları puan ortalamalarında personelin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, sivil erdem, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarında üniversite mezunu ile yükseköğretim mezunu personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, üniversite mezunu personelin örgütsel vatandaşlık puan ortalaması daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri düzeylerinin de yükselmesi beklenen bir sonuçtur.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, Güler'in (2009), Keleş ve Pelit (2009), Keleş'in (2010) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde farklılaşmanın olduğunu gözlemlenmiştir. Araştırmamızın bu bulgusu belirtilen çalışmalarla örtüşmektedir.

### 6.2.3 Yaşa Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin yaş grubu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre yaş değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, yaş konusunda elde edilen bulgular, Williams ve Shiao (1999), Coyle-Shapiro (2002), Williams vd. (2002), Ertürk vd (2004), Karabey ve İşcan (2007), Geçer (2008), Özcan (2008), Poyraz vd. (2009) ve Oğuz'un (2009), Mishra vd. (2010) bulguları ile tutarlıdır.

Celep ve diğerleri de (2004) araştırmalarında “20–30 yaş” ve “31–40 yaş” gurubu ile “41–50” ve “51 ve üstü” yaş gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğunu, yaş arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin olumlu görüşün arttığını belirtmişlerdir. (Yılmaz, 2010:11-12) Ölçüm-Çetin (2004) araştırmasında öğretmenlerin görüşleri arasında yaşa göre anlamlı fark olduğunu belirlemiştir (Yılmaz, 2010:12) . Suresh ve Venkatammal'da (2010) kamu kurumlarında çalışmakta olan personele ilişkin yapmış oldukları çalışmalarda yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtmişlerdir. Mohammad ve Zakaria'nın (2010) çalışmalarında da yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmamızın yaş ile bulguları bu bilgiler ile örtüşmemektedir.

### 6.2.4 Medeni Duruma Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre medeni durum değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, Özcan (2008), Güler (2009), Oğuz (2009), Özdil (2005), Geçer'in (2008) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda medeni durum değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde farklılaşmanın olmadığını gözlemlemişlerdir. Araştırmamızın bulguları bu bilgiler ile örtüşmektedir.

Bolat vd. (2009), Suresh ve Venkatamma'nın (2010) yaptığı araştırmalarda ise, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılaştığını belirtmişlerdir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

### **6.2.5 Eşlerin Çalışması Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin eşlerin çalışma durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre eşlerin çalışması değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **6.2.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik boyutu puan ortalamalarında personelin mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarında, Polis Meslek Eğitim Merkezi (Pomem) mezunu ile Polis Okulu mezunu personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, Pomem mezunu personelin örgütsel vatandaşlık puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre mezun olunan mesleki

eğitim kurumunu değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Polis Okullarında öğrenim gören öğrenciler lise mezunu olup iki yıllık yatılı mesleki eğitim verilmekte, Polis Meslek Eğitim Merkezlerinde ise üniversite mezunu olan öğrencilere altı aylık bir mesleki eğitim verilmektedir. Pomem mezunlarının daha az bir mesleki eğitim almalarına rağmen daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde üniversite mezunu olmalarının etkisinin olduğu değerlendirilebilir. Dört yıllık bir üniversite hayatlarının bulunması ve üniversite, yurt ve ev arkadaşlığı gibi ortamları yaşamış olmaları hayata ve polislik mesleğine bakış açısını da olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **6.2.7 Çalışma Saatlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı, sivil erdem ve centilmenlik boyutu puan ortalamalarında personelin çalışma saatleri değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilerik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamalarında, 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışan personel ile 08:00-17:00 saatleri arasında çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışma saatleri değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **6.2.8 Çalışma Kıyafetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı, sivil erdem ve özgecilerik boyutu

puan ortalamalarında personelin çalışma kıyafeti değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

Bulgulara göre, sivil kıyafetle çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması resmi kıyafetle çalışan personelin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre çalışma kıyafeti değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **6.2.9 Bulunulan Rütbeyle Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin bulunduğu rütbe değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre rütbe değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Özcan'ın (2008) öğretmenlerin katılımı ile yapmış olduğu çalışmasında çalışanların öğretmen, müdür yardımcısı veya müdür olmasının, yani rütbe/hiyerarşik düzey gibi değişkenlerin örgütsel özdeşim ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde bir fark oluşturmadığı belirtilmiştir. Araştırma bulguları bu bilgiler ile örtüşmektedir.

Oğuz'un (2009) yapmış olduğu çalışmada müdür pozisyonunda çalışanlarla kasa elemanı, satış elemanı, depo elemanı gibi pozisyonlarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farkın bulunduğu belirtilmiştir.

Şeşen'in (2006) Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda yapmış olduğu çalışmada görev yeri ve rütbenin ÖVD'nin oluşmasında etkili olduğu belirlenmiştir.

Gürbüz'ün (2007) Erzurum Kolordu Komutanlığı'nda yapmış olduğu çalışmada statü ve rütbe ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Araştırma bulgularımız Gürbüz (2007), Oğuz (2009) ve Şeşen'in (2006) çalışmaları ile çelişmektedir.

#### **6.2.10 Çalışma Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin çalışma şekli değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre çalışma şekli değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Büro, ekip, ekip ve büro şeklinde çalışan personel arasında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında fark bulunmaması, personelin çalışma şekli farkı gözetmeksizin görev alanlarında aynı düzeyde vatandaşlık davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **6.2.11 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarının personelin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre mesleki kıdem değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel güven düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Pirali (2007), Özcan (2008), Oğuz (2009), Yıldırım (2009), Dede'nin (2009) çalışmasında kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrusal bir ilişkiye rastlanılmadığı belirtilmiştir.

Yazındaki bazı araştırmalarda kıdem değişkeni ile örgütsel sadakatin arttığı gözlenmiş, bu da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi yükselten bir etken olarak ortaya konmuştur (Geçer, 2008:59).



Dyne vd. (1994), Morrison (1994), Samancı (2007), Ay (2007), Mohammad ve Zakaria'nın (2010) çalışmalarında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve kıdem arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Schappe'nin (1998) çalışmasında da kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. Davis (1983), Kidder ve McLeans (1993) tarafından yapılan araştırmada örgütsel kıdem ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Geçer, 2008:60). Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmemektedir.

### **6.2.12 Çocuk Sayısına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; emniyet teşkilatı personelinin sadece centilmenlik boyutu puan ortalamasında personelin sahip olduğu çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutları puan ortalamalarında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur

Araştırma sonucuna göre sahip olunan çocuk sayısı değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Yapılan edebiyat taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır

### **6.3 İş Tatmini Düzeyi**

Konya Emniyet Teşkilatı personelinin İş tatmini sergileme düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre İş tatmini sergileme düzeyi iyi düzeyde bulunmuştur.

İş tatmini boyutlarının sergilenme düzeyi puan ortalamaları incelendiğinde, içsel iş tatmini boyutu puan ortalamasının dışsal iş tatmini puan ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini unsurları genel olarak işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanmaktadır. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkânı, hareketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde

otorite kurma (güç sergileme) imkânı, bağımsız çalışabilme imkânı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkânları, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyum, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir.

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının dışsal iş tatmini düzeyi ise orta seviyede bulunmuştur. Dışsal iş tatmini, işle dolaylı olarak bağlantılı olan boyutları içermektedir. Dışsal İş Tatmini, yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, teknik ve ilişkisel süper vizyon, onaylanma gibi konularda çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Dışsal iş tatmini düzeyinin orta seviyede olması nedeniyle Emniyet Teşkilatı mensuplarının dışsal iş tatmini ile ilgili bu konularla bağlantılı sorunları bulunduğunu ifade edebiliriz. Genel iş tatminin de daha yüksek seviyelere getirilmesi için dışsal iş tatmini ile ilgili konularla ilgili iyileştirme ve düzenlemeler yapılmalıdır.

### **6.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Madde Bazında Puan Ortalamaları**

Konya Emniyet Teşkilatı personelinin iş tatmin seviyeleri incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip üç maddenin, diğer bir deyişle iş tatmin seviyesini pozitif yönde etkileyen üç maddenin;

"Mesleğimden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından"

"Mesleğimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından "

"Mesleğimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden " maddelerinin olduğu görülmektedir.

İş tatmin düzeyini en çok etkileyen bu üç maddenin tamamı da içsel iş tatmini boyutuna ait maddeler olup, içsel iş tatmini boyutuna ait faktörlerin emniyet teşkilatı personelinin iş tatmin düzeyini pozitif yönde en çok seviyede etkileyen faktörler olduğunu söyleyebiliriz.

Konya Emniyet Teşkilatı personelinin iş tatmin seviyeleri incelendiğinde, en düşük ortalamaya sahip üç maddenin;

" Mesleğimden çalışma şartları bakımından"

" Mesleğimden iş içinde terfi olanağımın olması bakımından "

"Mesleğimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından" maddelerinin olduğu görülmektedir.

Çalışma şartları, terfi imkânları ve çalışanların işlerin yaparken kendi kararlarını uygulayabilme imkânının iş tatmin seviyesini olumsuz etkiledikleri görülmektedir. Bu üç maddenin de dışsal iş tatmini boyutuna ait oldukları göz önünde bulundurulduğunda dışsal iş tatmini boyutuna ait unsurların iyileştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi ile emniyet teşkilatı personelinin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek seviyeye çıkabileceğini söyleyebiliriz.

#### **6.4 Çalışanların Bazı Özlük Niteliklerine Göre İş Tatmini**

Bu bölümde araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşleri doğrultusunda çalışanların bazı özlük niteliklerine göre çalışanların iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular tartışılmıştır.

##### **6.4.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarının personelin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre iş tatmini düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Bazı araştırmalarda farklı işlerde çalışmalarına rağmen bayan ve erkeklerin aynı seviyede iş tatmini gösterdikleri belirtilmiştir. Örneğin, Greenhaus ve arkadaşlarıncı 1990 yılında yapılan bir araştırmada erkeklerin daha yüksek rütbe ve maaşa meyilli bayan çalışanlarında daha düşük seviyede büro işlerine meyilli olmalarına rağmen iş tatminde anlamlı bir cinsiyet farklılığının bulunmadığı bildirilmiştir. Eroğlu (1984), Alavi ve Askaripur (2003), Kim (2005), Brush vd. (2007), Toker (2007), Sousa ve Gauthier'in (2008), Demirel (2010) ve Gümüşeli (2010) tarafından yapılan çalışmalarda

da iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunamamıştır. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

Deniz (1999) ve Sertçe (1983) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırmalarda, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Dantzker ve Kubin'in (2008) ile Poteyeva ve Sun'ın (2009) polislerin iş tatminlerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmalarında, cinsiyet değişkeninin polislerin iş tatminlerinde çok az bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Herzberg (1959), Fields ve Blum (1997), Chiu (1998), Kirel (1999), Sloane ve Ward (2001), Gazioğlu ve Tansel (2002), Özdevecioğlu (2003), Okpara (2004), Çarıkçı (2004), Seo vd. (2004), Söyük (2007), DeNavey, Chen (2009) ve Akkamış (2010) tarafından yapılan çalışmalarda bayan çalışanlarla erkek çalışanlar arasında iş tatmini düzeylerinin farklı olduğu belirlenmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

#### **6.4.2 Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarının personelin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre eğitim düzeyi değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Literatürde, iş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımakta olup, aralarındaki ilişki net olarak ortaya konulamamıştır. Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyeleri de daha yüksek olarak belirtilirken bazı araştırmalarda da tam tersi bir sonuç olarak eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha düşük iş tatmini seviyesine sahip oldukları belirtilmektedir (Nielsen ve Smyth, 2006:5)

Şahin (2006), Baştemur (2006) ve Deniz (2008) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyi değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Bilgiç (1998), Çarıkçı (2004), Konuk (2006), Yıldırım (2007), Arı (2007), Pirali (2007), Gümüşeli (2010) ve

Akkamış (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir

Dantzker ve Surrette'nin (1996) polis memurlarının iş tatminlerine yönelik çalışmasında, eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artış gösterdiği belirtilmiştir.

Borjas (1979), Burris (1983), Lam vd. (2001), Gardner ve Oswald (2002), Gazioğlu ve Tansel (2002), Scott vd. (2005), Bull (2005), Keleş (2006), Nielsen ve Smyth (2006), Toker (2007), Söyük (2007) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini düzeyinin eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiği, anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

#### **6.4.3 Yaşa Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve içsel iş tatmini puan ortalamalarında personelin yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı, dışsal iş tatmini boyutu puan ortalamasında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre yaş değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, yaş değişkenine göre iş tatmini düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Önemli bir demografik özellik olan “yaş” iş tatmini ile ilişkisi en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye ait birçok sonuç ortaya konulmuş, olumlu bir ilişki, olumsuz bir ilişki, U tipi bir ilişki, ters U tipi ilişki, ters J tipi ilişki gibi sonuçlar olduğu belirtilmiştir (Bernal vd., 1998:287-288).

Baştemur (2006) ve Deniz (2008) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırmalarda, yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Alavi ve Askaripur (2003), Çarıkçı (2004), Konuk (2006), Pirali (2007), Yıldırım (2007), Arı (2007) ve Gümüşeli (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da iş tatmini ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular araştırma bulgularımız ile örtüşmektedir.

Organ ve Near (1984) çalışmalarında iş tatmin ile yaş arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Daha yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Herzberg (1959), Glenn vd. (1977), Kalleberg ve Loscocco (1983), Lee ve Wilbur (1985), Hopkins (1983), Kacmar ve Ferris (1989), Luthans ve Thomas (1998), Snyder ve Dietrich (1992), Clark ve Oswald (1996), Davis (1998), Gazioğlu ve Tansel (2002), Okpara (2004), Bull (2005), Denizoğlu vd. (2005), Scott vd. (2005), Toker (2007), Demirel (2010) ve Akkamış (2010) tarafından yapılan çalışmalarda yaş değişkenine göre çalışanların iş tatmini seviyelerinde farklılaşmanın bulunduğu belirtilmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir

#### **6.4.4 Medeni Duruma Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve içsel iş tatmini puan ortalamalarında personelin medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı, dışsal iş tatmini boyutu puan ortalamasında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre medeni durum değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, medeni durum değişkenine iş tatmini düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Herzberg ve arkadaşları, 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığının bulunamadığını ifade etmişlerdir.

Şahin (2006) ve Deniz (2008) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

Alavi ve Askaripur (2003), Yavuzylmaz vd. (2007), Abdel-Rahman vd. (2008), Toker (2007), Bilge vd. (2007), Tüzün vd. (2008), Demirel (2010), Gümüşeli (2010), Akkamış (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da medeni durum ile iş tatmini arasında

bir ilişki bulunamadığı belirtilmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

Öncel (1998), Çetinkanat (2000), Gazioğlu ve Tansel (2002), Sevimli ve İşcan'ın (2005) ve Baştemur'un (2006) iş tatmini ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda, medeni duruma göre iş tatmini düzeyinde farklılaşmanın olduğu belirtilmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla çelişmektedir

#### **6.4.5 Eşlerin Çalışması Durumuna Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarının personelin eşlerinin çalışması değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre eşlerin çalışması değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Baştemur'un (2006) Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan emniyet mensuplarına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, personelin eşlerinin çalışıp çalışmaması değişkenine göre iş tatmini düzeyinde farklılaşmanın olmadığını gözlemlemiştir. Belirtilen çalışma araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

#### **6.4.6 Mezun Olunan Mesleki Eğitim Kurumuna Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarında personelin mezun olduğu mesleki eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bulunmuştur.

İş tatmini puan ortalamalarında, Polis Meslek Yüksek Okulu mezunu ile Polis Okulu mezunu personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, Polis Okulu mezunu personelin iş tatmini puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre mezun olunan mesleki eğitim kurumunu değişkeninin iş tatminini açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Baştemur'un (2006) Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan emniyet mensuplarına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada, personelin polis akademisi mezunu olup olmaması değişkenine göre iş tatmini düzeyinde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Akkamış'ın (2010) ilköğretim öğretmenlerinin iş tatminlerine yönelik yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

#### **6.4.7 Çalışma Saatlerine Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarında personelin çalışma saatleri değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bulunmuştur.

İş tatmini puan ortalamalarında, 08:00-17:00 saatleri arasında çalışan personel ile 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında ve 12/24 sisteminde çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, 08:00-17:00 saatleri arasında çalışan personelin iş tatmini puan ortalamasının diğer iki gruptakilerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışma saatleri değişkeninin iş tatminini açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Şahin'in (2006) Adana Emniyet Müdürlüğü'nde, Baştemur'un da (2006) Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan emniyet mensuplarına yönelik olarak yapmış oldukları çalışmalarında, personelin çalışma saatleri sistemine göre iş tatmini düzeyinde farklılaşmanın olduğu gözlenmiştir.

Söyük (2007) İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların iş tatminlerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Gazioğlu ve Tansel'de (2002) İngiltere'de çalışan işgörenlere yönelik yaptığı çalışmasında uzun çalışma saatlerinin iş tatminini azalttığını belirtmiştir. Çarıkçı (2004) hizmet sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında, iş tatminini etkileye nen önemli iş özelliğinin çalışma saatlerini ve düzeni değişkeninin olduğunu belirtmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

#### **6.4.8 Çalışma Kıyafetine Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve içsel iş tatmini puan ortalamalarında personelin



çalışma kıyafeti değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, dışsal iş tatmini boyutu puan ortalamasında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur

Bulgulara göre, sivil kıyafetle çalışanların iş tatmini puan ortalaması resmi kıyafetle çalışan personelin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre çalışma kıyafeti değişkeninin iş tatminini açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür

Yapılan literatür taramasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyecek ve farklı açılımlar getirecek herhangi bir bulguya rastlanmamıştır

#### **6.4.9 Bulunulan Rütbeye Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarının personelin bulunduğu rütbe değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre rütbe değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür. Araştırmamız esnasında, rütbe yükseldikçe iş tatminin de artacağını bekliyorduk ancak, rütbe değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit ettik.

Arı'nın (2007) jandarma personeline yönelik çalışmasında iş tatmini ile rütbe arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir. Pirali'nin (1997) yılındaki çalışmasında da benzer şekilde iş tatmini ile kariyer yükselmesi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Şahin'in (2006) Adana Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan polislerin iş tatminlerine yönelik yapmış olduğu çalışmasında da, rütbe ve iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusu ile örtüşmektedir.

Baştemur (2006) ve Deniz (2008) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırmalarda, rütbe ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Gazioğlu ve Tansel'in (2002) çalışmalarında yönetici ve idareci konumundaki çalışanların diğer çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları belirtilmiştir. Belirtilen çalışma araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

#### **6.4.10 Çalışma Şekline Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarında personelin çalışma şekli değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu bulunmuştur.

İş tatmini puan ortalamalarında, büroda çalışan ile ekip hizmetlerinde çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, büroda çalışan personelin iş tatmini puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışma şekli değişkeninin iş tatminini açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Söyük (2007) İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların iş tatminlerinin çalışma şekillerine göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Belirtilen çalışma araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

#### **6.4.11 Mesleki Kıdeme Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarında personelin çalışma kıyafeti değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu, içsel iş tatmini boyutu puan ortalamasında ise anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur

İş tatmini puan ortalamalarında, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip personel ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip personelin iş tatmini puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre mesleki kıdem değişkeninin iş tatminini açıklamada etkisi olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, mesleki kıdem ve tecrübe değişkenine göre örgütsel güven düzeyine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Miller, Mire ve Kim (2009) tarafından polislerin iş tatminlerine yönelik yapılan çalışmalarında, meslekte bulunma süresinin iş tatminin önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmiştir.

Deniz (2008) tarafından emniyet hizmetleri sınıfı personelinin katılımı ile yapılan araştırma, meslekte bulunma süresi, kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Okpara (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışanların mesleki kıdemleri iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Daha uzun süre kıdeme sahip çalışanların daha fazla iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir.

Oshagbemi (2000b), Özgen (2002), Denizoğlu vd. (2005), Bull (2005), Sevimli ve İşcan (2005), Söyük'ün (2007), Bozkurt ve Bozkurt (2008) iş tatmini ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda, çalışanların mesleki kıdem ve tecrübe değişkenine göre iş tatmini düzeylerinde farklılaşmanın olduğunu belirtmişlerdir. Belirtilen çalışmalar araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

Alavi ve Askaripur (2003), Çarıkçı (2004), Baştemur (2006), Konuk (2006), Piralı (2007), Arı (2007) ve Demirel'in (2010), Gümüşeli'nin (2010) iş tatmini ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda iş tatmini ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Belirtilen çalışmalar da araştırma bulgusuyla çelişmektedir.

#### **6.4.12 Çocuk Sayısına Göre İş Tatmini**

Araştırmanın bu alt problemi ile ilgili bulgular incelendiğinde; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmini ve boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan ortalamalarının personelin sahip olduğu çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeninin iş tatminini açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Baştemur'un (2006) Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan emniyet mensuplarına yönelik olarak yapmış olduğu çalışmasında personelin sahip olduğu çocuk sayısına göre iş tatmini düzeyinde farklılaşmanın olmadığını gözlemlemiştir. Belirtilen çalışmadaki bulgular araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

#### **6.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Çalışmamızda temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (centilmenlik, sivil

erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı korelasyon analizleri ile incelenmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik analizlerin sonuçlarına göre; sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık ve özgecilik alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişkinin bulunduğu, centilmenlik alt boyutu ile iş tatmini arasında ise negatif yönde zayıf düzeyde (şiddette) bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Smith vd. (1983), Bateman ve Organ (1983), Organ (1998), Podsakoff vd. (1991), Williams ve Anderson (1991), Podsakoff vd. (1993), Van Dyne vd. (1994), Organ ve Ryan (1995), Organ ve Lingl'in (1995), Penner vd. (1997) araştırmaları başta olmak üzere, literatürde yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Bateman ve Organ'ın (1983) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla üniversite öğretim görevlilerinin katılımı ile yaptıkları çalışmalarında iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmalardan sonra Organ (1990) ile Fahr, Podsakoff ve Organ (1990) yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve birey açısından iki biçimde ele alarak yapılan bazı çalışmalarda; duygusal tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişki elde edilemezken; bilişsel tatmin ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmaktadır.

Organ ve Lingl (1995), Organ ve Lingl (1995) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ve motivasyon arasında güvenilir

istatistiksel sonuçlara dayanan ilişkinin bulunduğu, iş tatmininin çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performanslarına göre daha fazla olacağını belirtmişlerdir.

Penner vd. (1997) göre işten tatmin sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen işgörenler, iş tatmini düşük olan ve kendilerine dürüst davranılmadığını düşünen işgörenlerden daha fazla ÖVD gösterme eğilimindedirler.

Moorman (1993), Van Dyne vd. (1994), Penner (1997), Murphy vd. (2002), Tood'un (2003), Illies vd. (2006), Ünüvar (2006), Gonzalez ve Garazo'nun (2006), Atlas ve Gündüz (2007), Pirali (2007), Kuşçuoğlu (2008), Gürbüz (2008), Foote ve Tang (2008), Fassina vd.(2008), Beşiktaş (2009), Tsai ve Wu'nun (2010), Nadiri ve Tanova (2010), Mishra vd. (2010) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu bildirilmiştir. Araştırma bulgularımızda literatürdeki çalışmalarla örtüşmekte ve desteklemektedir.

### **6.6 İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi**

Çalışmamızın araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminleri arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmamızın bir diğer araştırma sorusu da iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklamayıp açıklayamadığıydı. Bu nedenle çalışmamızda, çalışanların iş tatmini alt boyutlarının (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını (centilmenlik, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık) anlamlı düzeyde açıklayıp açıklayamadığının belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre; iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklamakta olup, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu görülmüştür.

İş tatmini boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ne düzeyde açıkladıklarına tespit etmek amacıyla yapılan analiz çalışmaları bulgularına göre;

İçsel iş tatminin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı, diğer bir ifade ile pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İçsel iş tatminin centilmenlik boyutunu ise anlamlı düzeyde açıklamadığı, herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Dışsal iş tatminin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını negatif yönde etkilediği, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve sivil erdem boyutlarını ise anlamlı düzeyde açıklamadığı, herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, iş tatminini örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklamakta olup, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, bu pozitif etkinin oluşmasında da içsel iş tatminin dışsal iş tatminine oranla daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Bateman ve Organ yaptıkları çalışmalarda (1983) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bateman ve Organ'ın bu çalışmaları Smith vd'nin (1983) çalışmaları ile test edilmiş olup, çalışma sonucunda iş tatminin ÖVD'nı açıklamakta en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Organ ve Konovsky (1989) yılında yapmış oldukları çalışmalarında profesyonel yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en güçlü bulunan etkenin iş tatmini olduğunu belirtmişlerdir.

Bu araştırmalardan sonra Organ (1990) yaptığı çalışmada iş tatminin hala ÖVD'nı anlamada önemli bir faktör olmaya devam ettiğini belirtmiştir.

Fahr, Podsakoff ve Organ (1990) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda iş tatminin örgütsel vatandaşlık Davranışını etkilediğini ifade etmişlerdir

Organ ve Ryan'ın (1995) 55 çalışmayı ihtiva eden meta analizinde iş tatmini, örgütsel adalet ve bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli ve anlamlı öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir. Organ ve Ryan bu araştırmalarında, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir ilişkisi olmadığını savunan araştırmacıların aksine iş tatminin, örgütsel adalete göre örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun daha iyi bir öncülü olduğunu (predictors) bulmuşlardır.

Tood (2003) tarafından 364 kişinin katılımı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucunda; iş tatmini ve öz-etkinliğin Örgütsel vatandaşlık davranışının etkilediği belirtilmiştir.

İllies ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarınca 66 kişinin katılımı ile yapılan araştırmanın sonucunda; iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir sebep sonuç ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ünüvar'ın (2006) 300 kişinin katılı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, gönüllülüğü yordadığı belirlenmiştir.

Gonzalez ve Garazo'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada sonunda iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, tatmin olmuş işgörenin motivasyonunun yüksek olacağını ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışının artacağı belirlenmiştir.

Zeinabadi'nin (2010) 652 öğretmenin katılımı ile yaptığı araştırmanın sonucuna göre, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışını direkt olarak etkileyen en baskın değişken olduğu belirlenmiştir.

Altaş ve Gündüz (2007), Pirali (2007), Gürbüz (2008), Beşiktaş (2009), Mishra vd. (2010) çalışmalarında iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı anlamlı düzeyde açıkladığı, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde yordadığı bildirilmiştir. Araştırma bulgularımızda literatürdeki çalışmalarla örtüşmekte ve desteklemektedir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. İlk önce araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri, alt boyutlarına ilişkin veriler ile madde bazında en çok ve en az sergilenen davranışlara ilişkin bilgiler ile çalışanların bazı özlük niteliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

Daha sonra ise Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeyi, iş tatmini en çok ve en az etkileyen maddeler ile çalışanların bazı özlük niteliklerine göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Son olarak, araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye ait sonuçlar ile çalışanların iş tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığı, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olup olmadığına ilişkin sonuçlar belirtilmiştir.

#### 7.1. Sonuçlar

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek seviyede bulunduğu belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının sergilenme düzeyi puan ortalamaları incelendiğinde, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının en çok nezaket tabanlı bilgilendirme alt boyutuna ait davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Bu davranışı sırasıyla vicdanlılık, özgecilik, sivil erdem ve centilmenlik boyutuna ait davranışların takip ettiği tespit edilmiştir. Centilmenlik alt boyutuna ait davranışların çalışanlar arasında en az sergilenen davranışlar olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre Konya Emniyet Teşkilatı çalışanların en çok sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının "Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım", "Başkalarının haklarına tecavüz etmem" ve "İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım" davranışları olduğu belirlenmiştir. Çalışanların en az



örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise "Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir", "İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim" ve "Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılıyorum" davranışları olduğu belirlenmiştir.

Araştırma katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri, çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eşlerin çalışıp çalışmaması, rütbesi, çalışma şekli, mesleki kıdem ve çocuk sayısı gibi özlük niteliklerine göre istatistik olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı bulunmuştur.

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri çalışanların eğitim durumuna göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Üniversite mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi yüksekokul mezunu polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri çalışanların mezun oldukları mesleki eğitim kurumuna göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Polis Meslek Eğitim Merkezi (Pomem) mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi puan ortalamasının Polis Okulu mezunu çalışanların puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri çalışanların çalışma saatlerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması 08:00-17:00 saatleri arasında çalışan polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri çalışanların çalışma kıyafetine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sivil kıyafetle çalışan polislerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi puan ortalamasının resmi kıyafetle çalışan polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek seviyede bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmini alt boyutları düzeyleri incelendiğinde, içsel iş tatmini boyutu puan ortalamasının dışsal iş tatmini puan ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguların göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin seviyesini pozitif yönde en çok etkileyen il k üç maddenin ; "Mesleğimden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından" , "Mesleğimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından " ve "Mesleğimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden " maddelerinin olduğu, bu üç maddenin tamamı da içsel iş tatmini boyutuna ait maddeler olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; Konya Emniyet Teşkilatı çalışanlarının iş tatmin seviyelerini pozitif yönde en az etkileyen maddenin;" Mesleğimden çalışma şartları bakımından", "Mesleğimden iş içinde terfi olanağımın olması bakımından " ve "Mesleğimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından" maddelerinin olduğu, bu üç maddenin tamamı da dışsal iş tatmini boyutuna ait maddeler olduğu belirlenmiştir. Çalışma şartları, terfi imkânları ve çalışanların işlerin yaparken kendi kararlarını uygulayabilme imkânının iş tatmin seviyesini düşürdüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşlerine göre, çalışanların iş tatmin düzeylerinin, çalışanların özlük niteliklerinden cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, eşlerin çalışıp çalışmaması, rütbesi, mesleki kıdem ve çocuk sayısı gibi değişkenlere göre istatistik olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı düzeyde bir etkilerinin olmadığı belirlenmiştir

Konya Emniyet teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeyleri çalışanların mezun oldukları mesleki eğitim kurumuna göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO) mezunu polislerin iş tatmini puan ortalamasının, Polis Okulu mezunu polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın bulgularına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatminleri çalışanların çalışma saatlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık

göstermektedir. 08:00-17:00 saatleri arasında çalışan polislerin iş tatmini puan ortalamasının 12/24 saatleri arasında çalışanlar ve 08:00-17:00 ve sonrası saatleri arasında çalışan polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeyleri çalışanların çalışma kıyafetine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sivil kıyafetle çalışanların iş tatmini puan ortalamasının resmi kıyafetle çalışan polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur

Araştırma bulgularına göre, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeyleri çalışanların çalışma şekline göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Büroda çalışan polislerin iş tatmini puan ortalamasının ekip şeklinde çalışan polislerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur

Araştırmaya katılan Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının görüşleri doğrultusunda yapılan analiz çalışmalarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık ve özgecilik alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeyde (şiddette) bir ilişkinin bulunduğu, centilmenlik alt boyutu ile iş tatmini arasında ise negatif yönde zayıf düzeyde (şiddette) bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin bulunması ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında iş tatminin rolünü araştırmak için regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıklamakta olup, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, aralarında anlamlı bir etkilenme ve nedensellik olduğu belirlenmiştir. İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki bu pozitif etkinin oluşmasında da içsel iş tatminin dışsal iş tatminine oranla daha etkili olduğunu belirlenmiştir.

İçsel iş tatminin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından, sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı, diğer bir ifade ile pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İçsel iş tatminin

centilmenlik boyutunu ise anlamlı düzeyde açıklamadığı, herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Dışsal iş tatminin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını negatif yönde etkilediği, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve sivil erdem boyutlarını ise anlamlı düzeyde açıklamadığı, herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Bu bağlamda; Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaptıkları işe yönelik oluşan memnuniyet verici ve olumlu duygusal durumu olarak iş tatminleri arttıkça, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışları kapsayan özgecilik davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmininin artması, çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve örgüte katılım, iş zamanının verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışları kapsayan vicdanlılık davranışlarının artmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmininin artmasının aynı zamanda, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt çalışanları ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları kapsayan nezaket davranışlarını da artırdığı belirlenmiştir. Çalışanların iş tatminlerinin arttıkça, örgütün gelişimine destek verme olarak da adlandırılmakta olup, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini bilgili hale getirmeleri ve kararlara ve toplantılara sorumlu bir şekilde katılmaları gibi davranışları kapsayan sivil erdem davranışları da artmaktadır. Ancak, çalışanların iş tatminlerinin artması ile örgütsel mutluluğun ve olumlu örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynayan ve çalışanların işine ilişkin zorlukları şikâyet etmeden kabul etme isteği olarak adlandırılan centilmenlik davranışlarını sergileme düzeyleri ise azalmaktadır.

## 7.2 Öneriler

Araştırmamız genel olarak göstermektedir ki Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi yüksek seviyededir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde centilmenlik boyutu puan ortalaması en düşük boyut olarak belirlenmiştir. Centilmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla

gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır. Konya Emniyet Teşkilatınca, çalışanların centilmenlik davranışlarını sergileme düzeylerinin artırılması ve bu boyuta ait tutum ve davranışlarının geliştirilmesi amacı ile centilmenlik boyutuna ait davranışların az sergilenmesinin nedenleri yeni bir çalışma ile ayrıntılı olarak araştırılmalı, bu çerçevede elde edilecek sonuçlar doğrultusunda gerekli eğitim programları ve politikalar oluşturulmalıdır.

Araştırma bulgularına göre; Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde, çalışanların eğitim düzeyi, mezun olduğu mesleki eğitim kurumu, çalışma saatleri ve çalışma kıyafeti gibi değişkenlere göre istatistik olarak anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinde ise personelin mezun olduğu mesleki eğitim kurumu, çalışma saatleri, çalışma kıyafeti ve çalışma saati gibi değişkenlere göre istatistik olarak anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Değişkenlerde oluşan bu farklılaşmanın kaynağı yeni çalışmalarla araştırılabilir. Ayrıca, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin daha yüksek seviyelere çıkartılması için, Konya Emniyet Müdürlüğü'nce örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini etkileyen bu değişkenlerle ilgili olarak eğitim programları ve politikalar oluşturulabilir.

Araştırmamız genel olarak göstermektedir ki Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının iş tatmin düzeyleri yüksek seviyededir ve içsel iş tatmini boyutu puan ortalaması dışsal iş tatmini puan ortalamasından daha yüksektir. Konya Emniyet Teşkilatınca, çalışanların dışsal iş tatminlerinin artırılmasına yönelik eylemlere ağırlık verilebilir.

Bu çalışmada, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Konya Emniyet Teşkilatı ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Konya Emniyet Teşkilatı ölçeğinde geçerlidir. Bu başlıkla araştırmanın Türkiye genelinde daha fazla sayıda Emniyet Teşkilatı mensubunun katılımı ile yapılması Emniyet

Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmin düzeylerinin gerek birbirleri ile olan ilişkisi gerekse çalışanların özlük nitelikleri ile arasındaki ilişkinin belirlenmesi evreni temsil etme açısından daha sağlıklı olacaktır.

Kuramsal bölümde açıkladığımız gibi örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatmini dışındaki faktörlerle de ilişkilidir. Bu bağlamda, gerek Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarının gerekse de ülke genelindeki Emniyet Teşkilatı mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, lider-üye ilişkisi, lidere ve örgüte güven gibi faktörlerle ilişkisi bundan sonraki çalışmalarda incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler literatürdeki çalışmalar ile örtüşmekte olup, Konya Emniyet Teşkilatı mensuplarında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmin düzeyi arttıkça çalışanlarda sosyal mübadelenin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde, uygulamacılar açısından Konya Emniyet Teşkilatı bünyesinde iş tatminini artırıcı politikaların belirlenmesi ve uygulanmasının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini artıracığı bu çalışmada tespit edilmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesine sahip yöneticiler, ancak gereksinim ve beklentileri tatmin edilmiş ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında daha mutlu ve daha olumlu davranışlar içerisinde olduğunun bilincindedirler. Bu nedenle, örgütler ve kurumlar, örgütünü, kurumunu daha çok sahiplenen, işini geliştirmeye çalışan, kendi iş ve görevlerinin yanında çalışma arkadaşlarının da iş ve görevlerini kolaylaştırmaya çalışan, örgütlerinde ve kurumlarında vatandaşlık bilinci ile çalışan personel profiline sahip olabilmek için iş tatmini konusuna önem vermek zorundadırlar.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Acar, Cevat A. (2000). *İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi. İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Aşan, Öznur (2001). Motivasyon (Editör:Salih Güney).*Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 225-255.
- Atay, İsmail Durak. (1998). *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Aydın, Mustafa (2000). *Eğitim Yönetimi* (Altıncı Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, Ali (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar* (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Acar ve Baltaş, Zühal (1986). *Stresle Başa Çıkma Yolları.* İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barling Julian, Kelloway, E. Kevin ve Fdone, Michael Robert (2005). *Handbook of Work Stress.* California: Sage Publications.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. Ethem (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış* (Birinci Baskı). Ankara:Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim (2000). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, Can A. ve Tekarslan, Erdal (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcılar Basım Yayın.
- Bearden, William O. ve Netemeyer, Richard G. (1999). *Handbook Of Marketing Scales: Multi-Item Measures For Marketing And Consumer* (Second Edition). California: Sage Publications.
- Benligiray, Serap (2002). *Büro Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.Yayın No:731.
- Bilgin, Nuri (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım,
- Blau, Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life.* New York: John Wiley and Sons.
- Borg, Walter R. and Gall, Meredith D. (1989). *Educational Research: an Introduction.* New York; Longman Inc.
- Can, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim* ( 6.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cameron, Kim (2004). A Process For Changing Organizational Culture (Editör: Michael Driver). *The Handbook of Organizational Development*.
- Clark, M.S. ve Isen, A.M. (1982). Toward Understanding the Relationship Between Feeling States and Social Behavior (Eds. A.H. Hastorf and A.M. Isen.) *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier. 73-108.
- Cribbin James. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.
- Cyr, Dianne J. (1995). *The Human Resource Challenge of International Joint Ventures*. Westport: Quorum Books.
- Çelebioğlu, Fuat (1983). *Davranış Açısından İşbilim*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Çeşitcioğlu, Mustafa (2003). *Kaliteli İnsan*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Keith (1983). *Human Behavior at Work*, New Delhi: TATA MC Graw Hill Pub.
- Davis, Keith (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış* ( Çeviren:Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Davis, Keith ve Newstro, John W. (1989) *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. (8th. Edition), New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Diapola, Michael F., Tarter, John C. Ve Hoy, Wayne K. (2005). Measuring Organizational Citizenship of Schools: The Ocb Scale (Edikörler: Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil C.). *Educational Leadership and Reform*, (4), Greenwich, CN: Information Age Publishing. 319-341.
- Dinçer, Ömer (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler* (1. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Edgar, F. Huse ve Bowditch, James L. (1973). *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, New York: Addison – Wesley Publishing.
- Edwards, Jeffrey R. (2008) Theoretical Progress in Person-Environment Fit Research an Assessment of Theoretical Progress.(Editor: J. P. Walsh ve A. P. Brief ), *The Academy of Management Annals* (Vol. 2). Hillsdale, NJ: Erlbaum.167-230.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. No:266
- Erol Eren (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, Erol (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Erdoğan, İlhan (1983). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No.243 .
- Erdoğan, İlhan (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım



- Eroğlu, Feyzullah (2000). *Davranış Bilimleri* (5. Baskı). İstanbul:Beta Basım Yay. Dağıtım.
- Evens, Leslie Minor ve Lowell, H.Lamberton (1997). *Working with People: A Human Relation Guide*, U.S.A.: Richard D.Irwin Inc. Pres.
- Everitt, Brian S. (2006). *The Cambridge Dictionary of Statistics* ( Üçüncü baskı). New York: Cambridge University Press.
- Feldman, Daniel C., Hugh, Arnold J., (1983) *Managing Individual And Group Behaviori in Organizations*. Auckland: McGraw – Hill International Book Company.
- Feldman, Daniel C.(1980). A Socialization Process That Help New Recruits Succeed (Editörler: J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter). *Perspectives On Behaviour in Organization*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Fields, Dail L. (2002). *Taking The Measure Of Work: A Guide to Validated Scales For Organizational Research and Diagnostic*. California:Sage Publications.
- Folger, Robert ve Cropanzano, Russel (1998).*Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Friedman, Georges (1964). *Industrial Society*. New York: The Crowell-Collier Publishing Company.
- Friedman, Georges (1992). *Anatomy of Work; Labor, Leisure and the Implications of Automation*, New Jersey: Transaction Books.
- Genç, Nurullah ve Demiröğen, Osman (1994) *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey Yayıncılık.
- George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* ( Fourth Edition). NJ.Pearson: Prentice Hall.
- Gibson, Rowan (1997). Geleceği Yeniden Düşünmek.(Çeviren: Sinem Gül).İstanbul: Sabah Kitapları.
- Goleman, Danie (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury
- Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald ve Baron, Robert (2000). *Behavior in Organizations* (7th Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Gregoire, Jocelyn ve Jungers, Christin M. (2007). *The Counselor's Companion: What Every Beginning Counselor Needs to Know*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.
- Güzelcik, Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (Birinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph H., Tahtam, Ronald L. ve Black, William J. (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*.New York: Prentice- Hall.
- Halsey, William (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary* (First Edition). İstanbul:ABC Tanıtım Basımevi.

- Hamel, Gary ve Prahalad, C.K. (1994). *Geleceği Kazanmak*. (Çeviren:Zülfü Dicleli). İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard ve Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hicks, Herbert, Ray Gullett (1979). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Salim Şen). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hitt, Michael A., Black,J. Stewart ve Porter, Lyman W. (2005). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hopkins,Anne H. (1983). *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*. New Jersey:Rowman &Allenheld
- Huczinsky, Andrzej ve Buchanan, David. A.(1991). *Organizational Behavior; An Introductory Text*. London: Prentice Hall.
- Ivancevich, John, Olekalns, Mara ve Matteson, Michael(1997). *Organizational Behavior and Management*. Sydney: McGraw-Hill.
- Johns, Gary ve Saks, Alan M. (2001), *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. (Fifth Edition). Toronto: Addison Wesley Longman
- Johnson, Richard A. Wichern, Dean W. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (6th ed.) Pearson, New Jersey.
- Johnson, Richard (1993). *Leadership for the Quality Transformation*, Wisconsin: ASQC Quality Pres.
- Judge, Timothy. A., ve Klinger, Ryan. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. (Editör: M. Eid, & R. Larsen). *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications, 393-413.
- Katz, Daniel ve Khan, Robert L.(1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
- Katzell, Raymond A. (1964). Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior. (Editor: H. Borow), *Man in a World of Work*, Boston: Houghton Mifflin Company. 341-363.
- Kırel, Çiğdem, Kayaoğlu, Aysel ve Gökdağ, Rüchan (2004). *Sosyal Psikoloji* (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kilmann Ralph H., Saxton, Mary J. ve Serpa, Roy (1985). *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klarreich, Samuel H. (1998). *Stressiz Çalışma Ortamı* (Çev: Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Koçel, Tamer (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 9.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kolasa, Blair J., (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. (Çeviri. Kemal Tosun). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi,
- Koparal, Celil (1993). *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kusluvan, Salih (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Kutanis, Rana Özen (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri* (3.Baskı). Sakarya Kitabevi.
- Landy, Frank .J. (1989). *Psychology of Work Behavior*. New York: Pacific Grove,
- Lavkan, Adnan (1973). *İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Mayataş Matbaacılık
- Loehr, J. E., McCormack, M. (1997). *Stress for Success*. New York: Three Rivers Press
- Landy, Frank J. (1986). *Psychology of Work Behavior* (Fourth Edition). California: Brooks / Cole Publishing Comp
- McCormack Ernest J., Ilgen, Daniel R. (1987). *Industrial and Organizational Psychology* (Eight Edition). London: George Allen & Unwin Hyman Ltd.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior* (7th edition). McGraw-Hill Inc.
- Mannion Russel, Davles Huw T.O. ve Marshall, Martin N.(2005). *Cultures for Performance in Health Care*. New York: McGraw Hill House Puplication.
- Maslach, Christina ve Leiter, Michael P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mayer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Miner, John B. (1992). *Industrial Organizational Psychology*. New York: Mcgraw-Hill International Editions.
- Mitchell, Terence R. ve Larson, James (1987). *People in Organizations—An Introduction to Organizational Behaviour* (Third Edition). New York: Mcgraw -Hill Book Comp.
- Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morgan, George (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Mullins, Laurie J. (2002). *Management and Organizational Behaviour*. (Sixth Edition). UK: Prentice-Hall.
- Okay, Ayla ve Okay, Aydemir (2002). *Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamalar*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Organ, Dennis W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. (1st ed.). Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Organ, Dennis W, Podsakoff, Philip M. ve MacKenzie, Scott B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. ve MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks -California: Sage Publications.

- Öner, Mehmet (1999). *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özbaydar, Sabri (1968). *İş Psikolojisi Ders Notları*. İstanbul.
- Özden, Mehmet Cemil (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara:Dost Kitabevi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 4. Baskı. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgen Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Tıp Kitabevi.
- Özkan, Zülfikar (2000).*Bilgiğe Yöneliş Kişisel Gelişimin Dinamikleri*. İstanbul:Hayat Yayınları.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, Enver (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Quick, James J. ve Quick Jonathan D. (1984). *Organizational Stres and Preventive Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Palmer, Margaret ve Hyman, Beverly (1993). *Yönetimde Kadınlar*.(Çev: Vedat Üner). İstanbul:Rota Yayınları.
- Pehlivan, İnyet (1995) *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16.
- Peker, Ömer (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Porter, Lyman, Bigley Gregory A. ve Steers, Richard M. (2003). *Motivation and Work Behavior* (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.
- Philip M. Podsakoff, Mackenzie, Scott B. Hui, Chun (1993).Organizational Citizenship Behaviors And Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review And Suggestions For Future Research (Editor: G. Ferris). *Personnel and Human Resources Management*. Greenwich: JAI Pres.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior* (9.Edition). New Jersey: Prentice-Hall,
- Roberts, Karlene H. ve Savage, Frederick (1993). Twenty Questions: Utilizing Job Satisfaction Measures. *California Management Review*, 15 (3), 82-90.
- Saal, Frank E., Knight, Patrick A. (1988) *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*, California:Brooks/Cole Publisher.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4.Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Salamon, Mike (1992). *Industrial Relations: Theory and Practices*. NY: Prentice Hall.
- Saruhan, Şadi Can, Özdemir, Ayla Öncer ve Hedefli, Değer (2004). *İşletmecilik* (1. Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını.

- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N. (2000). *Managing Organizational Behavior*. (7 th ED.) New York :John Wiley & Sons Inc
- Schoderbek, Peter P., Cosier, Richard A. ve Aplin, John C. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Sadullah, Ömer (2009). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler (Editör: Cavide Uyargil, Zeki Adal, Zeki, İsmail Durak Atay, Ahmet Cevat Acar vd. ). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Seymen, Oya Eytemiz ve Bolat, Tamer. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Sezik, Nejat (2001). *Kişisel Gelişim El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Silah, Mehmet (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Smith, P.C., Kendal, L.M. ve Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, Ken G. ve Hitt, Michael A. (2007). *Great Minds in Management The Process of Theory Development*. New York: Oxford University Pres.
- Sollmann, Ullrich ve Heinze, Roderich (1995). *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*. California:Sage Publications,
- Steers, Richard (1981). *Introduction to Organizational Behaviour*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Steers, Richard M. (1996). *Motivation And Leadership* (Sixth Edition).New York: McGraw Hill Book Company.
- Swerdlow, Skip ve Roehl, Wesley S. (2003). Managing Job Satisfaction in the Russian Lodging Industry:Cultural Analysis and Implications ( Salih Kusluvan). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industr.*, New York: Nova Publishers, 357-379.
- Slevin, Dennis P. (1985). *The Whole Manager*. New York: American Management Association.
- Şenatalar, Ferhat (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Şimşek, M. Şerif (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. Serif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Şerif (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş* (XI. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Tavşancıl, Ezel (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi

- Topolosky, Paula S. (2000) *Garland Studies on Industrial Productivity*, New York:Garland Publishing.
- Uyargil, Cavide ve Uluhan, Reha (2000). İş Analizi ve İş Dizayını. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Wagner, John A. ve Hollenbeck, John R (1995). *Management of Organizational Behavior* (Second Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Walker, James W. (1992). *Human Resource Planing*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, C.H. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilson David C. ve Rosenfeld, Robert H. (1990). *Managing Organizations*. New York:McGraw-Hill Book Company.
- Werter, William ve Davis, B. Keith (1993). *Human Resource Management & Personel Management* (3rd Ed.). Newyork:Mc Graw Hill Inc.
- Vecchio, Robert P. (1991). *Organizational Behavior*. London:Mc Graw Hill Book Company,
- Yetim, Ünsal (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yıldırım, Melikşah (1989). *Sanayide İşgücü Kayıpları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Yukl, Garry A. ve Wexley, Kenneth N. (1971). *Job Satisfaction and Motivation to Work, Readings in Organizational and Industrial Psychology*. Oxford University Press, New York,
- Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitabevi.

## MAKALELER

- Abdel-Rahman, Amira Gamal, Meko, Fatma, Abdel Halim, Amany Waheed Eldin ve Allam, Mohamed Farouk (2008). Low Job Satisfaction Among Physicians in Egypt. *TAF Prev Med Bull*, 7(2), 91-96.
- Acar, Zafer A. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14
- Ackfeld, Anna-Lena ve Coote, Leonard V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behavior in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58 (2), 151-159.
- Adams, J.Stacey (1963). Toward an Understanding Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-476.
- Akatay, Ayten (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.
- Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan ve Ertuğrul, Ü. Gonca (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Akıncı, Zeki (2002).Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1-25.
- Akolaş, Arzu (2004). Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 29-43.
- Aktan, Coşkun Can (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı : Whistleblowing. *Mercek Dergisi*.
- Alavi, H.R., ve Askaripur, M.R. (2003). The Relationship Between Self-Esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organisations. *Public Personnel Management* 32 (4), 591-599.
- Allison, Barbara J., Voss, Rihard Steven ve Dryer, Sean (2001). Student Classroom and Career Success:The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-289.
- Altaş, Sabiha Sevinç ve Çekmecelioğlu Gündüz, Hülya (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28),47-57.
- Altun, Nihal ve Bahçecik, Nefise (2009). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2( 2), 76-85.
- Altun, Özgür. *İş Görevlerinin Analizinde Kavramsal Çerçeve*, at <http://www.paylasbizle.net/sosyal-bilimler/2456-gorevlerinin-analizinde-kavramsal-cerceve.html>, Erişim Tarihi: 25.10.2010.
- Anafarta, Nilgün (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 1-17.

- Arvey, Richard D., Abraham, Lauren M., Bouchard Thomas J. ve Segal, Nancy L. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Arslandaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 261-286.
- Aslan, Şebnem (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- Aslandaş, Cem Cüneyt (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (3), 153-170.
- Aşan, Öznur ve Erenler, Esra (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Aytaç, Serpil (2010). *İş Yaşamında Başarının Sırrı: NLP Tekniği*. <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/nlpmukemel.htm>, Erişim Tarihi: 02.11.2010
- Aytaç, Serpil (2010). *Kariyer Planlaması*. <http://www.genbilim.com/content/view/1380/>, Erişim Tarihi: 25.10.2010
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4 (7) , 1-30.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1) , 29-61.
- Balaban, Mustafa. *İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. <http://www.haberler.com/is-tatminini-etkileyen-faktorler-haberi>, Erişim Tarihi: 25.10.2010
- Ballı, Serkan, Uğur, Aybars ve Korukoğlu, Serdar (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* , 9 (2), 837-849.
- Baltaş, Acar (2010). *İyimserlerin Motivasyonu Yüksek*, [http://www.acarbaltas.com/dergiler\\_detay.php?id=58](http://www.acarbaltas.com/dergiler_detay.php?id=58), Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Barksdale, Kevin, Werner, Jon M. (2001). Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Basset-Jones, Nigel, C., Lloyd, Geoffrey (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.
- Baş, Türker (2000). Öğretim Üyelerinin İş Tatmini Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), s.19-37.
- Bateman, Thomas S. ve Organ, Denis W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Effect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.



- Bayındır, Hamza (2010). *İşletmelerde Motivasyon*.  
<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=858>, Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Bayram, Levent (2006).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bec, Jacques, (2000), Le Devoir de Divulgation - Le Whistleblowing une Éthique de la Loyauté, *Télescope*, 7 (2), 1-19.
- Becker, Thomas E. ve Vance, Robert J. (1993). Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of The Direct Product Model with Refinements. *Journal of Management*, 19 (3), 663-682.
- Bernal, David, Snyder, David ve Mcdaniel, Michael (1998). The Age And Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape And Strength Still Evade Us? *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 53 (5),287-293.
- Bies, Robert J. ve Moag, Joseph F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations*. (1), 43-55.
- Bilge, Filiz, Akman, Yasemin ve Kelecioğlu, Hülya, (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 32-41.
- Bilgiç, Reyhan (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132/5, 549-558.
- Bishop, James Wallace ve Scott, Dow K. (1997). How Commitment Affects Team Performance-Employee Commitment, *Human Resource Magazine*,42(2),
- Blau, Gary (August 1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction On Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, 52 (8), 1099-1113.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ArasındaKİ ilişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bogler, Ronit ve Somech , Anit, (2005).Organizational Citizenship Behavior in School How Does It Related to Participation in Decision Making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-38.
- Bolino, Mark C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review*, 24 (1), 82-98.
- Borjas, George J. (1979). Job Satisfaction, Wages and Unions. *Journal of Human Resources*,14(1), 21-40.
- Borman, Walter C., Motowidlo, Stephan J. (1997) Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bozkurt, İlhan ve Bozkurt, Öznur (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 1-18.

- Bozlağan, Recep (2009). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 262-285.
- Bölükbaşı, Ayşe Gül ve Yıldıztan, Dina Çakmur (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (2), 345-366.
- Brayfield Arthur B. ve Crockett, Walter H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-423.
- Brief, Arthur A. ve Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brush, Donald H., Moch, Michael K. ve Pooyan, Abdullah (2007). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-155.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burris, Val (August 1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48 (4), 454-467.
- Butler, Jr John K. (1991). Toward Understanding And Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Cano, Jamie ve Miller, Greg (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors, and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33 (3), 40-46.
- Çarıkcı, İlker H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 83-95.
- Chacko, Thomas (1983). Job and Life Satisfaction: A Casual Analysis of Their Relationships. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 163-169.
- Chaudhury, S. ve Banerjee, A. (2004). Correlates of Job Satisfaction in Medical Officers. *MJAFI*, 60 (4), 329-332.
- Chen, Sylvia Xiaohua ve Carey, Timothy Patrick (2009). Assessing Citizenship Behavior in Educational Contexts The Role of Personality, Motivation, and Culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 27(2), 125-137.
- Cheser, Raymond.N. (1998). The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in U.S. Manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 197-217
- Chiu, Charlotte (1998). Do Professional Women have Lower Job Satisfaction than Professional Men, Lawyers as a Case Study. *Sex Roles*, 521-537
- Chiu, Su-Fen ve Chen, Huey Ling (2005). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, the Mediational Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality Review*, 33 (6), 523-540
- Chin Kwai-Sang, Pun, Kit-Fai, Ho, Andrew S. K. ve Lau, Henry. (2002). Measurement Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factor And Ergonomics in Manufacturing*, 12. (4), 365-382.

- Clampit, Phillip G.ve Downs, Cal W. (1993). Employee Perceptions of The Relationship between Communication and Productivity: A field Study. *The Journal of Business Communications*, 30 (1), 5-28
- Clark, Andrew, Oswald, Andrew veWarr, Peter (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81
- Cottrill, Ken (1998). Strategies for World Domination. *Journal of Business Strategy*, Vol.19, No.3, 36-40.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Crow, Stephen M.ve Hartman, Sandra J. (1995). Can't Get No Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 [4], 34-38.
- Çalık, Cemal, (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi* 14 (1), 1-10.
- Çalışkan, Zekeriya. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi (DAUM)*, 4 (1), 9-18.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir (2008) İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çetin, Canan. *Takımdaşlık*. <http://www.canancetin.com/content/view/44/157/> Erişim Tarihi:21.10.2010.
- Çetin, Fatih ve Fıkırkoca, Ali (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal Faktörlerle öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 41-66.
- Çetin, Münevver, Yeşilbağ, Yüksel ve Akdağ, Bülent (2003) Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17,39-54.
- Çöl, Güner (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2),
- Dabos, Guillermo E. ve Rousseau, Denise M. (2004). Mutuality and Reciprocity in The Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology* 89(1), 52-72.
- Dantzker, Mark Lewis ve Surette, M.A. (1996 ) .The Perceived Levels of Job Satisfaction Among Police Officers: A Descriptive Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 11 (2), 7-12.
- Dantzker, Mark Lewis (1997). Police Officer Job Satisfaction: Does Agency Size Make a Difference??. *Criminal Justice Policy Review*, 8 ( 2-3), 309-322.
- Dantzker, Mark Lewis ve Kubin, Betsy (2008).Job Satisfaction: The Gender Perspective Among Police Officers. *American Journal of Criminal Justice*. 23 (1), 19-31.
- Dansereau, Fred Jr, Graen, George ve Haga, William J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation

- Of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78.
- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2003). Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 10 (2),139-150
- Deluga, Ronald J. (1994). Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & and Organizational Psychology*, .67, 315-326
- DeVavey, Sharon A. ve Chen, Zhan (Sandy). (2003) *Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services.*, <http://www.bls.gov/opub/cwc/cm20030522ar01p1.htm>, Erişim Tarihi: 03.11.2010
- Demirci, Kemal, Erbaş, Ali ve Atalay, Ceren Giderler (2010). Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 13 (2), 752-767.
- Demirbilek, Tunç (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9, (11), 71- 85.
- Deniz, Mehmet (2008). *Emniyet Mensuplarının İş Tatmini Araştırması.* <http://www.isref.org/index.php?pid=43&page=view&id=836>, Erişim Tarihi: 26.05.2011.
- Denizoğlu, Saip, Akyıl, Rahşan, Yılmaz, Balkal ve Akyıl, M.Şamil (2005). Atatürk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde Çalışan Diş Hekimleri ve Hemşirelerin Mesleki Durum Değerlendirmesi Bölüm I: İş Doyumu. *Atatürk Üniv. Diş Hek. Fak.*, 15(2), 33-42.
- Diapola Michael F., Hoy, Wayne K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High Scholl Student. *The High School Journal*, 88 (3), 35-44
- Dodd, Nancy G., Gangster, Daniel C. (1996). The İnteractive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 17 (4), 329-347.
- Donuk, Bilge (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 179-185.
- Downey, H. Kirk, Hellriegel, Don ve Slocum, John W.(1975). Congruence Between IndividualNeeds, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 149-155
- Downs, Cal W. ve Hazen, Michael D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*, (14) 3, 63-73.
- Drafke, Michael ve Kossen, W. Stan (1997). *The Human Side of Organization* (Seventh Edition). USA:Addison Westlwy Longman Inc.
- Duygulu, Ethem (1999). Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 15-25.

- Dyne, Linn Van, Graham, Jill W. ve Dienesch, Richard M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802
- Dyne, Linn Van. ve LePine, Jeffrey A. (1998). Helping And Voice Extra- Role Behavior: Evidence Of Construct And Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Egbule, Patrick E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27 (2), 157-166.
- Emanet, Hakan (2007). Efqm Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (1), 67-95.
- Elibol, Halil (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 155-162.
- Ellickson Mark C. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31, 343-358
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*. at [http://kitapozetleri.blogcu.com/isletmelerde-kisi-degerlendirmede-psikoteknik-ilhan-erdogan\\_16748651.html](http://kitapozetleri.blogcu.com/isletmelerde-kisi-degerlendirmede-psikoteknik-ilhan-erdogan_16748651.html), Erişim Tarihi: 26.05.2011.
- Erdoğan, Nihat (1991). Kişilerde Çatışma Nedeni olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi. *Bilgi Dergisi*, 1, 45-60
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 159-178.
- Ergin, Canan. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 25-36.
- Erigüç, Gülsün, Yıldırım, Yavuz (2001). Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile ilgili Düşünceleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (4), 183-204.
- Erkmen, Turhan ve Şencan, Hüner (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 107- 125.
- Eroğlu, Feyzullah. (1984). İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi*, 6 (3-4).
- Ertürk, Alper, Yılmaz, Cengiz ve Ceylan, Adnan (2004). Promoting Organizational Citizenship Behavior: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Managerial Fairness. *Metu Studies Development*, 31 (2), 167-188.

- Fahr, Jiing –Lih, Early, P. Christopher ve Lin, Shu-Chi. (Sept. 1997). Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-433
- Fahr, J; Organ, D. ve Podsakoff, P. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior, Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Fasang, Anette, Geerdes, Sara, Schömann, Klaus ve Siarov, Liuben (2007). *Job Satisfaction And Labour Market Mobility*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development, International University Bremen, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/10/en/1/ef0710en.pdf>, Erişim Tarihi: 26.05.2011.
- Fassina, Neil E., Jones, David A. ve Uggerslev, Krista L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34 (2), 161-188
- Ferik, Funda (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri. *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*, 23,
- Finkelstein, Marcia A. ve Penner, Louis A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 283-398
- Finkelstein Marcia A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment and Role Identity. *Social Behavior and Personality*. 34 (6), 603-616.
- Fields, Dail L. ve Blum, Terry .C. (1997). Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196
- Fisher, Cynthia D. (1986) Organizational socialization: An integrative review. (Editörler: Kendrith M. Rowland and Gerald R. Ferris). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145
- Fitzgerald, William K. (1994). The Perpetual Quest For Renewal. *Personel Journal*, 73.(3),
- Flanagan, John C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4) , 327-358
- Foley, Sharon, Kidder, Deborah L. ve Powell, Gary N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28 (4), 471-496.
- Fournet, Glenn P, Distefano, M.K. Jr. ve Pryer, Margaret W. (1966). Job Satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
- Foot, David A. ve Tang, Thomas L. (2008) Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*, 46 (6), 933-947.

- Ganzach, Yoav (2003). Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 30, 97-122.
- Gardner, Jonathan ve Oswald, Andrew (2002). How Does Education Affect Mental Well-Being and Job Satisfaction?, *A summary of a paper presented to a National Institute of Economic and Social Research conference*, at the University of Birmingham, on Thursday,  
<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/faculty/oswald/reveducationgardneroswaldjune2002.pdf>, Erişim Tarihi: 25.10.2010.
- Garg, Pooja ve Rastogi, Renu (2006). Climate Profile And Ocbs of Teachers in Ubluc and Private Schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20 (7), 529-541.
- Gazioğlu, Şaziye ve Tansel, Aysit (2002). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Economic Research Center*. Middle East Technical University.  
<http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf>., Erişim Tarihi: 21.03.2011
- Geçer, Hüseyin (2008).*Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Gedik, Tarık, Akyüz, Kadri Cemil ve Batu, Canberk (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 1-11.
- Gerow, Josh R. (1992). *Psychology: An Introduction*. New York: Harper Collins Pub.
- Graham, Jill W. (Spring 2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Comtemporany Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 61-77
- Golembiewski, Robert T. ve Yeager, Samuel J. (1978). Testing The Applicability of The JDI to Various Demographic Groupings. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 514-519.
- Gonzalez, José V. ve Garazo, Teresa, G. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction And Citizenship Behavior, *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50.
- Gouldner, Alwin W. (April 1960). The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Greene, Charles N. (October 1972). The Satisfaction-Performance Controversy: New Developments And Their İmplications. *Business Horizons*, 15 (5), 31-41
- Greenberg, Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Teories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-23
- Greenhaus, Jeffrey H., Parasuraman Saros J. ve Wormley, Wayne M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Gözener, Evrim, Aydın ve Sayın, Simge (Ağustos 2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *Eğitişim Dergisi, E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, 16.

- Güçlü, Nezahat (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Güçlüer, Bekir. Otoriteye İtaat Etmeli miyiz?  
www.edebiyatdefteri.com/yazioku.asp?id=72560, Erişim Tarihi:17.05.2011
- Günbayı, İlhan (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Ankara:Özen Yayımcılık.
- Güney, Salih (2000). *Yönetim ve Kurum El Kitabı* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, Ahmet (2007). Eğitim Seviyesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 36-46.
- Gürbüz, Sait (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Gürbüz, Sait (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), 49-77.
- Han, Sang-Sook, Moon, Sook Ja ve Yun, Eun Kyoungh (2009) .Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Comparison of Permanent and Temporary Nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22 (4),e15-e20.
- Haworth, Chera ve Levy, Paul E. (August 2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in The Prediction of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- Herrick, Neal Q. ve Quinn, Robert P. (1971). The Working Conditions Survey as A Source of Social Indicators. *Monthly Labor Review*, 94 (4), 15-24.
- Hersh, M.A. (2002). Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual and Collective Responsibility for Ethical Behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26 (2), 243-262.
- Herzberg, Frederick (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*, 75-94.
- Hündür, Bilgen (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler*, at <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1104-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-iii.html>, Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Hündür, Bilgen (2010). *İnsan Kaynaklarında Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Görüşleri*, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1359-insan-kaynaklarinda-klasik-neo-klasik-ve-modern-yonetim-gorusleri.html>, Erişim Tarihi: 21.10.2010.
- Hündür, Bilgen. *Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?*  
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html>, Erişim Tarihi: 06.10.2010
- Hündür, Bilgen (2010) *İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı : İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II*. at:<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi-ii.html>, Erişim Tarihi: 26.05.2011.



- Johnsrud, Linda K., Heck, Ronald H. ve Rosser, Vicki J. (2000). Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave. *Journal of Higher Education*, 71 (1), 34-59
- Işıkhan, Vedat (2010). *Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları*, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=326&id=19](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19), Erişim Tarihi: 21.10.2010
- İnce, Mehmet (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.
- Ilies, Remus, Scott, Brent A. ve Judge, Timothy A. (2006). The Interactive Effect of Personal Trait And Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 561-575.
- İşbaşı, Janset Özen (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Özgüvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- İşcan, Ömer Faruk Naktiyok ve Atılhan Naktiyok (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalete Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- İşcan, Ömer Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Jahangir, Nadim, Muzahid, Mohammed ve Akbar, Mahmudul HAQ (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Brac University Journal*, 1 (4), 75-85.
- Job Satisfaction and performance: Is a Happy Worker a Productive Worker? <http://www.albany.edu/psy/courses/341/iyer/lect/mar16.html>, Erişim Tarihi: 28.10.2010.
- Jones, Michelle D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*.
- Judge, Timothy, Boudreau, John W. Ve Bretz, Robert D. Jr. (1994). Job and Life Attitudes of Male Executives. *Journal of Applied Psychology [JAP]*, 79, 767-782.
- Kacmar, K Michele ve Ferris, Gerald R. (1989). Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*.74(2), 201-207.
- Kalleberg, Arne L. ve Loscocco, Karyn A. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78-90.
- Kalleberg, Arne L. ve Griffin, Larry (1978). Positional Sources of Inequality in Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 371-401.
- Kang, I., Lee, K.C., Lee, S. ve Choi, J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23 (1), 111-126.

- Karaaslan, Ahmet, Özler, Derya Ergun, ve Kulaklıoğlu, Ahmet Sami (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2), 135-160.
- Karabey, Canan Nur ve İşcan, Ömer Faruk (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Erzurum Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241
- Karadağ, Levent. *Bilişim: Çağı Yakalama ve İşsizliğe Çözüm Kapısı*. <http://www.milliyetkobi.com/yazi/kobi-bilisim-cagi-yakalama-ve-issizlige-cozum-kapisi,255,4>, Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Kark, Ronit ve Waismel-Manor, Ronit (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender got to do With It?, *Organization*, 12 (6), 889-917
- Karkın, Naci (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Kartal, Sadık (Bahar 2008). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 75-88.
- Kaşlı, Mehmet (2007), İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- Keser, Aşkın (2010). *Akademisyenlerin Çalışan Tatmini-Yaşam Tatmini Araştırması*. at [http://www.paradoks.org/makale/yil2\\_sayı1/calisan\\_tatmini.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil2_sayı1/calisan_tatmini.pdf), 21.10.2010
- Keskin, Gülümser (1997) Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2, 141-164.
- Kılıç, Serpil Zaman ve Gümüşeli, Ali İlker (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksek Okullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 290-309.
- Kırel, Çiğdem (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığa İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (12), 115-136.
- Kidder, Deborah L. (2002). The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28 (5), 629-648.
- Kidwell, R., Mossholder, K ve Bennet, K. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23 (6), 775-793.
- Kim, Sangmook (2005). Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: a Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles: A Journal of Research*, 52 (9-10), 667-681
- Kim, Soonhee (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lesson For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2): 231-241.
- Kitapçı, Hakan ve Sezen Bülent (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 219-230.

- Kleiman, Carol (2004). Supervisors are Vital to any Job Satisfaction. Chicago Tribune, at [http://articles.dailypress.com/2004-01-29/business/0401290069\\_1\\_tulgan-points-job-satisfaction-supervisors](http://articles.dailypress.com/2004-01-29/business/0401290069_1_tulgan-points-job-satisfaction-supervisors), 06.11.2010
- Kök, Sabahat Bayrak (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20,(1), 291-317.
- Koslowski, Meni (1991). A Longitudinal Analysis of Job Satisfaction, Commitment, and Intention to Leave. *Applied Psychology*, 40 (4), 405–415.
- Küçük, Ferit (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 75-94.
- Köksal, Ülker (1968). Yönetimde Moral ve İntibak. *Amme İdaresi Dergisi*, 1(4), 100-114.
- Köse, Sevinç, Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 20, 1-19.
- Lam, Terry, Zhang, Hanqin ve Baum, Tom (2001). An investigation of Eemployees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 127-133.
- Lam, Simon S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72-78
- Lambe, Jay C., Michael Wittman, and Robert E. Spekman (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, Eric G., Hogan, Nancy L. ve Griffin, Marie L. (2008). Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35 (1), 56 - 68.
- Lambert, Eric G., Hogan, Nancy L. ve Griffin, Marie L. (December 2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (6), 644-656.
- Lankau, Melenie, Carlson, J. Dawn S. ve Nielson, Troy R. (2006). The Mediating Influence of Role Stressors In The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 208-322.
- Lee, Raymond ve Wilbur, Elizabeth R. (1985). Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction. *Human Relations*, 38 (VIII), 781-791.
- Lee, Sang M. (June 1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Leong, C.S, Furnham, Adrian ve Cooper, Gary L. (1996). The Moderating Effects of Organizational Commitment to The Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49, 1345-1363.
- Lepine, Jeffrey A., Erez, Amir ve Johnson, Diane E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.

- MacKenzie, Scott B, Podsakoff, Philip M. ve Ahearne, Michael (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Yoon, Man He ve Suh, Jaebeom (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56 ( 8), 597-611.
- Lund, Daulatram B.(2003).Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business &Industrial Marketing*, 18 (3), 319-236
- Luthans, Fred ve Thomas, Linda T. (1998). The Relationship Between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – a Research Note. *Personnel Review*, 18 (1), 23-26.
- Mackenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M. ve Fetter Richard (1991).Organizational Citizenship Behavior And Objective Productivity As Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons’ Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Marangoz, Mehmet ve Biber, Levent (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.
- McNeeley Bonnie L. ve Meglino Bruce M. (1994). The Rol of Dispositional and Situationa Antecedents in Prosocial Organizational Behavior. *Journal of Aplied Psychology*,.79 (6), 836-844.
- Mehra, Preeti ve Krishnan, Venkat R. (January 2005). Impact of Svadharma-Orientation on Transformational Leadership and Followers’ Trust in Leader. *Journal of Indian Psychology*, 23 (1), 1-11.
- Meyer, John P., Allen, Natalie Y. (1990). Organizational Socialisation Tactics A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers’ Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Miller, Joanne (1980). Individual and Occupational Determinants of Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 7 (3), 337-366.
- Miller, Holly A., Mire, Scott ve Kim, Bitna (2009). Predictors of Job Satisfaction Among Police Officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice*, 37( 5), 419-426.
- Mishra, Shashi K., Mishra, Bharti ve Kumar, Pramod (2010). Traditional Attitudinal Variables Matters for Organizational Citizenship Behaviour Among Middle Level Managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 255-261.
- Mobley,William H (1997). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mohammad ve Zakaria (2010).Organizational Citizenship Behavior And Commitment: Do Age and Tenure Make Any Difference?.*Business Management Quarterly Review*, 1 (3), 28-49.
- Moorman, Robert H., Niehoff, Brian B. ve Dennis W. Organ (1993) Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the effects of job Satisfaction,

- Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Relationship and Right Journal*, 6 (3),209-225.
- Moorman, Robert H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759-776.
- Moorman, Robert H ve Blakely, Gerald L (1995). Individualism – Collectivism As an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior *Journal of Organizational Behavior*, 16.127-142.
- Motowidlo, Stephan J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 115-126.
- Mrkoczy, Livia ve Xin, Katherina (2004). The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior., at <http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf>, Erişim Tarihi: 01.11.2010.
- Murphy, Lawrence R. (1995). Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction in Trends in. *Organizational Behaviour*,2, 1-14.
- Murphy, Gregory, Athanasou, James, Neville, King (2002). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour: A Study Of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*,.17 (4), 287-297.
- Nadiri, Halil ve Tanova, Cem (2010). An Investigation of The Role Of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1),33-41.
- Nauman, Earl (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers. *Group Organization Management*, 18 (2), 153-187.
- Nagy, Mark S. (2002). Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75 (1), 77-86.
- Ergün, Nergiz (2003). *İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi*. [www.belgeler.com/blg/5q9/is-tatmini-motivasyon-iliskisi](http://www.belgeler.com/blg/5q9/is-tatmini-motivasyon-iliskisi), Erişim Tarihi: 08.05.2011
- Netemeyer, Richard G, Boles, James S., McKee, Darly O. ve McMurrin, Robert Mc (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Personnel Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98
- Nielsen Ingrid ve Smyth, Russell (2006) .Job Satisfaction and Response to Incentives Among Chinas’s Urban Workforce. *Monash University Business and Economics, Working Paper*.
- Ngo, Davi (2010). *Job In General Scale*. <http://www.humanresources.hrvinet.com/job-in-general-scale-jig/>, Erişim Tarihi: 26.10.2010.
- Odom, Randall Y., Box, W.Randy ve Dunn, M.G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, And Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157-169.
- Okpara, John O. (2004). Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy. *Information Technology and People* 17 (3) : 327-338.

- Organ, Dennis W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, Dennis W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, Dennis W. Ve Moorman, Robert H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
- Organ, Dennis W. ve Lingl, Andreas (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-351.
- Organ, Dennis ve Ryan, K. A. (1995). Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-82.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Oshagbemi, Titus (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (VII), 511-520.
- Oshagbemi, Titus (2000a). Satisfaction with Co-Workers' Behaviour. *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.
- Oshagbemi, Titus (2000b) Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Örücü, Edip (Ekim 2003). Otel İşletmelerinde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler. *Mevzuat Dergisi*, 70.
- Öğüt, Adem, GÜleş, Hasan Kürşat ve Akgemci, Tahir (2005). Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 305-314
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özdemir, Müjgan Sağır (2002). Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 13(2), 2-11.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Örgencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20,117-135.
- Özkaya, Meltem Onay, Kocakoç, İpek Deveci ve Kara, Emre (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2),76-96.

- Özsoy, Süheyla A., Ergül, Şafak ve Bayık, Ayla (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2),13-19.
- Panda, Tapan Kumar (2001). Job Satisfaction of Dotcom Employee - An Indian Experiment. *Management and Labor Studies*, 26(2),
- Patham Gary L. ve Scarlicki, Daniel P. (1995). Criterion –Related Validity of The Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*,8(2), 67-80.
- Penner, L. A., Midili, A. R. ve Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10 (2), 111-131.
- Petzall, Stanley, Clayton, Bruce ve Margret, Julie (2010). *Job Satisfaction Among Financial Planners in Australia*, at <http://www.docstoc.com/docs/4567670/job-satisfaction-among-financial-planners-in-australia-dr-stanley>.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. ve Bommer, William H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*,.22(2),
- Podsakoff, Philip M. ve Mackenzie Scott B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth ve Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Polat, Soner (2009). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Display Levels of The Teachers at Secondary Schools According to The Perceptions of The School Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 1591-1596.
- Poteyeva, Margarita ve Sun, Ivan Y. (September-October 2009). Gender Differences In Police Officers' Attitudes: Assessing Current Empirical Evidence. *Journal of Criminal Justice*, 37 (5), 512-522.
- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin, Seydi Ahmet (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- Probst, Janice C., Baek, Jong-Deuk ve Laditka, Sarah B. (2010). The Relationship Between Workplace Environment and Job Satisfaction Among Nursing Assistants: Findings From a National Survey. *Journal of the American Medical Directors Association*, 11 (4), 246-252.
- Rabinowitz, William, Falkenbach, Kenneth, Travers ve Jeffrey R. C., Valentine, Glenn ve Weener, Paul (January 1983). Worker Motivation: Unsolved Problem Untapped Resource? *California Management Review*, 25 (2), 45-56.

- Ramayah, T., Jantan, Muhamad ve Tadisina, Suresh K. (November 2001). Job Satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI. Track OB2. *The 32nd Annual Meeting of Decision Sciences Institute Conference*, USA San Francisco.
- Rice, Robert, Frone, Michael ve Mcfarlin, Dean (1992). Work-Nonwork Conflict and the Percieved Quality of Life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Robie, Chet, Ryan, Ann Marie, Schmieder, Robert A., Para, Luis Fernando ve Smith, Patricia C. (1998). The Relation Between Job Level and Job Satisfaction. *Group and Organization Management*, 23 (4), 470-495.
- Robinson, Sandra, Morrison ve Elizabeth Wolfe (1995). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior :The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rode, Joseph C.(2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model. *Human Relations*, 57 (9).
- Ross, Johan, Ross, Madeleine (2006). *On Spontaneity Working Paper 72*, <http://www.imagilab.org/pdf/wp06/WP72.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2010.
- Rutherford, Brian, Boles, James G., Hamwi, Alexander, Madupalli, Ramana ve Rutherford, Leann (2009). The Role of The Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitudes And Behaviors.*Journal of Business Research*, 62 (11), 1146-1151.
- Saiyadain, Mirza S. (1985). Personal Characteristics and Job Satisfaction - India-Nigeria Comparison. *International Journal of Psychology*, 1985, 20( 2),143-153.
- Sarıgan, Mustafa E. (2010). *21yy.'da Böyle Olmalısınız-P'*, [http://www.mezun.com/icerik/columnists/mezun\\_authors/articles.cfm?COLUMNISTID=165&ARTICLE=1245](http://www.mezun.com/icerik/columnists/mezun_authors/articles.cfm?COLUMNISTID=165&ARTICLE=1245), Erişim Tarihi: 21.10.2010.
- Saylı, Halil (2006). Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık II. <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1103-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-ii.html>, 25.05.2011.
- Schaneke, Mel, Dumler ve Michael P. (1993). The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organizational Management*, 18 (3) , 352-365.
- Schappe, Stephen P. (1998). The Influence Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairnes Perseption on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychological Interdisciplinary*, 132(3),. 227–291
- Scott, Jeannie, Craven, Annette E. ve Green, Connie (2006). A Meta-Analysis Of Organizational Citizenship Behavior And Leader-Member Exchange. *Journal of Business & Economics Research*, 4 (11).
- Scott, Meagan, Swortzel, Kirk A. ve Taylor, Walter N. (2005). The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55 (1), 102-115.
- Schweiger, David M. Ve Denisi, Angelo S., (1991). Communication with Employes Following a Manager : A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34, 100-137.



- Seo, Youngjoon, Ko, Jangwook ve Price, James L. (2004). The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437-446.
- Serinkan, Celalettin ve Bardakcı, Ahmet. (2007) Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 115-132.
- Sezgin, Ferudun (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339
- Sezgin, Feridun (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339
- Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Silah, Mehmet (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 143-168.
- Silah, Mehmet (2005) İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Singh, Akhilendra K. ve Singh A. P. (2009) Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35 (2), 291-298.
- Smith C.A., Organ, Dennis W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Snape, Ed ve Redman, Tom (2010). Hrm Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 17 (7), 1219-1247.
- Snyder, Robert A. ve Dietrich, Frank H. (1992). Age/Job Satisfaction Assessment of the Shape of the Relationship from a Systems Perspective. *Personnel Review*, 21(1), 39-45.
- Sloane, Peter James ve Ward, Melanie E. (2001). Cohort Effects and Job Satisfaction of Academics. *Applied Economics Letters*, 8 (12), 797-791.
- Solmuş, Tarık (2000). İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Artırmaya Yönelik Programlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 18, 37-42.
- Sousa, William ve Gauthier, Jane Florence (2008). Gender Diversity in Officers' Evaluations of Police Work: A Survey of Job Satisfaction in the Police Workplace, *Justice Policy Journal*, 5 (1).
- Sousa-Poza, Alfonso, Andreas Sousa-Poza (2000). Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29 (6), 517-538.
- Soysal, Abdullah (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşverenler Dergisi*, 23 (3), 16-26.

- Spector, Paul E ve Fox, Suzy (2002). An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 12 (2), 269-292.
- Spector, Paul E. (2001). *Job Satisfaction Survey*. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html>, Erişim Tarihi: 26.10.2010.
- Steers, Richard M., Mowday, Richard T. ve Shapiro, Debra L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379-387.
- Stoney, R. Charles ve Frey, Fred L. (June 1983). Developing and Corporate Policy for Managing Stress. *Personnel*, 66-76.
- Suresh S. ve Venkatamma, P.(2010). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.
- Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 147-163.
- Şafak, İsmail (2006). Avcılıkta Çatışma (Anlaşmazlık) Yönetimi (İzmir İli Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 1, 46-61.
- Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir ve Fettahlıoğlu, Tamara (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Tağraf, Hasan (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Cuhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 33-47.
- Tang, Li-Ping, T. ve Talpade, M. (1999). Sex Differences in Satisfaction With Pay and Co-Workers, *Public Personnel Management*, 28 (3), 345-348.
- Tannenbaum, Robert ve Schmidt, Warren H. (1973). How to Choose A Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.
- Taşcı, Deniz ve Koç, Ümit (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Öğrenme İlişkisi, Akademisyenler Arasında Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Taşdan, Murat ve Yılmaz, Kürşad (2008). Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Telman, Nursel (1998). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Buna bağlı Yabancılaşmayla Olan İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, İstanbul.
- Thomas, Adrian., Buboltz, Walter C., Winkelspecht, Christopher, S.. (2004). Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction, *International Journal of Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219
- Thompson, Holly B. ve Werner, Jon M. (1997). The Impact of Role Conflict/ Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*, 23 (4), 590-591.

- Tietjen Mark. A. ve Myers, Robert .M. (1998) Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision, MCB University Press*, 36(4), 226-231.
- Titrek, Osman, Bayrakçı, Mustafa ve Zafer, Demet (2009). Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Akademik Bakış Dergisi*, 17.
- Todd, Samuel Y. (2003). *A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task And Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior*. Doktora Tezi, The Florida State University College Of Education.
- Toker, Baran (2007a). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, 92-107.
- Toker, Baran (2007b). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 2 (6), 591-614.
- Toprak, Meral Arık (2010). *Başarının Sırrı: Etikili İnsan Kaynakları Yönetimi*. [http://www.denetimturkey.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1707%3Abaarnn-srr-etkili-insan-kaynaklar-yoenetimi&catid=243%3Asay-4-makaleler&Itemid=31](http://www.denetimturkey.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1707%3Abaarnn-srr-etkili-insan-kaynaklar-yoenetimi&catid=243%3Asay-4-makaleler&Itemid=31), Erişim Tarihi: 17.05.2011
- Torun, Z.Kürşat (2010). *Bir Performans İyileştirme Faktörü Olarak Örgütsel Vatandaşlık*. <http://www.mufettisler.net/yazarlar/42-zeki-kursat-torun/313-bir-performans-iyilestirme-faktoru-olarak.html>, Erişim Tarihi: 25.05.2011
- Tozkoparan, Güler, Susmuş (2001). Türker. Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1 (1), 202-223.
- Tözün, Mustafa, Çulhacı, Abdullah ve Yüksel, Alaettin (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7(5), 377-384.
- Trevor, Charles Oliver (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 613-638.
- Truckenbrodt, Yolanda B. (Summer 2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Tsai, Yafang ve Wu, Shih-Wang (2010). The Relationships Between Organisational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction And Turnover Intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19 (23-24), 3564-3574.
- Tuna, Muharrem ve Türk, Mehmet Sezai (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 619-632.
- Turnipseed, David (2002). Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.

- Turnispeed, David ve Murkison, Gene (1996). Organizational Citizenship Behavior An Examination of the Influence the Workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(2), 42-47.
- Turnipseed, David ve Murkison, Gene (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizationl Citizenship Behavior and The Work Enwironment. *North American Journal of Psychology*, 2, 281-302.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. ve Bloodgood, James M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fullfilment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal lof Management*, 29 (2), 187-206.
- Türk, Kartal, Eroglu, Cemal ve Türk, Dilek (2008) T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Geyve Devlet Hastanesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1),
- Türkyılmaz, Gözde (2010), *Elton Mayo*, at: [http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton\\_mayo.pdf](http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/elton_mayo.pdf)
- Tutar, Hasan (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
- Türkmenoğlu, İdil (2010). Psikolojik Kontratları Yenileyin. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2499>, Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Tyler, Tom R., (1998). The Psychology Of Procedural Justice: A Test The Group Value Model. *Journal of Personality And Social Psychology*, 57, 830-838.
- Ünüvar, Gökhan Tahir (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior*. Doktora Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wagner, Sharon L. ve Rush, Michael C. (2000). Altrustic Organizational Citizenship Behavior:Contex, Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140. (3), 379-391.
- Warr, Peter B., Cook, John ve Wall, Toby D. (1979). Scales for The Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 129-148.
- Wayne, Sandy J. ve Gren, S.A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wheeless, Lawrence R., Wheeless, Virginia, Eman ve Howard, Richard D. (1984). The Relationships of Communication with Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction. *Communication Quarterly*, 32 (3), 222-232.
- Williams, Steve, Pitre, Richard ve Zainuba, Mohamed (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentios: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Williams, Larry ve Anderson, Stella E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment Its Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

- Williams, Steve ve Shiaw, Wong Tze (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668.
- Ven, Cyril Van De (2010). *The Psychological Contract; a big deal?'*, Netherland Ministry of Defence, Behavioural Sciences Service Centre, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2010
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 403-411.
- Yang, Jen-Te (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 609-619
- Yavuzylmaz, Asuman, Topbaş, Murat, Çan, Emine, Çan, Gamze ve Özgün, Şükrü (2007). Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu İle İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler. *TAF Prev Med Bull*, 6(1),41-50.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Sökmen, Alptekin (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.
- Yeager, Samuel J. (1981). Dimensionality of The Job Descriptive Index. *Acade Management Journal*, 24 (1), 205-212.
- Yelboğa, Atilla (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19
- Yev, Meredith A., ve Campbell, John P.(2004). In-Role or Extra-Rol Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring. *Human Performance*, 17 (1), 119-135
- Yenitepe, Dudu Işıkcı (2008). *Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Fatma (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62 ( 1), 253-278
- Yılmaz, Abdullah ve Aslan, Seyfettin (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (1), 25-46.
- Yılmaz, Kürşad (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1 – 16,
- Yousef, Darwish A. (1998). Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194.
- Yousef, Darwish A. (2000). Organisational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in Non-Western Setting, *Personel Review*, 29 (5), 557-592.

- Yücel, Cemil ve Samancı, Gülden (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yüksel, İhsan (2002).Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 57(4),186-205
- Zeinabadi, Hassanreza (2010).Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003

## TEZLER

- Akkamış, Osman (2010). *İlköğretim I.ve II. Kademe Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ala, Şükran (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkış, Hüseyin (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının İsgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arı, Ramazan (2007). *Jandarma Personelinin Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arısoy, Burcu (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arsova, Ivana ve Karlsson, Viktor (2011). *Relationships Between Job Satisfaction And User Acceptance to IS*. Yüksek Lisans Tezi, Lund University Department of Informatics, Lund.
- Atalay, İlker (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ay, Bilgen (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydın, Esra (2008). *Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bailey, Nancee I. (2002). *The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Branch Campus Executive Officers in Multi-Campus College Systems*. Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service
- Baştemur, Yakup (2006). *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baycan, Aslı (1985). *An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beşiktaş, İlknur (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Booyesen, Candice (2008). *A Study of The Relationship Between Job Satisfaction Experienced By Employees Within A Retail Company and Their Organisational Citizenship Behaviour*. Yüksek Lisans Tezi, University of Western Cape, South Africa.

- Bull, Ian Howard Frederick (2005). *The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape*. Yüksek Lisans Tezi, University of the Western Cape Faculty of Economic and Management Science.
- Bülbül, Turgay (2009). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tez Özeti, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cesur, Ayhan (1998). *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, Mazlum (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, Fatih (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Crist, Barbara E. (1999). *A Study of The Relationship of The Job Satisfaction of Chief Academic Officers of Institutions of Higher Education and The Perceived Leadership Style of The Institution's President*. Doktora Tezi, West Virginia University Department of Educational Leadership. Morgantown, West Virginia
- Çıtak, Zümral (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çömezoğlu, Esra (2007). *Ebelerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dede, Bahar (2009). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Demir, Nevzat (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırm*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Demirel, Jülide (2010). *Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Deniz, Mehmet. (1999). *İş Tatmini ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı: İstanbul İli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dickinson, Liz (2009). *An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship*. Yüksek Lisans tezi. Behavior The University of Tennessee. Chattanooga-USA.
- Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.



- Durdu, Talip (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ege, Barış (2000). *İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erdem, Ümmühan (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, Hatice (2002). *Personel Devri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İnci (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkenekli, Mehmet (2000). *Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Eroğlu, Şeyma Gün (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim, KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertenü, Behice Saraner (2008). *The Role of Psychological Empowerment Between Managerial Practices And Organizational Citizenship Behavior*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülner, Birol (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Güler, Belgin (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülner, Birol (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güner, Ahmet Reşat (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürcü, İnci Pınar (2007). *Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Şirketinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güven, Murat (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Gratto, Frederic. J.(2001). *The Relationship Between Organizational Climate, and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants*. Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service.
- Goff, Donald Gary (2004). *Job Satisfaction of Community College Academic Deans*. Doctoral Dissertation, University of South Florida, UMI Dissertation Service,
- Gülay, Hüseyin Ersin (2006). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması (Kocaeli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gürbüz, Sait (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıdakları Örgütsel Adaletle İlişkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hill, Theresa M. (2002). *Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour*. Yüksek Lisans Tezi. Saint Mary' University. Nova Scotia,
- İşbaşı, Janset Özen (2000b). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kamer, Meltem (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, Hatice Necla Çelik (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keleş, Yasin (2009). *İsgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kılıç, Esra (2008 ). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, Ahmet (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İli İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Konuk, Mustafa (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kökay, Buket (2007). *Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Lefkoşa.
- Kozacıoğlu, Remziye (2002). *The Relationship of Organizational Commitment and Work Rewards with Organizational Citizenship Behavior*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kuşculuoğlu, Sema (2008). *The Roles of Organizational Justice, Trustworthiness, Trust And Propensity Of Trust in The Relationship of Lmx With Ocb And Job Satisfaction*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, Kibeom (2000). *Job Affect as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance*, Doktora Tezi, Faculty of Graduate Studies The University of Western Ontario, London.
- Mattila, Rany R. (2006). *The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, And Organizational Commitment in Its Workers*. Doktora Tezi, Capella University. Umi number 3206570.
- Matzaganian, Mark Lewis (2004). *Customer Service Orientation and Job Satisfaction Among Credential Analysts in California Institutions of Higher Education*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of La Verne, UMI Dissertation Service.
- Mercan, Mustafa (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Mimaroğlu, Hande (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Nar, Osman (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, Çiğdem (2009) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Okyay, Nuriye (2009). *Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Alguları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Öncel, Azize Taştemel (1998). *Öncel Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öz, Orhan (2008). *The Relationship Between Total Quality Management And Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Job Attraction*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, Selda (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özcan, Orhan (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Fatih (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana

- Öztekin, Zafer Savaş (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Fevzi (2008). *1'.İnci Piyade Tugay Komutanlığı'nda Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü.
- Özyurt, Elif Duygu (2010). *The Effect of Working Place on The Relation Between Perception of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, Pao-Chin (2008). *The Relationship among Organizational Culture, Leadership Style, Job Attitude, and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study of Manufacturers in Tainan Technology Industrial Park*. National Cheng Kung University Institute of International Management.Taiwan.
- Pekel, Hüseyin Nail (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pirali, Jülide (2007). *The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector*. Yüksek Lisans Tezi, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Poyrazoğlu, Nazan (1992).*Hastane Çalışanlarında İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı, Ankara.
- Saklan, Ali (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: "Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Samancı, Gülden (2007).*Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Saylan, Tolga (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Semerci, Ali Sinan (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Serçetçe, Selahattin (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırm İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Söyük, Selma (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Sun, H. Özlem (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: TCMB Banknot Matbaa Genel Müdürlüğü

- Şahal, Eda (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Şahin, Nilüfer (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenses, Şenol (1999). *Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, Harun (2006). *Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Şengül, Canan Muter (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Smadi, Salime M. (2001). *Expatriate Adjustment and Organizational Citizenship Behavior: A Study in An Institute of Higher Education*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, Leyla (2008). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tuğcu, Fulya (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Woods, J. O. (1998). *The Relationship Between Covey's Principle-Centered Empowerment Theory and Herzberg's Motivator/Hygiene Theory of Job Satisfaction /Dissatisfaction*, Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service,
- Worrell, Travis G. (2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia
- Yıldırım, Selahattin (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yıldırım, Esmâ (2009) *Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

## BİLDİRİLER

- Akgemci, Tahir, Öğüt, Adem ve Demirsel, M.Tahir (2007). Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi.320-327.
- Barbuto, John E, Brown, Lance L., Wilhite, Myra S. ve Wheeler, Daniel W. (December 12, 2001). Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors, *28th Annual National Agricultural Education Research Conference*, 539-553.
- Bingöl, Dursun, Naktiyok, Atılhan ve İşcan, Ömer Faruk (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Afyon, 491-508
- Çekmecelioğlu Gündüz, Hülya (2007). Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *IV Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya.
- İşbaşı, Janset Özen (2000a). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, 359-372.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003) . İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- Taşkıran, Erkan ve Özcan, Esna Dinç (25-27 Mayıs 2007). Örgüte bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya

**EK-1: ANKET****Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmin Anketi**

Değerli meslektaşlarım,

Bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı bünyesinde Prof. Dr. Tahir AKGEMCI'nin danışmanlığında yürütülen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi Konya İl Emniyet Müdürlüğü Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı doktora tez çalışması kapsamında yapılmakta olan araştırmaya veri desteği sağlamak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar araştırmanın başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle anketi doldururken isminizi ve biriminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen sizin için en uygun olan cevapları vermeye çalışınız. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

İrfan KAPLAN  
Başkomiser  
Selçuk Üniversitesi  
Doktora Öğrencisi

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Cinsiyetiniz</b></p> <p><input type="radio"/> Erkek</p> <p><input type="radio"/> Bayan</p> <p><b>2. Yaşınız</b><br/>(.....)</p> <p><b>3. Medeni durumunuz</b></p> <p><input type="radio"/> Evli</p> <p><input type="radio"/> Bekar</p> <p><input type="radio"/> Boşanmış</p> <p><b>4. Çocuk sayısı</b></p> <p><input type="radio"/> Yok</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4 ve üstü</p> <p><b>5. Eşiniz çalışıyor mu</b></p> <p><input type="radio"/> Çalışıyor</p> <p><input type="radio"/> Çalışmıyor</p> <p><b>6. Mezun olduğunuz okul</b></p> <p><input type="radio"/> Polis Okulu</p> <p><input type="radio"/> PMYO</p> <p><input type="radio"/> POMEM</p> <p><input type="radio"/> Polis Akademisi</p> <p><input type="radio"/> Kom. Yrd. Kursu</p> <p><b>7. Kıyafet şekliniz</b></p> <p><input type="radio"/> Resmi Kıyafet</p> | <p><input type="radio"/> Sivil Kıyafet</p> <p><b>8. Çalışma Saatiniz</b></p> <p><input type="radio"/> 08:00-17:00</p> <p><input type="radio"/> 08:00-17:00 ve sonrası</p> <p><input type="radio"/> 12 / 24</p> <p><b>9. Rütbeniz</b></p> <p><input type="radio"/> Polis Memuru</p> <p><input type="radio"/> Kom.Yrd.-Komiser</p> <p><input type="radio"/> Başkom.-Emn.Amiri</p> <p><input type="radio"/> Emniyet Müdürü</p> <p><b>10. Eğitim durumunuz</b></p> <p><input type="radio"/> İlköğretim</p> <p><input type="radio"/> Lise</p> <p><input type="radio"/> Yüksekokul</p> <p><input type="radio"/> Üniversite</p> <p><input type="radio"/> Lisans üstü</p> <p><b>11. Çalışma şekliniz</b></p> <p><input type="radio"/> Büro Hizmeti</p> <p><input type="radio"/> Ekip Hizmeti</p> <p><input type="radio"/> Büro ve Ekip Hizmeti</p> <p><b>12. Meslekteki hizmet yılınız</b></p> <p><input type="radio"/> 1-5 yıl</p> <p><input type="radio"/> 6-10 yıl</p> <p><input type="radio"/> 11-15 yıl</p> <p><input type="radio"/> 16-20 yıl</p> <p><input type="radio"/> 21 yıl üzeri</p> |
|---|---|

## İŞ TATMİN ANKETİ

Aşağıdaki ifadeler için kendi kendinize "Mesleğimin bu yönüyle ne kadar memnun oluyorum?" sorusunu sorunuz ve verilen 5 basamaklı ölçeği kullanarak her maddenin sonunda, uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.

		ÇOK Memnun um	Memnun m	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
	<b>Şimdiki Mesleğimden</b>					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
3	Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	( )	( )	( )	( )	( )
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
17	Çalışma şartları bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	( )	( )	( )	( )	( )
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	( )	( )	( )	( )	( )



**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ**

Aşağıda çalışanların bazı davranışlarını tanımlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir maddede tanımlanan davranışı ne ölçüde sergilediğinizi düşününüz ve verilen ifadelerden size göre en uygun olanı işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
11	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim	( )	( )	( )	( )	( )
12	İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Pireyi deve yaparım	( )	( )	( )	( )	( )
14	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
16	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Fazladan molalar vermem	( )	( )	( )	( )	( )
18	Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Kimseyin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-2 Özgeçmiş



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	İrfan KAPLAN			
Doğum Yeri:	Ankara			
Doğum Tarihi:	11.01.1978			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Çizmeci İ.Ö.O.		Ankara	1984-1989
Ortaöğretim	Osman H.Bey İ.Ö.O		Ankara	1989-1992
Lise	Fatih Sultan Mehmet Süper Lisesi		Ankara	1992-1996
Lisans	Polis Akademisi	Güvenlik Bilimleri	Ankara	1996-2000
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme/Yönetim Organizasyon	Konya	2001-2004
İş Deneyimi:	2000 yılından beri Konya İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmaktayım.			
Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerebileceğim Kişiler	Prof.Dr.Tahir AKGEMCİ, Selçuk Üniversitesi İİBF Prof.Dr.Hasan Kürşat GÜLEŞ, Selçuk Üniversitesi İİBF Prof.Dr. Adem ÖĞÜT, Selçuk Üniversitesi İİBF Prof.Dr. Adnan ÇELİK, Selçuk Üniversitesi İİBF			
Tel:	0505 3565757			
E-Posta:	iebkaplan@hotmail.com			
Adres	Konya İl Emniyet Müdürlüğü 4. Kat Selçuklu/ KONYA			

