T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: KASTAMONU İLİNDE BİR UYGULAMA

ÖZLEM TIRAŞ

Danışman : Prof. Dr. Tolga ULUSOY
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ertuğrul ÇAVDAR
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Üyesi Alper Tunga ŞEN
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Sefa ÇETİN
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Murat KESEBİR

KASTAMONU-2026

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Özlem TIRAŞ

ÖZET

DOKTORA TEZİ

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: KASTAMONU İLİNDE BİR UYGULAMA

ÖZLEM TIRAŞ

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: PROF. DR. TOLGA ULUSOY

İş hayatında insan faktörünün değeri gün geçtikçe artmaktadır. Bu yüzden, gönüllü ve özverili çalışan kişiler, örgütler için önemlidir. Bu bağlamda çalışmada, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansına etkisi ve iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmada nicel yöntem benimsenmiştir. Kastamonu da kamu kurumlarında çalışan 397 kişiye anket uygulanmıştır. Veriler, çoklu regrasyon, Pearson Korelasyon ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, kamu kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansına etkisinde iş tatminin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışma konusu olan üç kavramın birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde, örgütsel vatandaşlık, iş performansı ve iş tatmini kavramlarını ayrı ayrı inceleyen çalışmalar mevcuttur. Fakat üç kavramı da inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışma kamu kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı kavramlarına olan bakış açısını ölçmek ve iş tatmininin aracılık rolünü ortaya koymak açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: İş Performans, İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık.

Temmuz 2026, 136 Sayfa

ABSTRACT

PH.D THESIS

THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON JOB PERFORMANCE IN PUBLIC INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN KASTAMONU PROVINCE

ÖZLEM TIRAŞ

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: PROF. DR. TOLGA ULUSOY

The value of the human factor in the workplace is increasing day by day. For this reason, employees who are willing and dedicated are important to organizations. In this context, this study examines the effect of organizational citizenship behavior on job performance and the mediating effect of job satisfaction among employees in public institutions. A quantitative research method was adopted. A survey was administered to 397 employees working in public institutions in Kastamonu. The data were analyzed using multiple regression and Pearson correlation. The analysis results revealed that job satisfaction mediates the effect of organizational citizenship behavior on job performance in public institutions. Additionally, the study concluded that the three concepts under investigation have a significant positive relationship with one another. While there are studies in the literature that examine the concepts of organizational citizenship, job performance, and job satisfaction separately, research that examines all three concepts is limited. This study contributes to the literature by measuring the perspectives of individuals working in public institutions on the concepts of organizational citizenship behavior and job performance and by elucidating the mediating role of job satisfaction.

KEYWORDS: Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Citizenship.

July 2026, 136 Page

TEŞEKKÜR

Çalışmanın bitmesini sağlayan, her zaman destekleyen ve bu süreçteki en büyük şansım olan danışman hocam Prof. Dr. Tolga ULUSOY'a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın daha iyi olması için değerli fikirlerini sunan jüri hocalarıma da minnettarım. Çalışmanın yürütülmesinde katkısı olan Kastamonu ilindeki tüm kurumlara ve anketleri özenle cevaplandıran kişilere şükranlarımı sunarım. Ailem ve özellikle varlıklarıyla bile beni güçlü kılan yeğenlerim Busenem ve Ecem iyi ki varlar. Çalışma sürecinde en büyük motivasyon kaynağım onlardı. Bu tez, hayatım boyunca beni koşulsuzca sevip, destekleyen ablalarım Nazmiye ÇETİN ve Selda TIRAŞ'a ithaf edilmiştir.

Özlem TIRAŞ

Kastamonu, 2026

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... **ii**
TAAHHÜTNAME ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI **5**
2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi 5
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 8
2.2.1 Özgecilik (Diğergamlılık) 8
2.2.2 Vicdanlılık 9
2.2.3 Nezaket 9
2.2.4 Centilmenlik 10
2.2.5 Sivil Erdem 11
2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri 12
2.3.1 Sosyal Mübadele Kuramı 12
2.3.2 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi 13
2.3.3 Vekalet Teorisi 14
2.3.4 Eşitlik Teorisi 15
2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler 15
2.4.1 Bireysel Özellikler 16
2.4.2 Örgütsel Bağlılık 17
2.4.3 Örgütsel Adalet 19
2.4.4 Lider Davranışları 20
2.4.5 Rol Belirsizliği 21
2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları 22
3. İŞ TATMİNİ **24**
3.1 İş Tatmini Kavramı ve Önemi 24
3.2 İş Tatmini Teorileri 27
3.2.1 Cornell Modeli 27
3.2.2 İş Özellikleri Modeli 28
3.2.3 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 29
3.2.4 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi) 30
3.2.5 Clayton Alderfer'in Vig (Erg) Teorisi 31
3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler 32
3.3.1 Bireysel Faktörler 33
3.3.2 Örgütsel Faktörler 34
3.4 İş Tatmininin Sonuçları 36
3.5 İş Tatminsizliğinin Sonuçları 37
3.5.1 İş Performansı ve Verimliliğin Düşmesi 37
3.5.2 Yabancılaşma 38

3.5.3 Stres 38
3.5.4 Tükenmişlik 39
3.5.5 İşten Ayrılma Niyeti 40
4. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI TANIMI 41
4.1 İş Performansı Boyutları 43
4.1.1 Görev Performansı 43
4.1.2 Bağlamsal Performans 44
4.2 İş Performansının Önemi 44
4.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler 46
4.3.1 Stres 46
4.3.2 Örgüt Kültürü 47
4.3.3 Motivasyon 48
4.3.4 Liderlik 50
4.4 İş Performansını Değerlendirme 51
5. LİTERATÜRSEL TARTIŞMA 55
6. YÖNTEM 64
6.1 Araştırmanın Problemi 64
6.2 Araştırmanın Amacı 65
6.3 Araştırmanın Önemi 65
6.4 Araştırmanın Hipotezi 66
6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları 67
6.6 Araştırma Modeli 68
6.7 Araştırmanın Evren ve Örneklemi 68
6.8 Araştırmada Kullanılan Ölçekler 68
6.9 Faktör Analizi (Ölçeklere Dair Geçerlilik Analizleri) 69
6.9.1 İş Tatmini Ölçeği 69
6.9.2 İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 72
6.9.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 75
7. BULGULAR 81
8. SONUÇ ve ÖNERİLER 96
KAYNAKLAR 102
EKLER 126
EK A Anket Formu 127
EK B Anket Uygulama İzinleri 129
EK C Etik Kurul İzni 136

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 6.1 Araştırmanın modeli 68
Şekil 6.2 İş tatmini Scree Plot grafiği 71
Şekil 6.3 İş performansı Scree Plot grafiği 74
Şekil 6.4 Örgütsel vatandaşlık Scree Plot grafiği 77
Şekil 6.5 Örgütsel vatandaşlık döndürülmüş bileşen matrisi 78

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1 Maslow ihtiyaçlar dizimi ve Alferder ERG kuram karşılaştırması 32
Tablo 6.1 İş tatmini ölçeği KMO Barlett test sonucu 70
Tablo 6.2 İş tatmini faktör çıkarımı 70
Tablo 6.3 İş tatmini döndürülmüş bileşen matrisi..... 72
Tablo 6.4 İş performansı ölçeği KMO Barlett test sonucu 73
Tablo 6.5 İş performansı faktör çıkarımı 73
Tablo 6.6 İş performansı döndürülmüş bileşen matrisi..... 74
Tablo 6.7 Örgütsel vatandaşlık ölçeği KMO Barlett test sonucu..... 75
Tablo 6.8 Örgütsel vatandaşlık faktör çıkarımı..... 76
Tablo 6.9 Güvenilirlik analizleri..... 79
Tablo 7.1 Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri..... 81
Tablo 7.2 Hipotezler ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan analizler..... 83
Tablo 7.3 İş tatmini ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri..... 83
Tablo 7.4 İş performansı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri..... 84
Tablo 7.5 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri 84
Tablo 7.6 Ölçeklere ilişkin Pearson Korelasyon analizi 85
Tablo 7.7 Aracılık etkisi analizi 85
Tablo 7.8 İş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerine dair katılımcı ortalamaları 87
Tablo 7.9 Katılımcıların cinsiyetleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi 87
Tablo 7.10 Katılımcıların yaşları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi..... 88
Tablo 7.11 Katılımcıların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair Post-Hoc Analizi 89
Tablo 7.12 Katılımcıların medeni halleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi..... 89
Tablo 7.13 Katılımcıların çocuk sayıları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi..... 90
Tablo 7.14 Katılımcıların eğitim durumları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi..... 91
Tablo 7.15 Katılımcıların eğitim düzeyleri ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiye dair Post-Hoc Analizi..... 91
Tablo 7.16 Katılımcıların meslekteki süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi..... 92
Tablo 7.17 Katılımcıların çalışma süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi..... 93
Tablo 7.18 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi 93
Tablo 7.19 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma sistemleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi 94

Tablo 7.20 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma saatlerinden memnuniyetleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi 95

1. GİRİŞ

Değişen çevre koşulları ve rekabetin giderek arttığı iş dünyasında işletmelerin performanslarını arttırmada, gönüllülük esaslı çalışma temel bir ihtiyaç haline gelmektedir. Örgütler, sadece sorumluluklarını yerine getiren çalışanlardan ziyade rolleri dışında görev alacak, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttıracak kişilerle çalışmak isterler. Burada örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara öncelik verirler. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışına sahip kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 47).

Örgütlerde pekçok sürecin insan eli ile yapıldığı düşünüldüğünde, işgörenlerin davranışlarının çok önemli olduğu görülecektir. Örgütlerde zaman içinde oluşan bazı uygulamalar zamanla işgörenler tarafından bir tutum haline gelmektedir. Bu tutumlar özellikle örgütün rol dışı davranışlarının uygulanmasının ötesinde olan ve herhangi bir ödüle konu olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için önemlidir (Poyraz ve Kara, 2009: 72). Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk çıkış noktası Dennis Organ tarafından 1997 yılında "tatmin performans sağlar" teorisi ile başlamıştır. Ve buna bağlı yürütülen çalışmalarda örgütsel vatandaşlık kavramının yöneticilerle anlaşması, örgütteki diğer çalışanlara yardım etmesi ve şikayetçi olmama gibi rolleri dışında birtakım görevleri üstlenmesi gibi unsurlar sınıflandırılmıştır (Yücel ve Samancı Kalay, 2009: 115).

Günümüzde örgütlerde verilen görevi tam olarak yerine getiren, örgüt çıkarlarını önemseyen, birlikte çalıştığı kişilere zorunlu olmadığı halde yardım eden kişilere çok ihtiyaç vardır (Karaman vd., 2008: 50). Rekabetin üst noktada olduğu iş koşullarında da rol dışı görevleri üstlenip örgütün menfaatinin düşünen ve bunu gönüllü olarak yapan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemiş olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 36).

Alanyazındaki çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu en çok üzerinde durulan sınıflandırma olmaktadır. Bu boyutlardan özgecilik, örgüt içerisindeki yardımlaşmayı ifade etmektedir. Herhangi bir ödül düşünmeksizin amaç sadece işe yeni başlayan çalışana yardımcı olmak ya da herhangi bir sebeple gelmeyen

çalışan yerine gönüllü olarak yardım etmektir. Vicdanlılık, kişilerin üzerindeki rollerden daha fazlasını yapmayı ifade etmektedir. Böylece zaman da etkili ve verimli kullanılmış olacaktır. Centilmenlik, çalışanın örgütle ilgili şikayet etmek yerine zamanı işine adapte olarak geçirmesidir. Daha olumlu bir çalışma iklimi yaratılmasıdır. Sivil erdem, çalışanın örgüt politikalarından haberdar olmasını ve örgütteki işleyişi iyi bilerek herhangi bir sıkıntı yaşanmamasını kapsamaktadır (Yorulmaz vd., 2021: 238). Nezaket, ileride herhangi bir sorunla karşılaşmamak için yaptıkları bilinçli davranışları içermektedir. Problem yaşamak için aldıkları tedbirleri ve daha kontrollü davranmayı ifade etmektedir (Demirel vd., 2011: 37).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek özel sektörde gerekse kamu da kişilerin ilgisini çeken ve yönetim açısından da önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde etkililik ve verimlilik için gerekli olan insan faktörünün değerinin anlaşılmasıyla birlikte örgütsel davranış da üzerinde durulan konulardan birisi haline gelmiştir (Yılmaz ve Giderler, 2007: 263).

İnsan yaşamının büyük bir kısmı iş faaliyetlerini yürütmekle geçmektedir. Bu yüzden iş tatmini önemli bir konu haline gelmiştir. Kişilerin yaptıkları işi sevip sevmemeleri aldıkları tatmine bağlıdır. Aynı örgütte çalışıp biri işi seviyorken diğeri sevmiyorsa belirleme derecesi iş tatminidir. Yapılan işin sevilmesi iş tatminini arttıran, sevilmemesi de buna bağlı olarak iş tatminini azaltan bir unsurdur. Örgütün başarıya ve amacına ulaşması, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ile mümkündür. Çalışma kalitesini düşüren, performansı ve iş tatminini olumsuz etkileyen çalışma koşulları düzenlenmeli kişilerin iş hayatından kaynaklı olumsuzluklar en aza indirilmelidir Performans, işi yapan kişinin hedefe ne kadar ulaştığıyla ilgilidir. İnsan faktörünün giderek önem kazandığı günümüzde örgütler için de bireysel performans çok önemlidir. Çünkü kişinin performansı ne kadar yüksekse örgüt o ölçüde gelişecek ve amaçlarına yaklaşacaktır (Gürsel vd., 2003: 97-98; Çöl, 2008: 39). Rekabet koşullarının en yüksek olduğu ortam olan iş koşullarında rakiplerine fark atmak ve uzun süre bu rekabetçi ortamda kalmak için işletmeler en önemli sermaye olan insan faktörüne önem vermeli ve örgüte bağlı iş tatmini yüksek çalışanların sayısının artması için uğraşmalıdır (Kaplan ve Demirağ, 2024: 701). İş, kişilerin hayatında zamanlarını en çok geçirdikleri ve enerjilerini en çok harcadıkları yerdir. Bireyler sevdikleri işlerde

çalıştıklarında duydukları memnuniyette artmaktadır. Bu da hem performanslarını olumlu etkilemekte hem de huzurlu çalışmalarını sağlamaktadır. Bireyler zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirdikleri için buradaki huzurları ve mutlulukları aslında yaşamlarını da etkilemektedirler. İş tatmini yüksek bireyler yani hak ettiği değeri gören, istekleriyle uyumlu bir ortamda çalışanlar, çalışma ortamında olumlu bir tavır sergilemektedir. Çünkü iş tatmini; kişinin gelişimine, psikolojisine ve fizyolojisine etkisi olan bir durumdur (Sudak ve Zehir, 2013: 148). Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığı ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki vardır. Stresli ve gergin ortamda çalışan kişiler buna bağlı olarak iş tatminsizliği yaşamakta ve bunun sonucunda da fiziksel ve fizyolojik davranış bozukluğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996: 255). Kişilerin çalıştıkları süre boyunca çalıştıkları işe dair pek çok tecrübesi bulunmaktadır. Bu tecrübeler yaşanılan olumlu ve olumsuz duyguların toplamıdır. Yani mutluluk ve üzüntülerinden oluşmaktadır. Ve bu duygularının sonucu kişilerin yaptıkları işe karşı bir tutumu oluşmaktadır. Bunun sonucunda iş tatmini ya da tatminsizliği meydana gelmektedir (Sevimli ve İşcan 2005: 56). Örgütlerde çalışanların davranışını en çok etkilen faktör olan iş tatmini, örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok konuda etkilidir. Çalışanın işinden ne kadar memnun olduğu, işine düzenli olarak ne kadar geldiği ve mutluluğu ile ilgilidir. İş tatmini açıklanmaya çalışılırken birçok teori ve faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Kişiler çalıştıkları işten beklediğinden fazlasını elde ettiyse iş tatmini sağlanırken, beklediğinden daha azı oluşuyorsa tatminsizlik söz konusudur (Çarıkçı, 2000: 156). Örgütler yeteri verimi alamadıklarında, iş tatmin düzeylerinde düşüş ve örgüte bağlılıkta bir azalma meydana gelecektir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için, o kurumda çalışan kişilerin işlerinden tatmin olmaları gerekmektedir. İşletmelerde tatmin duygusunun oluşmasında birçok etken vardır (Darıcan ve Güney, 2019: 30). İş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin davranışları da çok önemlidir. Kişilerin iş tatmininin sağlanması için iyi bir çalışma ortamı oluşturulmalı ve kişiler doğru yönlendirilerek yetenekleri ortaya çıkarılabilmelidir. Günümüzde kişiler çalıştıkları yeri sadece ücret alıp geçimini sağladıkları yer olarak görmemekte psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılandığı yer olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla kişilerin beklentilerinin karşılanması örgüte bağlılığını arttırır bu da yaptığı işten mutlu olup iş tatmini yaşamasını sağlar (Tengilimoğlu, 2005: 24). Günümüzde, çalışan nüfusun vakitlerinin büyük bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Dolayısıyla kişinin ruh hali iş yerindeki olaylardan

etkilenebilmektedir. Orada yaşanılan herhangi bir olumsuzluk gün boyu etkisini gösterebilmekte ya da olumlu bir gelişme kişilerin hayatına pozitif bir katkı sunabilmektedir (Ayan ve Sökmen, 2023: 363).

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, önemi boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler incelenecektir.

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez Thomas S. Bateman ve Dennis Organ tarafından kullanılmıştır (Demiray, 2019: 19) Kavramın temelini ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından "The Functions of The Executive" adlı eseriyle ortaya atılmıştır (Doğaner Demirtaş, 2020: 60). Chester Barnard'ın bu çalışmalarına göre örgütlerde iş birliği önemlidir ve örgütler bir bütündür. Kişilerin davranışları tüm örgütü etkileyebilmektedir. Aslında örgütü bireyin davranışları oluşturmaktadır. İnsan faktörü örgüt için olmazsa olmazdır. Çalışanların örgüte sağladıkları pek çok şey mevcuttur ve bunların gönüllü olarak yapılması da örgütün devamı için önemlidir. Buradaki gönüllü kavramı, herhangi bir çıkarı olmadan bireyin isteyerek fedakarlık yapması anlamını taşımaktadır (Kılıçaslan, 2016: 84). Örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir emir vermeye dayalı olmayan, şikayet etme durumunu azaltan, işi zamanında bitirme, fırsatları örgütün çıkarına uygun değerlendirme, yenilikçi olma, iş arkadaşlarına yardım etme davranışlarını içerir. Formal iş tanımının dışında, örgüte yardımcı olmayı ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmayı hedef alır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Örgütsel vatandaşlık bireyin belirlenen iş tanımı dışında gönüllü olarak çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988: 4). Bundan dolayı, gönüllü olarak yani formal iş tanımlarında geçmese de kendilerine verilen görevlerin ötesinde örgüte katkı sağlamak için yaptıkları davranışlardır (Karaman ve Aylan, 2012). Bu davranış yapılmadığında ceza ya da yapıldığında bir ödül bulunmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan kişi aslında örgütün daha verimli ve etkin olmasına katkı sağlamaktadır. Emir vermeyi içermeyen, çalışan kişilerin yapmak zorunda olmadığı davranışları içerir. Mesela işlerden şikayet etmemek, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, işlerini zamanında yapmak gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık kapsamındadır (Ünüvar, 2006: 177). Mesaisi biten kişinin işlerini bitirmek için çalışmaya devam etmesi, zorlanan bir arkadaşına görev

tanımında yer almamasına rağmen yardım etmesi de örgütsel vatandaşlığa verilebilecek örneklerdir (Feather ve Rauter, 2004: 81). Çalışanların birbiri ile iyi anlaşması, örgüte karşı dışarıdan gelecek olumsuz bir tepkide birlik olarak örgütü savunmaları, iş konusundaki bilgileri birbirleriyle paylaşmaları, kendilerine huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretli olmalarını sağlamaktadır. Bu ortamı yaratmak için çaba gösterilmesi ve örgüte gönülden bağlı hissedilmesi de örgütsel vatandaşlık davranışından başka bir şey değildir. Nasıl ki ülkesi için özverili olan yasalarına uyan vatandaşlar iyi vatandaşsa, örgütler için bakıldığında da durum aynıdır (Çelik, 2007: 82).

George ve Brief (1992) ise, örgütsel vatandaşlık davranışını, ödül karşılığı olmadan çalışanların rol davranışlarının ötesinde olarak ifade etmektedir. Amaç, bir ödüle sahip olmaktan ziyade örgüte katkı sağlamak ve bunu gönüllü olarak yapmaktır. Örgütsel vatandaşlıkta en dikkat çeken husus, temelinde fedakarlığın olmasıdır. Örgütün beklentisinden ziyade kişi gönüllü olarak harekete geçmektedir. Örgütü karşılıksız ve beklentisiz bir şekilde sahiplenmektedir (Çelik, 2007: 86). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık kavramı çalışanların örgütü daha fazla sahiplenmesiyle işlerin daha etkin ve verimli olmasını sağlamakta, kişilerin örgütten memnuniyetlerini arttırmaktadır (Bergeron, 2007: 1078). Örgütsel vatandaşlıkta ilgili tanımlara bakıldığında en önemli özelliğinin çalışanların kendi görev ve sorumluluklarının dışında gönüllü olarak davranışta bulunmasıdır. Temelinde, işi sahiplenmek, fedakarlık yapma ve herhangi bir karşılık beklememek vardır (Çelik, 2007: 86). Tanımlarda geçen gönüllülük ile anlatılmak istenen biçimsel iş tanımında yer almayan, yapılmadığında yaptırımı olmayan kişisel tercihine dayalı davranış şeklidir. İyi asker sendromu olarak da bahsedilen örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili, etik rol dışı davranışlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğe sadakatle bağlıdır ve emir komuta zinciri çok önemlidir. Fakat bu durum askerin belirli olan iş tanımlarının dışında davranmasına engel teşkil etmemektedir. Örgütler açısından da iyi iş görenler örgüte yararlı olacak davranışlardan uzak durmamalıdır. Bu yüzden Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını iyi asker sendromu olarak adlandırmaktadırlar (Gürbüz, 2006: 50).

Bir davranışın örgütsel davranış olup olmadığının anlaşılması için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 281; Bolat, 2008: 119).

→Herhangi bir mecburiyeti olmamasına rağmen gönüllü olarak davranışı sergiliyor olması

→Örgüt açısından bakıldığında yapılan davranışın örgüte fayda sağlayan sonuçlar doğurması

→Birden çok niteliğe sahip olması

→Sergilenen davranışa yönelik herhangi bir ödül verilmeyeceğinin bilinmesi

→Yapılan davranış iş tanımında yer almamalı

→Davranışın yapılmaması halinde caza durumunun olmaması

→Yapılan davranışın örgütün verim ve etkinliğine fayda sağlaması

→Zorunluluk dışında ve beklenilenden daha fazlasının yapılması

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde 3 noktadan örgütsel yaşam için çok önemlidir. Bunlar; yardımlaşma, sorumluluk alma duygusu ve pozitif tutumdur. Yardımlaşma hem çalışanlar için hem de örgüte yeni katılanlar için önemli bir avantajdır. Böylece örgüt ve işlere dair bilgi aktarma da artacaktır. Sorumluluk duygusu da örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır. Çünkü bireyler sorumluluk alarak örgütün amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlayacak ve yöneticiler açısından denetimi daha kolay hale getireceklerdir. Son olarak da pozitif tutum, örgütte olumlu bir havanın olmasını sağlayacaktır. Örgütteki diğer çalışanlarla sorun yaşamamak ve birlik duygusunun oluşması da pozitif tutum olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 119-120). Böylece çalışanlar stres ve baskının olmadığı bir çalışma ortamında hem daha iyi çalışacaklar hem de örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bu da potansiyeli yüksek kişilerin örgütte kalmasını sağlayacaktır. Örgütsel vatandaşlık

davranışını benimseyen örgütlerde personel devri düşüktür. Bu durum hem personel hem de örgüt için olumlu bir göstergedir (Çelik, 2007: 153).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde özellikle Organ'ın ifade ettiği beş boyut en çok kullanılandır. Bu beş boyut şunlardır; Özgecilik (diğergamlılık), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir (Allison ve Voss, 2001).

2.2.1 Özgecilik (Diğergamlılık)

Özgecilik kavramı, İngilizce'deki "altruism" sözcüğünün Türkçe'deki karşılığı olup, bireyin bir örgütte gönüllü olarak hizmet sunarken harcadığı zamanı ve enerjiyi hedef kitledeki diğer kişilerin içinde bulundukları şartlar göz önüne alınarak harcaması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bireyler düşünülerek yapılan dini ve ahlaki duygular kişide yardım etme güdüsünü oluşturmakta ve bu özgecilik kavramı çerçevesinde incelenebilmektedir (Palaz ve Boz, 2008: 98).

Özgecilik kavramı 1830'larda Auguste Comte tarafından türetilmiştir. Terim başkalarıyla ilgilenmeyi ifade etmektedir (Barghouti vd., 2022: 4). Örgüte yeni katılan çalışana ya da diğer örgüt üyelerine işlerinde yardımcı olmayı ifade etmektedir (Gürbüz, 2008: 53-54). Örgüt çalışanlarının kendiliğinden ya da dolaylı yoldan diğer çalışanlara yardımcı olması mesela hastalanan bir arkadaşının yerine bakması, iş ekipmanlarının nasıl kullanılacağını öğretmesi de bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Bu davranışlar bireysel olarak yapılsa da bundan faydayı örgüt görmektedir (Schnake ve Dumpler, 2003: 284). Diğer çalışanlara yardım etmekle örgütte iyi bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Bu davranışlar "iyi asker" ya da "iyi yurttaş" kapsamına uygun davranışlardır. Örgütte böylece zaman verimli kullanılmış olacak ve yöneticiler zamanlarını daha iyi kullanabilecekler ya da grup içi çatışmalar daha az olacaktır (Acar, 2006: 7). Özgecilik temel olarak, örgütü ilgilendiren işlerde çalışanlara, yöneticilere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışları içermektedir (Organ, 1997: 4). Gönüllü olarak yardım etme yoluyla performans ve verimlilik artmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik bir davranış olsa da sağladığı fayda örgütün bütününü kapsamaktadır (Sezgin, 2005: 323). Çalışma arkadaşının iş

performansını arttırmaya yönelik olan bu davranışlar bir yanda da örgütsel amacın gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Demirel vd., 2011: 37). Ayrıca özgecilikte ifade edilmesi gereken önemli bir nokta da yardım etme davranışı sorun çıktıktan sonra sorunun çözümüne ilişkindir (Köksal, 2012: 76).

2.2.2 Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, örgütteki üyelerden beklenenden fazla rol davranışı göstermeye niyetli olmasını ifade etmektedir. Biçimsel rol davranışının ötesinde gönüllü davranış sergilemektir. Bireyin fazla mesai için herhangi bir zorunluluğu olmamasına rağmen işini bitirmek için daha fazla çalışması, kendisi iş yerinde değilken mesai arkadaşını arayıp işlerin yolunda gidip gitmediğini sorması, bir projeye yardımcı olmak için geç saatlere kadar kalmak, örgütün kurallarına uymak bu boyutta gösterilebilir (Alzate, 2009: 29; Karaman ve Aylan, 2012: 39-40). Mesela işe devam etme verilebilecek iyi bir örnektir. Çalışanın işe gelmesi zaten sözleşmeye dayalı zorunluluğudur. Fakat her zaman zorunluluk olmasa da gönüllülüğe dayalı örnekleri de mevcuttur. Mesela hava şartları ya da özel durumlarında yani aslında hoşgörü ile karşılanabilecek bir durumda bile gönüllü olarak devam etmesi vicdanlılık boyutu ile değerlendirilebilir (Organ, 1988: 9). Vicdanlılık işe zamanında gitme, dakik olma, örgütteki kaynakların korunması gibi olumlu davranışları kapsamaktadır (Kark ve Waismel Manor, 2005: 899). Ekstra mola verilmemesi ve kimse izlemiyorken bile örgütün kurallarına uyum sağlamak da vicdanlılık boyutu içerisindedir (Srivastava ve Saldanha, 2008: 1). Kendisini izleyen kimse yokken bile kural ve düzenlemelere uyan çalışanlar, iyi vatandaşlar olarak nitelendirilmektedir (Bitmiş vd., 2014: 5).

2.2.3 Nezaket

Sıklıkla geleceği ilgilendiren konulardır. İlerde sorun oluşturabilecek herhangi bir sorunun önüne geçilmesi amacını taşımaktadır. Mesela, önemli konularda üstlere danışmak ve bilgi vermek nezaket kavramına örnek olarak verilebilir (Mert, 2010: 121). Gelecekte oluşabilecek olumsuzluğa karşı önlem almayı kapsamaktadır. Mesela; yerlerin ıslak olması unutulmuş ise örgütteki bir çalışanın ıslaklığı gidermesi ya da uyarıcı bir levha koyması diğer çalışanların zarar görmemesini sağlayacaktır. Ya da

unutulup açık kalan musluğun kapatılması, ortak alanda biriken çöplerin atılması, iş bölümünden kaynaklanan problemleri önlemek için diğer çalışanlarla arasında olumlu iletişim gelişmesi nezaket boyutuna örnek verilebilir. Bu örneklerde çalışanlar aslında herhangi bir zorunlulukları olmamasına rağmen örgütün zarar görmemesi, çalışanlar arasında olumsuz bir hava oluşmaması için sorunun önüne geçerek hassasiyet göstermektedirler. Çalışanlar nezaket davranışı sergilediklerinde anlaşmazlıkların meydana gelmesini önlemektedir. Böylece örgütteki iletişimin sorunsuz bir şekilde olmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, yapılacak herhangi bir etkinlikte uygun zaman dilimini belirterek yaşanabilecek bir aksaklığın önüne geçmektedir. Örgüte bağlı hissederek çalışan örgüt çalışanlarının bu davranışları nezakat davranışı ile ilişkilendirilmektedir. Amaç çalışanın kendisi dışında diğer çalışanlara olumsuzluk yaratabilecek durumları ortadan kaldırmaktır (Tambe ve Shanker, 2014: 69-70; Turgut ve Akbolat, 2017: 359; Zencirkıran ve Kese, 2018: 283).

2.2.4 Centilmenlik

Örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumlardan sürekli şikayetçi olmak, alınganlık göstermek yerine örgütün işleyişiyle uğraşılmasıdır. Mesela, örgütte çalışan diğer kişilerin kalplerini kırmamak, hoşgörü ve uyuma önem vererek işlerin çözüme kavuşması örnek verilebilir (Çelik, 2007: 132). Centilmenlik, kişilerin çalışma şartları istedikleri gibi olmadığında ya da diğer çalışanlarla aynı fikirde olmadığında da ortaya çıkar (Podsakoff vd., 2000: 517).

Çalışan bireylerin performansı ile örgütün verimliliği yakından ilişkilidir. Centilmenlik alt boyutunda çalışanlardan karşılaşabilecekleri durumlara tahammül etmeleri ve daha az şikayette bulunarak çalışmalarının devamlılıklarını sağlamalarını beklenmektedir (Jung ve Hong, 2008: 795). Centilmenlik, sağduyulu olmak ve karşılaşılan herhangi bir sorunda çözüm odaklı davranabilmeyi kapsamaktadır. Çalışana herhangi bir ekstra görev verildiğinde bunu sorun etmemeyi de ifade etmektedir. Karşılaşılan geçici sorunlar da şikayetçi olmaması ya da diğer çalışanların örgüte yönelik olumsuz tepkilerini yumuşatmak için uğraşılması centilmenlik için verilecek örneklerdendir (Zencirkıran ve Kese, 2018: 282). Centilmen bir kişi, diğer çalışma arkadaşları tarafından huzursuz edildiğinde bile olumlu tutumunu

kaybetmeyen, sorunları yapıcı olarak ele alan, farklı görüşlere saygı duyup çözüm odaklı düşünen kişidir (Akar, 2023: 481). Ayrıca örgütü başka bir ortamda da savunmak, herhangi bir sorunda yöneticiler olmadan da örgütün çıkarlarını gözetmek örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındadır (Elçi, 2005: 31). Centilmenlik sadece şikayet etmemek ya da huzursuzluk yaratmamaktan daha geniş perspektifte ele alınmalı ve işler yolunda gitmediği zamanda olumlu davranış sergilenebilmesi için kişisel çıkarların bir kenara bırakılmasını da kapsamaktadır (Yavuz vd., 2024: 1841).

2.2.5 Sivil Erdem

Örgüt üyelerinin örgüt için iyi bir imaj oluşturmak ya da imajını korumayı yönelik işlerine gönüllü olarak katılımdır. Sivil erdem kişinin sorumluluk sahibi olduğunu da gösteren bir davranıştır (Bukhari, 2009: 108). Robinson'a (1996) göre sivil erdem boyutunun katkısı diğer boyutlara oranla örgüte katkı sağlama konusunda daha fazladır (Robinson, 1996'dan akt. Coyle-Shapiro vd., 2004: 92). Diğer dört boyut genelde çalışanların kişilik özellikleriyle ilgili iken sivil erdem boyutu çalışanın örgütünü ve kendisini geliştirmesi içindir. Sivil erdem davranışlarını bazı araştırmacılar, bilgi sağlayıcı (CV-Information) ve etki uyandırıcı (CV-Influence) olarak iki grup halinde ele almıştır (Graham ve Van Dyne, 2006: 91). Bu doğrultuda etki uyandırıcı sivil erdem davranışı çalışanların örgütte oluşan çeşitli değişikliklere uyum sağlamaları açısından gerekli davranış kalıplarını içermektedir. Bilgi sağlayıcı davranışa ise, sorumluluk alabilen çalışanların, örgüte katkıda bulunabilecek bilgi kaynaklarının takipçisi olarak işleriyle ilgili gelişmelerden haberdar olması, toplantı ve törenlere katılım göstererek duyuru ve haberleri takip etmeleri örnek olarak verilebilir (Graham ve Van Dyne, 2006: 92). Gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışları temel almaktadır (Jung ve Hong, 2008: 795). Örgüt için olan olumlu ya da olumsuz durumları takip etmeyi, örgütün menfaatini ön planda tutmayı ve örgüt yönetiminde aktif rol almayı sivil erdemin içerisinde düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525). Örgüt içerisinde aktif rol alarak örgütün verimliliğini arttırmak için önerilerde bulunulması da örnek olarak gösterilebilir (Alzate, 2009: 30). Örgütün siyasi sürecinin içerinde olmaktır. Örgütsel yaşama gönüllü katılım konusunda sorumluluk alabilmektir. Yani toplum yaşamına bir şekilde katılma isteğidir (Bell ve

Menguc, 2002: 134). Örgütsel kararlara katılmak, örgütle ilgili alınacak kararlarda görüş bildirmek örnek olarak verilebilir (Schnake ve Dumpler, 2003: 284).

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

Örgütsel vatandaşlık teorileri olarak literatüre bakıldığında alanyazında bazı teoriler mevcuttur. Bunlar;

2.3.1 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı kişiler arasındaki sosyal ilişkileri kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır. Kişilerin ilişkilerde saygı görme isteği, dikkate alınma beklentisi gibi ödüllendirilme beklentisi içinde oluşturduğu sosyal ilişkiler, kuramın temel varsayımını oluşturmaktadır. Sosyal mübadele kuramının gelişimine katkı sağlayan araştırmalar bulunmaktadır. Bu öncü araştırmaları, Balu, Emerson ve Hormans gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologların çalışmalarını içermektedir. Hormans, sosyal davranışı bir mübadele aracı olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Ayrıca, Blau, bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını ifade edebilmek için ilk kez sosyal mübadele teorisini kullanmıştır. Thibaut ve Kelley'e göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) istedikleri sonuca ulaşmak için işbirliği yaparlar. Emerson'un teoriye olan katkısı ise, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri konusunda olmuştur. Güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiği ve bir sosyal mübadele ilişkisinin devam edebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunanlar da mevcuttur (Bolat vd., 2009: 219). Blau (1964) tarafından tanımlandığı üzere, sosyal alışverişler yükümlülük getirir, iki tarafından birbirlerine iyilik yaptığı ve sorumluluk aldığı teoridir. Teoriye göre iyilik yapıldığında karşıdaki kişi de bir iyilik göreceğine dair bir beklenti oluşmaktadır. Bu iyiliğin ne zaman gerçekleşeceği belirsiz olsa da gelecekte bir getiri söz konusudur. İki tarafın beklentileri karşılandığı sürece bu ilişki devam etmektedir (Wayne vd., 1997: 82). Yani bir kişi eğer yardım görmek istiyorsa başkalarına yardım etmelidir. Çünkü karşılıklılık ilkesi gereği iki tarafı da kapsayan bir beklentidir (Gouldner, 1960: 173). Bu beklentiyi örgütlere göre düşünecek olursak, çalışanlar ile işletmeler arasında

da vardır. Çalışanlar, göstereceği olumlu davranışlara karşılık örgütten bazı faydalar sunmasını bekleyecektir. Yani örgütün sunduğu ödül ve fayda ile çalışan işinde daha olumlu davranış ve yüksek iş performansı sergileyecektir (Yıldız, 2017: 109). Sosyal mübadele kuramında açıkça ifade edilmese de ihlal edildiğinde olumsuzluk yaratacak karşılıklı zorunluluklar mevcuttur. Kurama göre örgütler çalışanların mutluluğunu önemser, bu doğrultu da yatırımlar yaparsa ve örgüt çalışanları tarafından da yapılanlar doğru bir şekilde algılanırsa süreç devam edecektir (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Bu teoriye göre, çalışanlar da örgüte karşı memnuniyet beslediklerinde daha çok çalışıp üreterek karşılık vermek isteyeceklerdir (Küçükler, 2023: 424).

2.3.2 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik evrensel bir olgudur ve tüm kültürlerde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde de insanların hala dikkatini çeken bir konudur. Günümüz iş dünyasında da en sıcak konu olmaya devam etmektedir (Spisak vd., 2011: 166). Özellikle 21. yüzyılda dünyada meydana gelen gelişme ve değişimle birlikte güncelliğini korumaktadır. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal bir varlık olmasına rağmen bu grupları yönetecek liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar (Telli vd., 2012: 135). Liderler, örgütlerin başarılı olabilmesi ve rekabetçi koşulları uyum sağlayabilmesi için önemli kararlar alırlar. Verdikleri kararlar ve yönetim şekilleriyle de çalışanları etkilemektedirler (O'Reilly vd., 2010: 104).

Lider üye etkileşimi yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır (Demirbağ ve Küçük, 2021: 91). Teoriye göre çalışanların sahip oldukları rolleri dolayısıyla ast ve üst arasında belirli bir etkileşim olmaktadır. Bu etkileşim herkeste aynı olmayabilir farklı niteliklere sahiptir. Örgüt içerisinde bir lidere bağlı olarak çalışan örgüt üyelerinde lidere az ya da çok bağlı olması gibi farklı nitelikler mevcuttur. İletişimi az olan çalışanlarda kaynaklara ulaşmanın ve iş tatminin az olduğu bunun tam tersi bir durumda ise üstleriyle yüksek etkileşimde olan çalışanlar kendilerini üstlerine çok yakın gördüğünden örgüt verimliliğini arttığı gözlenmektedir. Buna karşılık üstler de bu örgüt çalışanlarına ödül ile karşılık vermektedirler. Örgütte çalışanların gayretli olması üstlerin yükünün hafiflemesi, verimliliğin artması için çok önemlidir. Bu çalışanlardan yüksek performans beklendiği için daha zor ve önemli

görevler verilir (Akar, 2023: 484-485). Üstleriyle iletişimi daha iyi olan ast, yüksek statü elde etmesine karşılık daha fazla sorumluluk almaktadır. Ve bu durum zamanla bir döngü haline geldikçe yani daha fazla göreve daha fazla yükselme şeklinde oldukça karşılıklı güven ve destek gelişmektedir. Birden fazla sorumluluğu olan üstler için kendisini işe adamış bir ast çok önemlidir (Maslyn ve UhlBien, 2001: 700). Bir yönetici 10 tane ast ile çalışıyorsa bu kişilerin hepsiyle ayrı lider-üye iletişimi vardır. Bazıları ile daha yakın ve güvene dayalı ilişkiler geliştirilmekte bazıları ile ise düşük kaliteli iletişim söz konusu olmaktadır. Liderler birkaç ast ile daha yakın ilişki geliştirmekte diğerleri ile kurallar çerçevesinde ve daha resmi iletişim geliştirmektedirler (Karaca, 2024: 2). Liderlerin astları ile farklı kalitede ilişkiler kurmasının sebebi sınırlı zaman ve kaynaklara sahip olmalarıdır. Yüksek kalitede iletişim kurdukları astların iş performansı, kuruma bağlılığı ve iş tatminleri daha yüksekken daha az iletişimde oldukları astlar için rol çatışması, tükenmişlik gibi sonuçlar çıkmaktadır (Koçak, 2018: 1490).

2.3.3 Vekalet Teorisi

Bir kişinin kendi işini yaptırmak için diğer bir kişiyi vekil olarak tayin etmesi vekalet teorisinin içeriğini ifade etmektedir. Vekalet teorisi amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin birbirleriyle çalışmasında ortaya çıkabilecek problemleri incelemekte ve uyuşmazlıkların sebeplerini, sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Teoride asil ve vekil çıkarları farklı iki ayrı kişi olarak gözükse de aslında örgütün daha verimli ve etkin olması için asil ve vekil işbirliği gereklidir (Babacan ve Eriş, 2006: 91). Bu teori asil vekil ilişkisini ve çıkar çatışmalarını incelemektedir. Asil ve vekil arasında 2 temel sorun vardır. Bunlardan ilki, asil ve vekilin çıkar çatışması veya asilin vekili kontrol etmesinin zor olmasıdır. Bir diğeri de risk alma durumlarının birbirlerinden farklı olmalarıdır. Bu sorunları en aza indirmek için toplantılar sıklıkla yapılmalı ortak payda da buluşma sağlanmalı ve istenilen ortak noktanın bir çerçevesi çizilmeli (Bal ve Ufacık, 2024: 1652-1653). Vekalet veren taraf, ücret politikaları, ödül sistemi ve verilen kararları kontrol edebileceği bir örgüt oluşturmak istemektedir. Yapılan işlerle ilgili vekil daha çok bilgiye sahip olacağı için asil ile aralarında bu yüzden anlaşmazlık çıkmaktadır (Güney ve Pehlivan, 2024: 1073).

Vekalet teorisine göre, insan doğası yanlış bilgi vermeye ya da kandırmaya yatkındır. Bu yüzden asillerin vekilleri kandırabileceği göz önünde bulundurulmalı ve denetimlerin yapılması gerekmektedir. Risk alma davranışı asil ve vekilde farklı olabilir bu yüzden bilgi asimetrisine sebep olmaktadır. Asiller işle ilgili sınırlı bilgiye sahip olmaktadırlar. Bu yüzden aralarında yapılacak sözleşme önemlidir, bu sözleşmeler asillerin beklentilerine göre farklılaşabilmektedir. Burada eğer asil doğru sözleşmeyi yaparsa en az çatışmayla işlerin yürümesini sağlayabilmektedir (Karataş, 2022: 614).

2.3.4 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi bireylerin sadece aldıkları ödül miktarıyla ilgilenmez, aynı zamanda bu miktarın diğer çalışanların aldıklarıyla olan ilişkisine de bakar. Çalışanlar kendi çıktı-girdi oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu hissederlerse gerilim artar ve motivasyonlarını da olumsuz etkiler. Kendilerine adil davranılmadığını düşünen işgörenler girdilerini azaltabilir, daha az girdi için daha yüksek maaş isteyebilir, yeni iş arayışına girebilir veya işten ayrılabilir (Ramlall, 2004: 55).

Eşitlik teorisi 4 temel varsayımdan oluşmaktadır (İçerli, 2010: 72).

- İşgörenler elde ettikleri ödülü en üst seviyede tutmak isterler.
- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve aldıkları ücretleri eşit şekilde bölüşmek isterler.
- Çalışanlar eşitlik duygusunun olmadığını hissederlerse strese girebilirler.
- Çalışanlar, eşitlikten uzak bir ilişki içinde olduklarını düşündüklerinde stresten kurtulmak için eşitlik kurmaya çalışırlar.

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilgili yapılan literatür araştırmasında bazı kavramların örgütsel vatandaşlığı etkilediği üzerinde durulmuştur. Podsakoff vd.

(2000) örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bağı olan davranışların üzerinde durmuşlardır. Bunlardan bazıları; iş tatmini, örgütsel adalet örgütsel bağlılık, lider davranışları, rol belirsizliği gibi kavramlardır (Podsakoff, 2000: 532). Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanmıştır.

2.4.1 Bireysel Özellikler

Çalışanların ruh hali, davranışlarını ve örgüte karşı bakış açılarını etkilemektedir. Olumlu bir ruh haline sahip kişiler çalışma ortamında olumsuz bir havanın olmasını istemez bu kişilerin motivasyonları yüksektir. Umursamaz davranmak yerine olumlu davranışların olumlu sonuçları olacağına inanırlar. Hayatlarının her alanında bunu uyguladıkları için iş ortamında da bunun faydasını görürler. Olumlu bakış açısına sahip bireylerin iş hayatında da daha başarılı oldukları görülmektedir (Yangın, 2017: 109). Ayrıca empati duygusu yüksek, duygularını yönetebilen çalışanların diğer kişilerle daha çok iletişime geçebilecekleri, onları daha iyi anlayabilecekleri için daha üretken ve örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gösterdikleri söylenebilir (Karaçelebi, 2023: 41-42). Bireylerin kişilik özellikleri verecekleri tepkiyi de etkilemektedir. Her insanın olaylardan etkilenme düzeyi farklıdır. Aynı olaya birisi aşırı tepki verebilirken başka birisi önemsemeyebilir. Çalışanların kişilikleri, alışkanlıkları, geçmiş tecrübeleri farklı olduğu için bu durum herkes için farklılaşabilir.

Dürüstlük, uyum, pozitif ya da negatif duygular bireyin iletişimini olumlu ya da olumsuz etkileyen özellikleridir. Dürüstlük davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutla ilgilidir. İşe dakik gitme, kurallara uyma gibi davranışlara zemin hazırlamaktadır. Uyum örgüt içerisindeki iletişimde gerek iş arkadaşlarına gerek yöneticilerine karşı olan iletişimde önemlidir. Uyum yeteneği yüksek kişiler örgütler için avantajdır. Negatif duyguları yüksek kişilerde yardım etme davranışı daha az iken, pozitif duyguları yüksek bireylerde yardımlaşma daha fazladır. Bunun yanında eğitim düzeyi, yaş gibi faktörlere bakıldığında eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda örgütsel vatandaşlık genelde daha yüksektir. Yaş açısından ise daha genç bireylerin koordinasyon süreci daha etkindir (Dede, 2019: 298).

2.4.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün sağladığı olumlu durumlara verilen duygusal tepki olarak ifade edilebilir. Örgütle özdeşleşme olarak da tarif edilebilir. Kişiler çalıştıkları örgütün amaçlarına, değerlerine inandıklarında bunu sürdürmek için çabalarlar. Bağlılık arttıkça çaba artacaktır. Örgütsel bağlılığı güçlü olanlar, örgütle daha fazla özdeşleşenler olacaktır (Testa, 2001: 228-229). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve kendilerini geliştirebilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini örgüt içinde kullanmalarıyla ilgilidir. Örgütün güçlenmesi çalışanların örgüte karşı ne derece olumlu bir yaklaşıma sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Örgütün ve çalışanların hedefleri benzer olduğunda, çalışanlar kendilerini örgüte ait hissedip, örgütün büyümesi için daha çok çabalayacaklardır. Çünkü çalıştığı yere bağlı bir işgören orada kendisini ailenin bir parçası olarak düşünecek ve sahip olduğu tüm yetenekleri sergilemek isteyecektir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 46).

Örgütsel bağlılık incelendiğinde 3 tema ortaya çıkmaktadır. Birincisi duygusal bağlılıktır, huzurlu ve rahat bir iş ortamını devam ettirme arzusundan kaynaklanır. İkincisi, devam bağımlılığıdır. Bireyin örgütten ayrılma maliyetinin orda kalma maliyetinden fazla olmasını değerlendirmesini ifade eder. Son olarak, normatif maliyette, çalışanın sadakat duygusunu içselleştirmesi olarak ifade edilir (Meyer ve Allen, 1991: 82-83). Mowday vd. (1979: 225) örgütsel bağlılığı, bireyin ve örgütün hedeflerinin bütünleşmesi olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık çalışanlara istikrar ve aidiyet duygusu vermektedir. Ayrıca kişilerin çalışma koşulları stresli olsa bile bunu en aza indirebilir (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215). Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar, çalışanlar ve örgütler açısından faklıdır. Çalışanlar açısından yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi faktörler etkilerken örgütler açısından ise yönetim işin niteliği, ücret gibi faktörler etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları mevcuttur. Örgütsel amaçlar işgörenler tarafından kabul gördüğünde örgütsel bağlılık fazla iken, örgütsel amaçları kabul görmediğinde örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir (Ozelturkay ve Boymul, 2017: 94).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için örgütsel bağlılığın olumlu davranışlara sebebiyet verdiği ifade edilir (Ko, 2009: 203). Performansın artması, kişilerin çalıştıkları yerden ayrılmayı istememesi, stresin azalması gibi olumlu davranışlar örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Kişiler bir örgüte kendilerini ait hissettiklerinde hem işlerinden daha fazla tatmin olacak hem de örgüt için fedakarlık yapmaktan kaçınmayacaklardır (Alhas, 2023: 1534). Çünkü örgütsel bağlılığı olan kişiler daha uyumlu, daha üretken olmakta, yüksek derecede sadakat duygusuyla çalışmaktadır. Bu da işgörenlerin beklentilerin üzerinde performans göstermesine ve sistem başarısı için de gönüllü eylemlere katılmasına neden olmaktadır (Bayram, 2005: 126). Çalışanların örgütsel bağlılığı, nitelikli çalışanları örgütte tutabilmek açısından işgörenler açısından önemli bir konu haline gelmektedir. Çünkü örgütün başarılı olabilmesi nitelikli çalışanlara bağlıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılığı sağlayabilmek açısından çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da düşünülmelidir. Örgüt içerisinde bağlılığı arttıran doğrudan ve dolaylı etkiler tespit edilmelidir. Bu da örgütteki etkinliğin arttırılmasına katkı sağlayacaktır (Karataş ve Güleş, 2010: 77). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün başarılı olması için önemli katkılarda bulunurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Uygur, 2007: 73).

- Daha az denetime ihtiyaç duyarlar. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre performansları yüksektir.

- Örgüte katkıları yüksektir. Görev aldıkları pozisyonları, örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde değerlendirirler.

- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların güvenilirliği ve samimiyeti kriz ortamında kendini gösterir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok araştırma da bu iki kavramın pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu desteklemektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

2.4.3 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, yöneticilerin yaptığı uygulamaların örgütteki çalışanlar tarafında olumlu algılanmasıdır. Yani ödül, ceza ya da terfi gibi konularda nasıl karar alındığı ve bu kararların çalışanlara aktarılırken örgüt çalışanlarınca algılanma şeklidir (İçerli, 2010: 69). Bu algı örgüt içerisinde yapılan uygulamalar sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili temel araştırmalar Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Adams adalet kavramını çalışanların elde edecekleri ücret ile performansının, kendi statüsündeki diğer çalışanlar ile karşılaştırması üzerinden ifade etmektedir. Bu kıyaslama sonucu, adalet kavramını açıklayacaktır (Karaca ve Özmen, 2018: 9). Adams'a göre, işgörenler eşitsizlik olduğunu hissettiklerinde işe yönelik çabaları azalmasa bile bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak tepkilerini göstermiş olacaklardır (Karaca ve Özmen, 2018: 15). Çalışanların örgütsel adaletin olduğuna dair bir algı oluşursa bu onların işlerinde daha üretken olmasını sağlar. Fakat eğer örgütsel adalet konusunda olumsuz bir algı oluşursa bu zamanla çalışanların daha saldırgan ve uyumsuz olmasına neden olmaktadır (Beugre, 2002: 1092). Örgütsel adalet kavramı çalışanların öznel algısıdır. Bu algının oluşmasında çalışanlara kaynak tahsisi, kişilerarası iletişim ve karar verme prosedürleri etkilidir (Chang, 2014: 334). Adalet ve hakkaniyet algısı olmadan çalışanları örgüt için çalışmaya motive etmek zordur. Çünkü örgütsel adalet çalışanlar için temel bir gereksinimdir ve işten duyulan memnuniyeti arttırıcı bir kavramdır. Çalışanların örgüte karşı tutum oluşturmasında etkilidir (Lambert, 2003: 155).

Çalışanlar çalıştıkları yerde adalet duygusunun olduğuna inanırsa gerek işbölümü gerek terfi ya da ödüllerde bu durum kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkileyecektir. Adalet sürecinin doğru bir şekilde örgüte yansıması örgütsel vatandaşlık davranışında artışa da yol açacaktır (Sarıer vd., 2019: 185). Öte yandan eğer bireyler örgütsel adaletin olmadığını düşünürlerse gösterecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı da düşecektir (Akça, 2023: 46).

Çalışanların iş yerinde güven duygusuna sahip olması ve örgütün etkin bir şekilde çalışması için bu kavram örgütler için çok önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Örgütsel adalet iki kısımda incelenebilir. Birincisi, dağıtım adaleti diğeri de prosedür

adaletidir. Dağıtım adaletinde sonuçların adil olmasından prosedür adaletinde ise sürecin adil olmasından bahsedilmektedir. Dağıtım adaleti çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanırsa bu durum yapılan işin kalitesinin düşmesine, çalışanın performansının azalmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışından da vazgeçmeye neden olmaktadır. Prosedür adaletinde kendilerine yönelik kararların alınmasında olumsuz algı oluşursa örgüte bağlılık azalacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı daha az yapılacaktır (Demir, 2009: 198-199).

2.4.4 Lider Davranışları

Lider bir grubu ya da kişiyi etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Lider örgütteki kişileri belirli bir amaç için etrafında toplayıp onları harekete geçirebilmektedir. Bunu yaparken çalışanlara nasıl davranacağı ve onları nasıl yöneteceğini de bilmelidir. Çünkü bu durum onun başarısını etkileyecektir. Örgütün yapısı, yapılan işin türü ve çevre, liderin davranışlarını şekillendirecektir (Tengilimoğlu, 2005: 26). Liderlikle ilgili birçok tanım mevcuttur bunlardan bazıları sıralanmıştır.

- Vecchio (1991), hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütte çalışan kişileri elde etme olarak ifade etmektedir.

- Liderinde uyması gereken bazı kurallar mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney ve Pehlivan, 2024: 1067).

- Kendisini sürekli yenilemeli ve gelişmeleri takip edebilmelidir.

- Gerekli bilgi düzeyine sahip olmalıdır.

- Sorumluluk alma duygusuna sahip olmalıdır.

- Verdiği kararlar yerinde ve zamanında olmalıdır.

- Analitik düşünebilmeyi bilmeli ve olayları buna göre yorumlayabilmelidir.

Liderlik davranışları, örgütte çalışan bir grup insanı belirli hedefler için etkileme sürecidir. Lider, çalışanlarına işi yaptırmak için onları motive eder ve onlarla duygusal olarak bir bağ kurar. Örgütsel amacın gerçekleşmesi için bir sistem kurması gerekmektedir. Burada en önemli faktör örgütü oluşturan çalışanlardır. Liderin başarısı işi yapan işgörenlerle iletişimine ve onların performansına bağlıdır (Dalgın ve Taslak, 2016: 361-362). Yöneticilerle sağlanan iletişimin iyi olması çalışanların da işlerini yaparken daha rahat olmalarına yardımcı olmaktadır (Matthews vd., 2010: 78). Çalışanların sorunlarının dinlenmesi, kariyer gelişimine destek sağlanması, endişelerinin dinlenmesi yönetici desteğinin göstergeleridir (Rathi ve Lee, 2017: 1606). Lider davranışları örgütsel vatandaşlık için kilit bir role sahiptir. Mesela liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için uğraşırlar. Çalışma ortamında hem davranışlarda hem de ödüllerde adil davranıldığında çalışanlar, adil bir liderle daha çok çalışmak isteyeceklerdir. Bu durumda hem işteki performanslarını arttıracak hem de daha fazla örgütsel davranışta bulunacaklardır (Podsakoff vd., 2000: 552).

Liderin davranışlarının, örgüt çalışanlarının davranışlarında etkisi fazladır. Güvenilir, olaylarda tarafsızlığına inanılan ve dürüst bir lider örgüt çalışanlarının daha fazla çalışma isteğinde ve örgütsel davranış sergilemesinde etkili olacaktır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 186).

2.4.5 Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, kişinin işini yapabilmesi için gerekli olan bilgiden yoksun olması ve kendisinden ne istendiğini tam olarak bilememesidir. İş ortamında çalışanın işiyle ilgili net bir sınırlarının olmaması, iş stresinin de olmasına sebep olmaktadır. (Basım vd., 2010: 150). Kişilerin işlerine yönelik yeterli performansı gösterebilmesi için işinin sınırlarını bilmesi önemlidir. Nelerden sorumlu olduğu ve hakları, verilen pozisyona uygun sınırlar içerisinde olmalıdır. İşi nasıl yapacağını, hangi kısımdan sorumlu olduğunu bilmeyen çalışan belirsizlik yaşayacaktır. Kişilerin faaliyetlerinin nasıl gerçekleşeceğini ve sorumluluklarını bilmesi önemlidir. Rol belirsizliği, bilgi eksikliğinden dolayı karşımıza çıkan bir kavramdır (Ahmad ve Taylor, 2009: 903). Rol belirsizliği, görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizlik olarak söylenmektedir.

Görev belirsizliği ile çalışanın görevlerinin ne olduğu hakkında netlik olmaması ifade edilmektedir. Sosyal duygusal belirsizlik de ise, çalışanın kendisini değerlendiren kişilerin ne düşündüğünü bilememesi üzerinde durulmaktadır. Rol belirsizliği strese de sebep olmakta ve çalışan bundan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanın işiyle ilgili bir sınırının belirlenmemiş olması işi yetiştirememe ya da fazla iş yükü olarak düşünüp strese girmesine sebep olabilmektedir (Altan, 2021: 488). Çalışanın yaşadığı bu stres hem iş hayatını hem de özel hayatını olumsuz etkileyip mutsuz olmasına neden olmaktadır. İşini tam olarak yapamayan çalışanın zamanla kendisine güveni azalacak bu da performansının düşmesine ve kendisini örgüte ait hissetmemesine sebep olacaktır (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 748).

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz işletmelerinde giderek önemini ve yerini daha fazla belli etmektedir. Bu davranışın artması demek kişilerin daha verimli mutlu ve huzurlu çalışmalarına sebep olmaktadır. Örgütte mutlu ve huzurlu olan bireyler çalıştıkları yeri ve işi daha çok benimseyecekleri için daha kaliteli bir ortam olması için çabalayacaklardır. İş yerindeki herhangi bir olumsuzluk karşısında çözümünde aktif rol almak isteyecekler ya da örgüte zarar verecek tutum ve davranışlardan kaçınacaklardır. Çalışanlar arasında birlik ve uyumun olması, örgüt çıkarlarının ön planda olması örgütün kar elde etmesine ve yerini daha uzun süre korumasına imkan sağlayacaktır (Barut ve Erkoç, 2023: 121-126). Globalleşen dünyada örgütlere katkı sağlayacak işgörenlere ihtiyaç vardır. İşletmelerin hayatta kalmaları için bu davranış zaruri bir hal almaktadır. İşgörenlerin gönüllü davranışlar sergileyerek işletmelerin etkin ve verimliliğini arttırması örgüt başarısında çok önemlidir. Çalışanların bu davranışları arttırması için işverenlerinde bu davranışlara uygun bir örgüt iklimi oluşturması gerekmektedir. Bu teşvik edici programlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı kalıcı hale gelmesi sağlanmalıdır Böylece örgütler hem daha başarılı olacak hem de süreklilik sağlanmış olacaktır (Dede, 2019: 301-302). Örgütsel vatandaşlık daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar ve çalışanlar açısından da daha istenilen bir çalışma ortamı sağlanmış olur. Bu da örgütsel başarının artmasına sebep olur (Karaman ve Aylan, 2012: 46-47). Ayrıca, örgütler sürekli gelişmekte olan bir yapı olduğu için başarının sürebilmesi için çevreyle iletişimleri de çok önemlidir.

Çalışanların çevreyle iletişim konusundaki istekliliği çevreye uyum ve değişimi desteklemektedir. Bu konuda istekli olan çalışan çevredeki değişimler konusunda bilgi elde etmekte ve elde ettiği bilgileri örgüt içerisinde nasıl olacağına dair fikirlerini yönetimle paylaşmaktadır. Çalışanlar değişimin gerçekleşmesini sağlayarak, rekabet ortamında örgütün önemli bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır (Çelik, 2007: 151-152).

Podsakoff vd. (1997) örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışının üretkenliği arttırıcı etkisi vardır.
- Örgütte en iyi çalışanların kalması için örgütte tutma kabiliyeti söz konusudur.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının işi sevdirme yaklaşımı kazandırması olasıdır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt üyeleri ile iletişimi arttırır.
- İşgörenlerin değişen çevresel faktörlere uyumunu arttırır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının genelde olumlu yönlerine bakılsa da bazı olumsuz durumlara da sebep olabilmektedir. İlk dikkat çeken durum kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışında çok bulunması sonucu yapması gereken işleri yapamamasıdır. Zamanla rol belirsizliği yaşanıp bu da bazı işlerin aksamasına ve işlerin yetişmemesine sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir ödül sistemi şeklinde olduğunu bilen işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteği kendilerini zamanla baskı altında hissetmelerine neden olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 46-47).

3. İŞ TATMİNİ

3.1 İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini kavramı ilk defa 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış fakat 1940'lı yıllarda konunun önemi anlaşılmıştır. Aslında kavramın kökeni, Fisher ve Hanna (1931)'nın "The Dissatisfied Worker" isimli çalışmalarına dayandığı söylenebilir. Çalışmalarında, kişinin işinde uyumsuz olduğunda bunun zamanla duygusal uyumsuzluğu da getireceğini ve kötü gidişatın temelini oluşturacağı ifade edilmektedir (Zhu, 2013: 293). Churchill vd., (1974: 255) ise yayımladıkları "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen" isimli çalışmalarında iş tatminini, işin ve iş ortamının özelliklerini içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır (Zhu, 2013: 293). Çalışma hayatı, kişilerin işle ilgili tecrübe kazanmasının yanında bir duygu birikiminin de olduğu yerdir. İşiyle ilgili kişide olumsuz duygular canlanıyorsa işinden memnun olmayan mutsuz bireyler ortaya çıkmaktadır. İstenilen ise, kişilerin işlerinden memnun olup bir doyuma ulaşmalarıdır. İş ile ilgili oluşacak duygular ve çıkarılacak sonuç, kişinin kendisiyle ilgilidir. Aynı iş yerinde çalışan 2 kişiden birisi iş tatmini yaşarken diğerinin tatminsizlik yaşaması söz konusu olabilmektedir (Eğinli, 2009: 36). Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlılarını sürdürebilmeleri için en önemli unsurun insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde iş tatmini kavramının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Yangınlar ve Uçan, 2020: 2078). İş tatmini, kişinin iş ve iş yeri hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Kişinin işle ilgili yaşantısının olumlu duygularla ifade edilmesidir. Ayrıca iş tatmini çalışanların sadece fiziksel olarak rahat olması değil, psikolojik ve ruhsal olarak da kendini iyi hissetmesini içerir (Keser, 2005: 79). Hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendisini rahat hisseden çalışan yaptığı işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak anlamlandırdığında iş tatmini meydana gelir (Algül vd., 2024: 87). Price ve Mueller'e göre; iş tatmini iş, çevre ve kişisel değişkenlerden etkilenmektedir (Ahamed ve Mahmood, 2015: 166). Kişilerin çalıştıkları işi değerlendirirken hissettiği olumlu duygulardır. Bireylerin iş hayatında kendisini ait ve iyi hissetmesi yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da iş tatmininin yüksek olduğu görülmektedir. İşe karşı oluşan olumlu duygular iş tatminini yükseltirken, olumsuz

duygular ise düşürmektedir. Olumsuz duygular zamanla çoğaldığında çalışanlar işe yabancılaşır hatta işten kopmalara kadar giden bir süreç yaşanabilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan kişiler kendilerini işin parçası olarak görmediklerinde örgütsel vatandaşlık ile de ters düşen bir durum yaşanmaktadır (Deniz, 2024: 138). İş tatmini işe karşı verilen duygusal bir yanıttır. Yani gözle görülmez ama ifade edilebilir. Kişilerin işten beklediği ile sonuçların da ne derece karşılandığı ile ifade edilebilir. İş tatmini ücret, terfi, çalışma arkadaşları vb. faktörleri de beraberinde getirir (Luthans, 1995: 170-172). İş tatmini örgütlerin etkili ve verimli olmasına olumlu etki eden bir kavramdır (Dedeoğlu vd., 2016: 51). Yapılan işten memnun olunması ve iyi bir hizmet sağlanması için iş tatmini gereklidir. İş tatmininin sağlanması için de çalışanın ücret, sosyal haklar, yükselme olanağı, çalışma güvenliği gibi konularda beklediği karşılığı bulması gereklidir. İş tatmini sağlanan çalışan bunu, yaptığı işe yansıtır ve olumlu bir tutum kazanır (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2015: 347). İş tatminiyle ilgili tanımlardan da çıkarılabilecek 3 önemli özelliği mevcuttur. Bunlar (Arnett vd., 2002: 90; Mert, 2010: 122).

- İş tatmini gözle görülmez sadece ifade edilebilir çünkü işe karşı gösterilen durumsal bir yanıttır.

- İş tatmini genellikle ihtiyaçların ya da beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilenir.

- İş tatmini, işin kendisi, ücret, terfi, yönetim şekli, çalışma arkadaşları gibi çeşitli kavramlarla ilişkilidir.

- İş tatminin dinamiktir. Olumlu bir durum hızlı bir şekilde olumsuz bir hale geçebilir. İş tatmini sadece ekonomik ya da fiziksel koşullarla ilgili değildir, psikolojik boyutta etkilidir.

İş yaşamında istediği işi yapan ve karşılığında istediği ücreti alan kişiler gerek iş gerekse iş dışında maddi manevi doyumu sağladığı için huzurludur. Fakat istediği işte çalışmayan ya da çalıştığı örgütte gereksinimleri önemsenmeyen bireyler bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bu etkiler hem işe hem de iş dışındaki hayatında etkisini gösterecektir (Örücü vd., 2006: 40).

İş tatmini bireysel özellikler, belirli iş faktörleri ve iş dışındaki grup ilişkilerinin genel tutumudur. Kişilerin çalıştıkları işi olumlu ya da olumsuz görmeleriyle alakalıdır. Bu da işin, beklentilerine cevap verip vermemesiyle bağlantılıdır (Mishra, 2013: 45). Kişilerin beklentileri, kişinin değerlerine ve önem derecesine göre farklılık gösterebilir. Kimi için yüksek ücret almak ön planda iken kimi içinse yükselme olanakları ön planda olabilir (Örücü vd., 2006: 40). Çalışanın yaptığı işe karşı tutumu olumlu ise yüksek, olumsuz ise düşük iş tatmini söz konusudur. Örgütün iş tatminini yükseltecek hazırlıklar yapması sadece çalışan için değil örgüt için de önemlidir. İş tatmini işten elde edilen kazanç ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarıyla bir eser çıkarmasının mutluluğudur (Şimşek vd., 2003: 150).

İş tatmini iki sebepten ötürü önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi, kişilerin işleriyle ilgili düşünceleri hem kendileri hem de yaptığı iş için önemlidir. Diğer sebep ise, çalışanın verimli ve etkili çalışması yönetici için önemlidir. Çünkü iş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma gibi şeylerle direkt bağlantılıdır (Keleş, 2006: 245-246). İş tatmini sağlandığında çalışanlar örgüte karşı daha bağlıdır, yüksek moralle çalışır ve iş yerinde bir bütünleşme sağlanmıştır. Fakat birey eğer çalıştığı yerde iş tatmini yaşamıyorsa bu da performansının düşmesine, davranış bozukluğuna ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olur (Tor ve Esengün, 2011: 55). İş tatminiyle ilgili en net olarak söylenebilecek nokta dinamik bir yapıda olmasıdır. Yani yöneticiler iş tatmini sağlandı diye düşünüp konuyu uzun süre gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi bunun kaybedilmesi de aynı hızda olabilmektedir. Örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu zamanla disiplin sorunları, işi yavaşlatma, verimliliğin düşmesi gibi sorunları da beraberinde getirecektir. İş tatmini örgütün bağışıklık sistemi olarak düşünülürse, ne kadar çok iş tatminsizliği olursa örgüt o kadar zayıf düşecek ve tehlikelere açık hale gelecektir (Akıncı, 2002: 3). İş tatmini örgütsel açıdan verimlilik, işten ayrılma, işe yabancılaşma vb. konularıyla bağlantılı olduğu için önemlidir. Kişi eğer iş tatminsizliği yaşıyorsa, işteki verimini olumsuz etkileyecek, işe daha sık gelmemek için mazeretleri olacaktır. Çalışanlar işinden ve iş ortamından memnun değilse iş tatminsizliği yaşayacaktır (Kök, 2006: 294). Kişilerin işlerine karşı enerjileri azaldığında yani bir tükenme yaşadıklarında bu iş tatmini ile ilgilidir. İşlerine karşı verdikleri duygusal bir tepki olan

iş tatmini pekçok kavramla ilişkili olduğu için çalışanın hem iş hem de sosyal hayatını etkilemektedir (Gündüz vd., 2013: 31).

İş tatminsizliği sebebiyle işten ayrılan kişilerin yerine başkalarının bulunması ve yeni iş görenler tecrübeli bile olsa örgüte alışması, eğitilmesi gibi süreçler dolayısıyla hem zaman kaybı hem de işletmedeki masraf artışına sebebiyet verecektir. Ayrıca çalışma arkadaşlarına uyum sağlama süreci ya da yeni başlayan kişini örgüt ve müşterilerle ilişkisi de göz önüne alınırsa iş tatmininin önemi daha da anlaşılır hale gelmektedir (Akıncı, 2002: 9).

3.2 İş Tatmini Teorileri

İş tatmini ile ilgili çalışmaların başlangıcı Hawthorne araştırmalarına (1924-1933) dayanmaktadır. Bunu takip eden çalışmalarda iş tatmini modelleri geliştirilmiştir. Bu modellere göre iş tatmini, kişilerin işten beklentisi ile elde ettikleri arasındaki farka bağlı olarak değişmektedir. Araştırmalar, sıkıcı olmayan ve kişiyi çok zorlamayan işlerde iş tatmininin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Kişiler fazla zorlandığında, işin kişiyi yıldırıp, sıkılmasına neden olmaktadır. Kişilere, koşullarına göre optimum zorlayıcılık iş tatmininin sağlanmasını da beraberinde getirecektir (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2015: 353). İş tatmininin açıklamasında kullanılan teoriler genel olarak 2 grupta gösterilebilir. Birinci grupta, iş tatmininin direkt ilişkisi olan, ikinci grupta ise, iş tatminini dolaylı olarak etkileyen, daha çok motivasyon teorileri olarak bilinen teoriler bulunmaktadır (Gürbüz, 2007: 111). Bu bölümde iş tatmini ile ilişkili olarak değerlendirilen bazı teoriler incelenecektir.

3.2.1 Cornell Modeli

Model Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Modele göre iş tatmini bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkilerdir. Bu duygular, mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil karşılık bulması beklentisi ile tecrübe ettikleri farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Simith ve diğerleri Cornel çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk ortaya atanlardır. Referans çerçevesi, kişilerin değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standart

bireyin tecrübeleri, beklentileri ve mevcut uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile alakalıdır. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesinden yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri "İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index)" de geliştirmişlerdir (Sun, 2002: 20-21; Toker, 2007: 96). Bu iş tanımlama ölçeği 1987 yılında Smith, Johnson, Tucker, Dachler ve Schneider tarafından beş alt boyutta ele alınmıştır. Bu alt boyutlar, işle ilgili özellikler, ücretle ilgili özellikler, iş arkadaşlarıyla ilgili özellikler, yöneticilerle ilgili özellikler ve yükselme ile ilgili olmak üzere sıralanmıştır (Bakan vd., 2022: 137).

3.2.2 İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre, işlerin temel özelliklerinin işgörenlerde hangi psikolojik etkiye yol açtığına bakmak için kullanılmaktadır. İşin özelliklerini belirlemeye yardımcı olan model, işin hangi özelliklerinin değişmesi ya da gelişmesi gerektiğine katkı sağlar. İnsanların aynı durumlar için farklı tepkileri olabileceğini göz önünde bulundurup, bu doğrultu da yeniden tasarlanmasına imkan verir. Yani motivasyonu arttıracak iş imkanları sağlamayı amaçlamaktadır (Karkı ve Bayramoğlu, 2024: 264). Kurama göre işin ne derece tatmin edici olduğunu belirleyen 5 faktör mevcuttur. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir (Sun, 2002: 22). Beceri çeşitliliği; işi yapan kişinin diğer becerilerini de işe dahil edip etmemesiyle ilgilidir. Mesela bir mühendis çalışırken hem fiziksel hem de zihinsel olarak becerilerini kullanır. Görev kimliği, yapılacak işin ne derece ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığıdır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan bir kişi yapılacak işin sadece bu kısmında görev alırken, takım halinde televizyon üretiminde olanlar baştan sona kadar kendileri üretirler. Üçüncü özellik görevin önemi ise, işin başkalarının hayatında önemli olup olmadığıyla ilgilidir. Örneğin bir hemşirenin yaptığı iş, hastalarının hayatında anlamlı bir etki yapmaktadır. Özerklik, kişinin işini yaparken başkalarından talimat almamasıdır. Mesela bir temizlik işçisi, temizleyeceği her yer için talimat alıyorsa ya da sekreter yazacağı yazılarda satır satır emir alıyorsa özerklik az demektir. Fakat bir mimar yapacağı tasarım için kimseden talimat almaz ve böyle olduğunda kişilerde yapacağı işle ilgili sorumluluk duygusu oluşur. İş özellikleri modelinin son

özelliği ise geri bildirimdir. Çalışanın yaptığı işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi alınmasıdır. Mesela, bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın doğru olup olmadığını hemen anlar çünkü yanlışsa program çalışmayacaktır (Bilgiç, 2008: 68-69).

3.2.3 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içerisinde en çok bilinenidir. Bu teorinin 2 varsayımı vardır. Birincisi, kişilerin gösterdiği davranışların belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Yani ihtiyaçlar, insan davranışını belirleyen önemli bir etkendir. Yaklaşımın diğer varsayımı ise ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Kişiler belirli bir sıra dahilinde ihtiyaçlarını giderirler. Yani alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaca yönelmezler. Önce alt kademedeki ihtiyacı giderip tatmin olacak, tatmin edilen davranış bireyi belli davranışa zorlama özelliğini kaybeder. Daha sonra bir üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışa etkileyecektir (Koçel, 2020: 641). Maslow, her insanın beş temel ihtiyacı olduğunu varsaymaktadır (Robbins ve Judge, 2021: 208; Trivedi ve Mehta, 2019: 39-40). Bunlar:

1-Fizyolojik: Açlık, susuzluk, korunma ve diğer ihtiyaçlardır. Bu temel insani ihtiyaçlar, ihtiyaç hiyerarşisinde an alt basamakta yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar uzun süre ertelenemez. Çünkü bir insan aç olduğu zaman başka bir şey düşünemez, bu açlık ihtiyacının biran önce giderilmesi gerekir.

2-Güvenlik: Fizyolojik ve duygusal zararlardan korunmayı kapsamaktadır. Kişiler güvenli ve emniyetli hissedecekleri yerleri tercih ederler. Fizyolojik ihtiyaçtan sonra güvenlik ihtiyacı gelmektedir.

3-Sosyal: İlişki, kabullenilme, arkadaşlık ilişkilerini kapsar. İnsan sosyal bir varlıktır bu yüzden bir grubun üyesi olmayı ve ait olmayı ister. Bu ihtiyaç bireyin sosyal ihtiyacını oluşturur. Ayrıca diğer insanlar tarafından sevilmeyi de bekler. Arkadaşları ve üstleriyle etkileşime ihtiyaç duyarlar. Sosyal ihtiyaçlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamakta yerini almaktadır.

4-Saygınlık: Öz saygı, başarı ve statü ihtiyacını kapsar. Bir önceki basamaktaki ihtiyaçları karşılanmış olan kişi nihayetinde prestijli bir konuma sahip olmak ve saygınlık görmek isteyecektir. Saygınlık ihtiyacı doğası gereği iki yönlüdür. Bu kişinin hem kendine olan özgüvenini, yetkinliğini içerir hem de başkaları tarafından saygı duyulmasıyla ilgilidir. Örgütler çalışanlarının yaptıkları işleri takdir ederek bu ihtiyaçlarını karşılamış olurlar.

5-Kendini Gerçekleştirme: Gelişme, potansiyeli kullanma ve yeteneklerden faydalanmayı kapsar. Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta yer alır. Bir kişinin nihai olarak mutlu olabilmesi için verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Kişiler potansiyellerini en üst seviyede kullanmayı isterler. Kişi zorluklar yaşar ve bunu başarmayı ister. Herkes kendini gerçekleştirmek ister ve çoğu kişi bu aşamaya ulaşamaz. Bu ihtiyaç nadiren tam olarak karşılanır.

Maslow'un hiyerarşi kavramında alt basamaktaki bir ihtiyaç giderilmeden üst basamaktaki motivasyon açısından önemli değildir. Yani, fizyolojik ihtiyaçlar belirli ölçüde karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilir (Paksoy, 2002: 91). Bu teorinin örgütler ve yöneticiler için faydası, çalışanların yeni ortaya çıkan ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik uygulamalar bularak çalışanları motive etmesidir (Ramlall, 2004: 54).

3.2.4 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg yöresindeki işyerlerinde yapılan araştırmalarda çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular içeren olayları anlatmaları istenmiş ve buna dayanarak hoşnut olunan davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı çalışanlarda bir de olumsuz duygulara yol açan olayları anlatmaları istenmiştir. Araştırma bulgularında iyi duygular besleyenlerin çoğunlukla işlerini iyi yaptığı ve işlerinde giderek uzmanlaştığı gözlemlenmiştir. Olumlu duyguların para ya da kariyerle ilgili değil uğraştıkları işle ilgili oldukları gözlenmiştir. Herzberg'e göre doyum ve doyumsuzluk birbirinden farklı kavramlardır. Doyum işin içsel içeriğinden doğarken doyumsuzluk dış etkenlerden kaynaklanmaktadır. Maslow gibi Herzber de doyumun kendi kendisini beslediği kanısındadır (Sencer, 1982: 10). Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en sık bilinen teoridir. Çift Faktör Teorisi 2 başlık altında toplanmıştır. Birincisi Motive edici faktörler bir diğeri ise, Hijyen faktörleridir. Motive edici faktörler; tanınma, statü, başarma gibi kişiyi motive ettiği belirtilen faktörlerdir. Bu faktörler olmadığında kişinin motivasyonu düşer. İkinci gruptaki hijyen faktörleri ise, ücret, maaş, çalışma koşulları gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Sadece kişinin motive olması için uygun bir ortamın olduğunu gösterir. Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri olması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar olmadan personelin motive olması söz konusu değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gereken ortamı sağlayacaktır. Motivasyon, gerekli bir ortam varsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri olmadan sadece motive edici faktörleri yerine getirmek çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Bu yüzden bu teoriye çift faktör teorisi denilmektedir (Koçel, 2020: 643-644). Herzberg'in hijyen faktörleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile; Herzberg'in motivasyonel faktörleri ise, Maslow'un sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlar ile karşılaştırılır. Hijyen faktörlerinin tatminsizliği ortadan kaldırdığını ancak motive edici bir davranışa sebep olmadığını ifade etmektedir (Zeynel ve İlker, 2015: 220).

Herzberg (1966)'in iki faktör teorisinin temel eksiği aynı veya benzer işleri yapan tüm çalışanların aynı memnuniyet düzeyini öngörür, kişilerin işlerine farklı şekillerde tepki verebileceği gerçeğini ihmal eder (Togia vd., 2004: 374). Herzberg vd. (1959) çalışanın çalışma tutumunun nasıl anlaşılacağını belirlemek için 3 soruya yanıt aramışlardır. Herhangi birinin işine karşı tutumu nedir? Bu tutumların sebebi nedir? Bu tutumların sonuçları nelerdir? (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Herzberg'in bakış açısına göre, iş tatminini sağlayan etkenler ile iş tatminsizliğine sebep olanlar farklıdır. Yani iş tatminsizliği ortadan kaldırıldığında, çalışma ortamını olumlu etkilerken, çalışanların motivasyonunu arttırmayabilir (Zeynel ve İlker, 2015: 220).

3.2.5 Clayton Alderfer'in Vig (Erg) Teorisi

Literatürde ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory) Teorisi olarak adlandırılan bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının daha basite indirilmiş şekilde

geliştirildiği bir yaklaşımdır (Koçel, 2005: 643). Bu yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2004).

1. Var olma ihtiyaçları: İnsanın yemek, içmek, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını ifade eder. Kişinin hayatta kalması için gereken ihtiyaçlarını ve tehlikeden uzak durup güvende olmasını kapsar.

2. İlişkisel ihtiyaçlar: Kişilerin çalışma ortamı ya da başka ortamlarda sosyalleşmesini diğer insanlarla bir arada olmasını, takdir edilme, kabul görme gibi ihtiyaçlarını ifade eder.

3. Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları: İnsanın var olan potansiyelini geliştirmesine ilişkindir.

ERG Teorsindeki bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşine karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçların şekilsel gösterimi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.1 Maslow ihtiyaçlar dizimi ve Alferder ERG kuram karşılaştırması (Eren, 2009)

Maslow İhtiyaçlar Dizimi	**Alferder ERG Kuram**
Kendini Gerçekleştirme Saygınlık	Gelişme İhtiyaçları
Sevgi aidiyet ihtiyacı	İlişkisel İhtiyaçlar
Fizyolojik Güvenlik	Var olma İhtiyacı

Alferder kuramında kişilerin ihtiyaçlarını üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar var olma, ilişkisel ve gelişme ihtiyaçları şeklindedir. Bu teori esnektir çünkü ihtiyaçları hiyerarşiden ziyade bir aralık olarak ifade etmektedir (Acquah vd., 2021: 26).

3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde pek çok faktörün etkilediğini söyleyebiliriz. Literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da iş tatminini etkileyen faktörleri "Bireysel Faktörler" ve "Örgütle İlgili Faktörler" olmaz üzere 2 başlık altında incelenecektir. Bireysel ya da kişisel faktörler, kişilerin farklı

düzeyde işlerinden tatmin olmalarında etkendir. Yaş, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, medeni durum vb. etkenler sayılabilir. Örgütsel faktörler ise, işin niteliği, denetiminin nasıl yapıldığı, güvenlik duygusu, ücret, çalışma şartlar vb. olarak gruplandırılmaktadır. Ayrıca, kararlara katılma, örgütsel davranış iş tasarım özellikleri ve fiziksel çevre de iş tatminiyle ilgilidir (Jerrell, 1983: 188; Tengillimoğlu, 2005: 28).

3.3.1 Bireysel Faktörler

Literatürde gösterilen yaş, cinsiyet eğitim gibi bazı bireysel faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

Yaş: Yaş, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler işe alımlarda yaş faktörünü ön planda tutmaktadır. İnsanlar yaşlandıkça işte yaşadığı hayal kırıklığı ile düşen iş tatminlerini, hayatlarının diğer kısımlarında yaşadıkları tatmin artışı ile dengelemektedir. Yaşlı bireyler iş seçimlerinde sevdikleri işten yana tercihte bulunmaktadırlar. Ve insanlar yaşlandıkça memnun olmadıkları işten çekilmektedirler (Özpehlivan, 2018: 49).

Bireyler genç yaşlarda daha fazla beklenti içerisinde ve hayallerine göre çalışma hayatlarına yön vermek istemektedirler. Zamanla yaş ilerledikçe yere daha sağlam basan, risk almak istemeyen ve gerçekçi bireylere dönüşmektedirler. Bu durumda da yaşlıların gençlere göre daha fazla iş tatminine ulaştığı söylenebilmektedir (Tekne ve Güney, 2020: 148). Bunun sebebi bireylerin yaşları arttıkça hayatları da belirli bir zemine oturacaktır. İşten beklentisi azalacak fakat kıdem ve tecrübesi arttığı için de tatmin olma düzeyinin artacağı söylenebilir İş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tetik vd., 2008: 4).

Cinsiyet: İş tatminin etkileyen önemli faktörlerden birisi de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı oluşturdukları tutumlarda ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılık gösterebilir. İş tatmini ve cinsiyet ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarında, bu görüşü destekleyen verilerin dışında bir de kadın ve erkek çalışanların şartlar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir (Eğinli, 2009: 39).

Eğitim: Eğitim düzeyi iş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer faktördür. Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyi düşük olanlara göre iş tatmini daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişiler eğitim düzeylerine uygun bir iş sahibi olamadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Ya da kendi yeterliliklerinden daha yüksek bir beklentiye girdiklerinde de yaşadıkları stres ve endişe sebebiyle iş tatminleri azalmaktadır (Eğinli, 2009: 40).

Çalışma Süresi: Çalışma süresinin uzun olması ile iş tatmini arasında ilişki olduğu kabul edilmektedir. Çalışma süresi uzadıkça kişilerin örgüte daha çok bağlandığı, örgütün de çalışanın ihtiyaç ve beklentilerine yönelik cevaplar verdiği bilinmektedir. Ayrıca, çalışma süresi arttıkça örgüt imkanlarından çalışanın daha çok faydalanması için geniş imkanlar sunacak, dolayısıyla tüm bunlar göz önüne alındığında çalışanın iş tatmini artacaktır (Bakan, 2009: 56-57).

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Literatürde genel olarak ücret, işin kendisi, terfi imkanları, çalışma koşulları örgütsel boyutta gösterildiği için bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Ücret: Kişilerin iş tatminini etkileyen temel kavramlardan birisi de ücrettir. Çalışanın işe karşı olan bakış açısını aldığı ücret ve ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyi belirleyecektir. Kişiler maddi olarak ne kadar beklentileri karşılanır ve dengeli bir ücret sistemi olduğuna inanırlarsa yaptıkları işten o kadar zevk alırlar. Kişiler çalıştıkları kurumun ücret ya da terfi gibi sistemlerinin adil olmasını beklemektedir. Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun bir ücret ve terfi sistemleri iş tatminini etkiler. Araştırmalar ücretin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. Kişilerin maddi olarak beklentilerini alamaması istifa ya da işe devamsızlık seviyelerini arttırmaktadır. Ücret ne denli yüksekse çalışanlar da o denli işlerinde doyuma ulaşmaktadır (Kolasa, 1969: 455; Çarıkcı, 2000: 157; Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Örgütler ücreti, amaçlarına ulaşmak için gereken işgücünü örgüte çekmek, örgütte tutmak ve motive etmek için kullanırlar. Bu yüzden örgütlerin katlanmak zorunda olduğu önemli bir maliyet kalemidir. Örgütün stratejilerinin sağlanması, başarılı olması ve sürekliliği işgörenlerin bilgi ve yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden onları tatmin

edecek ücretlerin verilmesi önemlidir. Ücret örgütler için ne kadar önemli bir maliyet kalemi olsa da işgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini için kilit rol oynamaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018: 789).

Ücret faktörüne bakılırken 3 konu üzerinde durulmuştur.

1- Ücretin ülkedeki diğer çalışanların aldıkları ücret ile karşılaştırılması

2- Ücretin aynı eğitim düzeyindeki kişilerin ücretleriyle karşılaştırılması

3- Ücretin benzer işi yapan kişilerin ücretleriyle karşılaştırılmasıdır (Sweeney ve McFarlin, 2004: 151).

Çalışan kişilerin beklentilerine uygun olan adaletli ücret politikaları çalışanın iş tatminini etkiler. Ücretler, işin talepleri, çalışan kişinin yetenekleri, toplumsal ücret standartları düşünülüp buna denk olarak belirlendiğinde kişiler yaptıkları işten doyum sağlayacaklardır (Çarıkçı, 2000: 157).

Terfi: İnsanlar çalıştıkları işlerde yükselmek ve bir nevi çalıştıklarının karşılığını almak isterler. Kişiler çalışmalarına rağmen yükselme olanağı bulamıyor ya da bu konuda adil bir ortamın sağlanmadığını düşüyorsa bu yaptıkları işlere karşı olumsuz bir duygu beslemelerine yol açmaktadır. Terfi etme imkanı olan bireylerin örgüte bağlılığı ve işinden memnun olma düzeyi de artacaktır. Çalıştıkları yerde adil bir yükselme imkanının olduğunu bilmesi çalıştıkları yere güven duygusunu da geliştirecektir. Olumlu bir çalışma ortamı ve güven duygusunun olduğu yerde çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olma düzeyleri de artacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

İşin Özellikleri: İş tatmininde önemli unsurlardan birisi de işin kendisidir. Kişinin sahip olduğu yetenekleri yaptığı işte hangi düzeyde kullandığı işin özellikleri kapsamındadır. Çalışanlar sahip olduğu yetenekleri maksimum düzeyde kullandıklarında yeterlilik duygusu gelişir ve bu da kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlar. Ayrıca işin monoton olmaması, kişiye fikirlerinin sorulması, işgörenin işin yönetiminde olması gibi etkenlerde iş tatminini etkileyen faktörler

arasındadır (Sudak, 2011: 27). Çalışanlar için işin içeriği ve bundan tatmin olmaları önemlidir. Bu faktör, kişinin işe olan ilgisini, işin çeşitliliğini, kapsamını, öğrenme imkanını kapsamaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Kişi yaptığı işi anlamlı bulursa motive olur ve daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar. Böylece iş tatmin seviyesinde artış olmasına sebep olur. Bu durumun tam tersi meydana geldiğinde, kişi yaptığı işi anlamlı bulmaz ise buna bağlı olarak performansı düşer ve tatmin olmama gibi durumlar ortaya çıkar (Yalçın ve Kalmuk, 2025: 7).

Çalışma koşulları: Çalışma koşulları uygun ise kişiler daha rahat çalışırlar. İyi çalışma koşulları iş tatminini sağlamazken, kötü çalışma koşulları iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Çalışma koşullarına dinlenme molaları, iş yerinin sıcaklığı, teçhizatı, iş yerinin konumu sayılabilir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışma koşulları, iş verimliliği ve performansını da doğrudan etkilemektedir. İş tatmininin oluşmasında kişinin çalıştığı ortamın sahip olduğu fiziki özellikler, çalışanın işini isteyerek yapmasında ve motivasyonunda belirleyici bir etkendir. Fiziksel çalışma koşullarının kötü olması durumunda iş tatmininde düşme olacaktır. Örneğin; aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir ortam çalışanların bedensel baskı hissetmelerine sebebiyet verecek ve bu da iş tatmininin düşmesine sebep olacaktır (Eğinli, 2009: 42).

3.4 İş Tatmininin Sonuçları

İş hayatı kişilerin olumlu ve olumsuz deneyimlerinden oluşmaktadır. Kişi işle ilgili tecrübe sahibi olurken mutluluk, endişe, üzüntü vb. duyguları da yaşamaktadır. Çalışanın yaşadığı bu duygular onun işe karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum oluşturmasına sebep olmaktadır. Kişinin işiyle ilgili oluşturduğu olumlu duygular verimlilik ve performansının artmasına ve daha iyi çalışmasına sebep olmaktadır. Tam tersi durumda da işe karşı bir isteksizlik ve doyumsuzluk oluşmaktadır. Çalışan, işe gelmek istemeyecek ya da yaptığı işte verim alınamayacaktır. Bu durum hem bireysel hem de örgütsel olarak çeşitli zararlara sebep olabilmektedir (Eğinli, 2009: 49). Yani, iş tatminini hem örgütsel hem de kişisel olarak önemli sonuçları olan bir kavramdır. İş tatmini sorumluluk, iş çeşitliliği, iletişim gibi kavramların yanında iş tatmini sağlanmadığında da işe yabancılaşma, verimliliğin sağlanamaması, işe gelmeme gibi kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramların hepsi de örgütü olumlu ya da olumsuz

etkilemektedir (Dormann ve Zapf, 2001: 483). Rollerin belirgin olmadığı örgütlerde verimde olmayacak ve iş tatmini sağlanamayacaktır. Bu yüzden örgütlerde rol çatışmasının olmaması ve çalışanın iş tanımının net olması iş tatmini açısından önemlidir. Örgütlerde çalışanlar, rolleri konusunda belirsizlik yaşarsa rol çatışmaları ve gerilimler yaşanabilir. Bunun önüne geçildiğinde iş tatmini yüksek olacak hem çalışanlar hem de örgütü yönetenler açısından memnuniyet sağlanmış olacaktır (Rogers vd., 1994: 18).

Kişilerin iş tatmininin sağlanması hem kendileri hem de çalıştıkları yer için önemlidir. Yaptığı işi severe ve memnun olarak yapan kişiler iş dışındaki hayatlarında daha mutlu ve dolayısıyla iş yerinde de daha fazla katkı sağlayan kişiler olarak düşünülebilir (Uludağ, 2017: 21).

3.5 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşinde mutlu olmayan ve iş tatminsizliği yaşayan kişilerde birtakım tepkiler ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde iş tatminsizliğinde bireylerin iş performansı düşüklüğü, işten ayrılma niyetinin artması, devamsızlığın artması vb. gibi sonuçlarının olduğu ifade edilmektedir.

3.5.1 İş Performansı ve Verimliliğin Düşmesi

Çalışan işe karşı olumsuz bir tutum içerisindeyse bunun sonucu mutsuz ve yaptığı işten zevk almayan birisi haline gelmektedir. Üstlendiği işi yapmak istemeyen ve sorumluluklarından kaçan bireyler örgütler için de bir maliyettir. İş yerinden kaçma isteği zamanla işten ayrılmaya kadar giden bir süreçtir. Ama bu süreçte kişiler işlerinde gereken hassasiyeti de göstermediği için iş performansının ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Eğinli, 2009: 49). Kişiler çalışma ortamında özgür olmadığını hissediyor ve aşırı kısıtlanıyorsa performanslarının düşmesi kaçınılmazdır. Farklı çalışma ortamlarından oluşan verilere bakıldığında, çalışanların kendini çok kısıtlanmış olarak görmediğinde iş tatmini ve performans arasında daha güçlü bir bağ olduğu görülmektedir (Waddimba vd., 2019: 209). Kişinin iş performansı sadece motivasyona değil kişisel yeteneğine ve işin organize edilme şekline de bağlıdır (Kim, 2014: 57).

3.5.2 Yabancılaşma

Teknolojideki gelişmeler ve örgütlerdeki iş bölümündeki artışla birlikte örgütlerde sürekli aynı işi yapmanın verdiği bir monotonlaşma oluyor. Örneğin tüm gün bilgisayar başında olanlar ya da örgüt içerisinde bir bölümde çalışıp işin tamamını değil sürekli belirli bir kısmını görenler yaptığı işe bir anlam veremeyerek işlerinde tatmin olmamakta ve çeşitli sebeplerle işine yabancılaşmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 2). İşe yabancılaşan kişilerde örgütsel bağlılık, iş disiplini gibi durumlar olmadığı için iş ortamına da olumlu katkılar sağlayamayacaklardır (Hirschfeld ve Feild, 2000: 798). Çalışanların işe bağlılık ve iş tatmininin düşmesine de etki eden işe yabancılaşma örgütler için önemli bir sorundur. İşe yabancılaşma, çalışanın doğasına uymayan bir işte çalışmasıyla başlamaktadır. İşin sürekli değişimi, teknolojinin yol açtığı rutin işler, çalışanların verdikleri emeklerin karşılığını alamaması işgörenleri mutsuzluğa götürmektedir. Günümüzde meydana gelen teknolojik gelişmeler çalışanların kendilerine olan güvenin düşmesine ve işlerini geliştirme isteklerini olumsuz etkilemektedir (Canbuldu ve Semerci, 2025: 279). Çalışanlar beklentilerine uygun bir iş ortamı bulamadıklarında ve kendilerinin sadece üretim yapan bir robot gibi görüldüğünü düşündüğünde bu durum yaptıkları işe olumsuz yansımaktadır. İşe karşı yabancılaşmasına, yöneticilerine karşı katı ve sert olmalarına neden olmaktadır. İşe yabancılaşma iş tatminine doğrudan olumsuz etkisi olan bir kavramdır. Yöneticiler çalışanların iş performansını arttırmak için işgörenleri yıpratıcı unsurlardan uzak tutmalı ve tedbir almalıdır (Korkmazer ve Ekingen, 2024: 461).

3.5.3 Stres

Stres, hem çalışanlar hem de örgüt için yaygın olarak görülen ve farklı araştırmalarda da üzerine değinilen bir kavram olmuştur. Stres, bireyin isteğinin dışında olan bir durumdur. Modern toplum hastalığı olarak da kullanılan stres çalışanın verimliliğini, sağlığını ve örgütü etkileyen bir faktördür. Kişiler istemedikleri bir işi yaptıklarında ya da tatmin olmadan çalıştıklarında daha stresli bir çalışma ortamı olacak bu da verimliliğin düşmesine, psikolojik olarak işten uzaklaşmaya hatta işten ayrılmaya kadar gidecek bir durum yaratacaktır (Tekingündüz vd., 2015: 43).

İş stresi, çalışan ve çevresi üzerinde işin sebep olduğu etki ile oluşan gerilim olup, çalışma kapasitesinde olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Aslında işgöreni olumsuz etkileyen ve etkinliğini etkileyen tüm durumlar iş stresine dahildir. İşgören örgütün hedeflerini karşılıyor ama bireysel olarak beklentileri yeterli ölçüde karşılanmıyorsa bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını da etkileyebilmektedir. Kişinin bunun üstesinden gelemediği durumlarda iş performansında düşüşler yaşaması kaçınılmazdır (Yalçın ve Yılmazer, 2024: 229). Stres aynı zamanda sağlığa zarar vermesi, kazalara sebep olması, depresyon ve kaygı bozukluğuna yol açması gibi nedenlerle derin psikolojik ve fizyolojik zararlar da verebilmektedir (Yumuşak, 2007: 111).

Performansın düşmesi dışında, sağlığa zarar veriyor, kazalara sebep oluyor, depresyon ve kaygı bozukluğuna yol açıyor, derin psikolojik ve fizyolojik zararlar da vermektedir (Yumuşak, 2007: 111).

3.5.4 Tükenmişlik

Kişiler zamanlarının çoğunu iş ortamında geçirmektedirler. Özellikle hizmet sektöründe diğer kişilerle yoğun bir iletişim hali söz konusudur. Zamanla çalışanlarda bazı duyguların birikimi meydana gelmektedir. Kronik stresle birlikte kişilerde tükenmişlik duygusu oluşmaktadır. Tükenmenin ilk aşaması bireysel strestir. Bireyin enerjisi düşükse, işe ve çevresine karşı hassaslığını yitirdiği gözlemlenmektedir. Kendini başarısız ve yetersiz görmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Maslach'a göre işi gereği tükenmişlik, iş gereği yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde gözüken fiziksel bitkinlik, umutsuzluk gibi duyguların işe yansımasıdır. Duygusal tükenme yaşayan çalışan diğer kişilerin sorunlarını çözmede kendisini güçsüz hissetmektedir. Başkalarının sorunlarına karşı duyarsızdır (Yıldırım vd., 2014: 36).

Tükenmişlik duygusunda bireylerin çalışma şartları da çok önemlidir. Kişilerde iş yerinin fiziki şartları, iş ortamı, ödüllendirmelerde adil olunup olunmaması, arkadaşlık ilişkileri tükenmişlik duygusuyla ilişkili faktörlerdir (Meriç, 2024: 4). Kişinin çalıştığı iş yerindeki beklentilerinin çok olması ve üzerinde zaman bakısını hissetmesi strese sebep olmaktadır. Ortaya çıkan streste işi de kişinin duygusal olarak tükenmesine

neden olmaktadır. Bu durumda kişinin işlerini derinlemesine yapma isteği yerini yüzeysel olarak iş yapmasına sebep olmaktadır (Mengenci, 2015: 80).

3.5.5 İşten Ayrılma Niyeti

Kişinin istihdamının sona ermesidir ama bu sona erme kişinin isteği ile gönüllü olarak gerçekleşmiştir. İşten ayrılma önemli ve riskli bir karardır. Çünkü bu karar neticesinde yaşanılacak maddi ve manevi kayıplar olacaktır. Çoğu kişi bu niyeti ifade etse de genellikle gerçekleşmez. Yani bu niyetin taşınması mutlaka gerçekleştirileceğini ifade etmemektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262; Ünler vd., 2014: 239). İşten ayrılma niyetinin işaretlerinin farkında olmak aslında örgüt ve yöneticiler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Fiili çalışan devrini kontrol etmek için çalışanların sorunlarını gidermek önemlidir. Bireysel özellikler, iş türü, rol belirsizliği, sınırı aşan faaliyetler işten ayrılma eğiliminin sebepleri arasındadır. Yapılan işle ilgili memnuniyetsizlikler da işten ayrılma niyetini etkileyen bir unsurdur. İşten ayrılma gerçekleştiğinde işgücü devrine de etkisi olmaktadır. İşgücü devrinin yönetimde gelir ve giderler üzerinde zararlı etkisi olduğu ileri sürülmüş ve stratejik sorun olarak ele alınmıştır. İşgücü devri, örgütler için gizli bir maliyettir. Çalışan devrini inceleyen araştırmalar bunun sadece çalışan devriyle alakalı olmadığını ayrı bir maliyet olduğunu ifade etmişlerdir (Kim, 2014: 57; Yasin vd., 2021:1178). Çalışanın işten ayrılma niyeti, örgüt açısından ayrı bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Mesela; yeni personelin örgüte alınmasının maliyeti eskisine göre daha yüksektir (Singh ve Loncar, 2010: 472).

İşten ayrılma niyeti bakış açısına ve duruma göre olumlu ya da olumsuz değerlendirilebilir. İşgörenin daha iyi bir iş için bunu gerçekleştirmesi örgüt açısından olumlu olmamaktadır. Çünkü iyi bir çalışanın kaybı olarak görülmektedir. Ayrıca işgörenin işten ayrılmasının diğer çalışanlar üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Diğer çalışanlar için gelecek kaygısı taşımalarına, gerginlik oluşmasına ve yeni gelecek kişi ile uyum konusunda belirsizlik yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden, hem maddi hem de manevi olarak örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olacak işten ayrılma niyetine yol açacak unsurların önceden belirlenip, önlem alınması gerekmektedir (Kanten, 2014: 14).

4. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI TANIMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde performansın tanımı "kişinin herhangi bir işi yapabileceği en iyi derecede ve başarıda yapma isteği" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Çalışanın verilen sürede kendisine verilen görevi yerine getirmesidir. Bu görev önceden sınırları belirli ve iş şartlarına uygun şekilde yerine getirilmelidir. İster iş ister kişilerin normal hayatlarında olsun aslında istenilen bir amaca ulaşılması için bir şeyi başarma çabasıdır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 171). Bu çabayı gösterirken önüne çıkacak tüm engellerin ve zorlukların da işletmeler tarafından olumlu bir atmosfere dönüştürülmesi ve çalışanın performansını arttırmak için gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Günümüzde hem çalışanlar hem de örgütler için performans önemli bir kavramdır (Bakan vd., 2011: 3). Bir başka tanıma göre performans, işi yapan kişi ya da grubun hedeflerine ulaşabilmek için ne kadarını gerçekleştirdiğidir. Performans şuan neredeyiz, işimizi ne kadar iyi yapıyoruz ve ilerde nerde olacağız sorularını içermektedir (Kutlar vd., 2004: 139). Performans kavramına kurum açısından bakıldığında belirli zamanda üretilen mal ve hizmeti ifade etmektedir. Diğer yandan performansa, birey açısından bakıldığında ise etkinlik ve verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca performans bir amaca ya da hedefe ulaşma düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). İş performansı içinde çalışanların örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gösterdikleri çabadır tanımlaması yapılabilir.

İş performansı örgütler, yöneticiler için ve çalışanlar içinde önemli bir kavramdır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve rakiplerine fark atabilmeleri için iş performansı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar için ise, yüksek performansa sahip kişiler işlerinde başarılı olduklarında yaptıkları işi sever ve iş tatminine ulaşırlar. Ayrıca iş performansının yüksek olmasının kişilere daha iyi bir gelir ve sosyal itibar gibi getirileri de vardır (Sonnentag ve Freese, 2002: 4-25).

İş performansının birden çok tanımları vardır. Genel bir tanımlama yapılırsa, iş performansı kişinin çalıştığı sürede ortaya çıkardığı iş başarısıdır. Bunu yaparken nasıl davranıldığı, iş faaliyetlerini ne kadar iyi yürütebildiği gibi etkilere de bakılmalıdır. Kurumun amaçlarına ulaşmasında nitel ve nicel olarak da katkıda bulunmalıdır.

Yaptığı iş sonucu oluşan başarı sadece işgörenin değil aynı zamanda kurumun da başarısıdır (Fonkeng, 2018: 3). Dolayısıyla kurumlar işgörenlerinin daha iyi çalışabilmesi için iş performansının önemi üzerinde durmaktadırlar (Korkmazer vd., 2016: 272). İş performansı örgütler, çalışanlar ve yöneticiler için de temel bir olgudur. Örgütler belirledikleri kurumsal hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet edebilmek için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyar. Görevlerini gereği gibi yapıp yüksek performans göstermek kişilerde bir gurur ve tatmin kaynağıdır. Ayrıca, kişilere iyi bir gelir ve itibar sağlaması da yüksek performansın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sonnentag ve Freese, 2002). Çalışanlar iş yerlerinde farklı ortam ve durumlarla karşılaşabilmektedir. Bireylerin kişilik özellikleri, beklentileri, iş arkadaşları ve amirleri çalışanların davranışlarında etkilidir. İş performansının ölçülmesi sadece somut şeylere indirgenmemelidir, davranışsal olarak da incelenmelidir. Kişilerin mutluluğu ya da iş dışında kalan zamanlarında bile iş yerinin etkisi yadsınamaz. İş ile yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalarda, ağır iş yapan kişilerin dinlenme sonrasında performansının arttığı gözlenmektedir. İş dışında gerçekleştirilen etkinlikler çalışanların performansını olumlu olarak etkilemektedir. Bazı Avrupa ülkelerinde çalışma günlerinin 4 gün olmasıyla birlikte kendilerine ve ailelerine daha fazla vakit ayırdıkları, sosyalleşmenin arttığı görülmektedir. Bu yüzden işgörenlerin iş dışındaki vakitlerinde sosyal aktivitelerinin artması, sevdiklerine zaman ayırmaları da iş peformanslarına olumlu katkı sağlamaktadır (Kızılpınar vd., 2025: 209).

İşgören performansı, çalışanın belirli sınırlar içerisinde işi yapmasıdır. Çalışan performansı, örgütün kişiden beklediği görevi yerine getirirken gösterdiği davranışlardır. Yani çalışanın emek vererek, uğraşarak örgütün beklentisine cevap vermesidir. Her insanın yetenekleri, kapasitesi farklı olduğu için performansı da farklı olacaktır. Çalışanların kişisel özelliklerinin yanın da örgütün de performans üzerinde etkisi büyüktür. Örgütsel yapı içerisinde işgöreni etkileyecek pekçok unsur mevcuttur (Avcı vd., 2022: 2089). Her örgütte somut ve soyut unsurlar mevcuttur. İşgörenler somut unsur içerinde yer almaktadır. İşgören performansı da kurumun başarısı için temek etkendir. Bu yüzden örgütler gerek maddi gerekse manevi olarak işgörenlerin iş performansını arttıracak yollar izlemektedir. Çünkü motive edici unsurlar performans arttırılması için önem arz etmektedir (Khtatbeh vd., 2020: 3).

Bu çalışma üzerinde durulacak olan iş performansı çalışanlar açısından ele alınacak olup, işgören performansı şeklinde anlaşılmalıdır.

4.1 İş Performansı Boyutları

İş performansı boyutlarıyla ilgili en temel yaklaşımı Borman ve Motowidlo'ya (1993) yapmıştır. 2 çeşit işgören performansından bahsetmiştir. Bunlar görev ve bağlamsal performanstır (Doğan, 2018: 29). Borman ve Motowidlo (1997: 99) iş performansını görev ve durumsal performans olarak 2 boyutta incelemiştir. Görev performansı, işin teknik kısmını ve nasıl yapılacağı ile ilgili kısımdır. Durumsal performans ise, kişinin yapmak zorunda olmadığı ve gönüllülüğe dayalı olarak yaptığı işlerdir. Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler için örgütsel ve durumsal performans çok önemlidir. Güçlü bir rekabet ortamının olduğu iş dünyasında örgütlerin sadece işi yapana değil beklenenden daha fazla çaba gösteren kişilere ihtiyaç vardır (Yıldız, 2017: 109). Görev ve durumsal performansla ilgili olarak 3 fark üzerinde durulmuştur (Motowidlo ve Schmit, 1999: 60).

- Görev performansı bireyin yeterlikleriyle ilgilidir. Durum performansı ise gösterdiği motivasyonla alakalıdır.

- Görev performansı yapılan işe göre farklılık gösterebilir, oysa durumsal performans yapılan her işte aynıdır.

- Görev performansında uyulması gereken kurallara bağlılık vardır, durumsal performansta ise gönüllülük esastır.

4.1.1 Görev Performansı

Görev performansı işgörenlerin işlerini yaptığı sırada gösterdikleri etkinliktir. Kişilerin göstermiş olduğu bu davranışlar örgütün hedeflerine ulaşması için katkı sağlamaktadır. Bu davranışların bazıları direkt bazıları ise dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Campbell ve Wiernik'e göre görev performansı, işletmenin hedeflerine ulaşması için katkıda bulunan eylemler olarak fikir birliği oluşmuştur (Campbell ve Wiernik, 2015: 48). Örneğin yöneticiler teknik

olarak değil ama denetim, yönetim ve koordinasyon sağlama kısımlarında daha etkili ve verimli katkıda bulunurlar (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 173). Ayrıca görev performansında teknik-idari ve liderlik görev performansı diye iki alt bileşeni vardır. Teknik idari görev performansı yönetim dışındaki görevleri kapsamaktadır. Evrak işleri, kalite kontrol gibi işler teknik idari performans kısmında değerlendirilen görevlerdir. Diğer taraftan liderlik görev performansı ise, yönetme, yöneltme, astların değerlendirilmesi gibi görevleri içermektedir (Doğan, 2020: 46).

4.1.2 Bağlamsal Performans

Bağlanmsal performans çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olması ve kendileri farklı düşüncede olsa bile örgüt kurallarına uyması, diğer çalışanlara yardım etmesi, işlerin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi faaliyetleri içerir (Onay, 2011: 590). Bağlamsal performansı yüksek olan işgörenlerin örgütlere daha çok katkı sağladıkları görülmüştür. Çalışanların zorunluluk olmadan örgütün performansını arttırdığı ve örgüte daha bağlı olduğu ifade edilebilir (Orhan, 2023: 466). İş yerinde başkalarına yardım etme, çözüm üretme, ekstra görevler üstlenme gibi davranışlar bağlamsal performansın temelini oluşturmaktadır (Koopmans vd., 2011: 858). Bağlamsal performans kavramı, görev tanımı içerisinde yer almayan fakat görev performansını destekleyen, bireyin niyet ve kişiliğinin belirleyici olduğu davranışları içermektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62).

4.2 İş Performansının Önemi

Modern iş dünyasında başarıyı belirleyen en önemli unsurların başında işgören performansı gelmektedir. Çalışanın görev ve sorumluluk alarak belirli bir zaman diliminde isteklerine ulaşması için çaba harcamasıdır. Yöneticiler örgütlerinin daha verimli olmasını isterlerse, çalışanlarının performansını arttırmanın yolunu bulmaya çalışmalıdırlar (Dökmeci ve Ertürk, 2024: 470). İşgörenlerin göstermiş oldukları çaba işletmelerin verimliliği ve geleceği için çok önemlidir. İstek ve ihtiyaçları karşılanan işgörenler yüksek moralla daha etkili ve verimli çalışacaklardır. Kendisini örgüte yakın hissettikçe hem iş yerine bağlılığı hem de iş performansı artacaktır. Örgütün amacına ulaşmasında işgörenlerin performansı çok önemlidir aksi takdirde

verimlilikte düşüş olacak bu da işletmeyi etkileyecektir. Örgütün iyi olması orada çalışan işgörenlerin performansına bağlıdır. Çalışanlar ne kadar mutlu ve huzurlu ise performansları da o derece artacak ve bu durumdan örgüt kazançlı çıkacaktır (Işık ve Kama, 2018: 397). İş performansının önemi, bireysel ve örgütsel başarıda kilit rol oynamaktadır. Yüksek iş performansı örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bir avantajdır (Hurtz ve Donovan, 2000). Örgüt hedeflerine ulaşabiliyor ya da hedeflerinin ötesine geçerken topluma da katkı sağlıyorsa yüksek performanslı olduğu söylenebilir. Çalışan da etkili, yaratıcı ve verimli bir şekilde çalışıyorsa bu durumda da çalışanların performansı yüksek olarak değerlendirilir (Hidayat ve Panjaitan., 2022: 454).

İş performansı pekçok unsuru kapsayan kaotik bir yapıdır. Sadece kurum için değil kişiler için de büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin hedeflerini belirleyebilmek adına iş performansını iyi yönetebilmesi gerekmektedir. Bu yüzden belirli zamanlarda da performansların ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirmelerle gerektiğinde iyileştirmeye yönelik faaliyetler yapılabilmektedir (Günel ve İrge, 2024: 167).

İşgörenlerin beklenen performansı gösterebilmeleri için örgütün fırsatlar vermesi, ücretlerin tatmin edici olması, kişinin gelişimine katkı sunması, terfi imkanlarına sahip olması gerekmektedir. Çünkü çalışanların işe karşı istekli olması hem maddi olarak hem de kariyerinde ilerlemesi açısından kendisine yeterli gelmelidir (Uygur, 2007: 75).

İşgören performansı, çalışanın belirli sınırlar içerisinde işi yapmasıdır. Çalışan performansı, örgütün kişiden beklediği görevi yerine getirirken gösterdiği davranışlardır. Yani çalışanın emek vererek, uğraşarak örgütün beklentisine cevap vermesidir. Her insanın yetenekleri, kapasitesi farklı olduğu için performansı da farklı olacaktır. Çalışanların kişisel özelliklerinin yanın da örgütün de performans üzerinde etkisi büyüktür (Avcı vd., 2022: 2089).

4.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen faktörlerle ilgili literatür araştırmalarına bakıldığında örgüt kültürü motivasyon çalışma ortamı stres liderlik gibi bazı faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu faktörler aşağıda incelenecektir.

4.3.1 Stres

Türk Dil Kurumunda stres kavramı ruhsal gerilim olarak ifade edilmektedir (TDK, 2024). Kişiler güçlerinin ötesinde bir zorlukla karşılaştıklarında bir tepki verirler ve kendilerini tehdit altına hissederler. Bu durumu iş hayatında yaşadıklarında iş stresi yaşamış olurlar (Turunç ve Çelik, 2010: 186). İş stresi kişilerde korku ve gerilime neden olmaktadır. Ve potansiyel bir zorlanmayı beraberinde getirmektedir (Tekin ve Deniz, 2019: 71). Stres bireysel dayanma gücünü aşan ve bireye kendisini bir tehdit altında hissettiren duygudur. Bu durumda kişiler hayatlarındaki rolleri tam olarak yerine getirememektedir. Stres sadece kişilerin sağlıklarını psikolojilerini değil iş hayatındaki işleyişi de bozmaktadır (Çelik ve Turunç, 2009: 220-221). İş hayatında iş performansını olumsuz yönde etkileyen stres hassasiyetle incelenmesi gereken bir kavramdır. Birçok fiziksel ve psikolojik rahatsızlığa da sebebiyet verebilmektedir. İnsanların hem sağlığını etkiler hem de işyerinde üretkenliği düşürür. Kişilere korku, baskı, kendisini yetersiz hissetme, yeteneklerini kullanamama gibi bir çok olumsuz etkisi de gözlemlenebilir (Sarıçiçek vd., 2021: 3046).

Örgütler genelde iş stresiyle mücadele etmektedir hatta bu stresi azaltmak için bazı çözümler de bulmaya çalışmaktadır. Hem yöneticiler hem de çalışanlar kendilerini stresten korumak için bazı önlemlere başvururlar. Örgütlerde herkesin sorumluluk alanının belirli olması, görev tanımlarının yapılmış olması, gerekli dinlenme vakitlerine sahip olmaları, belirli aralıklarla izinlerinin olması, sosyal etkinliklerin yapılması, kişilerin kendilerini kuruma ait hissetmesine önem verilmesi ve çalışanların taleplerinin dikkate alınması kişilerde stresin azaltılmasında etkili olacaktır (Sarıçiçek vd., 2021: 3055).

Alanyazında stresin performans üzerinde etkisine dair dört bileşen mevcuttur. Bunlardan ilki, ters u modelidir. Bu modele göre, stresin yüksek olduğu zamanlarda

kişiler enerjilerini performanslarını göstermekten ziyade stresle başa çıkmak için harcarlar. İkincisi, stres ve performans arasında doğru orantı olduğu görüşüdür. Stres seviyesi düşük olduğu zaman kişiler performanslarını arttırıcı bir etken olmayacaktır. Üçüncüsü, stres ile performans arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğudur. Stres bireye yük getirir ve performansını olumsuz etkiler. Son görüş ise, stres ve performans arsında herhangi bir ilişkinin olmadığıdır. Stresin olup olmamasının bireyin performansına bir etkisinin olmadığını savunur (Özbozkurt ve Kırmızısaç, 2019: 290).

4.3.2 Örgüt Kültürü

Belirli amaçları yapmak için biraraya gelen insanlar örgütü oluşturmaktadır. Her örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Amita Etzioni'ye göre örgüt bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Arslan, 2004: 205):

- İşbölümü ve sorumluluğun ayrılması ve işlerin daha kolay yapılması için özellikle planlamışlardır.

- Örgütün yaptıkları işleri denetleyen birkaç kuvvet merkez bulunmaktadır. Bu merkezler örgütlerin yaptıkları işleri nasıl yaptıklarını sürekli denetlemeli ve gerekli zamanlarda verimi arttırmak için düzenlemeler yapmalıdır.

- Zamanla personellerde değişiklik yapılmalı ve yerlerine yenileri görevlendirilmelidir.

Örgütün işgörenlere yaklaşımı, varsayımları, sembolleri örgüt kültürünün oluşması için oldukça önemli ve etkilidir. İşgörenleri etkileyen, örgüt içi ve dışındaki her türlü sorunla başa çıkmayı öğreten bir şablondur. Örgüt kültürünün performans, işe bağlılık gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu yapılan çalışmalarda da anlaşılmaktadır (Kızıltan ve Fidan, 2023: 51). Örgüt kültürünün literatürde faklı tanımları mevcuttur. Alvesson'a göre, sosyal gerçeklikle ilgili değerler olarak ifade ederken Scheın'e göre, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek için geliştirmiş olduğu sayıltılar olarak tanımlamaktadır. Louis, bir grup insan tarafından paylaşılan anlam demeti olarak tanımlarken, Smircich ise örgüt üyeleri

tarafından paylaşılan değerler ve inançlar olarak ifade edilmektedir. Pettigrew ise, örgüt kültürünü ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamaktadır (Gizir, 2003: 376-377).

Örgüt kültürü yazılı olmayan fakat sosyal gerçekliğe dair varsayımları içermektedir (Lin ve Lin, 2013: 818). İnsanları harekete geçiren sosyal bir enerjidir. Bu enerji dışardan çok rahat fark edilen aslında somut şeylerin arkasındaki güçtür (Popa vd., 2019: 2). Soyut ve birbirini tamamlayan pek çok etkenden oluşmaktadır. İnsana verilen değeri sadece iletişimde olup çalıştığı kişilerle değil daha geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü manevi amaç ve moral değerlerden oluşmaktadır. Bu yüzdende aslında her örgütte farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Bireylerin davranışlarını da şekilllendiren örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisindeki rolleri ve birbirleriyle iletişimine rehberlik eden bir davranış düzenleyicisidir (Koç ve Erol, 2023: 190). Örgüt kültürü davranışları ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Sosyal normlar, değerler ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgütü oluşturan örgüt üyelerini ortak amaçlar etrafında toplayıp, benzer şekilde davranıp düşünmesine sebep olmakta, zamanla örgütsek davranış kalıpları gelişmektedir. Örgüte yeni katılan bireylere de bu davranış biçimleri öğretilerek, üyeler arasında ortak dil, düşünce ve duygudaşlık oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çünkü örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için örgüt kültürü kilit bir role sahiptir (Durğun, 2006: 118).

İşgörenlerin örgüt kültürüne ilişkin tutumlarına yönelik olumlu algıları arttıkça performanslarında da artış olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün çalışan ve işletme performanslarını olumlu etkilediği söylenebilir (Işkın vd., 2024: 287).

4.3.3 Motivasyon

İşletmelerde motivasyon önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin belirli amaçları vardır ve bu amaçlar doğrultusunda plan yaparlar. Planlarını uygulayabilmek için de insan faktörüne ihtiyaç duymaktadırlar. Motivasyon kişilerin hedeflere ulaşması için gerekli olan bir güçtür. Motivasyon düzeyi yüksek bireyler örgüt kültürüne olumlu olarak katkı sağlamakta ve işe daha bağlı olmaktadır. İşletmelerin bağlılığı ve motivasyon

düzeyleri performansı da etkilemektedir. Performansı arttırmak için yöneticiler farklı stratejilerde bulmalıdır. Örneğin çalışanlara karşı adil iş uygulamaları, açık iletişimin olması, çalışanlara gelişim ve yükselme fırsatlarının sunulması motivasyonu arttırmak için önemlidir (Erturhan Işkın vd., 2024: 278-290). Çalışanları kurum yararına hareket ettirmeye yönlendirmek ve motive etmek zordur. İnsanların sorumluluk almasını sağlayacak, herhangi bir problem karşısında çözüm üretmesini sağlayacak ve başarılarını arttıracak bir atmosferin olması motivasyon için gereklidir. İnsanları çalışmaya iten kurum değil kendileridir ama onlara motivasyon için gerekli atmosferi sağlamak örgütle ilgilidir (Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Çalıştığı işten keyif alan bireyler haz duyma, başarı ve güç gibi içsel faktörlerle motive olabilecekleri gibi ücret, çalışma ortamı, örgüt iklimi ve ödül gibi dışşal faktörlerle de motive olabilmektedir. Motivasyonun bir işi yapmak veya yapmamak konusunda harekete geçiren bir unsur olduğu düşünülürse, işe bağlılık ile de ilgilidir (Duran ve Türkmen, 2023: 456). Yüksek oranda motive olmuş çalışanların işle ilgili olumlu bir tavır geliştirdikleri görülmektedir. Mesela, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilerler; bu durum da daha çok çalışmalarına ve performansların da artışa neden olmaktadır (Chatzopoulou vd., 2015: 137).

Örgütlerin olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının da amaçlarını dikkate almak zorundadırlar. Yani örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı ve onları motive etmelidir. Bunu yaparken de bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkere şöyle sıralanabilir (Ertan, 2008: 80; Tunçer, 2013: 91).

- Kişilere değer verilmeli ve cesaretlerini arttırmak için teşvik etmelidirler. İyi bir iş yaptıklarında sözlü, yazılı ya da ikisi kullanılarak teşekkür edilmeli ve onurlandırılmalıdır.

- Çalışanların başarısı görülmeli ve onlara ilerleme şansı verilmelidir.

- Çalışanlara eşit davranılmalı ve eğitimleri konusunda süreklilik sağlanmalıdır. Gelişme ve yeni beceriler kazanmaları için şans verilmelidir.

- Çalışanlara başkalarının yanında küçük düşürücü eleştiriler yapılmamalıdır.

- Çalışanların sorunlarını dinlenmeli ve ilgilenilmelidir. İşgörenlerle toplantı yapma ya da onları dinleme konusunda zaman vermeye istekli olunmalıdır.

- Çalışanların başarı ve başarısızlıkları konusunda konuşulmalı ve onlara örnek olunmalıdır.

- İşgörenlerin özellikle kendilerini etkileyen kararlara katılımı sağlamalıdır. İş ortamına ve işe aidiyet duygusu hissetmesi sağlanmalıdır.

- Takım ruhunun oluşması ve motivasyonun artması için başarıların törenle kutlanma ortamı sağlanmalıdır.

4.3.4 Liderlik

Liderlik kavramı uzun yıllardır üzerinde durulan bir konudur. Liderlik, kişileri belirli bir amaç etrafında toplama ve bu amacına ulaştırmak için istekli bir şekilde harekete geçirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre, lider ve izleyenler arasındaki etkileşimi ve çalışanların yöneticilerinin yapmalarını istedikleri faaliyetleri yapmalarını ifade etmektedir. Bu istekler lider ve çalışanları arasındaki iletişimin güçlü olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir kriz ortamında yöneticiler işler kontrol altında tutabilmek için iyi bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlarla sorunsuz bir iletişim liderin başarısı için önemli bir göstergedir. Çünkü adaptasyon ve iletişimin iyi olduğu bir çalışma ortamında performans da yüksek olacaktır. Lider çalışanları motive ederek onların verimliliğini arttıracak enerjiye de sahip olmalıdır. Görevi sadece ortak amaçları gerçekleştirmek değildir. Çalışanların hislerini anlayabilme ve yönlendirebilme becerisi de gereklidir (Şahin ve Sarıdemir, 2017: 393; Çöp ve Doğanay, 2020: 35-36). Çünkü lider bir takımı yöneten olarak düşünülürse, o takıma yön verebilen olarak algılanmalıdır (Karahan, 2008: 146). Yön verirken çalışanları katı ve tutucu uygulamalarla değil onların daha yaratıcı olmasını teşvik eden yollar denemelidir. Yaratıcı düşünceye önem veren ve çalışanlarla olumlu ilişkiler kuran liderlerle çalışanların performansı da yüksek olacaktır. Bu durum ancak demokratik bir yönetimin olduğu yerlerde mümkündür. Uzun yılar liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine çok benzetilmektedir. Fakat ikisi de farklı anlamlara gelen kavramlardır. Liderlik bir grup tarafından seçilen kişiye verilir. Yöneticilik ise

atama yoluyla olmaktadır. Liderlik örgütün her alanı için geçerlidir. Liderlik ise işleri yürütme ve yapılma kısmından sorumludur. Liderler yenilikçi, değişime açık, birey merkezli, uzun bakış açısına sahip ve sorgulamayı seven özelliktedir. Yönetici ise, düzeni korumayı seven, koruyucu, kontrolü seven ve mevcut normlara göre iş yapmayı seven kişidir (Akman vd., 2015: 131-132).

4.4 İş Performansını Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini gerçekleştirirken yaptıkları davranışların, işteki etkinliklerinin, işletmeye ne ölçüde katkı sağladıklarının yöneticiler tarafından izlenmesi ve eksikliklerin tespitini yapan bir değerlendirme programıdır. Performansı değerlendirme örgütler için son derece önemli bir konudur. Çünkü örgütün amacına ulaşabilmesi için işgören performansı değerlendirilmelidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 76). Performans değerlendirme için odak noktası işgörendir. Çünkü işgören örgüte uyum sağlayamazsa bu durum örgütün verimlilik ve başarısını etkileyecektir. Yöneticiler açısından da işgörenlerden maksimim kazanımların elde edilmesi bakımından önemlidir (Hodgetts, 1999: 57). Performans değerlendirme bireyden bireye ya da örgütten örgüte göre farklılıklar göstermektedir. Çünkü; örgütün faaliyet alanı, amacı, bireyden beklentileri farklıdır. Bunun için her kuruma uygulanabilecek genel bir performans değerlendirme yöntemi yoktur (Aktürk ve Harmancı, 2013: 422).

Örgütlerde performans değerlendirmesi için bazı unsurlar vardır. Bunlar; etkinlik, ekonomiklik, kalite ve verimlilik şeklinde sayılabilir. Etkinlik, ortaya çıkan işin amaçlanan sonuca ne kadar yaklaştığıdır. Ekonomiklilik, işlerin en az maliyetler gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Verimlilik, mevcut kaynakların ne kadar etkin kullanıldığının tespit edilmesidir. Kalite ise, sonucun beklenilen talep ve ihtiyacı ne derece karşıladığıdır (Yalçın ve Yılmazer, 2024: 230). Çalışanların talep ve ihtiyaçlarına ne derece cevap verildiği, kişisel özelliklerine göre yönlendirilebilmeleri ve daha uygun yerlerde çalıştırılması, buna bağlı olarak başarılı ya da başarısız olmaları performans değerlendirme ile sağlanabilir. Kişilerin kariyer planlamalarında performansları önemli olacaktır. Doğru bir değerlendirme olabilmesi için de adil ve doğru yöntemlerle değerlendirme yapılmalıdır (Doğan, 2020: 50). Çünkü

değerlendirme adil, tarafsız ve nesnel olduğunda çalışanlar yapılan geri bildirimle eksik ve gelişmesi gereken yanları bilirler. Kurumsal bir ortamda değerlendirme yapıldığında örgütün gelişen ve değişen koşullara da ayak durması gerekecektir. Zamanla gereksinimler değişeceği için sistemin bu koşullara da ayak uydurması ve gelişmesi gerekecektir (Yelboğa, 2006: 201). Performans değerlendirmenin önemini kavrayan örgütler, süreklilik taşıyan bir değerlendirme sistemi kullanacaklardır. Performans değerlendirme sistemleri, tamamlanmış bir işin etkililiğini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu sistemin amacı, en uygun performansı bulmak ve verimsiz birimleri tespit edip gelişmesine destek olmaktır. Ayrıca performans değerlendirme işgörenleri de motive eden bir yapıdır. Koşulların iyileştirilmesi, işgörenlerin kariyer planlaması, örgütte ihtiyaçların belirlenmesi gibi bilgilere performans değerlendirme ile ulaşmak mümkündür (Kıngir ve Taşkıran, 2006: 199). Performans değerlendirmenin faydalarına bakılacak olursa şu şekilde sıralanabilmektedir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191).

- Performans değerlendirmesi yapılan iş ve işi yapan kişiler hakkında yöneticiye önemli bilgi verilmesini sağlar.
- Yöneticiler ve çalışanlar İyi bir iletişim kurulduğu zaman, yeni fikirler için fırsat yaratabilir.
- Çalışanların ödüllendirilmesi daha objektif bir şekilde gerçekleşir
- Örgütün hedef ve misyonuna ulaşmasına yardım eder.
- Yükselme kararları ya da yeni görevler verilmesi gibi konularda personel seçiminin daha kolay olmasını sağlar.
- Çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını kontrol eder.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin gerçekleşmesini sağlar.
- Performans değerlendirmenin amacı kişiyi yaptığı iş hakkında bilgilendirmektedir. Bu durum hem kişinin hem de kurumun gelişmesinde önemlidir.

Başarılı bir performans değerlendirmenin olabilmesi için temel bazı soruların cevabının bilinmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin ne amaçla yapıldığı, kime yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kimler tarafından yapılacağı gibi soruların sorulması önemlidir. Çünkü bu cevaplara göre etkin bir değerlendirme olacaktır (Yatkın, 2008: 7). Campell, çalışanların etkililiğe göre ödül ya da ceza almasının adaletsiz sonuçlara yol açacağını söylemektedir. Bunun yerine performansa bakılmasının daha adil olacağını belirtmektedir. Çünkü örgütler çalışanlardan hangisinin performansının düşük ya da yüksek olduğunu bilemeyebilir. Bu durumda performansı çok olan ile az olanı eşit olarak değerlendirecek bu da örgütsel etkinliği olumsuz etkileyecektir. Çünkü işgörenler ödül ve cezaları birlikte paylaşacaklar, çalışan ve çalışmayan ayrımı tam olarak sağlanamayacaktır (Uygur, 2007: 74). Bu ayrımın doğru bir şekilde yapılmaması işgörenler açısından önemli bir sorundur. Performans değerlendiriciler örgüt çalışanlarını değerlendirirken bazı hatalar yapabilmektedir. Bu hatalar şu şekilde sıralanabilir:

-Hale ve Boynuz Etkisi: İş performansı değerlendirmede düşülen bir hatadır. Lider çalışanı belirli bir işte gösterdiği başarıya göre değerlendirir. Yani bir konudaki başarısı genel olarak olumlu değerlendirilmesine sebep olur. Buna hale etkisi denmektedir. Bunun tam tersinde ise çalışan belirli bir konuda başarısızlığı onun genel olarak olumsuz değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Buna boynuz etkisi denmektedir Hale ve boynuz etkisinin sebebi algıda seçiciliktir.

Bu da bir kişinin özelliklerinin daha yüksek ya da daha düşük değerlendirilmesene neden olabilir. Mesela hale etkisindeki bir yönetici çalışanın performansı düşük olduğunda bunu göz ardı edecek bahaneler bulabilir ve tolere edebilir. Bunun tam tersi durumda ise yönetici çalışanın olumsuz davranışı ile onu kara listeye almışsa düşük performansı için sert eleştiriye hazır olur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 80; Özmen, 2007: 23).

-Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Performans değerlendirme tüm performans düşünülerek yapılmalıdır. Örgütlerde değerlendirme bir yıllık süreyi kapsadığı için bazı olaylar unutulabilmektedir. Değerlendirme dönemine yakın son zamanlarda yaşanılan olayla akılda kalmaktadır. Bu durumda gerçek performansın

değerlendirilememesine yol açmaktadır. Bu tür durumların önüne geçilmesi için performans değerlendiricilerin çalışanın tüm performansını not alması daha sağlıklı sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

-Pozisyondan Etkilenme Hatası: Bazı değerlendiriciler kişileri değerlendirirken kişilerin bulundukları pozisyondan etkilenerek değerlendirirler. Örgüt için önemli olan iş ve pozisyondaki kişileri değerlendirirken yüksek performans olarak düşünürken, önemsiz görülen işleri ise düşük olarak değerlendirmektedir (Keskin, 2017: 22).

5. LİTERATÜRSEL TARTIŞMA

Iaffaldano ve Muchinsky (1985), iş tatmini ve iş performansı bir meta analiz çalışmasında iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmaya çok sayıda iş performansı ve iş tatmini korelasyonu dahil etmek için psikoloji literatürü detaylı incelenmiştir. Çalışma 70 makalede yayınlanan 74 amprik çalışma belirlemiş ve toplam 217 memnuniyet-performans korelasyonu sağlamıştır. Meta-analitik teknikler kullanılarak iş tatmini ve iş performansı lüteratürüne de bakılarak mevcut bilgileri bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucu iş tatmini ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olmadığını göstermektedir (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985: 1-37).

Organ ve Konovsky, örgütsel vatandaşlık davranışının bilişsel ve duyuşsal belirleyicileri çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışına iş tatmininin katkısı üzerinde durmuşlardır. İki hastaneden toplam 369 sağlık personeli üzerinden test etmişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre ücret algısının örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlılık boyutuyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Organ ve Konovsky, 1989: 157).

Literatür incelendiğinde farklı alanlarda yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansını üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerini gösteren çalışmalar mevcuttur. Allen ve Rush, yaptıkları laboratuvar araştırmasında 136 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir (Allen ve Rush, 1998: 247).

Çarıkçı, çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikleri çalışmasında, Göller bölgesinde faaliyet gösteren süpermarketlerin 140 çalışanı üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda, iki boyut açısından bakılmıştır. Birincisi iş tatmin düzeyi ikincisi kişisel özelliklerdir. Çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olması performansını da etkileyeceği için işletmelerin daha verimli işgücüne sahip olmaları için iş tatminin arttırıcı düzenlemeler yapması gerekmektedir (Çarıkçı, 2000: 166).

Judge vd. (2001) yaptığı meta-analizde 300 den fazla çalışmanın sonucunda iş tatmini ile iş performası arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Judge vd., 2001: 376-407).

Feather ve Rauter (2004), iş statüsü, iş güvencesizliği, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme, iş tatmini ve iş değerleri ile ilişkili örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmasında 101 kadrolu,53'ü belirli süreli sözleşmeli olmak üzere Avusturalya'nın Victoria eyaletinde görev yapan toplan 154 öğretmen üzerinde çalışma yapmışlardır. Katılımcılar, çalışmadaki kavramların ölçümünü tamamlamışlardır. Çalışmanın sonucuna göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Feather ve Rauter, 2004: 81).

İş tatmini ve iş performansı tartışmalı bir geçmişe sahiptir. 1930'lu yıllarda yürütülen Hawthorne çalışmaları sonrasında araştırmacılar genellikle daha eleştirel bir bakış açısına sahip oldular. Literatürde öncesinde iş performansı ve iş tatmini arasında daha zayıf bir bağ olduğu ileri sürülmüştür. Ancak zamanlar yapılan diğer çalışmalarda iki kavram arasında önemli bir ilişki olduğu fikri desteklenmektedir. Saari ve Judge (2004), çalışan tutumları ve iş memnuniyeti isimli çalışmalarında uyguladıkları anketler sonucunda iş performansı ile iş tatmini arasında pozitif bir etki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Saari ve Judge, 2004: 395-407).

Kök (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma isimli çalışmasında, Pamukkale Üniversitesi 85 öğretim üyesine anket yönetimi uygulamıştır. Çalışmada iş tatmini-tatminsizliği ve örgütsel bağlılık gibi konular üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucunda ise, iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir (Kök, 2006: 310).

Ceylan ve Ulutürk (2006), rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler, isimli çalışmasında çeşitli sektörlerde çalışan 151 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır. Korelasyon, regrasyon analizleri yapılmış ve değişkenlerin birbirine etkisi ölçülmüştür. Çalışmanın bulgularında iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişki oldu gözlemlenmiştir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

Altaş ve Çekmecelioğlu, iş tatmini örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri çalışmasında Sakarya-Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 391 otomotiv sanayi çalışanı üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışama sonucunda iş tatmini ve vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının iş performansı üzerinde olumlu etkilerine ulaşılmıştır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 47).

Rosen vd. (2009) çalışmasını sağlık sektörü üzerinde yapmıştır. 135 örneklem grubu ile yapılmıştır. Çalışmasının sonucunda örgütsel vatandaşlık ve performans üzerinde olumlu etkiye ulaşmışlardır (Rosen vd., 2009: 27).

Ziegler vd. (2012), iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki: Moderatör olarak iş kararsızlığı isimli çalışmasında, Almanya'nın büyük bilgi teknolojisi şirketinden 210 tanesine e-mail yolu ile anket gönderilmiştir. Anketlerde çoklu regrasyon analizlerine bakılmıştır. Çalışmanın sonucunda daha yüksek iş tatmini olanların iş performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ziegler vd., 2012: 2019-2040).

Çelik ve Çıra (2013), örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rölü çalışmasında, Antalya'nın Kemer'de ilçesinde beş yıldızlı otel ve tatil köyünde çalışan 432 işgörene anket uygulamışlardır. Amos programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını anlamlı ve olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Çıra, 2013: 11).

Bağcı (2014), çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi isimli çalışmasında, çeşitli sektörlerde çalışan, gönüllü 217 işgören üzerinde anket tekniği uygulamıştır. Verilerin istatistiksel analizleri SPSS 15.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda iş doyumunun hem görev hem de bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğuna ulaşılmıştır (Bağcı, 2014: 58).

Khan (2014), iş tatmini ve iş performansı Suudi Arabistan'daki üniversiteler üzerine bir çalışma, isimli çalışmasında Suudi Arabistan'ın özellikle doğu bölgesinde öğretim görevlisi olmayan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışmada rasgele örnekleme tekniği uygulanmıştır. Kişilere 125 anket dağıtılmış 91 anketten yanıt alınmıştır. Çalışmanın sonucunda iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Khan, 2014: 2972-2973).

Kale (2015), lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü isimli çalışmasında, konaklama işletmelerinde personelin lider desteği ve iş arkadaşları desteğine yönelik algıların iş performansı üzerindeki etkilerin iş ve yaşam tatmininin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve 176 anket toplanmıştır. Araştırma verileri AMOS istatistik programında incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarında birisi de iş tatmini ile çalışan performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğudur (Kale, 2015: 114).

Nergiz ve Yılmaz (2016), çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği isimli çalışmasında, 210 mağaza çalışanına anket uygulanmıştır. Veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanının sonucunda çalışanları iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ilşiki olduğu ifade edilmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 50-79).

Tokel (2017), iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık çalışmasında, üniversitede idari personel olarak çalışan 210 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda, veriler istatistiksel analize tabi tutulmuş ve iki kavram arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tokel, 2017: 145).

Türkoğlu ve Yurdakul (2017), mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması isimli çalışmasında, mobilya sektöründe çalışan 362 kişiye anket uygulanmıştır. Anketler İstanbul, Kayseri, Çanakkale, Düzce ve Denizli illerinde çalışan kişilere yapılmıştır. Verileri SPSS programında Bağımsız Örneklem t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi, Korelasyon ve

Regresyon Analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, iş doyumu ya da doyumsuzluğu ile performansları arasında kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır (Türkoğlu ve Yurdakul, 2017: 88-97).

Topcu vd. (2017), örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama isimli çalışmasında, Ankara Sanayi Odasına üye firmalarda çalışan 187 kişi üzerinde anket yapılmıştır. Anketlere 165 kişi katılmıştır. Ankete katılımcılar gönüllü olarak katılmıştır. Değişkenlere ait ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklere arası ilişkilere ise regrasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Topcu vd.,2017: 505).

Şahin ve Çankır, iş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü çalışmasında, İstanbul'da satış ve pazarlama sektöründe çalışan 344 kişi üzerinde anket aracılığı test edilmiştir. Araştırma sonucunda iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Şahin ve Çankır, 2018: 391).

Cankül vd. (2018), restoran çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi çalışmasında, Eskişehir'deki turizm işletme belgeli 19 restoran çalışanına ulaşılmaya çalışmışlardır. Araştırmada 170 adet anket ile gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlığın iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Cankül vd., 2018: 372).

Biçen ve Koç, işgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri çalışmasında, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemini uygulamışlardır. Çalışma sonucunda, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arttıkça çalışma performanslarının da artacağı ulaşılan sonuçlardan birisidir (Biçen ve Koç, 2019: 1466).

Koçak vd. (2019), örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? İş stresi bağlamında bir inceleme, isimli araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışının iş tatminine etkisi ve bu etkide iş stresinin aracı yol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir.

Araştırma Karaman'da faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılmıştır. Anketler 104 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlığın zorunluluğa dönüşmesi işteki tatmin düzeyini değiştirdiği ve bunun negatif yönde olduğu belirtilmiştir (Koçak vd., 2019: 547).

Bozer ve Yanık (2020), üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki isimli çalışmasında, Kırklareli üniversitesinde görev yapan öğretim elemanı ve idari personel çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kişiler rasgele örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Verilerin analizi SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır (Bozer ve Yanık, 2020: 125-143).

İnan (2020), iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler: İnsan kaynakları bölümünde bir araştırma, isimli çalışmasında literatür taraması yapılmış ve bu üç kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul iline özel şirkette insan kaynakları bölümünde çalışan 100 kişiye anket yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda kavramların birbiri üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İnan, 2020: 336).

Akçin (2021), iş performansı belirleyicilerinden örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sapma davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, isimli çalışmasında, kamuda çalışan personelin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışlarının görev performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma, 2018 ve 2019 yılı şubat ayları arasında görev yapan kamu çalışanları üzerinde yapılmıştır. Anketler 237 personele ulaştırılmış 209 personelden yanıt alınmıştır. Veriler SPSS22 programı ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçek için regrasyon, korelasyon, güvenliklirlik ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akçin, 2021: 317).

Aydın (2022), Türkiye'de iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki isimli çalışmasında, Türkiye'de gerçekleştirilen iş performansı ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmaları tek çatı altına toplamayı ve genel sonuca varmayı amaçlamaktadır. Bunun için aşanyazın sistematik olarak incelenmiş ve 40 adet çalışma belirlenmiştir. Araştırma ilk olarak Comprehensive Meta Analysis V3 programına yüklenmesi yapılmış ve analize uygunluğu kodlanmıştır. Rasgele etki modeli tercih edilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise, iş tatmini ve iş performansı arasında orta düzeyde pozitif bir etki bulunmuştur (Aydın, 2022: 45).

Temory (2023), akademisyenlerde iş tatmininin performans üzerindeki etkisinin Herzberg kuramı ile incelenmesi isimli çalışmasında, iş tatmininin akademik çalışanların performansına etkisini incelemektedir. Memnun ve motive olmuş çalışanların kuruma daha bağlı ve üretken olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonucunda, iş tatmininin çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Temory, 2023: 26-42).

Alhas (2023), iş tatminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü çalışmasında, 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nde çalışan 401 işgörene anket yapmışlardır. Veriler SPSS 25.00 ve AMOS 25.00 aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alhas, 2023: 1530).

Tüfekçi ve Gürel (2024), covid-19 sürecinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde işe angaje olmanın aracılık rolü çalışmasında, batı Akdeniz bölgesinde çalışan 218 sağlık yöneticine anket uygulamışlardır. Veriler AMOS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Tüfekçi ve Gürel, 2024: 95).

Yılmaz ve Bayır (2018), çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma isimli çalışmasında, Kahramanmaraş ilinde bir tekstil fabrikasında çalışan işçiler üzerine anket yöntemi uygulamışlardır. 68 anket üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın

sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında ilişkili bir sonuca ulaşılamamıştır (Yılmaz ve Bayır, 2018: 2502-2523).

Seyrek (2024), babacan (paternalist) liderliğin iş tatmini aracılığıyla iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi isimli çalışmasında, bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada, Doğu Anadolu bölgesi il emniyet müdürlüğüne bağlı 211 polis memuru ile anket gerçekleştirilmiştir. Veriler SmartPLS 4 istatistik yazılımı kullanılarak incelemiştir. Araştırmada iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir (Seyrek, 2024: 52-72).

Luthfiyana vd. (2024), örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin meta analizi, isimli çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansına etkisine ilişkin araştırma eğilimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu belirlemeyi nitel yöntem kullanarak yapmıştır. Çalışmadaki veriler Scopus veritanından alınan 2014-2023 arasında yayınlanan 109 makaleden oluşmaktadır. Çalışma 2020 yılının örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı konularında en fazla araştırma yapılan yıl olduğunu göstermiştir. Bu alanlardaki araştırmaların artması bu kavramların öneminin giderek arttığını göstermektedir (Luthfiyana vd., 2024: 283).

Farhoud vd. (2025), iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü isimli çalışmasında, orta ve küçük ölçekli firmalarda çalışan 401 kişiye anket uygulamışlardır. Veriler Veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 paket programlarında analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda adil bir ortam sağlandığında bunun çalışanların motivasyonunu olumlu etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkilemektedir (Farhoud vd., 2025: 311).

Şeker vd. (2025), yapay zeka kaygısının iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü isimli çalışmasında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmenin 85 çalışanı üzerinde anket tekniği uygulamışlardır. Verilerde normallik testi, güvenilirlik testi, keşfedici faktör analizi testi, regrasyon testi yapmışlardır. Araştırmalarının sonucunda örgütsel vatandaşlık

davranışının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğuna ulaşmışlardır (Şeker vd., 2025: 46).

Mazlumoğlu ve Torlak (2026), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler isimli çalışmasında, Türkiye'deki kütüphaneciler üzerinde nicel araştırm yöntemi benimsenmiştir. Kolayda örneklemi yönetmi ile 192 katılımcıya anket uygulanmıştır. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Verilerin sonuçlarına göre, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve güçlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mazlumoğlu ve Torlak, 2026: 81).

6. YÖNTEM

6.1 Araştırmanın Problemi

Günümüzün kurumsal ortamlarında, özellikle kamu kurumlarında, çalışan performansının iyileştirilmesi yöneticiler ve politika yapıcılar için merkezi bir endişe haline gelmiştir. Geleneksel performans yönetimi yaklaşımları genellikle resmi görevlere ve ölçülebilir çıktılara odaklanırken, çalışanların gönüllü ve görev dışı davranışlarının da kurumsal etkinliğin sağlanmasında kritik bir rol oynadığı giderek daha fazla kabul görmektedir. Genellikle kurumsal vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılan bu davranışlar, meslektaşlara yardım etmek, proaktif olmak ve kurumsal iklime olumlu katkıda bulunmak gibi eylemleri içerir. Önemlerine rağmen, bu tür davranışların iş performansını nasıl etkilediği mekanizmaları tam olarak anlaşılmamıştır. Bu bağlamdaki en önemli zorluklardan biri, ÖVD ile iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan temel faktörleri belirlemektir. Bu faktörler arasında, iş memnuniyeti, çalışanların olumlu tutumlarını nasıl ve neden daha yüksek performans seviyelerine dönüştürdüklerini açıklayabilecek potansiyel olarak önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer önemli konu ise, demografik özelliklerin çalışanların algılarını ve davranışlarını şekillendirmedeki rolüyle ilgilidir. Yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve diğer kişisel özelliklerdeki farklılıklar, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını, ne kadar memnun olduklarını ve nasıl performans gösterdiklerini etkileyebilir. Bununla birlikte, bu demografik faktörlerin iş memnuniyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı farklılıklar yaratma derecesi, ampirik araştırmayı gerektiren açık bir soru olmaya devam etmektedir. Bu hususlar ışığında, bu çalışmada ele alınan temel sorun, örgütsel vatandaşlık davranışının kamu kurumlarındaki iş performansını nasıl etkilediğini ve iş memnuniyetinin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Ek olarak, çalışma, çalışanların demografik özelliklerinin iş memnuniyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında önemli farklılıklara yol açıp açmadığını araştırmayı amaçlamaktadır.

6.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, kamu kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve iş memnuniyetinin bu ilişkide aracı bir değişken olarak rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Daha spesifik olarak, çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde iş memnuniyeti yaşayıp yaşamadığını ve bu artan memnuniyetin iş performansında iyileşmeye dönüşüp dönüşmediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu ilişkileri eş zamanlı olarak analiz ederek, araştırma, değişkenler arasında var olabilecek yalnızca doğrudan etkileri değil, aynı zamanda dolaylı etkileri de ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Çalışmanın bir diğer önemli amacı, ana değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri araştıran bir dizi hipotezi test etmektir. Bunlar, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki doğrudan etkisini, örgütsel vatandaşlık davranışının iş memnuniyeti üzerindeki etkisini ve iş memnuniyetinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemeyi içermektedir. Ek olarak, çalışma, iş memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasındaki ilişkiye tamamen veya kısmen aracılık edip etmediğini değerlendirmektedir. Bu temel ilişkilerin yanı sıra, çalışma aynı zamanda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve iş deneyimi gibi demografik değişkenlerin çalışanların iş memnuniyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında önemli farklılıklar yaratıp yaratmadığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın bu yönü, belirli çalışan gruplarının iş yerinde daha olumlu tutum ve davranışlar sergileme olasılığının daha yüksek olup olmadığını anlamak için önemlidir. Sonuç olarak, bu araştırmanın amacı sadece teorik ilişkileri test etmek değil, aynı zamanda kamu kurumlarındaki yöneticiler ve karar vericiler için pratik bilgiler sağlamaktır. Çalışan performansını artıran faktörleri belirleyerek, çalışma daha etkili insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel stratejilerin geliştirilmesini desteklemeyi amaçlamaktadır.

6.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma hem teorik hem de pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Teorik olarak, kamu kurumları bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti ve iş

performansının birleşik etkilerini inceleyerek mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu değişkenler ayrı ayrı geniş çapta incelenmiş olsa da, özellikle arabuluculuk odaklı olmak üzere, üç değişkeni de bütünleştiren araştırmalar, özellikle kamu sektöründe, nispeten sınırlı kalmıştır.

Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri, iş memnuniyetinin arabuluculuk rolüne odaklanmasıdır. İş memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında bir köprü görevi görüp görmediğini anlamak, çalışan davranışının altında yatan mekanizmalara dair değerli bilgiler sağlamaktadır. Çalışma ayrıca, çalışan tutumlarının örgütsel sonuçları şekillendirmedeki rolünü vurgulaması açısından da önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB), iş memnuniyeti ve performans arasında belirlenen güçlü ilişkiler, olumlu bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin çalışan etkinliğinde önemli iyileşmelere yol açabileceğini göstermektedir. Ek olarak, araştırma çalışanlar arasındaki demografik farklılıklara ilişkin bilgiler sunmaktadır. Yaş ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin iş memnuniyetini ve örgütsel davranışı etkileyip etkilemediğini belirleyerek, çalışma kuruluşların işgücünü daha iyi anlamalarına ve daha hedefli politikalar tasarlamalarına yardımcı olmaktadır. Son olarak, çalışma Kastamonu'daki kamu kurumlarına odaklanarak yerel bağlama katkıda bulunmaktadır. Bu, bölgesel yöneticiler ve politika yapıcılar tarafından örgütsel uygulamaları iyileştirmek için kullanılabilecek değerli ampirik kanıtlar sağlamaktadır.

6.4 Araştırmanın Hipotezi

Bu çerçevede çalışmada sınanacak olan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

H_1: Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.

H_2: Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini etkilemektedir.

H_3: Örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansını etkilemektedir.

H_4: İş tatmini iş performansını etkilemektedir.

H_5: Katılımcıların demografik değişkenleri ve iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

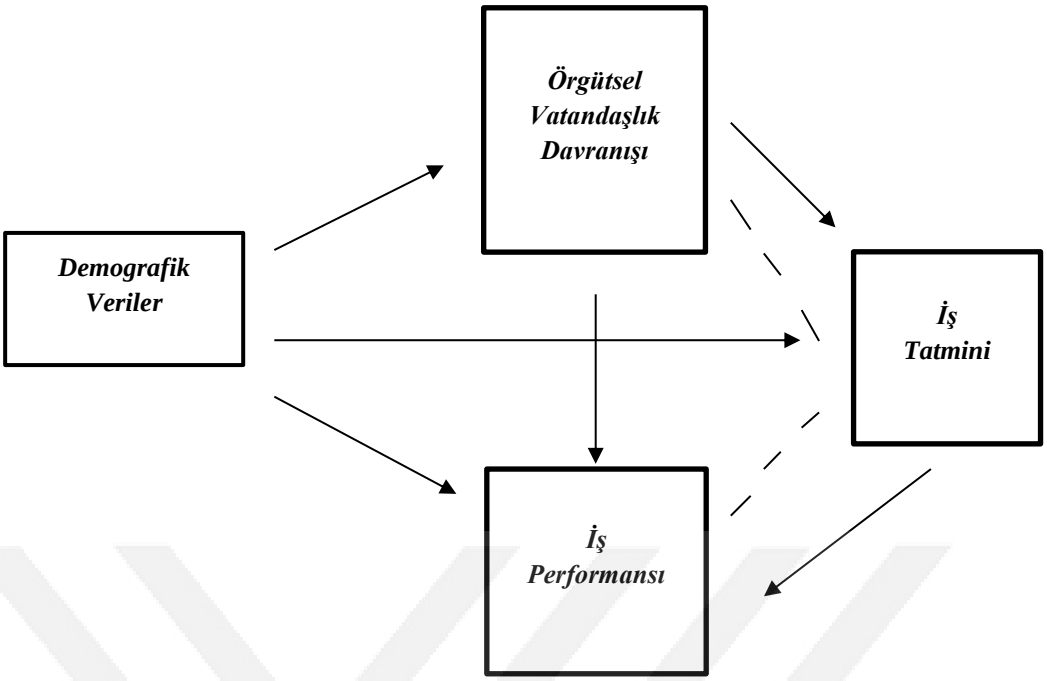
H_6: Katılımcıların demografik değişkenleri ve iş performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_7: Katılımcıların demografik değişkenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma ile ilgili çeşitli sınırlılıklar vardır. Birincisi, araştırma belirli bir coğrafi bölgede, yani Kastamonu'da bulunan kamu kurumlarıyla sınırlıdır. Sonuç olarak, bulgular diğer bölgelere veya özel sektör şirketleri veya uluslararası kuruluşlar gibi farklı kuruluş türlerine genelleştirilememelidir. Bir diğer sınırlama ise öz bildirim verilerinin kullanılmasıyla ilgilidir. Bu çalışmada toplanan veriler, katılımcıların algılarına ve öz değerlendirmelerine dayanmaktadır. Çalışmanın kesitsel tasarımı da önemli bir sınırlamadır. Veriler tek bir zaman noktasında toplandığı için, nedensel ilişkileri mutlak kesinlikle kurmak mümkün değildir. Regresyon ve aracı analiz gibi istatistiksel analizler değişkenler arasındaki ilişkilere dair güçlü göstergeler sağlasa dahi bu ilişkilerin yönünü ve zaman içindeki istikrarını doğrulamak için boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, çalışma çeşitli demografik değişkenleri içermesine rağmen, iş memnuniyetini, örgütsel vatandaşlık davranışını veya iş performansını etkileyebilecek tüm olası faktörleri hesaba katmamaktadır. Bir diğer sınırlama ise örgütsel vatandaşlık davranışının ölçümüyle ilgilidir. Çalışmada kullanılan ölçeğin çok faktörlü bir yapıya sahip olmasına rağmen, araştırma bunu tek bir genel değişken olarak ele almıştır. Son olarak, örneklem büyüklüğü istatistiksel analiz için yeterli olsa da, sonuçların genelleştirilmesini sınırlamaktadır.

6.6 Araştırma Modeli



Şekil 6.1 Araştırmanın modeli

6.7 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın örneklem grubunu Kastamonu ilindeki kamu kurumlarında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu kurumlar, çalışanların tanımlanmış roller dahilinde görevlerini yerine getirirken aynı zamanda örgütsel işleyişe katkıda bulunan çeşitli gayri resmi ve gönüllü davranışlarda bulundukları yapılandırılmış bir örgütsel ortamı temsil etmektedir. Çalışmanın örneklemi, bu popülasyondan seçilen toplam 387 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü istatistiksel analiz için yeterli kabul edilmekte ve çalışmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için güvenilir bir temel sağlamaktadır. Genel olarak, örneklem seçilen bölgedeki kamu sektörü çalışanlarının kapsamlı bir temsilini sağlamakta ve araştırma sorularının ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, örneklem tek bir coğrafi alanla sınırlıdır.

6.8 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ilk ölçek Kirkman ve Rosen (1999), daha sonrada Sigler ve Pearson (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da kullanılan, Çöl (2008) ve

Atılmış (2023)'den alınan işgören performansı ölçeğidir. Ölçek anket tek boyut ve 4 ifadeden meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, Organ (1988) tarafından geliştirilen ve araştırmada da kullanılan, Çiçeklioğlu (2019)'dan alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları olmak üzere toplam 5 boyut ile ele alınmıştır. Ankette örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini ölçmek adına kullanılan bu ölçekte Organ (1988); örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan diğergamlık ile ilgili 5, vicdanlılık ile ilgili 3, nezaket ile ilgili 3, centilmenlik ile ilgili 4 ve sivil erdem ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 19 ifadeye yer vermiştir.

İş tatminini ölçmek maksadıyla; Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından geliştirilen ve Atılmış (2023)'den alınan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş ifadeli ve tek boyuttan oluşmaktadır.

6.9 Faktör Analizi (Ölçeklere Dair Geçerlilik Analizleri)

İlgili çalışma gereği kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilebilmesi adına kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Literatür taraması yapıldığında oluşturulan ölçeklerin, farklı örneklemlere uygulanması aşamasında öncelikle ilgili faktör analizlerinin ve testlerin yapılmasının gerekliliği birçok bilim insanı tarafından vurgulanmıştır. Bu çalışma özelinde daha önce oluşturulan üç farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere ilk ölçek çalışan performansını ölçmekte, ikinci ölçek örgütsel vatandaşlık davranışını, üçüncü ölçek ise iş tatmini düzeyini anlamlandırmaktadır. Ölçekler esas örnekleme uygulanmadan önce test edilmesi amacıyla daha ufak bir örnekleme uygulanmıştır.

6.9.1 İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeğinin çalışmada kullanılmaya uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi adına çalışmanın bu alt başlığı içerisinde öncelikle iş tatmini ölçeğinin KMO-Barlett Küresellik analizi, toplam açıklanan varyans analizi ve sonrasında ölçeğe ait soruların

faktör yüklerinin tespit edilmesi adına gerekli olan istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.1 İş tatmini ölçeği KMO Barlett test sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,871
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1424,112
	df	10
	Sig.	0,000

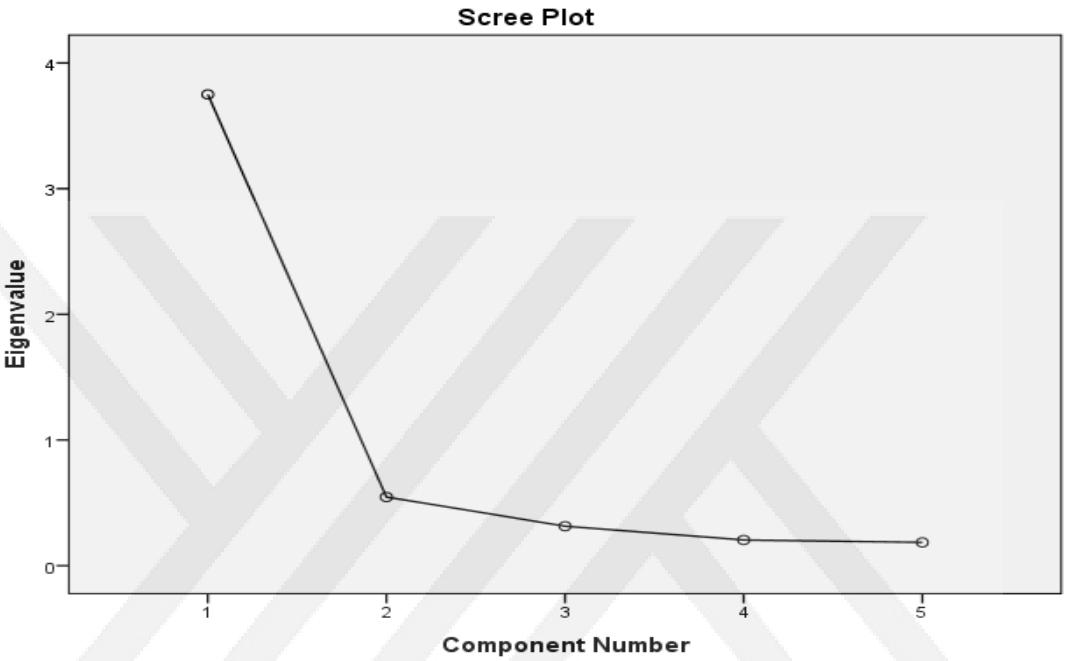
Çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan iş tatmini ölçeğinin keşfedici faktör analizinin ve ölçeğin geçerli olup olmadığının anlaşılabilmesi için KMO Barlett testinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu test aynı zamanda küresellik testi sonuçlarının da analiz edilmesini sağlamaktadır. Field (2009) tarafından geçmiş yıllarda yapılmış bir çalışmada ilgili analizin değerlerinin kabul aralıkları belirlenmiştir. Bu değer ise 0,5 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde ise iş tatmini ölçeğinin KMO Barlett küresellik testi analiz sonuçları 0,871 şeklinde saptanmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi adına yüksek derecede yeterli olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 6.2 İş tatmini faktör çıkarımı

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerinin Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	3,750	74,991	74,991	3,750	74,991	74,991
2	0,546	10,929	85,920			
3	0,314	6,284	92,204			
4	0,205	4,094	96,297			
5	0,185	3,703	100,000			
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.						

Çalışmanın örnekleminin faktörlere ayrılabilir bir yapıya sahip olup olmadığının anlaşılmasının ardından çalışmada kullanılan verilerin lineer bileşenlerini belirleyebilmek için faktör çıkarma analizi gerçekleştirilmiştir. Tabloda iş tatmini ölçeğinin toplam açıklanan varyans yüzdesi ve kaç alt boyuta ayrıldığı adına ilgili analiz gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin belirlenebilmesi adına özdeğerler katsayılarının

1’den büyük olan bileşenler alt boyut olarak kabul edilmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin özdeğerleri neticesinde tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgilerden hareket edildiğinde iş tatmini ölçeği tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda bu tek boyutlu yapı toplam ölçeğin yaklaşık %75’ini açıklama gücüne sahip olarak nitelendirilmektedir. Bu sonuçlardan hareket edildiğinde literatürde var olan çalışmalar bu değerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.



Şekil 6.2 İş tatmini Scree Plot grafiği

Toplam açıklanan varyans analizinden elde sonuçlarının doğru olduğunun ispat edilebilmesi adına çalışmanın bu kısmında Scree Plot grafiğine de yer verilmektedir. Analiz sonuçları dikkate alındığında grafikte de ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Şekil 3.3’te yer alan grafik tek faktörün ardından düzleşme eğilimi göstermekte ve tek faktörlü yapının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.3 İş tatmini döndürülmüş bileşen matrisi

Bileşen Matrisi	
	Bileşenler
1- İşimi keyifli buluyorum	0,905
2- Mevcut işimden memnunum	0,905
3- İşimi severek yaparım.	0,885
4- İş yerinde zaman iyi geçiyor.	0,853
5-Mutluluğu işimdeyken buluyorum	0,776
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.	
a. 1 bileşen çıkarıldı.	

Yukarıda yer alan tabloda iş tatmini ölçeğinin döndürülmüş bileşen matris analizinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu analiz neticesinde ilgili ölçek maddelerinin hangi faktöre ne derecek faktör yüküne sahip olduğu analiz edilmiştir. Analiz açımlayıcı faktör analizi olarak da adlandırılırken Varimax ile Kaiser Normalizasonu ve Temel Bileşen Analizi bu işlem için tercih edilmiştir. Bu analizde özdeğerleri 1'in üstünde olan ve faktör yükleri 0,50'nin üstünde olan faktör yükleri kabul edilmiştir. Ayrıca bileşik yük bindirme probleminin giderilmesi adına birden fazla faktöre ilgili değerin üstünde yük bindiren soruların da tespit edilmesi sağlanmıştır. Han (2009) tarafından literatürde yer alan bir çalışmaya bileşik yük bindiren ve aralarındaki farkın 0,10'un altında olması durumunda soruların çalışmadan çıkarılması gerekmektedir. İlgili matris sonuçları detayı bir şekilde ele alındığında tek faktörlü bir yapının olduğu görülmektedir. Tek faktör içerisinde yer alan s1, s2, s3, s4, s5 numaralı soruların faktör yükleri sırasıyla 0,905; 0,905; 0,885; 0,853; 0,776'dır.

6.9.2 İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İş performansı ölçeğinin çalışmada kullanılmaya uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi adına çalışmanın bu alt başlığı içerisinde öncelikle iş performansı ölçeğinin KMO-Barlett Küresellik analizi, toplam açıklanan varyans analizi ve sonrasında ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin tespit edilmesi adına gerekli olan istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.4 İş performansı ölçeği KMO Barlett test sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,820
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	689,698
	df	6
	Sig.	0,000

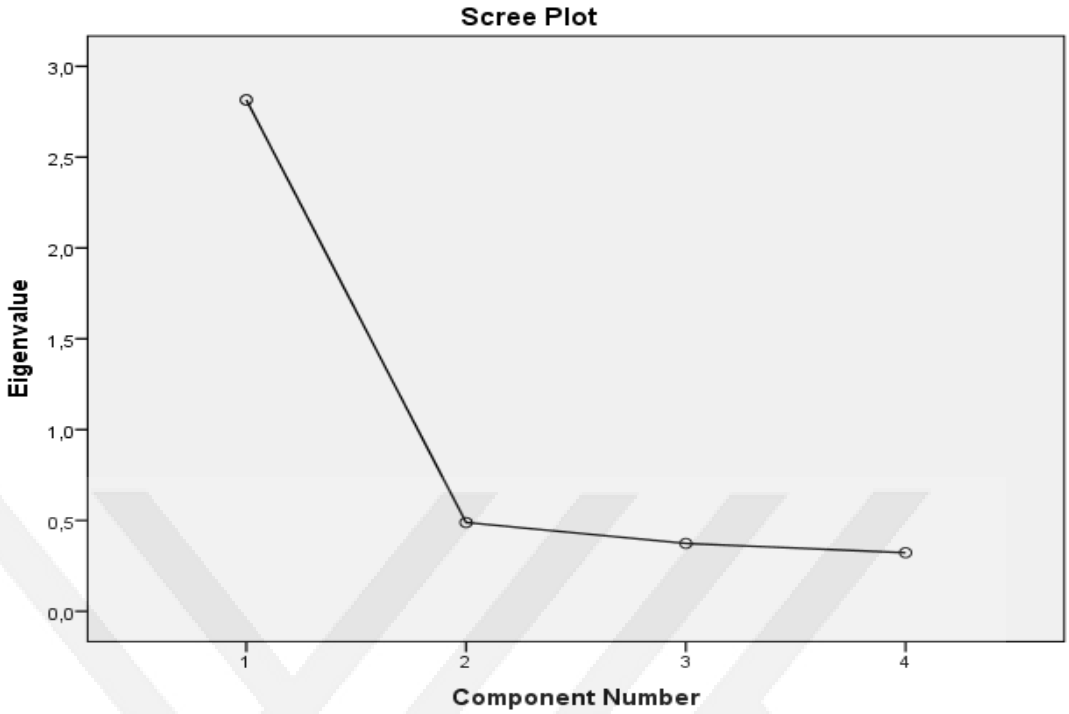
Çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan iş performansı ölçeğinin keşfedici faktör analizinin ve ölçeğin geçerli olup olmadığının anlaşılabilmesi için KMO Barlett testinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde ise iş performansı ölçeğinin KMO Barlett küresellik testi analiz sonuçları 0,820 şeklinde saptanmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi adına yüksek derecede yeterli olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 6.5 İş performansı faktör çıkarımı

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerinin Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	2,815	70,376	70,376	2,815	70,376	70,376
2	0,489	12,222	82,597			
3	0,374	9,338	91,935			
4	0,323	8,065	100,000			
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.						

Çalışmanın örnekleminin faktörlere ayrılabilir bir yapıya sahip olup olmadığının anlaşılmasının ardından çalışmada kullanılan verilerin lineer bileşenlerini belirleyebilmek için faktör çıkarma analizi gerçekleştirilmiştir. Tabloda iş performansı ölçeğinin toplam açıklanan varyans yüzdesi ve kaç alt boyuta ayrıldığı adına ilgili analiz gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin belirlenebilmesi adına özdeğerler katsayılarının 1'den büyük olan bileşenler alt boyut olarak kabul edilmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin özdeğerleri neticesinde tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgilerden hareket edildiğinde iş performansı ölçeği tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda bu tek boyutlu yapı toplam ölçeğin yaklaşık %75'ini açıklama gücüne sahip olarak nitelendirilmektedir. Bu sonuçlardan

hareket edildiğinde literatürde var olan çalışmalar bu değerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.



Şekil 6.3 İş performansı Scree Plot grafiği

Toplam açıklanan varyans analizinden elde sonuçlarının doğru olduğunun ispat edilebilmesi adına çalışmanın bu kısmında Scree Plot grafiğine de yer verilmektedir. Analiz sonuçları dikkate alındığında grafikte de ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Şekil 3.3'te yer alan grafik tek faktörün ardından düzleşme eğilimi göstermekte ve tek faktörlü yapının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.6 İş performansı döndürülmüş bileşen matrisi

Bileşen Matrisi	
	Bileşenler
1- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,859
2- İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	0,866
3- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,829
4- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,800
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.	
a. 1 bileşen çıkarıldı.	

Yukarıda yer alan tabloda iş performansı ölçeğinin döndürülmüş bileşen matris analizinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu analiz neticesinde ilgili ölçek maddelerinin hangi faktöre ne derecek faktör yüküne sahip olduğu analiz edilmiştir. Analiz açımlayıcı faktör analizi olarak da adlandırılırken Varimax ile Kaiser Normalizasonu ve Temel Bileşen Analizi bu işlem için tercih edilmiştir. Bu analizde özdeğerleri 1'in üstünde olan ve faktör yükleri 0,50'nin üstünde olan faktör yükleri kabul edilmiştir. Ayrıca bileşik yük bindirme probleminin giderilmesi adına birden fazla faktöre ilgili değerin üstünde yük bindiren soruların da tespit edilmesi sağlanmıştır. Han (2009) tarafından literatürde yer alan bir çalışmaya bileşik yük bindiren ve aralarındaki farkın 0,10'un altında olması durumunda soruların çalışmadan çıkarılması gerekmektedir. İlgili matris sonuçları detayı bir şekilde ele alındığında tek faktörlü bir yapının olduğu görülmektedir. Tek faktör içerisinde yer alan s1, s2, s3, s4 numaralı soruların faktör yükleri sırasıyla 0,859; 0,866; 0,829; 0,800'dür.

6.9.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışmada kullanılmaya uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi adına çalışmanın bu alt başlığı içerisinde öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO-Barlett Küresellik analizi, toplam açıklanan varyans analizi ve sonrasında ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin tespit edilmesi adına gerekli olan istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.7 Örgütsel vatandaşlık ölçeği KMO Barlett test sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,931
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3867,774
	df	171
	Sig.	0,000

Çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin keşfedici faktör analizinin ve ölçeğin geçerli olup olmadığının anlaşılabilmesi için KMO Barlett testinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO Barlett küresellik testi analiz sonuçları 0,931 şeklinde saptanmıştır. Bu değer örneklemin

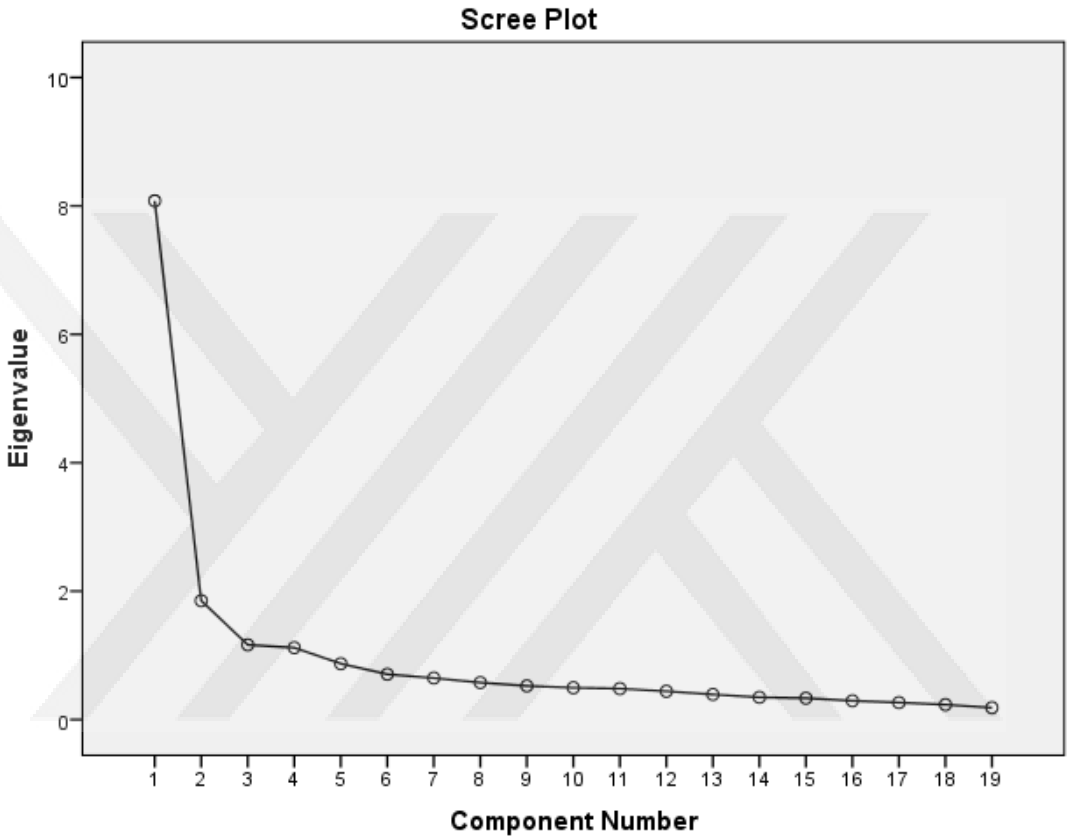
faktör analizi adına yüksek derecede yeterli olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 6.8 Örgütsel vatandaşlık faktör çıkarımı

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerinin Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	8,079	42,521	42,521	8,079	42,521	42,521
2	1,851	9,744	52,265	1,851	9,744	52,265
3	1,164	6,127	58,392	1,164	6,127	58,392
4	1,120	5,894	64,286	1,120	5,894	64,286
5	0,870	4,580	68,867			
6	0,706	3,716	72,582			
7	0,647	3,403	75,986			
8	0,576	3,031	79,017			
9	0,524	2,757	81,774			
10	0,496	2,608	84,382			
11	0,482	2,534	86,916			
12	0,441	2,321	89,238			
13	0,391	2,055	91,293			
14	0,347	1,826	93,119			
15	0,334	1,758	94,876			
16	0,293	1,543	96,420			
17	0,264	1,391	97,810			
18	0,232	1,221	99,031			
19	0,184	0,969	100,000			
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.						

Çalışmanın örnekleminin faktörlere ayrılabilir bir yapıya sahip olup olmadığının anlaşılmasının ardından çalışmada kullanılan verilerin lineer bileşenlerini belirleyebilmek için faktör çıkarma analizi gerçekleştirilmiştir. Tabloda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin toplam açıklanan varyans yüzdesi ve kaç alt boyuta ayrıldığı adına ilgili analiz gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin belirlenebilmesi adına özdeğerler katsayılarının 1'den büyük olan bileşenler alt boyut olarak kabul edilmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin özdeğerleri neticesinde dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ilgili dört faktörün açıkladıkları varyans oranları, kare yüklerinin çıkarım toplamları detaylı bir

şekilde tabloda yer almaktadır. Birinci faktör %42,521, ikinci faktör %9,744, üçüncü faktör %6,127, dördüncü faktör ise %5,894 varyans açıklama yüzdesine sahiptir. Çalışmada yer alan açımlayıcı faktör analizlerinin sonuçları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin içerisinde yer alan dört faktör toplam ölçeğin %64'ünden fazlasını açıklayıcı bir güce sahiptir. Bu sonuçlardan hareket edildiğinde literatürde var olan çalışmalar bu değerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir



Şekil 6.4 Örgütsel vatandaşlık Scree Plot grafiği

Toplam açıklanan varyans analizinden elde sonuçlarının doğru olduğunun ispat edilebilmesi adına çalışmanın bu kısmında Scree Plot grafiğine de yer verilmektedir. Analiz sonuçları dikkate alındığında grafikte de ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Şekil 3.3'te yer alan grafik dört faktörün ardından düzleşme eğilimi göstermekte ve yapının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Şekil 6.5 Örgütsel vatandaşlık döndürülmüş bileşen matrisi

Bileşen Matrisi				
	Faktör Sayısı			
	1	2	3	4
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.				0,600
Aşırı iş yükü olan bir diğer çalışana yardım ederim.				0,371
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine (alışmasına) yardımcı olurum	0,729			
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	0,727			
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,731			
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	0,593			
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,688			
Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0,463			
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,776			
Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	0,768			
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,769			
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	0,659			
Mesai ortamıyla ilgili olarak karşılaştığım problemlerde negatif yönler yerine pozitif yönler görmeye çalışırım.			0,346	
Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam.		0,536		
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.		0,436		
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	0,689			
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım			0,334	
Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	0,731			
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.		0,409		
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.				
a. 1 bileşen çıkarıldı.				

Yukarıda yer alan tabloda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin döndürülmüş bileşen matris analizinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu analiz neticesinde ilgili

ölçek maddelerinin hangi faktöre ne derecek faktör yüküne sahip olduğu analiz edilmiştir. Analiz açımlayıcı faktör analizi olarak da adlandırılırken Varimax ile Kaiser Normalizasonu ve Temel Bileşen Analizi bu işlem için tercih edilmiştir. Bu analizde özdeğerleri 1'in üstünde olan ve faktör yükleri 0,50'nin üstünde olan faktör yükleri kabul edilmiştir. Ayrıca bileşik yük bindirme probleminin giderilmesi adına birden fazla faktöre ilgili değerin üstünde yük bindiren soruların da tespit edilmesi sağlanmıştır. Han (2009) tarafından literatürde yer alan bir çalışmaya bileşik yük bindiren ve aralarındaki farkın 0,10'un altında olması durumunda soruların çalışmadan çıkarılması gerekmektedir. İlgili matris sonuçları detayı bir şekilde ele alındığında dört faktörlü bir yapının olduğu görülmektedir. Birinci faktör içerisinde yer alan s3, s4, s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s16, s18, numaralı soruların faktör yükleri sırasıyla 0,729; 0,727; 0,731; 0,593; 0,688; 0,463; 0,776; 0,768; 0,769; 0,659; 0,689; 0,731'dir. İkinci faktör içerisinde s14(0,536), s15(0,436), s19(0,409) kodlu sorular yer almaktadır. Üçüncü faktör içerisinde s13, s17, sorular yer almaktadır. Bu soruların faktör yükleri 0,346; 0,334'dür. Son olarak dördüncü faktör içerisinde yer alan sorular ise s1(0,600) ve s2(0,371)'dir. Çalışmanın bu kısmında ilgili ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olmasının çalışma için bir önem teşkil etmediğinin söylenmesi gerekmektedir. Bunun sebebi ise çalışmada ilgili ölçeğin tamamının tek bir değişken olarak kullanılması tercih edilmiştir. Diğer bir deyişle ilgili ölçeğin alt boyutları çalışmada değişken olarak tanımlanmamıştır. Buna istinaden hipotezin geliştirilmediği söylenmelidir.

Tablo 6.9 Güvenilirlik analizleri

İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
0,859	4
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
0,912	19
İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
0,912	5

Ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi için en çok tercih edilen değerlerden biri olan Cronbach Alfa değerinin esas alınması önem teşkil etmektedir. Hutchinson ve Johnston (2004) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ölçeklerin güvenilir düzeyde

olması adına yapılan analiz sonuçlarının 0,60 veya daha yüksek bir değere sahip olması gerekmektedir. Bu bilgiler dikkate alındığında çalışma özelinde kullanılan toplam üç farklı ölçek vardır. Çalışmanın daha güvenilir olması adına tüm ölçeklerin güvenilirlik değerleri ayrı ayır saptanmalıdır. Tabloya bakıldığında toplam iş performansı ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,859 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,912, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,912 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu değerler çalışmada tercih edilen ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduklarını ispat etmektedir.

7. BULGULAR

Çalışmanın bir önceki alt başlığında ilgili ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin analiz edilmesinin sonrasında çalışmada elde edilen bulgular bu alt başlıkta değerlendirilecektir. Çalışmanın bu kısmında demografik veriler analiz edilecek olup ardından çalışmanın esas ve alt hipotezlerinin test edilebilmesi adına analizler gerçekleştirilmiştir. Bu sayede araştırmanın hangi hipotezlerin kabul edilip edilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7.1 Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplam %
Grup	Kadın	205	53,0	53,0	53,0
	Erkek	182	47,0	47,0	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Yaş					
Grup	18-29	46	11,9	11,9	11,9
	30-39	133	34,4	34,4	46,3
	40-49	136	35,1	35,1	81,4
	50-59	61	15,8	15,8	97,2
	60 ve Üstü	11	2,8	2,8	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Medeni Durum					
Grup	Bekar	99	25,6	25,6	25,6
	Evli	288	74,4	74,4	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Çocuk Sayınız					
Grup	Çocuk Yok	206	53,2	53,2	53,2
	1 Çocuk	132	34,1	34,1	87,3
	2 Çocuk	42	10,9	10,9	98,2
	3 Çocuk	7	1,9	1,9	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Eğitim Durumu					
Grup	Lise	42	10,9	10,9	10,9
	Lisans	206	53,2	53,2	64,1
	Yüksek Lisans	108	27,9	27,9	92,0
	Doktora	31	8,0	8,0	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Kaç Yıldır Bu Mesleği Yapıyorsunuz					
Grup	0-1 yıl	59	15,2	15,2	15,2
	1-3 yıl	27	7,0	7,0	22,2
	4-6 yıl	301	77,8	77,8	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

Tablo 7.1'in devamı

Toplam Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz					
Grup	0-1 yıl	42	10,9	10,9	10,9
	1-3 yıl	27	7,0	7,0	17,8
	4-6 yıl	318	82,2	82,2	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz					
Grup	0-1 yıl	108	27,9	27,9	27,9
	1-3 yıl	40	10,3	10,3	38,2
	4-6 yıl	239	61,8	61,8	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Çalışma Sisteminiz					
Grup	Yarım Gün	375	96,9	96,9	96,9
	Tüm Gün	12	3,1	3,1	100,0
	Total	387	100,0	100,0	
Çalışma Saatlerinizden Memnun Musunuz					
Grup	Evet	272	70,3	70,3	70,3
	Hayır	115	29,7	29,7	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcı sayısı toplam 387 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %53'ü kadın katılımcılardan, geri kalan %47'si ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Çalışmada yer alan katılımcıların %25,6'sı bekar katılımcılardan, %74,4'ü ise evli katılımcılardan oluşmaktadır. Çalışmada yer alan katılımcıların %2,8'lik bir oranla, 60 yaş ve üzerinde olduğu analiz edilmiştir. Ardından veriler sıralandığında 18-29 yaş arası %11,9'luk bir oranla, 30-39 yaş arası %34,4'lük bir oranla, 40-49 yaş arası %35,1'lik bir oranla, 50-59 yaş arası %15,8'lik bir oranla birbirlerini takip etmektedir. Katılımcıların sahp oldukları çocuk sayıları dikkate alındığında, %53,2'si çocuklarının olmadığını, %34,1'i tek çocuk sahip olduklarını geri kalan %12,8'i 1'den fazla çocuklarının olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların eğitim düzeylerinin anlaşılması adına sorulan demografik soruya verilen cevaplar dikkate alındığında katılımcıların, %10,9'unun lise mezunu olduğu, %53,2'sinin lisans mezunu olduğu, %27,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu, %8'inin doktora mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların kaç yıldır bulundukları mesleği yaptıklarına dair sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %15,2'si 0-1 yıl, %7'si 1-3 yıl, %77,8'i 4-6 yıl cevabını vermişlerdir. Katılımcıların toplam kaç yıldır çalışma hayatında olduklarına dair sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %10,9'u 0-1 yıl, %7'si 1-3 yıl, %82,2'si 4-6 yıl cevabını vermişlerdir. Katılımcıların şimdiki kurumlarındaki çalışma sürelerine dair sorulan

soruya verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %27,9'u 0-1 yıl, %10,3'ü 1-3 yıl, %61,8'i 4-6 yıl cevabını vermişlerdir. Katılımcıların çalışma sistemlerine dair sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %96,9'u yarım gün, geri kalan %3,1'i tam gün cevabını vermişlerdir. Katılımcıların çalışma sistemlerinden memnun olup olmadıklarına dair sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %70,3'ü evet, geri kalan %29,7'si hayır cevabını vermişlerdir.

Tablo 7.2 Hipotezler ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan analizler

Hipotezler	**Kullanılan İstatistiki Analizler**
H_1: Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.	Çoklu Regresyon (Aracılık) Analizi
H_2: Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini etkilemektedir.	Pearson Korelasyon Analizi
H_3: Örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansını etkilemektedir.	Pearson Korelasyon Analizi
H_4: İş tatmini iş performansını etkilemektedir.	Pearson Korelasyon Analizi
H_5: Katılımcıların demografik değişkenleri ve iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	T Testi ve ANOVA Analizi
H_6: Katılımcıların demografik değişkenleri ve iş performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	T Testi ve ANOVA Analizi
H_7: Katılımcıların demografik değişkenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	T Testi ve ANOVA Analizi

Tablo 7.3 İş tatmini ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Tanımlayıcı İstatistik		
	Ortalama	S.S.
İşimi keyifli buluyorum	3,9457	1,11031
Mevcut işimden memnunum	4,0413	1,09561
İşimi severek yaparım.	4,2300	1,01865
İş yerinde zaman iyi geçiyor.	4,0026	1,04435
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	3,3256	1,25605

Katılımcıların iş tatmini ölçeğine vermiş oldukları cevaplara göre "Mutluluğu işimdeyken buluyorum" maddesi en düşük olan 3,3256 ortalama değere, "İşimi severek yapıyorum." maddesi en yüksek olan 4,23 ortalama değere sahiptir.

Tablo 7.4 İş performansı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Tanımlayıcı İstatistik		
	Ortalama	S.S.
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,5736	0,83115
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	4,2817	0,92224
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,2972	0,90311
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	4,3669	0,82370

Katılımcıların iş performansı ölçeğine vermiş oldukları cevaplara göre "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım" maddesi en düşük olan 4,2817 ortalama değere, "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım." maddesi en yüksek olan 4,5736 ortalama değere sahiptir.

Tablo 7.5 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Tanımlayıcı İstatistik		
	Ortalama	S.S.
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	3,5478	1,26518
Aşırı iş yükü olan bir diğer çalışana yardım ederim.	4,2300	0,89982
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine (alışmasına) yardımcı olurum	4,6047	0,80560
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	4,6124	0,76154
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	4,4961	0,78315
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	4,0801	0,92254
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	4,1292	0,96512
Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	3,7623	1,06539
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	4,7080	0,68667
Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	4,4884	0,81866
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	4,6951	0,70897
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	4,5349	0,82744
Mesai ortamıyla ilgili olarak karşılaştığım problemlerde negatif yönler yerine pozitif yönler görmeye çalışırım.	4,1008	0,94823
Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam.	3,2429	1,15302
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	3,6899	1,09022
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	4,2403	0,87961
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	3,8140	1,16580
Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	4,2196	0,90527
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	3,8734	1,04658

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine vermiş oldukları cevaplara göre "Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam" maddesi en düşük olan 3,2429 ortalama değere, "Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm." maddesi en yüksek olan 4,7080 ortalama değere sahiptir.

Tablo 7.6 Ölçeklere ilişkin Pearson Korelasyon analizi

Korelasyon Analizi				
		İş Performansı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini
İş Performansı	Pearson Korelasyonu	1	0,646**	0,404**
	Sig.		0,000	0,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Korelasyonu	0,646**	1	0,581**
	Sig.	0,000		0,000
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	0,404**	0,581**	1
	Sig.	0,000	0,000	

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Yapılan bir diğer analiz ise Pearson korelasyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Bu analiz bize değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgiler sunmaktadır. İlgili analiz sonuçlarına göre, (p. 0,001) anlamlılık düzeyinde katılımcıların iş performansı algıları ve iş tatmini algıları arasında 0,404 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, iş performansı algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında 0,646 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve iş tatmini algıları arasında 0,581 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 7.7 Aracılık etkisi analizi

Model Özeti										
	R	R^2	Adj. R^2	Std. H.	Değişim İstatistikleri					D-W
					R^2 D.	F D.	df1	df2	Sig. F	
	0,646	0,417	0,416	0,55806	0,417	275,78	1	385	0,000	2,009
a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Vatandaşlık, Bağımlı Değişken: İş Performansı										
	R	R^2	Adj. R^2	Std. H.	Değişim İstatistikleri					D-W
					R^2 D.	F D.	df1	df2	Sig. F	
	0,581	0,338	0,336	0,77702	0,338	196,16	1	385	0,000	1,952
a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Vatandaşlık, Bağımlı Değişken: İş Tatmini										

Tablo 7.7'nin devamı

	R	R^2	Adj. R^2	Std. H.	Değişim İstatistikleri					D-W
					R^2 D.	F D.	df1	df2	Sig. F	
	0,404	0,163	0,161	0,87342	0,163	74,947	1	385	0,000	1,960
a. Bağımsız Değişken: Çalışan Performansı, Bağımlı Değişken: İş Tatmini										
	R	R^2	Adj. R^2	Std. H.	Değişim İstatistikleri					D-W
					R^2 D.	F D.	df1	df2	Sig. F	
	0,647[a]	0,419	0,416	0,55820	0,419	138,22	2	384	0,000	2,003
									0,371	
a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı, Aracı Değişken: İş Tatmini										

Çalışmanın konu başlığına da adını veren hipotezin incelenmesine dair gerçekleştirilen çok lu regresyon analizi sonuçları ilgili tabloda detaylı bir şekilde yer almaktadır. Tablo da yer alan 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' değişkeninin (bağımsız değişken) 'İş Performansı' (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (R=0,646; p=0,000). Bu bulgu doğrultusunda, aracılık modelinin ilk koşulunun karşılandığı söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986). Bağımsız değişken 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ', analize aracılık değişkeni olarak eklenecek olan 'İş Tatmini' üzerinde de anlamlı bir etkiye sahiptir (R=0,581; p=0,000). Bu kabul, aracılık modelinin ikinci koşulunun da karşılandığını göstermektedir. 'İş Tatmini' (aracı değişken), 'İş Performansını (bağımlı değişken) anlamlı şekilde etkilemektedir (R=0,404; p=0,000). Bu şekilde aracılık modelinin üçüncü koşulu da karşılanmıştır. Son olarak, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' (bağımsız değişken) ve 'İş Tatmini' (aracı değişken) birlikte modele dahil edildiğinde, 'İş Performansı' değişkenini açıklayan Sig. değerinin anlamsıza döndüğü (p=0,371) belirlenmiştir. Bu durumda, dördüncü koşul da karşılanmıştır. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde, 'İş Tatmini' değişkeninin 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' ve 'İş Performansı' arasındaki ilişkide tam bir aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 7.8 İş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerine dair katılımcı ortalamaları

Katılımcı Ortalamaları					
	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
İş Performansı	387	1,00	5,00	4,3798	0,73016
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	387	1,32	5,00	4,1616	0,58715
İş Tatmini	387	1,00	5,00	3,9090	0,95342
Katılımcı Sayısı	387				

Tabloda iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine verilen cevaplara ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülebilmektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin değerler (Ortalama=3,9090; Standart Sapma=0,95342) şeklinde tespit edilmişken, iş performansına ait değerler ise (Ortalama=4,3798; Standart Sapma=0,73016), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin değerler (Ortalama=4,1616; Standart Sapma=0,58715) şeklinde tespit edilmiştir.

Tablo 7.9 Katılımcıların cinsiyetleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi

Değişken	**Grup**	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**df**	**Sig.**
İş Performansı	Erkek	205	4,3220	0,81763	1,659	385	0,098
	Kadın	182	4,4451	0,61271			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	205	4,1751	0,62691	0,481	385	0,631
	Kadın	182	4,1463	0,54020			
İş Tatmini	Erkek	205	3,9980	0,91072	1,956	385	0,051
	Kadın	182	3,8088	0,99231			

Tabloda katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Araştırmada cinsiyet değişkenine ait iki grup olması sebebiyle bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadın katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile ilgili tutum farklılıklarının olup olmadığının anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile cinsiyet değişkeni esasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Analizin ilgili Sig. değerleri sırasıyla (=0,098; 0,631 ve 0,051) olarak tespit edilmiştir.

Sig değeri 0,050'den büyük olması aradaki farkın anlamsız olduğunu göstermektedir. Fakat gruplar arasında matematiksel olarak bir fark olduğu da söylenmelidir.

Tablo 7.10 Katılımcıların yaşları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	Yaş Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
İş Performansı	18-29	46	4,4239	0,47978	0,985	**0,415**
	30-39	133	4,3421	0,80509		
	40-49	136	4,4596	0,68192		
	50-59	61	4,2869	0,79561		
	60 ve Üstü	11	4,1818	0,83734		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18-29	46	4,2918	0,36779	1,109	**0,352**
	30-39	133	4,1159	0,65953		
	40-49	136	4,1358	0,62703		
	50-59	61	4,2338	0,45969		
	60 ve Üstü	11	4,0861	0,47792		
İş Tatmini	18-29	46	3,8913	0,74560	2,512	**0,041**
	30-39	133	3,7504	1,08500		
	40-49	136	3,9265	0,92370		
	50-59	61	4,1541	0,81600		
	60 ve Üstü	11	3,9090	0,79636		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile yaşları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Grup sayısı fazla olduğu için bu veriler ANOVA testine tabi tutulmuştur. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,415; 0,352 ve 0,041) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve yaşları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat, katılımcıların iş tatmini algıları ve yaşları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Tablo 7.11 Katılımcıların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair Post-Hoc Analizi

Çoklu Karşılaştırma							
Games-Howell							
Bağımlı Değişken			Anlamlı Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						En Düşük	En Yüksek
İş Tatmini	30-39	50-59	-0,40372*	0,14059	0,037	-0,7919	-0,0156

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların iş tatmini algıları ve yaşları arasında anlamlı bir farkın hangi yaş düzeyleri arasında olduğunun anlaşılması için post-hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle yapılan çalışmada verilerin homojen dağılmadığı tespit edilmiş ve bu sebeple post-hoc analizlerinden biri olan Games-Howell analizi kullanılmıştır. Bu analize göre yaş aralığı 30-39 olan katılımcıların, yaş aralığı 50-59 olan katılımcılardan daha düşük iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Aslında orta yaşlarda olan bireylerin daha düşük iş tatminine sahip oldukları yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 7.12 Katılımcıların medeni halleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi

Değişken	**Grup**	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**df**	**Sig.**
İş Performansı	Bekar	99	4,3914	0,71710	0,183	385	0,855
	Evli	288	4,3759	0,73578			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bekar	99	4,2041	0,58149	0,836	385	0,404
	Evli	288	4,1469	0,58938			
İş Tatmini	Bekar	99	3,8646	0,94192	-0,537	385	0,592
	Evli	288	3,9243	0,95849			

Tabloda katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile medeni durumları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Araştırmada medeni durum değişkenine ait iki grup olması sebebiyle bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, evli ve bekar katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile ilgili tutum farklılıklarının olup olmadığının anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile medeni durum değişkeni esasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Analizin ilgili Sig. değerleri sırasıyla

(=0,855; 0,404 ve 0,592) olarak tespit edilmiştir. Sig değeri 0,050'den büyük olması aradaki farkın anlamsız olduğunu göstermektedir. Fakat gruplar arasında matematiksel olarak bir fark olduğu da söylenmelidir.

Tablo 7.13 Katılımcıların çocuk sayıları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	**Çocuk Sayıları**	**N**	**X (Ortalama)**	**SS**	**F**	**Sig.**
İş Performansı	Çocuk Yok	206	4,4145	0,66171	0,435	**0,824**
	1 Çocuk	132	4,4261	0,66233		
	2 Çocuk	42	4,3036	1,02787		
	3 Çocuk	7	4,3750	0,51841		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Çocuk Yok	206	4,2585	0,51680	1,518	**0,183**
	1 Çocuk	132	4,1547	0,58263		
	2 Çocuk	42	4,1554	0,62728		
	3 Çocuk	7	4,2982	0,45843		
İş Tatmini	Çocuk Yok	206	3,8316	0,94694	1,377	**0,232**
	1 Çocuk	132	3,9000	0,94052		
	2 Çocuk	42	4,1238	0,98966		
	3 Çocuk	7	4,6667	0,39328		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile sahip oldukları çocuk sayıları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,824; 0,183 ve 0,232) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve çocuk sahibi olup olmadıkları veya çocuk sayıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat gruplar arasındaki farklar sayısal olarak dikkate alınabilir.

Tablo 7.14 Katılımcıların eğitim durumları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
İş Performansı	Lise	42	4,2738	0,98434	1,384	**0,247**
	Lisans	206	4,3422	0,72582		
	Yüksek Lisans	108	4,4954	0,58203		
	Doktora	31	4,3710	0,80847		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	42	4,2419	0,69824	3,696	**0,012**
	Lisans	206	4,1265	0,55454		
	Yüksek Lisans	108	4,2695	0,53788		
	Doktora	31	3,9100	0,71512		
İş Tatmini	Lise	42	4,0095	1,03307	3,217	**0,023**
	Lisans	206	3,7757	0,93098		
	Yüksek Lisans	108	4,1130	0,90534		
	Doktora	31	3,9484	1,05067		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,247; 0,012 ve 0,023) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Fakat, katılımcıların iş tatmini algıları, örgütsel vatandaşlık algıları ve eğitim düzeyleri arasında anlamalı bir fark tespit edilmiştir.

Tablo 7.15 Katılımcıların eğitim düzeyleri ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiye dair Post-Hoc Analizi

Çoklu Karşılaştırma							
Tukey HSD							
Bağımlı Değişken			Anlamlı Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						En Düşük	En Yüksek
Örgütsel Vatandaşlık	Doktora	Yüksek Lisans	-0,35948*	0,11840	0,014	-0,6650	-0,0540
İş Tatmini	Yüksek Lisans	Lisans	0,33723*	0,11230	0,015	0,0475	0,6270

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların iş tatmini algıları, örgütsel vatandaşlık algıları ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farkın hangi eğitim düzeyleri grupları arasında olduğunun anlaşılması için post-hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle yapılan çalışmada verilerin homojen dağıldığı tespit edilmiş ve bu sebeple post-hoc analizlerinden biri olan Tukey HSD analizi kullanılmıştır. Bu analize göre doktora düzeyinde olan katılımcıların, yüksek lisans düzeyinde olan katılımcılardan daha düşük örgütsel vatandaşlık algısına sahip oldukları görülmüştür. Buna ek olarak, yüksek lisans düzeyinde olan katılımcıların, lisans düzeyinde olan katılımcılardan daha yüksek iş tatmini algısına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 7.16 Katılımcıların meslekteki süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	**Meslek Süreleri**	**N**	**X (Ortalama)**	**SS**	**F**	**Sig.**
İş Performansı	4-6 Yıl	59	4,3771	0,69539	0,003	**0,997**
	1-3 Yıl	27	4,3704	0,58986		
	4-6 Yıl	301	4,3812	0,74987		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-1 Yıl	59	4,2685	0,61173	1,258	**0,286**
	1-3 Yıl	27	4,1910	0,37957		
	4-6 Yıl	301	4,1380	0,59653		
İş Tatmini	0-1 Yıl	59	4,0034	0,97591	0,350	**0,705**
	1-3 Yıl	27	3,8667	0,54065		
	4-6 Yıl	301	4,8944	0,97878		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile meslekteki süreleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,997; 0,286 ve 0,705) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algıları, iş tatmini algıları ve meslekteki süreleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 7.17 Katılımcıların çalışma süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	Çalışma Süreleri	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
İş Performansı	0-1 Yıl	42	4,4286	0,72894	1,084	**0,339**
	1-3 Yıl	27	4,1852	0,85932		
	4-6 Yıl	318	4,3899	0,71850		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-1 Yıl	42	4,3008	0,56211	2,226	**0,109**
	1-3 Yıl	27	4,0000	0,53155		
	4-6 Yıl	318	4,1569	0,59240		
İş Tatmini	0-1 Yıl	42	4,0190	0,92848	1,728	**0,179**
	1-3 Yıl	27	3,6000	0,80575		
	4-6 Yıl	318	3,9208	0,96553		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile çalışma süreleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,339; 0,109 ve 0,179) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algıları, iş tatmini algıları ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 7.18 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma süreleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair ANOVA Testi

Boyut	Kurumdaki Çalışma Süreleri	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
İş Performansı	0-1 Yıl	108	4,3565	0,69646	0,142	**0,867**
	1-3 Yıl	40	4,3500	0,56840		
	4-6 Yıl	239	4,3954	0,77007		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-1 Yıl	108	4,2193	0,58314	0,866	**0,422**
	1-3 Yıl	40	4,0934	0,42399		
	4-6 Yıl	239	4,1469	0,58715		
İş Tatmini	0-1 Yıl	108	3,9667	0,97386	0,273	**0,761**
	1-3 Yıl	40	3,8900	0,74963		
	4-6 Yıl	239	3,9090	0,97658		

Tablo incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile kurumdaki çalışma süreleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analizin sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık olup olmadığını gösteren değerler sırasıyla (0,867; 0,422 ve 0,761) şeklinde bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algıları, iş tatmini algıları ve kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 7.19 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma sistemleri ile tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi

Değişken	**Grup**	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**df**	**Sig.**
İş Performansı	Tam Gün	375	4,3773	0,73738	0,378	385	0,706
	Yarım Gün	12	4,4583	0,46262			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Tam Gün	375	4,1665	0,59033	0,916	385	0,360
	Yarım Gün	12	4,0088	0,47173			
İş Tatmini	Tam Gün	375	3,9019	0,96205	-0,828	385	0,408
	Yarım Gün	12	4,1333	0,61101			

Tabloda katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile kurumlarındaki çalışma sistemleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Araştırmada medeni durum değişkenine ait iki grup olması sebebiyle bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, yarım gün ve tam gün çalışan katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile ilgili tutum farklılıklarının olup olmadığının anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile kurumlarındaki çalışma sistemleri değişkeni esasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Analizin ilgili Sig. değerleri sırasıyla (=0,706; 0,360 ve 0,408) olarak tespit edilmiştir. Sig değeri 0,050'den büyük olması aradaki farkın anlamsız olduğunu göstermektedir. Fakat gruplar arasında matematiksel olarak bir fark olduğu da söylenmelidir.

Tablo 7.20 Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma saatlerinden memnuniyetleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye dair T-Testi

Değişken	**Grup**	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**df**	**Sig.**
İş Performansı	Evet	272	4,3493	0,76343	1,268	385	0,206
	Hayır	115	4,4522	0,64200			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evet	272	4,1830	0,61187	1,107	385	0,269
	Hayır	115	4,1108	0,52309			
İş Tatmini	Evet	272	4,0985	0,86660	6,308	385	0,000
	Hayır	115	3,4609	1,00216			

Tabloda katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile kurumlarındaki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları görülmektedir. Araştırmada medeni durum değişkenine ait iki grup olması sebebiyle bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, memnun olan ve olmayan katılımcıların iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ve iş tatmini algıları ile ilgili tutum farklılıklarının olup olmadığının anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, iş performansı algısı, örgütsel vatandaşlık algısı ile kurumlarındaki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri değişkeni esasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Analizin ilgili Sig. değerleri sırasıyla (=0,206; 0,269) olarak tespit edilmiştir. Sig değeri 0,050'den büyük olması aradaki farkın anlamsız olduğunu göstermektedir. Fakat katılımcıların iş tatmini algıları ve kurumlarındaki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri değişkeni esasında istatistiksel olarak anlamlı (Sig. 0,000) bir fark tespit edilmiştir. Bu sonuç bize kurumlarındaki çalışma saatlerinden memnun olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve doğrudan ilişkili değişkenler olduğunu ifade etmektedir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde kurumsal ortamlarda, özellikle kamu kurumlarında, çalışanların performansının iyileştirilmesi yöneticiler için önemli bir konu haline gelmiştir. Geleneksel performans yönetimi yaklaşımları genellikle resmi görevlere ve ölçülebilir çıktılara odaklanırken, çalışanların gönüllü ve görev dışı davranışlarının da kurumsal etkinliğin sağlanmasında kritik bir rol oynadığı giderek daha fazla kabul edilir hale gelmiştir. Genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak adlandırılan bu davranışlar, meslektaşlara yardım etmek, proaktif olmak ve kurumsal iklime olumlu katkıda bulunmak gibi eylemleri içermektedir.

Bir diğer önemli konu ise, demografik özelliklerin çalışanların algılarını ve davranışlarını şekillendirmedeki rolüyle ilgilidir. Yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve diğer kişisel özelliklerdeki farklılıklar, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını, ne kadar memnun olduklarını ve nasıl performans gösterdiklerini etkilemektedir.

Bu çalışmada, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik özelliklerin iş memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup;

1-Kamu kurumlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının;

- İş performansının artmasında doğrudan etkili olduğu,
- İş tatminin sağlandığında iş performansının da arttığı,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır.

2-Kamu kurumlarında çalışanların demografik özellikleri;

- Cinsiyetinin iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininde bir etkisinin olmadığı,

- Yaşlarının iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışında bir etkisinin olmadığını, ancak yaş faktörünün özellikle orta yaş düzeyindeki çalışanlar açısından iş tatminini etkilediği,

- Medeni durumlarının iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininde bir etkisinin olmadığı,

- Çocuk sahibi olup olmadıkları veya çocuk sayılarının iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininde bir etkisinin olmadığı,

- Eğitim durumlarının, örgütsel vatandaşlık davranışında ve iş tatmininde bir etkisinin olmadığı, ancak eğitim durumlarının özellikle lisans ve lisans üstü eğitime sahip çalışanlarda iş performansını etkilediği,

- Kurumdaki çalışma sürelerinin iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininde bir etkisinin olmadığı,

- Çalışanların demografik değişkenlerinin ve iş tatmininde çok etkili olmadığı,

- Çalışanların demografik değişkenlerinin iş performansında çok etkili olmadığı

- Çalışanların demografik değişkenlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışında çok etkili olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine Tablo 3.7'de yer verilmiştir. Bunu ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Değerin 0,70 üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarında 3 ölçekte bu katsayının üzerinde çıkmıştır. Bu yüzden kullanılan tüm ölçekler güvenilir çıkmıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında farklılıklara bakmak için ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarında, iş performansı boyutunda eğitim düzeyine yönelik anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum eğitim düzeyinin tek başına iş performansını

etkilemediğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık boyutuna bakıldığında, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortalamaya bakıldığında yüksek lisans mezununun örgütsel vatandaşlık boyutunun fazla çıkması kişilerin eğitimleri, iletişim becerileri arttıkça örgüte daha fazla katılmak istedikleri düşünülebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerin daha fazla sorumluluk alması ve örgüte ait hissetmesiyle ilgili bir kavramdır. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça sorumluluk alma ve ait olma isteklerinin artabileceği sonucu çıkartılabilir. İş tatmini boyutunda da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalama olarak yüksek lisans mezunlarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. İş tatminin sadece ekonomik değildir, kişilerin duygu durumuyla ilgilidir. Beklenti ve ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığına da bakılır. Bu analizle eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarının da karşılandığı ve iş tatminini olumlu şekilde etkilediğine ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşları ile örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiye dair ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. İş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş tatmini açısından ise farklılık vardır. Örgütsel vatandaşlığı etkileyen faktörler açısından bakıldığında, uyumlu olması, sorun çözmesi ya da örgütün güçlenmesini ön plana koyması gibi etkilerde yaşın bir önemi yoktur. Kişi kaç yaşında olursa olsun bakış açısı olumluysa, örgüte katkıları çoksa örgütsel vatandaşlık açısından daha önemlidir. İş performansı açısından bakılacak olursa, çalışanı strese sokan ya da motive olmasını sağlayan durum yaşından ziyade örgüt kültürüne sahip olmasıyla ilgilidir. Demokratik bir ortama ve iyi bir lidere sahip örgütlerde çalışan kaç yaşında olursa olsun iyi bir performansla çalışacaktır. İş tatmini açısından bakıldığında, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri çalışanların aldığı ücrettir. Çalışanlar aldıkları ücretleri diğer çalışanlarla kıyaslayacaktır. Çalışanın, benzer işi yapmalarına rağmen kendisinden küçük yaşta olan bir çalışandan daha az maaş alması ya da aynı maaşı alıyor olması iş tatmini olumsuz etkileyecektir. İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanların iş yerindeki terfileridir. Çalışan açısından aynı işyerinde yaşı kendisinden küçük bir çalışanın daha hızlı terfi alması da iş tatmini olumuz etkileyecektir. Kendilerinden daha küçük yaştaki kişilerin aynı işi yapmalarına rağmen kendileri ile aynı ya da daha fazla ücret aldığını bilmeleri ya da daha hızlı yükseldiğini görmeleri çalışanın iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Tablo 7.7'de; Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki aracılık etkisi incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerinde pozitif ve olumlu bir etkisi vardır. ($R=0,646$; $R^2=0,417$; $p<0,001$). Çalışanlar örgütü benimseyip örgüt yararına çalıştıkça performansları da yükselmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında sergilenen gönüllü davranışların performansı olumlu anlamda etkilediği görülmektedir. İkinci modelde, iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($R=0,581$; $R^2=0,338$; $p<0,001$). Buna göre, çalışanların örgüt yararına çalışması, çevresindeki çalışanlara yardım etmesi, işlere gönüllü katılım sağlanması gibi eylemlerde bulunulduğunda çalışanların işlerinden daha fazla memnun olmasını sağlayacaktır. Üçüncü modele bakıldığında, iş performansının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($R=0,404$; $R^2=0,163$; $p<0,001$). Çalışanların iş performansı arttıkça yaptıkları işten daha memnun oldukları söylenebilir. Kişiler yüksek performanslarının sonucunda ödül, başarı ve çevresinde saygınlık kazanma gibi davranışları gördükçe yaptıkları işten daha fazla doyum yaşamaktadır. Son modelde iş tatmininin de eklenmesiyle, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansına etkisi yeniden incelenmiştir. ($R=0,647$; $R^2=0,419$; $p<0,001$). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminin birlikte ele alındığında iş performansını açıklayan Sig. Değerinin anlamsıza ($p=0,371$) döndüğü görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansını doğrudan etkilemekle birlikte iş tatmini üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 7.6 Ölçeklere İlişkin Pearson Korelasyon Analizi incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı kavramlarının birbirleriyle arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça iş tatminin de arttığı görülmektedir. Anket sorularına da bakıldığında; zor durumda olan çalışma arkadaşına yardım eden, yükünü hafifleten, yeni başlayan kişilere yardımcı olan çalışanın iş yerinde mutlu ve keyifli olması doğaldır. İşinde mutlu olan kişi zamanını hem daha verimli geçirecek hem de kurumuna zarar verebilecek eylemlerden kaçınacaktır. Sorunlarla karşılaştığı zaman şikayet etmek yerine çözüm odaklı çalışacaktır. Çalışanların çalıştıkları yere dair

olumlu duygu içerisinde olmaları onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayacak, bu da iş tatmini yaşamalarına ve iş performanslarının artmasına katkı sunacaktır. İş tatminin tanımlarına bakıldığında da sadece ekonomik olarak değil duygusal olarak da çalışanın işten tatmin olması gerekmektedir. Bu da iş yerinde iyi oluş hali ile mümkündür. Kişiler işini severek ve iyi hissederek yaptıkça bu durum performanslarının da artmasını sağlayacaktır.

Tablo 7.17 Çalışanların çalışma sürelerinden memnuniyetlerine yönelik yapılan analizde, kişilerin çalışma saatlerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansında etkili olmadığı fakat iş tatmininde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşinden memnun olan ve her şartta gönüllü olarak çalışan kişiler için zaman sorun olmamaktadır. Çalışanların iş performansı için çalışma saatlerinin etkisi yoktur. İş performansını etkileyen faktörlerden örgüt kültürü ve motivasyon kavramları düşünüldüğünde, örgüt kültürüne sahip bir çalışan için kaç saat çalıştığından ziyade işin bitmesi ve örgütün zarar görmemesi daha önemlidir. Duruma motivasyon açısından bakıldığında ise, işinden haz alan ya da onu motive edecek bir ödül sistemine sahip örgütlerde çalışma saatleri önemli değildir. Önemli olan işlerin yapılması ve kişinin kendisini değerli hissedecek olmasıdır. Yapılan iş sonucunda kendisini başarılı hisseden çalışanlar bunun hem maddi hem de manevi karşılığını da almış olacaklardır. Motivasyon ve örgüt kültürü için önemli olan örgütsel bağlılık kavramı ile çalışma süresinden ziyade örgütün sürekliliği ve işin bitmesi daha önemlidir. Araştırma sonucunda iş tatmini için ise bu durum, çalışma saatinden memnun olan kişilerin iş tatmini daha yüksektir. Örgütü etkileyen faktörlerden olan çalışma koşulları çerçevesinde düşünüldüğünde, şartların kişilerin iş tatmininde çok önemli olduğu açıklanmaktadır. Fiziksel çalışma koşulları kişilerin iş tatminini etkilemektedir. Çalıştığı odanın koşulları, aşırı sıcak ya da soğuk olması nasıl etkiliyorsa bu araştırmada çıkan sonuca göre iş saatleri de etkilemektedir. Çalışanlar, çalışma saatleri konusunda üzerlerinde baskı hissettiklerinde bu durum verimliliklerini de etkileyecek ve iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olabilecektir.

Tablo 7.9 Katılımcıların cinsiyetleri ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasında bakılan t testinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. İş tatminini etkileyen unsurlardan birisi olan cinsiyet faktörüne bakıldığında çalışma şartları eşit olduğunda iş tatmini konusunda kadın ya da erkek olması arasında anlamlı bir fark

yoktur. Önemli olan şartların eşit olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık kavramına, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olan 5 boyut üzerinden bakıldığında da önemli olanın cinsiyet olmadığı görülmektedir. Çalışanların birbirine yardım etmesi, sorumluluk sahibi olması, kırıcı bir söz söylememeleri, hoşgörülü olmaları, olumsuzluklara karşı öncesinde önlem almaları 5 boyutun içerisinde olan ve beklenen davranışlardır. Fakat bu davranışları yaparken hangi cinsiyete sahip olduğu üzerinde durulan bir durum değildir. İş performansı açısından bakıldığında; görev ve bağlamsal performansın cinsiyet değil örgütün hedefine ulaşması ya da örgüt kurallarına bağlı kalması gibi ifadelerin önemli olduğu görülmektedir.

Çalışma, kamu kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık, davranışı, iş performansı ve iş tatmini kavramlarına bakışını ele almıştır. Kişilerin çalışırken nelere dikkat ettiği, motivasyonu nelerin arttırdığı, ödül sistemlerinin sadece ekonomik bir beklenti olmadığı, örgüte güven ve aidiyetin örgütü nasıl güçlendireceği ifade edilmiştir. Örgütlerin çalışanlardan beklentisi işi yapmak ve örgütün sürdürülebilirliği için çalışmaksa, çalışanlarında bazı beklentileri olduğu görülebilir. Çalışanlar kendisine değer veren, onu gören, önemseyen ve düşünen örgütlerde kendi görev tanımları içinde olmasa dahi örgüte katkı sağlamak için uğraşırlar. Çünkü örgütü benimsemişlerdir ve örgüt kurallarına güvenirler. Yani daha fazla sorumluluk aldığında maddi ve manevi bir karşılık alacağını bilir, herhangi bir sorunu olduğunda çözüme kavuşacağını düşünür. Durum böyle olunca da performans ve iş tatmini kendiliğinden gelen kavramlar olacaktır. Çalışmadan çıkarılabilecek önemli sonuçlardan biri de insan odaklı örgütlerin her işte başarılı olacağıdır. Yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı, ileride yapılacak çalışmalar için önemli bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, bu araştırma Kastamonu ilindeki kamu kurumları ile sınırlıdır. Araştırma daha geniş alanda ve örneklem sayısı arttırılarak genişletilebilecektir. Araştırmada sadece kamu kurumunda çalışanlara yer verilmiş olup, ilerde yapılacak çalışmalarda özel sektör çalışanları da dahil edilerek, özel ve kamu sektöründeki çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasına da olanak sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *7*(1), 1-14.

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, *9*(5), 25-29.

Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, *7*(10), 160-174.

Ahmad, Z. & Taylor, D. (2009). Commitment To Independence By Internal Auditors: The Effects Of Role Ambiguity And Role Conflict. *Managerial Auditing Journal, 24*(9), 899-925.

Akar, V. (2023). Örgütlerde yetenek yönetimin çalışanların iş performansına etkisi: örgütsel vatandaşlık davranışının aracı ve işsizlik kaygısının düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *24*(1), 477-497.

Akça, E. (2023). *The relatıonshıp between corporate sustaınabılıty and organızatıonal cıtızenshıp: the moderatıng effect of work-lıfe balance and personal traıts.* [Phd Thesis] Graduate School Of Educatıon.

Akçin, K. (2021). İş performansı belirleyicilerinden örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sapma davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 317-329.

Akinci, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(4), 1-25.

Akman, V., Hanoğlu, M., ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(52),130-145.

Aktürk, A. E., & Harmancı, F. M. (2013). Performans değerlendirme. M. Buçak, M. Dağlar, E. Doğan, F. M. Harmancı (Eds.), *Güvenlik sektöründe operasyonel yöneticilik* içinde (ss. 419–458). Polis Akademisi Yayınları.

Algül, M., Fidan, Y., ve Fidan, S. Ş. (2024). İşyeri ruhsallığı ve iş tatmini arasındaki bağlantının keşfedilmesi ve gelecek araştırma önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, *7*(14), 84-96.

Alhas, F. (2023). İş tatminin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(4), 1530-1562.

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of applied psychology*, *83*(2), 247.

Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Education For Business*, *76*(5), 282-288.

Altan, S. (2021). *Yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimine etkisinde rol belirsizliği ve iş yükünün rolü*. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25), 484–502.)

Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, *7*(28), 47-57.

Alzate-Wilches, G. (2009). *The relationship between rewards and recognition, service-oriented organizational citizenship behaviour, and customer satisfaction*. [Phd Thesis] Management Sciences.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(2), 87-96.

Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 203–228.

Atılmış, T. (2023). *Kişilik özellikleri ve değerlere göre işyerinde kişi uyumunun iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkisi: kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-çalışma grubu ve kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme.* [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.

Avcı, Y. E., Demir, S., ve Üce, Ö. (2022). İdari personellerde sanal kaytarma davranışı ile iş performansı ilişkisi. *Tarih Okulu Dergisi, 15*(58), 2087–2103. https://doi.org/10.29228/JOH.58029

Ayan, B., ve Sökmen, A. (2023). Kişilik özelliklerinin internet bağımlılığı ve işten sıkılma ile ilişkisinde iş tatmininin ve örgütsel yalnızlığın aracılık rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *9*(3), 362-379.

Aydın, O. A. (2022). Türkiye'de iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(1), 45-57.

Babacan, M., ve Eriş, E. D. (2006). Pazarlamada vekalet teorisi ve kavramsal bir model geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(1), 89-110.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, *12*(24), 58-72.

Bakan, İ. (2009). Çalışanların "yöneticilerden tatmin" ve "genel tatmin" düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Öneri Dergisi*, *8*(31), 53-67.

Bakan, İ., Erşahan, B., Şekkeli, Z. H., ve Kiraz, E. (2022). İş tanımlama endeksi kapsamında "meslektaşlara ilişkin negatif tutumlar", davranışsal mobbinge yönelik algılarda farklılığa yol açar mı?. *Asya Studies*, *6*(22), 135-146.

Bakan, İ., Eyitmiş, A., & Demir, B. (2011). Tekstil işletmelerinde yönetici adayları için performans değerleme sistemi kurulmasına yönelik bir çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(16), 1-32.

Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirmenin etkinleştirilmesi yönünde çalışanların düşünceleri: tutumlar, beklentiler ve sonuçlar konusunda bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *10*(2), 75-98.

Bal, F., ve Ufacık, O. E. (2024). Vekâlet teorisi üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(4), 1650-1670. Https://Doi.Org/10.18074/Ckuiibfd.1356920.

Barghouti, Z., Guinot, J. & Chiva, R. (2022). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. *International Journal of Manpower, 44*(9), 1-19.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barut, C., & Erkoç, B. (2023, 2–3 Aralık). Örgütsel vatandaşlık davranışına teorik bir bakış [Sözlü bildiri]. *3rd International Rahva Technical and Social Researches Congress*, Bitlis, Türkiye.

Basım, H. N., Erkenekli, M., ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, *43*(1), 145-165.

Başol, O., ve Çömlekçi, M. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1* (2), 16-29.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, (59), 125-139.

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, And Superior Service Quality. *Journal Of Retailing*, *78*(2), 131-146.

Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox Of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens At What Cost?. *Academy Of Management Review*, *32*(4), 1079-1095.

Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 13*(7), 1091–1104. https://doi.org/10.1080/09585190210131311

Biçen, G., ve Koç, H. (2019). İşgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *3*(4), 1450-1468.

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları, 11*(22), 66-77.

Bitmiş, M. G., Sökmen, A., ve Turgut, H. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: geçerlilik ve güvenilirliğinin yeniden değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 1-14.

Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Aytemiz Seymen O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12* (21), 215-239.

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Detay Yayıncılık.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.

Bozer, A., ve Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 125-143.

Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *9*(1), 1-18.

Bozkurt, T., ve Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel sayıltıları arasındaki ilişkiler. *Öneri Dergisi*, *2*(12), 57-66.

Bölükbaşı, A., ve Yıldırtan, D. (2015). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(2), 345-366.

Bukhari, Z. (2009). Keyantecedents of organizational citizenshipbehavior (ocb) in the banking sector of Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, *3*(12), 106-115.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 47-74

Canbuldu, N. K., ve Semerci, A. B. (2025). Dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılaşma davranışı arasındaki ilişkide dijital liderliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *27*(1), 277-302.

Cankül, D., Kılıç, İ., ve Doğantekin, A. (2018). Restoran çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi: Eskişehir örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, *6*(1), 372-389.

Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *7*(1), 48-58.

Chang, C. S. (2014). Moderating effects of nurses' organizational justice between organizational support and organizational citizenship behaviors for evidence-based practice. *Worldviews On Evidence-Based Nursing*, *11*(5), 332-340.

Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of grevena prefecture-greece. *Procedia Economics and Finance,* 24, 136-145.

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004*)*. Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or "It's my job"?. *Journal of Management Studies, 41*(1), 85–106.)

Çarıkçı, I. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler: Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 155–168.

Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı, bir uygulama*. [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Çelik, M., ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, *13*(1), 11-20.

Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2009). Aile-iş çatışması, iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansına etkisi: savunma sektöründe ampirik bir çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *8*(2), 217-245.

Çiçeklioğlu, H. (2019). Presenteeism (İşte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerine etkileri: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş*.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş üniversitesi dergisi*, *9*(1), 35-46.

Çöp, S., ve Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(1), 34-49.

Dalgın, T., ve Taslak, S. (2016). Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 15*(2), 393-425.

Darıcan, Ş., ve Güney, S. (2019). Personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Hastane örneği. *Eurasian Econometrics Statistics & Emprical Economics Journal*, 12, 29-47.

Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, *1*(3), 294-304.

Dedeoğlu, B.B., Çelik, S., İnanır, A., ve Altay, H. (2016). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide: cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14* (4), 45-70.

Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlaştırıcı etkisi. *Öneri Dergisi, 8*(31), 197-208.

Demiray, Ö.A. (2019). *Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma.* [Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Demirbağ, O., ve Küçük, M. (2021). Lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans ile ilişkisinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının düzenleyici rolü. *Joeep: Journal Of Emerging Economies And Policy*, *6*(Özel Sayı), 90-101.

Demirel, Y., Seçkin, Z., ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(2), 33-47.

Deniz, A. (2024). Sessiz istifanın iş tatminine etkisi: Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, *7*(2), 134-152.

Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(2), 26-46.

Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerleme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, *2*(1), 44-55.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73, 165-190.

Doğaner Demirtaş, M. (2020). *Bankacılık sektöründeki kadın çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: İzmir ili örneği*. [Doktora Tezi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001) Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

Dökmeci, G., & Ertürk, E. (2024). Presenteeism'in çalışan performansı üzerindeki etkileri: Sistematik bir inceleme. In L. Bruçaj & L. Walambuka (Eds.), *9th International CEO Communication, Economics, Organization & Social*

Sciences Congress Proceedings Book (pp. 467–482). NCM Publishing House. ISBN 978-625-98685-4-7.

Duran, U., ve Türkmen, F. (2023). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, *6*(3), 454-468.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3*(2), 112-132.

Düzgün, M. S., ve Marşap, A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *25*(3), 787-810.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23* (3), 35-52 .

Elçi, M. (2005). Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri. Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.* Gebze.

Eren, E. (1996) *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. Baskı). Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2009). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (9. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme.* [Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Erturhan Işkın, H., Koç, M., & Atak, İ. (2024). Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri ile performans arasındaki ilişki üzerine bir değerlendirme. *Sivas Interdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi, 7*(2), 278-290.

Farhoud, H. J., Güney, S., & Uğurlu, E. (2025). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, *10*(26), 311-332.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and

identification, job satisfaction and work values. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 77*(1), 81-94.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. Macmillan.

Fonkeng, C. (2018). *Effects of job-stress on employee performance in an enterprise: A microfinance institution in Cameroon.* [Bachelor's thesis]. Centria University.

George, M.J. & Brief, P.A. (1992). Feeling goog-doing good: A conceptual anlysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112* (2), 310-329.

Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35*(35), 374-397.

Gouldner, W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25* (2), 161-178.

Graham, J. W. & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*(2), 89–109. https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x

Gündüz, B., Çapri, B., ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 29-49.

Günel, E., ve İrge, N. T. (2024). Birey örgüt uyumunun iş performansına ve işe angaje olmaya etkisi. *Eurasian Business & Economics Journal*, 38, 154-171.

Güney, S., & Pehlivan, İ. Ö. (2024). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium E-Journal Of Social Sciences*, 8(45), 1065-1087. Https://Doi.Org/10.5281/Zenodo.13309388

Güney, S., ve Pehlivan, İ. Ö. (2024). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium E-Journal Of Social Sciences (Pejoss), 8*(45), 1065-1087. Https://Doi.Org/10.5281/Zenodo.13309388

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3*(2), 48-75.

Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıdıkları örgütsel adaletle ilişkisi.* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi, 41* (4), 49-77.

Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V. ve Kesici, Ş. (2003). E*ndüstri ve örgüt psikolojisi iş doyumu.* Star Ofset.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Han, J. (2009). *Supply chain integration, quality management and firm performance in the pork processing industry in China*. Wageningen Academic.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Hidayat, R., & Panjaitan, S. (2022). The effect of self-efficacy, talent management and continuous improvement on employee performance. *The Management Journal of Binaniaga, 7*(2), 229-238.

Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, *21*(7), 789-800.

Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. (C. Çetin, E.C. Mutlu, Çev.). Beta Yayınevi.

Hurtz, G.M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85* (6),869-879).

Hutchinson, A. M., & Johnston, L. (2004). Bridging the divide: a survey of nurses' opinions regarding barriers to, and facilitators of, research utilization in the practice setting. *Journal of clinical nursing*, *13*(3), 304-315.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251–273.

Işık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(3), 395-403.

Işkın, H. E., Koç, M., & Atak, İ. (2024). Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri ile performans arasındaki ilişki üzerine bir değerlendirme. *Sivas Interdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, *7*(2), 278-290.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development, 5*(1), 67-92.

İnan, S. D. (2020). İş Tatmini, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler: insan kaynakları bölümünde bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, *3*(5), 336-350.

İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasindaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *24*(4), 195-216.

İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *21*(1), 119-135.

Jerrell, J. M. (1983). Work Satisfaction among Rural Mental Health Staff. *Community Mental Health Journal*, *14*(1), 187-200.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376.

Jung, J. Y. & Hong, S. (2008). Organizational citizenship behaviour (ocb), tqm and performance at the maquiladora. International *Journal of Quality & Reliability Management, 25* (8), 793-808.

Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7*(14), 103-120.

Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6*(1), 11-26.

Kaplan, M., ve Demirağ, B. (2024). Görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kobi'lere yönelik bir uygulama. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, *23*(2), 699-719.

Karaca, E., ve Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(1), 7-30.

Karaca, N. (2024). Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli özsaygının aracılık rolü. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 1-9.

Karaçelebi, F.G. (2023). *İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü*. [Doktora Tezi]. Ömer Halisdemir Üniversitesi.

Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(1), 145-162.

Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(1), 35-48.

Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). *Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53*(53), 49–74.)

Karataş, A. (2022). *Vekalet teorisi*. Y. Özkaya, V. Erat, F. İzci, A. Duran (Ed.), Yönetim Bilimleri Ansiklopedisi.

Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(2), 74-89.

Kark R. & Waismel-Manor R. (2005) Organizational citizenship behavior: what's gender got to do with ıt? *Organization 12*(6), 889-917.

Karkı, A., ve Bayramoğlu, G. (2024). İş özellikleri ve örgüt kültürünün iş erteleme davranışı üzerindeki etkisinde dış kontrol odaklılığın düzenleyici rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, *9*(24), 257-283.

Keleş, Ç. H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma.* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.

Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum, 4*(7), 77-96.

Keskin, U. (2017). Performans değerlendirme hatalarının Adler ekolü açısından incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, (9), 18-35.

Khan, T. (2014). Job satisfaction and job performance, a study on colleges of Saudi Arabia. *Journal of Scientific Research and Reports*, *3*(23), 2972-2981.

Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Bin Ab Rahman, S., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in jordan ındustrial estates. *Heliyon, 6*(10), E04973.

Kılıçaslan, S. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi: üniversite öğretim elemanları üzerinde bir uygulama*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Kıngır, S., ve Taşkıran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 195-216.

Kızılpınar, İ., Şengül, O., ve Arslanboğa, R. (2025). Kamu çalışanlarında kurumsal serbest zaman desteği ile bireysel iş performansı ilişkisinin incelenmesi. *Mediterranean Journal of Sport Science, 8*(1), 206-221.

Kızıltan, Z., ve Fidan, Y. (2023). Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* (40), 49–68. https://doi.org/10.18092/ulikidince.1243620

Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in the travel industry. *International Journal of Tourism Research*, *16*(1), 56-64.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 58-74.

Ko, H. (2009). Örgütsel bağlilik ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Koç, H., ve Erol, E. (2023). Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık. E: Yavuz, (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss. 189-224). Nobel Yayıncılık

Koçak, D. (2018). Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *22*(3), 1487-1508.

Koçak, D., Kerse, G., & Yücel, İ. (2019). Örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? İş stresi bağlamında bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 547-560.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı). Arıkan Yayınları

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği.* (18. Baskı). Beta Yayınları.

Kolasa, B.J. (1969). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. (K. Tosun, Çev.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866.

Korkmazer, F., & Ekingen, E. (2024). Örgütsel yabancılaşma'nın iş tatmini ile ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *The Journal Of Academic Social Science Studies, 10*(63), 459-470.

Korkmazer, F., Ekingen, E., ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19*(3), 271-281.

Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 291-317.

Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*. [Doktora Tezi]. Erciyes Üniversitesi.

Kutlar, A., Gülcü, A. ve Karagöz, Y. (2004). Cumhuriyet Üniversitesi fakültelerinin performans değerlendirmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(2), 137-157.

Küçükler, M. (2023). Örgütsel vatandaşlık davranışı. B. Hırlak, (Ed.), *Örgütsel davranış kavramları ve araştırmaları-II* içinde (ss. 415-435). Özgür Yayınları.

Lambert, E. (2003). The ımpact of organizational justice on correctional staff. *Journal Of Criminal Justice, 31*(2), 155-168.

Lin, P. C., & Lin, P. K. (2013, July). Organizational culture and job performance: A case study of the SMEs in the Northern Taiwan. In *2013 10th International Conference on Service Systems and Service Management* (pp. 818-821). IEEE.

Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. (3rd. Ed.) Mc. Graw Hill Publishing

Luthfiyana, R., Widowati, E., & Suroso, A. I. (2024). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and employee

performance. *Asian Journal of Management Analytics, 3*(2), 238–298. https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.9104

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99-113.

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and ıts dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal Of Applied Psychology, 86* (4), 697-708.

Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(1), 78-90.

Mazlumoğlu, A. A., & Torlak, N. G. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler: Üniversite Kütüphanecilerine Yönelik Bir Araştırma. *Maltepe Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, *2*(1), 81-100.

Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, *15*(1), 127-139.

Meriç, Ş. N. (2024). İş tatmini, yaşam kalitesi ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki: Alışveriş merkezi çalışanları üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 1-12.

Mert, İ. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarinin örgütsel vatandaşlik davranişi üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştirma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *9*(2), 117-143.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science, 14*(5), 45-54.

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 56–86). Jossey-Bass.

Mowday R.T., Steers R.M., & Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 14, 224-247.

Namasivayam K., & Zhao X., (2007). An ınvestigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management,* 28, 1212-1223.

Nergiz, E., ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(4), 50-79.

Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış, 11*(4), 587-600.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The leadership quarterly*, *21*(1), 104-113.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), 85-97.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal Of Applied Psychology*, *74*(1), 157-164.

Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome.* Lexington Book.

Orhan, A. T. (2023). İş yeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 24*(1), 463-476. https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/75548/1191231

Ozelturkay, E. Y., ve Boymul, E. (2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi: Bir sanayii kuruluşunda uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, *12*(46), 93-102.

Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *10*(22), 45-65.

Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13*(1), 39–51.

Özbozkurt, O. B., Kırmızısaç, E. (2019). Stres oluşturan etmenlerin iş performansı üzerindeki etkisi: Mersin ilinde kuyumculuk sektörü yöneticileri üzerine. *Journal of Yasar University*, *14*(55), 288 - 298.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 53-82.

Özmen, F. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *Education Sciences, 2*(1), 15-30.

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(2), 43-70.

Öztürk Z., ve Dündar H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(2), 57-67.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplum kalite yönetimi*. Santay Yayınevi

Palaz, S., ve Boz, İ. (2008). Üniversite mezunu yetişkinlerin farklı organizasyonlarda gönüllü hizmet vermesini etkileyen faktörler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *11*(19), 95-106.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzi, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management, 26*(3), 513-563.

Popa, E.-I., Furdui, A., & Edelhauser, E-V. (2019). Organizational Culture Vector Important for the Performance of a Company. *MATEC Web of Conferences*, 290, 07010.

Poyraz, K. ve Aksoy, Ş. E. (2012). Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve Kütahya il merkezi özel banka işletmelerinde uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(32),183-202.

Poyraz, K., ve Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algilamalarinin örgütsel vatandaşlik davranişlarina etkisine yönelik bir araştirma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business, 5*(1/2), 52-63.

Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review, 46*(8), 1605-1619.

Robbins S, & Judge T. (2021). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.; 14. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of services Marketing, 8*(1), 14-26.

Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations, 62*(1), 27-57.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395-407.

Sarıçiçek, R., Çopuroğlu, F., ve Özbezek, B. D. (2021). Muhasebe ve pazarlama departmanlarında çalişan personellerin yaşadığı iş stresinin iş performansına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(4), 3044-3059.

Sarıer, Y., Uysal, Ş., & Çilek, A. (2019). Türkiye'de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler: Bir meta-analiz çalışması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(2), 183-202.

Schnake M.E. & Dumler M.P. (2003). Levels of measurement and analysis ıssues in organizational citizenship behaviour research. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 76* (3), 283-301

Sencer, M. (1982). Kamu görevlilerinde iş doyumu ve moral. *Amme İdaresi Dergisi,* 15(3), *3-48.*

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamina ait etkenler açisindan iş doyumu. *Ege Academic Review, 5*(1), 55-64.

Seyrek, E. (2024). Babacan (paternalist) liderliğin iş tatmini aracılığıyla iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 52-72.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 317–339.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, *5*(1), 27-52.

Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, *65*(3), 470-490.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, *77* (3), 281-298.

Sonnentag, S. & Freese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag, (Ed.), *Psychological management of ındividual performance* (pp. 4-25). John Wiley & Sons.

Spisak, B. R., Nicholson, N., & van Vugt, M. (2011). Leadership in organizations: An evolutionary perspective. In S. M. Colarelli, R. D. Arvey (Eds.), *The evolutionary psychology in the business sciences* (pp. 165–190). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17924-4_8

Srivastava, K., & Saldanha, D. (2008). Organizational citizenship behavior. *Industrial Psychiatry Journal*, *17*(1), 1-3.

Sudak, M. K., ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 11*(22), 141-165.

Sudak,K. M. (2011). *Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.

Sun, Ö.H. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.* [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Sweeney, P. D., & Mcfarlin, D. B. (2004). Social comparisons and income satisfaction: A cross-national examination. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, *77*(2), 149-154.

Şahin, F. Y., ve Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *37*(1), 391-423.

Şahin, S., ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Özel Sayı, 389-402.

Şeker, C., Kılıçaslan, S., ve Kaya, A. (2025). Yapay zekâ kaygısının iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 7*(1), 44–61.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (3. Baskı). Adım Matbaacılık.

Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management,* 1, 67-73.

TDK (2024). https://sozluk.gov.tr/ Adresinden 29.12.2024 tarihinde alınmıştır.

Tekin, B., ve Deniz, B. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının iş stresi, iş performansı ve iş tatmini düzeyleri üzerinde kontrol odağı etkili bir faktör mü?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* 84, 65-94.

Tekingündüz, S., Top, M., ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39–64.

Tekne, S., ve Güney, S. (2020). İş görenlerin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15*(58), 143-170.

Telli, E., Sinan Ünsar, A., ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal Of Vocational Colleges, 2*(2), 135-150.

Temory, M. D. (2023). The ınvestigation of effects of job satisfaction onperformance among academicians using herzberg's theory. *European Journal Of Logistics, Purchasing And Supply Chain Management, 11*(1), 26- 42 https://doi.org/10.37745/ejlpscm.2013/vol11n12642.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.

Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal Of Psychology, 135*(2), 226-236.

Tetik, S., Uçar, G., ve Yalçın, B. (2008). Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması. *Verimlilik Dergisi,* 1, 79-105.

Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover ıntention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology 46* (2), 259-293.

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749810211027/full/html

Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, *26*(3), 373-383.

Tokel, C. M. (2017). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, *1*(2), 145-157.

Toker, B. (2007). Demografi değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8* (1), 92-107.

Topcu, M. K., Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *24*(2), 505-522.

Tor, S. S., ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 53-63.

Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's hierarchy of needs-theory of human motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages, 7*(6), 38-41.)

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Turan, M., ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(2), 1-20.

Turgut, M., ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *20*(3), 357-384.

Turunç, Ö. ve Çelik M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, 17*(2),183-206.

Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansi üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalişanlari üzerine bir araştirma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(2), 196-218.

Tüfekci, N., ve Gürel, N. (2024). Covıd-19 sürecinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde işe angaje olmanın aracılık rolü: Sağlık yöneticileri özelinde bir araştırma. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(16), 95-104.

Türkoğlu, T., ve Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 18*(1), 88-97.

Uludağ, Y. (2017). İş Tatmininde kişilik özelliklerinin ve sosyal ilişkilerin rolü: bir enerji işletmesinde araştırma. [Doktora Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (1), 71-85.

Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 33, 189-201.

Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J.C. (2014). İletişim ikliminin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(41), 237-250.

Ünüvar, T. G. (2006). *An ıntegrative model of job characteristics, job satisfaction, organızational commitment, andorganizational citizenship behavior*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ortadoğu Teknik Üniversitesi.

Vecchio, R. P. (1991). *Organizational behavior*. Dryden Press.

Waddimba, A. C., Mohr, D. C., Beckman, H. B., Mahoney, T. L., & Young, G. J. (2019). Job satisfaction and guideline adherence among physicians: moderating effects of perceived autonomy support and job control. *Social Science & Medicine, 233*, 208-217.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal, 40*(1), 82-111.

Yalçın, A., ve Kalmuk, G. (2025). Z kuşağında yetenek yönetim algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 23*(55), 1-32.

Yalçın, B., ve Yılmazer, A. (2024). İş stresi ve tükenmişlik sendromunun çalışan performansı üzerine etkileri. *Journal Of Tourism & Gastronomy Studies, 12*(1), 227-244.

Yangınlar, G., ve Uçan, K.N. (2020). Sivil havacılık işletmesinde toplam kalite yönetiminin ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisi. *J. Turkish Stud.,* 15, 2073–2092.

Yangin, S. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir Demir Çelik sanayi aşde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Haliç Üniversitesi.

Yasin, R., Namoco, S. O., Jauhar, J., Abdul Rahim, N. F., & Zia, N. U. (2021). Responsible leadership an obstacle for turnover intention. *Social Responsibility Journal, 17*(8), 1175-1192.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 6-18.

Yavuz, E., Demirel, M. A., & Aydın, H. (2024). Çok yönlü liderlik yönelimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 16*(3), 1837-1850.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8*(2), 196-217.

Yeşiltaş, M. D., ve Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches, 12,* 741-771.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 34-44.

Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(1), 105-118.

Yılmaz, A., & Giderler, C. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme. *Ekev Akademi Dergisi,* 11(30), 263-278.)

Yılmaz, M., & Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal, 4*(20), 2502–2523. https://doi.org/10.26449/sssj.635

Yorulmaz, Y. İ., Püsküllüoğlu, E. I., Çolak, İ., ve Altınkurt, Y. (2021). Eğitim örgütlerinde örgütsel güven ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: bir meta-analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, *46*(208).

Yumuşak, S. (2007). İşgörende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *5*(1), 95-106.

Yücel, C., & Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(1), 113–132.

Zencirkıran, M., ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). Dora Yayınları.

Zeynel, E., ve İlker, H. Ç. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, *20*(3), 217-248.

Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science, 9*(1), 293-298. http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n1p293

Ziegler, R., Hagen, B. & Dieh, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied SocialPsychology, 42* (8), 2019–2040.

EKLER

EK A Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Bu anket, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan, **''Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama''** konulu doktora tez çalışmasına veri toplama amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtlarla elde edilen veriler gizli tutularak başka hiçbir kurum veya bireyle paylaşılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Erol TURAN Özlem TIRAŞ

1.BÖLÜM: Bu bölüm DEMOGRAFİK bilgilerinizi içermektedir

Cinsiyetiniz Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız? ( )18–29 ( )30–39 ( ) 40–49 ( )50–59 ( ) 60 ve üzeri

Medeni durumunuz nedir? ( ) Bekar ( ) Evli

Varsa çocuk sayınız? ……..

Eğitim durumunuz? ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz? ( ) 0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve üstü

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? ( ) 0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve üstü

Bu kurumdaki çalışma süreniz? ( ) 0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve üstü

Çalışma sisteminiz? ( ) Yarım Gün ( ) Tüm Gün

Çalışma saatlerinizden memnun musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

Bu bölüm ÇALIŞAN PERFORMANSI ile ilgili bilgileri içermektedir.

Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Karasızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız

1- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2- İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
3- Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5

EK A'nın Devamı

Bu bölüm ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK durumu ile ilgili soruları içermektedir.					
Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Karasızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız.					
1-Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2- Aşırı iş yükü olan bir diğer çalışana yardım ederim.	1	2	3	4	5
3- Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine (alışmasına) yardımcı olurum	1	2	3	4	5
4-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
5- İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
7- Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8- Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9- Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10- Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
11- Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12- Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
13- Mesai ortamıyla ilgili olarak karşılaştığım problemlerde negatif yönler yerine pozitif yönler görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14- Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenmem ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15- Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16- Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
17- Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
18- Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	1	2	3	4	5
19- Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

Bu bölüm İŞ TATMİNİ ile ilgili bilgileri içermektedir.					
Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplayınız					
1- İşimi keyifli buluyorum	1	2	3	4	5
2- Mevcut işimden memnunum	1	2	3	4	5
3- İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
4- İş yerinde zaman iyi geçiyor.	1	2	3	4	5
5-Mutluluğu işimdeyken buluyorum	1	2	3	4	5

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

EK B Anket Uygulama İzinleri

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

KASTAMONU DESTEK HİZMETLERİ BAŞKAN YARDIMCISI I
KASTAMONU İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ EVRAK BİRİMİ
16.05.2025 08:44:33 E-44008972-000-276504527
276504527
2025 AİLE YILI

DAĞITIMLI
15.05.2025

Sayı : E-89650301-770-51096
Konu : Tez Çalışması İzni (Özlem TIRAŞ)

DAĞITIM YERLERİNE

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 211126001 numaralı öğrencisi Özlem TIRAŞ'ın "Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama" isimli doktora tezi çalışmasına ilişkin adı geçen Üniversiteden alınan 14.05.2025 tarihli ve 2500057930 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Ahmet ATILKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi Yazı (1 Sayfa)
2- Yazı (1 Sayfa)
3- Dilekçe (1 Sayfa)
4- Tez Konusu Önerme Formu (1 Sayfa)
5- Etik Kurul İzni (1 Sayfa)

Dağıtım:
19 KAYMAKAMLIĞA (Belediye Başkanlıklarına da duyurulması)
VALİLİK MÜDÜRLÜKLERİNE
İÇİŞLERİ BİRİMLERİNE
KAMU KURUM VE KURULUŞLARINA

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 8+iHiU-uYOGy/-qpGDZc-5VLcxh-cUqfIM4F Doğrulama Linki: https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys

Hükümet Konağı 2. Kat- Kastamonu
Telefon No: (366)214 11 22 Dahili: 8 Faks No: (366)214 01 19
e-Posta: valilik@kastamonu.gov.tr İnternet Adresi: http://www.kastamonu.gov.tr
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Gamze ÇALIŞKAN
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No:

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

2025 AİLE YILI

Sayı : E-16694033-300-2500057930 14.05.2025
Konu : Tez Çalışması İzni (Özlem TIRAŞ)

KASTAMONU VALİLİĞİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 211126001 numaralı öğrencisi Özlem TIRAŞ'ın "Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama" isimli doktora tezi kapsamında çalışmalarını yapabilmesi için Valiliğe bağlı tüm teşkilatlarda gerekli iznin verilmesi hususunda;

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet ATALAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:
1- Yazı (1 Sayfa)
2- Dilekçe (1 Sayfa)
3- Tez Konusu Önerme Formu (1 Sayfa)
4- Etik Kurul İzni (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: ATCCTT3 Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/kastamonu-universitesi-ebys

Adres: Kastamonu Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Kuzeykent Kampüsü Merkez / Kastamonu
Telefon No: (0 366) 2801400 Faks No: (0 366) 2801393
e-Posta: oidb@kastamonu.edu.tr İnternet Adresi: https://oidb.kastamonu.edu.tr/
Kep Adresi: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için : Yeşim Yılmaz
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No: (0 366) 2801414
Direkt Hat:

1/1

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

2025 AİLE YILI

Sayı : E-26350463-300-2500057307 12.05.2025
Konu : Tez Çalışması İzni Hakkında

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığının 09.05.2025 tarihli ve E-26350463-044-2500056994 sayılı yazısı.

Enstitümüz 211126001 numaralı İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Özlem TIRAŞ'ın **"Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama"** isimli Doktora tez çalışması kapsamında ilgili kurumdan gerekli iznin alınmasına ilişkin dilekçe ve ilgili belgeler ekte sunulmuştur. Gerekli iznin alınması hususunda;
Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Abdullah AYDIN
Enstitü Müdürü

Ek:
1- Dilekçe
2- Etik Kurul İzni
3- Tez Konusu Önerme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: HMT3HPA Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/kastamonu-universitesi-ebys

Adres: Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Kuzeykent Yerleşkesi Merkez / KASTAMONU
Telefon No: (0 366) 2801012 Faks No: (0 366) 2801139
e-Posta: enstitusosyal@kastamonu.edu.tr İnternet Adresi: https://sbe.kastamonu.edu.tr/
Kep Adresi: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için : Zafer Çetinkaya
Memur
Telefon No: (0 366) 2801000 - 7806
Direkt Hat:

1/1

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

2025 AİLE YILI

Sayı : E-44008972-770-276881497 21.05.2025
Konu : Araştırma Ön izni (Özlem TIRAŞ)

DAĞITIM YERLERİNE

Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Özlem TIRAŞ'ın 'Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama' konulu doktora çalışmasını Başkanlığınız ve bağlı kuruluşlarında yapabilmesi için vermiş olduğu dilekçesi ekte gönderilmiş olup Başkanlığınızca uygunluğunun değerlendirilerek tarafımıza bildirilmesi hususunda,

Gereğini rica ederim.

İsmail Hakkı DEMİR
İl Sağlık Müdürü a.
Destek Hizmetleri Başkanı

Ek: Özlem TIRAŞ Dilekçe, Etik Kurul Kararı ve Anket

Dağıtım:
Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğüne
(Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı)
Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğüne
(Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı)
Kastamonu İl Sağlık Müdürlüğüne
(Sağlık Hizmetleri Başkanlığı)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge doğrulama kodu: 5E17FEEE-9A9F-4AA4-88F8-CF5E24C813F7 Belge doğrulama adresi: https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys

Candaroğulları Mahallesi Şehit Piyade Er Mahir DEMİR Sokak No:11
KASTAMONU - Atama Birimi 37000
Telefon No: 03662141066
e-Posta: kastamonu@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
https://www.kastamonuism.saglik.gov.tr/
Kep Adresi: kastamonuilsaglik@hs01.kep.tr

Bilgi için: Esra DEMİRCİ
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No: 03662141066 - 2027

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

2025 AİLE YILI

Sayı : E-39935063-770-276990853 22.05.2025
Konu : Araştırma Ön izni (Özlem TIRAŞ)

KASTAMONU İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Destek Hizmetleri Başkanlığı)

İlgi : 21.05.2025 tarihli ve E-44008972-770-276881497 sayılı yazınız.

İlgi tarihli ve sayılı yazınıza istinaden, Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Özlem TIRAŞ'ın 'Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama" konulu doktora çalışmasını yapabilmesi Başkanlığımızca uygun görülmüştür.

Arz ederim.

Uzm. Dr. Hasan KEPİÇOĞLU
Kamu Hastane Hizmetleri Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge doğrulama kodu: 1ED96B92-91A6-4872-84F7-B597B719FE6E Belge doğrulama adresi: https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys

Candaroğulları Mahallesi Şehit Piyade Er Mahir DEMİR Sokak No:11
KASTAMONU - Hastane Hizmetleri Birimi 37000
Telefon No: 03662141066
e-Posta: kastamonu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: https://www.saglik.gov.tr/
Kep Adresi: kastamonuilsaglik@hs01.kep.tr

Bilgi için: Semra GAZOZCU
Veri Hazırlama Ve Kontrol İşlt.
Telefon No: 03662141066

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

2025 AİLE YILI

Sayı : E-22836564-770-277329179 27.05.2025
Konu : Özlem Tıraş

KASTAMONU İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Destek Hizmetleri Başkanlığı)

İlgi : 21.05.2025 tarihli ve E-44008972-770-276881497 sayılı yazınız.

İlgi tarihli yazıda talep edilen "Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Takviminin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama" konulu doktora çalışmasının Başkanlığımıza bağlı sağlık tesislerinde yapılması uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Özgür YILMAZ
Sağlık Hizmetleri Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge doğrulama kodu: 082C401F-2F2C-445E-B01C-0F6F6190F8D6 Belge doğrulama adresi: https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys

Candaroğulları Mahallesi Şehit Piyade Er Mahir DEMİR Sokak No:11
KASTAMONU - Sağlık Hizmetleri Birimi 37000
Telefon No: 03662141066
e-Posta: kastamonu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: https://www.saglik.gov.tr/
Kep Adresi: kastamonuilsaglik@hs01.kep.tr

Bilgi için: Hafize YILMAZ
Tıbbi Sekreter
Telefon No:

EK B'nin Devamı

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-12285981-770-277552456 28.05.2025
Konu : Araştırma Ön izni (Özlem TIRAŞ)

KASTAMONU İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Destek Hizmetleri Başkanlığı)

İlgi : 21.05.2025 tarihli ve E-44008972-770-276881497 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Özlem TIRAŞ' ın 'Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama' konulu doktora çalışması Başkanlığımız ve bağlı kuruluşlarda kurumun işleyişine engel olunmaması, hizmetin aksatılmaması ve KVKK kapsamında gerekli hassasiyetin gösterilmesi koşulu ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Dr. Mehmet YILDIRIM
Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge doğrulama kodu: D3705CF5-956E-42A9-9CE5-E12E73C48570 Belge doğrulama adresi: https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys

Candaroğulları Mahallesi Şehit Piyade Er Mahir DEMİR Sokak No:11
KASTAMONU - Aile ve Toplum Sağlığı Birimi 37000
Telefon No: 03662141066
e-Posta: kastamonu@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
https://www.kastamonuism.saglik.gov.tr/
Kep Adresi: kastamonuilsaglik@hs01.kep.tr

Bilgi için: Cansu AHATOĞLU
Tıbbı Sekreter
Telefon No:

EK C Etik Kurul İzni

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	TOPLANTI TARİHİ
1	42	7.01.2025

DAĞITIM YERLERİNE

Prof. Dr. Erol TURAN'ın yardımcı araştırmacı, Özlem TIRAŞ'ın sorumlu araştırmacı olarak yapmayı planladıkları **"Kamu Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kastamonu İlinde Bir Uygulama"** isimli çalışmasıyla yapacağı **'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği', 'İş Performansı Ölçeği'** ve **'İş Tatmini Ölçeği'**; Kurulumuzca uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; onam formlarının gönüllülere imzalatılarak gerekli bilgilendirmelerin yapılması, veri toplama araçlarının (anket, ölçek, mülakat,...) uygulama izninin gerekli kurumlardan alınması, çalışmada kullanılacak olan veri toplama araçlarını geliştiren kişilerden müsaadelerinin alınmış olması, çalışmada ses/görüntü kaydı alınacaksa katılımcılardan gerekli izinlerin alınması, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında kişisel verilere dikkat edilerek katılımcılardan rızalarının alınması, veri toplamaya etik kurul kararından sonra başlanması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN Kurul Başkanı	Prof. Dr. Yavuz UNAT Başkan Yardımcısı	Prof. Dr. Burhan BALTACI Kurul Üyesi
Prof. Dr. Selahattin KAYMAKCI Kurul Üyesi	Prof. Dr. Tolga ULUSOY Kurul Üyesi	Prof. Dr. Abdullah Çağrı BİBER Kurul Üyesi
Prof. Dr. Kutay OKTAY Kurul Üyesi		

Ek: İlgili Çalışmanın Başvuru Evrakları

DAĞITIM LİSTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kuruluna
Sayın Özlem TIRAŞ

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: 9A7FF7M
Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/kastamonu-universitesi-ebys

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü, Kuzeykent Kampüsü, Merkez/Kastamonu
Telefon No: (0 366) 2801012
e-Posta:
Kep Adresi: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr
Faks No: (0 366) 2801139
İnternet Adresi: www.kastamonu.edu.tr
Bilgi için : Serdar Durur
Raportör
Telefon No: (0 366) 2801144 - 1144