

**KARİYER TATMİNİNİN  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**İbrahim RENÇBER**

**Eskişehir 2019**

**KARİYER TATMİNİNİN  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**İbrahim RENÇBER**

**DOKTORA TEZİ**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı/İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ekim 2019**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İbrahim RENÇBER'in "Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü" başlıklı tezi 10 Ekim 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

- Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL  
Üye : Prof.Dr.Ender GEREDE  
Üye : Doç.Dr.Erkan SEZGİN  
Üye : Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ  
Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ

Prof.Dr.Bülent GÜNSOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### KARİYER TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

İbrahim RENÇBER

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2019

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bu tezin amacı, kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma, İzmir/Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak değerlendirmeye alınan 330 adet anketin verileri, yapısal eşitlik modellemesi tekniğiyle, IBM AMOS 24 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkiye yalnızca duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık ettikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kariyer tatmini, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Örgütsel bağlılık, İş tatmini.

## ABSTRACT

### THE MEDIATING ROLES OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF CAREER SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

İbrahim RENÇBER

Department of Business Administration

Programme in Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, October 2019

Supervisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL

The aim of this thesis is to examine whether the mediating roles of organizational commitment and job satisfaction in the effect of career satisfaction on organizational citizenship behavior. The study was carried out on white collar workers who were chosen through convenience sampling from private sector companies operating in İzmir/Kemalpaşa Organized Industrial Zone. The data from 330 employees were analyzed via structural equation modeling techniques at the AMOS 24 statistical program. The results showed that career satisfaction had a positive effect on the sportsmanship, courtesy and altruism dimension of the organization citizenship behavior. In addition, it was found that job satisfaction and only affective commitment had mediating roles in this relationship.

**Keywords:** Career satisfaction, Organizational citizenship behavior, Organizational commitment, Job satisfaction.

## ÖNSÖZ

Uzun uğraşlar sonucu ortaya çıkan bu eserde pek çok kişinin emeği bulunmaktadır. Bu emeklerin karşılığını ödemek mümkün olmasa da, kendilerine teşekkür etmeyi bir borç bilmekteyim.

Bana çalışmam boyunca her zaman yol gösteren ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL'a,

Tezimin tamamlanmasında bir danışman hoca kadar emek veren, her kapısını çaldığımda bilgisiyle, tecrübesiyle beni yönlendiren ve destekleyen, iyi kalpli, gülyüzlü hocam Sayın Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a,

Beni doktora yapmaya teşvik ederek hayatıma yeni ve farklı bir yön vermeme sağlayan, bilgisini, emeğini ve desteğini her zaman üzerimde hissettiğim değerli hocam Sayın Doç. Dr. Umut KOÇ'a,

Doktora tez izleme komitelerinde yapıcı ve yönlendirici görüşleri ve özellikle araştırmanın analiz ile ilgili kısımlarındaki yardımlarıyla çalışmamın şekillenmesine katkı sağlayan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Erkan SEZGİN'e;

Değerli görüş ve önerileri nedeniyle tez jüri üyesi değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ender GEREDE'ye;

Araştırmanın uygulama safhasının gerçekleşmesindeki destekleri için İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölge Müdürlüğüne teşekkür ederim.

Son olarak bu süreçte bana desteklerini hiç esirgemeyen aileme teşekkür etmek istiyorum. Beni yetiştirerek bu günlere gelmeme sebep olan anneme ve babama, her zaman desteklerini yanımda hissettiğim kayınbaba ve kayınvalideme, adeta bu çalışma ile büyüyen oğluma ve biricik eşime minnettarım. Sizler olmasaydınız bu çalışma olmazdı.

10/10/2019

### **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve kaynaklara kaynakçada, yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İbrahim RENÇBER

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARIYER VE KARIYER TATMİNİ.....	4
1.1. Kariyer.....	4
1.1.1. Kariyer kavramı ve tanımı.....	4
1.1.2. Kariyerin kapsamı.....	5
1.1.3. Kariyerin önemi.....	5
1.1.4. Kariyerin boyutları.....	6
1.1.5. Yeni kariyer yaklaşımları.....	7
1.2. Kariyer Tatmini.....	8
1.2.1. Kariyer tatmini kavramı ve tanımı.....	8
1.2.2. Kariyer tatmininin önemi.....	9
1.2.3. Kariyer tatminini etkileyen faktörler.....	10
1.2.3.1. <i>Bireysel faktörler</i> .....	12
1.2.3.1.1. <i>Yaş</i> .....	12
1.2.3.1.2. <i>Cinsiyet</i> .....	13
1.2.3.1.3. <i>Eğitim</i> .....	14
1.2.3.1.4. <i>Medeni durum</i> .....	15
1.2.3.1.5. <i>Kişilik</i> .....	15
1.2.3.2. <i>Örgütsel faktörler</i> .....	16



1.2.3.2.1. İş özellikleri.....	16
1.2.3.2.2. Ücret ve terfi.....	17
1.2.3.2.3. Örgütsel destek.....	18
1.2.3.2.4. Sosyal ağlar.....	18
1.2.4. Kariyer tatmininin sonuçları.....	19
1.2.4.1. Örgütsel bağlılık.....	20
1.2.4.2. İş tatmini.....	21
1.2.4.3. İşten ayrılma niyeti.....	21
1.2.4.4. Performans.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	23
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı.....	23
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	26
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	27
2.3.1. Yardımseverlik.....	28
2.3.2. Görev bilinci.....	29
2.3.3. Nezaket tabanlı bilgilendirme.....	29
2.3.4. Centilmenlik.....	30
2.3.5. Örgütün gelişimine destek olma.....	31
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	31
2.4.1. Bireysel faktörler.....	31
2.4.1.1. Demografik özellikler.....	32
2.4.1.2. Kişilik.....	32
2.4.2. Örgütsel faktörler.....	33
2.4.2.1. İş özellikleri.....	33
2.4.2.2. İş tatmini.....	34
2.4.2.3. Örgütsel bağlılık.....	35
2.4.2.4. Örgütsel adalet.....	35
2.4.2.5. Liderlik.....	36
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	36
2.5.1. Performans.....	36
2.5.2. İşgücü devir oranı.....	38

2.5.3. Aşırı rol yükü.....	38
----------------------------	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	40
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	40
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	41
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	41
3.3.1. Tutumsal bağlılık.....	42
3.3.2. Davranışsal bağlılık.....	42
3.3.3. Çoklu bağlılık.....	42
3.4. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	43
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	45
3.5.1. Bireysel faktörler.....	46
3.5.1.1. Yaş.....	46
3.5.1.2. Cinsiyet.....	47
3.5.1.3. Eğitim.....	48
3.5.1.4. Medeni durum.....	48
3.5.1.5. Hizmet süresi.....	49
3.5.1.6. Kişilik.....	49
3.5.2. Örgütsel faktörler.....	50
3.5.2.1. İş özellikleri.....	50
3.5.2.2. Ücret.....	52
3.5.2.3. Örgütsel adalet.....	52
3.5.2.4. Liderlik.....	54
3.5.2.5. Rol çatışması/rol belirsizliği.....	54
3.5.2.6. Örgütsel destek.....	55
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	56
3.6.1. Performans.....	56
3.6.2. İşe devamsızlık.....	57
3.6.3. İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı.....	58
3.6.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	59
3.6.5. Birey sağlığı ve refahı.....	60

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1. İş Tatmininin Tanımı</b> .....	<b>61</b>
<b>4.2. İş Tatmininin Önemi</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3.1. Bireysel faktörler</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3.1.1. Yaş</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3.1.2. Cinsiyet</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3.1.3. Eğitim</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3.1.4. Medeni durum</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3.1.5. Hizmet süresi</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3.1.6. Kişilik</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3.2. Örgütsel faktörler</b> .....	<b>67</b>
<b>4.3.2.1. İş özellikleri</b> .....	<b>68</b>
<b>4.3.2.2. Ücret</b> .....	<b>68</b>
<b>4.3.2.3. Çalışma koşulları</b> .....	<b>68</b>
<b>4.3.2.4. İş arkadaşları</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3.2.5. Yönetim</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3.2.6. Terfi</b> .....	<b>70</b>
<b>4.4. İş Tatmininin Sonuçları</b> .....	<b>70</b>
<b>4.4.1. Performans</b> .....	<b>71</b>
<b>4.4.2. İşte kalma niyeti ve işgücü devir oranı</b> .....	<b>72</b>
<b>4.4.3. İşe devamlılık</b> .....	<b>72</b>
<b>4.4.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı</b> .....	<b>73</b>
<b>4.4.5. Birey sağlığı ve refahı</b> .....	<b>73</b>

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. KARIYER TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	<b>75</b>
<b>5.1. Problemin Tanımı</b> .....	<b>75</b>
<b>5.2. Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>76</b>
<b>5.3. Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>76</b>

<b>5.4. Araştırmanın Sınırları</b> .....	<b>77</b>
<b>5.5. Araştırmanın Yöntemi</b> .....	<b>78</b>
<b>5.5.1. Araştırma modeli</b> .....	<b>79</b>
<b>5.5.2. Evren ve örneklem</b> .....	<b>80</b>
<b>5.5.3. Veri toplama tekniği ve aracı</b> .....	<b>80</b>
<b>5.5.4. Veri analizi</b> .....	<b>83</b>
<b>5.6. Bulgular ve Yorum</b> .....	<b>84</b>
<b>5.6.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler</b> .....	<b>84</b>
<b>5.6.2. Değişkenler arasındaki ilişkiler</b> .....	<b>86</b>
<b>5.6.3. Doğrulayıcı faktör analizi</b> .....	<b>87</b>
<b>5.6.4. Ölçeklerin birleşim ve ayrışım geçerliliği</b> .....	<b>92</b>
<b>5.6.5. Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi</b> .....	<b>94</b>
<b>5.6.6. Araştırma hipotezlerinin yapısal model ile test edilmesi</b> .....	<b>94</b>
<b>5.7. Sonuç, Tartışma ve Öneriler</b> .....	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>108</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLULAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.1.</b> Kariyer tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmalar.....	11
<b>Tablo 1.2.</b> Kariyer tatmininin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalar.....	20
<b>Tablo 2.1.</b> ÖVD'nin boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar.....	27
<b>Tablo 2.2.</b> ÖVD'nin örgütsel etkinliği artırma nedenleri.....	37
<b>Tablo 3.1.</b> Örgütsel bağlılığın öncülleri.....	46
<b>Tablo 4.1.</b> İş tatminini etkileyen faktörler.....	64
<b>Tablo 4.2.</b> İş tatmininin sonuçları.....	71
<b>Tablo 5.1.</b> Pilot araştırma güvenirlilik analizleri.....	82
<b>Tablo 5.2.</b> Katılımcılara ait demografik özellikler.....	84
<b>Tablo 5.3.</b> Faktörlere ait korelasyon analizi.....	86
<b>Tablo 5.4.</b> YEM analizlerinde kullanılan uyum indeksleri.....	87
<b>Tablo 5.5.</b> Kariyer tatmini ölçeği uyum indeksleri.....	88
<b>Tablo 5.6.</b> Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyum indeksleri.....	89
<b>Tablo 5.7.</b> İş tatmini ölçeği uyum indeksleri.....	90
<b>Tablo 5.8.</b> Örgütsel bağlılık ölçeği uyum indeksleri.....	91
<b>Tablo 5.9.</b> Faktörlere ait CR, AVE, MSV, ASV ve korelasyon değerleri.....	93
<b>Tablo 5.10.</b> Ölçeklere ait güvenirlilik analizi.....	94
<b>Tablo 5.11.</b> Yapısal modellere ait analiz sonuçları.....	97

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 3.1. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli.....	44
Şekil 4.1. İş tatminsizliğini ifade etme davranışları.....	62
Şekil 5.1. Araştırma modeli.....	79
Şekil 5.2. Kariyer tatmini ölçeğinin faktör yapısı.....	88
Şekil 5.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yapısı.....	89
Şekil 5.4. İş tatmini ölçeğinin faktör yapısı.....	90
Şekil 5.5. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısı.....	91
Şekil 5.6. Kariyer tatmini ile ÖVD arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli.....	95
Şekil 5.7. Kariyer tatmini ile ÖVD arasında iş tatmininin aracı olduğu yapısal eşitlik modeli.....	96
Şekil 5.8. Kariyer tatmini ile ÖVD arasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın aracı olduğu yapısal eşitlik modeli.....	98
Şekil 5.9. Kariyer tatmini ile ÖVD arasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın aracı olduğu yapısal eşitlik modeli (tadil edilmiş).....	99
Şekil 5.10. Tadil edilmiş araştırma modeline ilişkin yapısal modeli.....	100
Şekil 5.11. Tadil edilmiş araştırma modeline ilişkin yapısal model analiz sonuçları.....	101

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

$\alpha$	: Alfa
$\beta$	: Beta
$\chi^2$	: Chi-Square (Ki-Kare)
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)
ASV	: Average Shared Square Variance (Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması)
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CMIN	: Minimum Value of the Discrepancy Function C (C Farklılık Fonksiyonunun Minimum Değeri)
CR	: Construct Reliability (Yapı Güvenirliği)
df	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MSV	: Maximum Squared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
NNFI	: Non-Normed Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)

- ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- s : Sayfa
- SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SPSS : The Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)
- SRMR : Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
- TDK : Türk Dil Kurumu
- TLI : Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
- vb : Ve benzeri
- vd : Ve diğerleri
- vs : Vesaire
- YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi



## GİRİŞ

Çevre koşullarının hızla değişim gösterdiği bir ortamda hayatta kalmak isteyen örgütler rekabet üstünlüğünü sağlamak durumundadırlar. Söz konusu konumu elde etmek sadece örgütsel yapı, süreç ve teknolojik imkânlarla değil, bunlarla birlikte insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir. Örgütler bünyelerinde uyguladıkları insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile bireylerin iş hayatlarındaki etkinliklerini artırarak örgütsel amaçlara ulaşmak istemektedirler. İnsan odaklı bir yaklaşım benimseyen İKY, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını desteklerken bireysel hedefleri de göz önünde bulundurmaktadır. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel amaçların ortak bir paydada buluşturulması adına örgütlerde üzerinde önemle durulan İKY uygulamalarından birisi de kariyer yönetimidir.

Örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetleriyle hem örgütsel hem de bireysel gereksinimlerin karşılanması amaçlanmaktadır. Örgütsel açıdan, bireylerin niteliklerinin artırılarak mevcut ve gelecekteki kadrolara bu bireylerin yerleştirilmesi, rekabet ortamında örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bireysel açıdan ise, bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin gerçekleştirilmesi kariyer memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer tatmini, “bireylerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmada duydukları memnuniyet derecesi” olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2005, s. 305). Kariyer tatmininin örgütleri yakından ilgilendiren performans, verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok değişken ile ilişkili olması konunun önemini artırmaktadır (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 223; Dai ve Song, 2016, s. 241).

Bireylerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan faaliyetleri yerine getirmeleri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmeleri için yeterli olmamaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmaları bireylerin resmi görev performanslarını destekleyen, sosyal ve psikolojik bağlamın artırılmasına katkı yapan davranışlar sergilemelerine bağlıdır (Bormon ve Motowidlo, 1993). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da tanımlanan bu davranışlar, “örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça kabul edilmemiş, örgütün etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunan gönüllü bireysel davranışlardır (Organ, 1988, s. 4). Örgüte ilişkin faaliyetlerde meslektaşlarına yardımcı olmak, olası problemleri önceden görmek ve önlemeye çalışmak, örgüte ait kural ve yönetmeliklere hassasiyetle uymak, işin zorluklarına rağmen şikâyet etmeden yerine getirmek, toplantılarda görüşünü belirtmek suretiyle örgütün yönetiminde aktif

rol almak bu davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 138-139).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, İKY ve örgütsel davranış yazınında büyük ilgi uyandıran ve araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışmalarında ele aldıkları birey tutumlarının başında gelmektedir. Örgütsel bağlılık, “bireyin duygusal olarak örgüte bağlanması, onunla güçlü bir şekilde özdeşleşerek, örgüte katılması ve üyeliğini sürdürmesi” şeklinde ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2). İş tatmini ise, “bireyin işine ait özellikleri değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu bir duygu” olarak belirtilmiştir (Robbins ve Judge, 2013, s. 79). Örgütsel bağlılık genel olarak örgüte yönelik tutumlara odaklanırken, iş tatmini bireylerin işlerine yönelik tutumlarına odaklanmaktadır. Günlük hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak daha sağlıklı ve mutlu olmalarına neden olurken, örgütler için yüksek performansa ve örgütsel vatandaşlık davranışına, düşük işe devamsızlığa ve işgücü devir oranına sebep olmaktadır (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001, s. 385; Tsai ve Wu, 2010, s. 3572; Yang, 2010, s. 616; Tett ve Meyer, 1993, s. 279). Benzer şekilde yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerin performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık ve refah durumlarının diğerlerine nazaran daha yüksek seviyede, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin ise diğerlerine nazaran daha düşük seviyede olduğu ifade edilmektedir (Chughtai ve Zafar 2006, s. 52; Zeinabadi, 2010, s. 1001; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 184; Kacmar vd., 1999, s. 989).

Bu çalışmada örgütün başarısına aktif olarak katkısı olan kariyer tatmininin, yine örgütsel etkinliği artıran örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediği, şayet varsa bu ilişkide örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın birinci bölümünde öncelikle kariyer kavramı ve kapsamı, kariyerin boyutları ve günümüzdeki yeni kariyer yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Daha sonra kariyer tatmini kavramına yönelik yapılan tanımlamalar ve kariyer tatmininin niçin önemli olduğu ele alınmıştır. Son olarak kariyer tatminini etkileyen faktörlerden ve kariyer tatmininin sonuçlarından önemli görülenler ele alınarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü bağımlı değişkenimiz örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinedir. Bu kapsamda kavramın tanımı, önemi ve boyutlarına yer verilerek örgütsel vatandaşlık davranışına ait öncüller ve ardıllar incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacak ilk değişkenimiz örgütsel bağlılıktan bahsedilmiştir. Öncelikle kavrama ait tanımlamalar ve kavramın öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılığa yönelik yapılan sınıflandırmalar ile Allen ve Meyer'in yaptığı Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli incelenmiştir. Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

Aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacak diğer değişkenimiz olan iş tatmininden dördüncü bölümde bahsedilmiştir. Bu bölümde kavram hakkında yapılmış tanımlara ve kavramın önemine değinilerek iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına yer verilmiştir.

Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya beşinci bölümde yer verilmiştir. İlk olarak araştırma problemi açıklanarak, araştırmanın amacı, önemi ve sınırları ortaya konulmuştur. Araştırma yöntemi kapsamında araştırma modeline yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini İzmir/Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak değerlendirmeye alınan 330 adet anketin verileri, Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniğiyle, IBM AMOS 24 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkiye yalnızca duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkeninin aracılık ettiği tespit edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KARIYER VE KARIYER TATMİNİ

#### 1.1. Kariyer

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle, kariyer kavramının anlamı ve yazında bu konuda yapılmış tanımlar ele alınacaktır. Daha sonra kariyerin kapsamı ve önemine değinilecektir. Son olarak kariyere ait boyutlar ve güncel kariyer yaklaşımları hakkında bilgiler aktarılacaktır.

##### 1.1.1. Kariyer kavramı ve tanımı

Kariyer sözcüğü dilimize Fransızca “carriere” kelimesinden geçmiştir. Kelime sözlük anlamı olarak “taş ocağı, meslek yaşamı, kariyer, meslek” anlamlarına gelmektedir (http-1). Kariyer kavramı, Türk Dil Kurumuna (TDK) göre “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamında kullanılmaktadır (http-2).

Kariyer kavramı, 1950’li yıllarda bilimsel anlamda çalışmalara konu olmasına karşın 1970’li yıllarda uygulamada daha geniş yer almaya başlamıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 185). 1980’li yıllardan sonra ise küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer kavramını tam anlamıyla ön plana çıkarmıştır (Çelik, 2016, s. 128).

Günümüz iş dünyasında kariyer kavramı genellikle, “bir bireyin herhangi bir iş alanında devamlı ilerlemesi” (Aytaç, 2005, s. 5) anlamında kullanılmakla birlikte alan yazında farklı tanımlamalarına da rastlanmaktadır.

Werther ve Davis’e (1993, s. 376) göre kariyer, “bireyin çalışma yaşamı süresince yaptığı işlerin tümüdür”.

Cascio (1995, s. 309) ise kariyeri, “kişinin yaşamı boyunca mesleki pozisyonlarının sırası” şeklinde tanımlamıştır.

Kariyer, “çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak örgütte ilerlemesinin sağlanmasıdır” (Dündar, 2015, s. 269).

Hall (2002, s. 10) kavramı “bireyin yaşamı boyunca işle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle ilgili olarak algılanan tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlamıştır.

Geniş anlamda kariyer, “seçilen iş hayatında kişinin davranış, tutum, amaç ve yaşam biçimlerine uygun iş hatlarında ilerleyerek daha fazla para kazanma, daha fazla saygınlık, daha fazla tanınma, daha fazla statü elde etme, daha fazla güç elde etme” olarak ifade edilmiştir (Ertürk, 2011, s. 202).

Yapılan tanımlar incelediğinde kariyerin, bireyin çalışma hayatı boyunca sırasıyla yaptığı işleri, işiyle ilgili edindiği tutum ve davranışları, örgüt içindeki mesleki pozisyonları ve hiyerarşik olarak elde ettiği ilerlemeyi temsil eden bir kavram olduğu görülmektedir.

### **1.1.2. Kariyerin kapsamı**

Araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer farklı hususları içerdiğinden dolayı kapsamı geniş bir kavramdır. Yapılan tanımlar ışığında kariyer kavramı dört ana konuya vurgu yapmaktadır. İlk olarak kavram, bir örgütün hiyerarşisinde dikey ilerlemeyi ifade etmektedir. İkinci olarak hukuk, tıp ve akademisyenlik gibi bazı meslekler kariyer olarak görülmektedir. Üçüncüsü bireyin iş hayatı boyunca sahip olduğu pozisyonları belirtmektedir. Son olarak, bireyin işine ve yaşama karşı elde ettiği anlayış, tutum ve davranışlar da kariyer kapsamına girmektedir (Hall, 2002, s. 8-9).

Bununla birlikte kariyer, örgütsel yapı ve süreçlerde meydana gelen değişimler nedeniyle sadece dikey hareketleri değil bilgi ve beceriye dayalı birçok alanda uzmanlaşmayı içeren yatay hareketleri de kapsamına almıştır. Ayrıca kariyer, bireyin tek bir örgütteki rolünü değil çalışma hayatının başlangıcından emekliliğine kadar çalıştığı tüm örgütleri ve buradaki pozisyonlarını kapsamaktadır. Bunlara ilave olarak kariyer, sadece üst düzeydeki ya da hızlı ilerleme olanağı bulunan işleri yapan bireyleri değil, tüm çalışanları kapsamaktadır. Yani birim yöneticisinin veya genel müdürünün bir kariyeri olabileceği gibi bir işçinin de kariyerinin olabileceği öne sürülmektedir. Buraya kadar ki nesnel kariyer yaklaşımının yanında öznel kariyer yaklaşımına göre kariyerin kapsamı, bireylerin değer, tutum ve gereksinimlerine göre değişmektedir (Hall, 2002, s. 8-9; Aytaç, 2005, s. 10).

### **1.1.3. Kariyerin önemi**

Kariyer, okuldan mezun olan bir bireyin çalışma hayatına başlamasını, iş yerinde belirli pozisyonlara ait görev ve sorumlulukları yerine getirmesini, çalıştığı örgüt ya da

örgütlerdeki hiyerarşik olarak dikey veya yatay hareketlerini kapsayan ve son olarak emeklilik gibi örgütten ayrılmayla son bulan bir süreçtir. Kariyer süreci bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını etkilemesi bakımından çok önemlidir.

Kariyer bireylerin fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik durumlarını yakından ilgilendirmesi bakımından da önemlidir (Spurk, Abele ve Volmer, 2011, s. 315). Kariyer, bireylerin sahip olduğu ilgi, değer ve niteliklerin farkına vararak kariyer hedefi belirlemelerine ve bu doğrultuda tutum ve davranış sergilemelerine neden olmaktadır. Böylece bireyin kişiliğinin gelişmesinde etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca kariyer, bireylerin arzu ettikleri yaşamı sürdürebilmeleri için gerekli olan finansal gücü elde etmede etkin bir araçtır. Bu güç kişilere toplumsal bir kimlik ve statü kazanmasına yardımcı olmaktadır (Ertürk, 2011, s. 203).

Kariyer konusu bireyler için önemli olduğu kadar örgütler içinde önemlidir. Çünkü çalışanların kişisel başarısı örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetleri ile çalışanlarının niteliklerinin artırılarak mevcut ve gelecekteki kadrolara bu nitelikli çalışanların yerleştirilmesi, günümüz rekabet ortamında örgütün etkinlik, verimlilik ve kalite artışının sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005, s. 367).

#### **1.1.4. Kariyerin boyutları**

Kariyer kavramının alan yazında bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bireylerin kariyerleri hakkındaki düşünceleri yani içsel algı ve beklentileri, kariyerin bireysel boyutunu oluşturmaktadır. Bireyler, sahip oldukları yetenek ve özelliklerin değerlendirmesini yaparak kariyerleri ile ilgili ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektedirler. Kariyer yolunda bu hedeflerin elde edilmesi motivasyonun artması, iş tatmininin sağlanması ve örgütsel bağlılığın artması; hedeflerin elde edilememesi ise işle ilgili şikâyetlerin artması, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Çelik, 2016, s. 136-137).

Kariyerin örgütsel boyutunu ise, bireyin çalışma hayatı boyunca içinde yer aldığı örgütler oluşturmaktadır. Örgütler, kendi amaç ve imkânları doğrultusunda bireylerin hedef ve beklentilerini de dikkate alarak bir uyumlaştırma süreci uygulamaktadırlar. Söz konusu uyum süreci ile sağlanacak olan verim, örgütün performansını artıracaktır. Ayrıca örgütlerin kariyer konusuna eğilmeleri, bireylerin kariyer geliştirme arzu ve

beklentilerine yardımcı olması ve gelecekteki nitelikli insan kaynaklarının bugünden eğitilip geliştirilmesi bakımından örgütlere katkı sağlamaktadır (Çelik, 2016, s. 137).

### **1.1.5. Yeni kariyer yaklaşımları**

Kariyer konusunu ilk kez örgütsel seviyede ele alan kariyer anlayışı, geleneksel kariyer yaklaşımıdır (Çelik, 2016, s. 129). Bu anlayışa göre; iyi bir okuldan mezun birey, iyi bir işyerinde çalışabilecek ve çalışma hayatında hiyerarşik olarak yükselebilecektir. Bu sayede daha fazla statü, güç ve maddi gelir elde edebilecektir (Bıçakçı, 2002, s. 52-53). Geleneksel kariyer yaklaşımında birey ile örgüt arasındaki ilişki uzun süreli ve karşılıklı yüksek bağlılık gerektiren bir nitelik taşımaktadır (Dündar, 2015, s. 268).

Günümüzde teknolojik alanda, işin niteliğinde, işgücünün vafında, örgütsel yapıda ve sosyal hayatta meydana gelen dönüşümler geleneksel kariyer anlayışını etkileyerek “sınırsız kariyer”, “şirket ötesi kariyer”, “çok yönlü kariyer”, “esnek kariyer” gibi yeni kariyer yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akgemci, 2016, s. 321).

Geleneksel kariyer anlayışına göre genellikle hiyerarşik olarak ilerleme anlamında kullanılan kariyer, günümüzde işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlam ifade eden ve psikolojik olarak tatmin eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, hiyerarşik basamaklarda tırmanma beklentisi yerine daha çok bilgi ve beceriye dayalı birçok alanda uzmanlaşarak kariyer yollarının oluşturulmasına dayanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 10).

Yeni kariyer anlayışında, kariyer belirli bir örgütle sınırlı kalmamaktadır. İş sözleşmelerinin daha kısa süreli ve performansa dayalı olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bireylerin kariyerlerine ilişkin sorumluluklar artmaktadır. Bireyler kişisel gelişimlerine önem vermekte ve geniş bir sosyal ve mesleki çevreye ulaşmak istemektedirler. Ayrıca bireyler sadece belirli bir örgüte ait becerileri kazanmak yerine, kendilerine başka örgüt ve sektörlerde çalışma imkânı sağlayacak bilgi ve beceriyi kazanmayı hedeflemektedirler (Dündar, 2015, s. 290-291).

## 1.2. Kariyer Tatmini

Çalışmanın bu bölümünde ise, kariyer tatmininin ne olduğu ve kavram hakkında alan yazında yapılan tanımlamalardan bahsedilecektir. Daha sonra kariyer tatmininin niçin önemli olduğu ele alınarak kavramın bazı öncül ve ardılları incelenecektir.

### 1.2.1. Kariyer tatmini kavramı ve tanımı

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca geçtiği, kısmen kendi kontrolünde kısmen de başkalarının kontrolünde olan, kişisel ve örgütsel hedeflere yönelik, ilgili iş deneyimleri ve faaliyetleri dizisidir (Orpen, 1994, s. 27). Bu tanıma dayanarak kariyer başarısı, bireyin çalışma hayatında edindiği tecrübelerin bir sonucu olarak biriken psikolojik ya da işle ilgili olumlu sonuçlar veya kazanımlar olarak belirtilmektedir (Judge, Cable, Boudreau ve Bretz Jr, 1995, s. 487).

Kariyer başarısı, araştırmacılar tarafından genellikle nesnel (dışsal) başarı ve öznel (içsel) başarı olarak ikiye ayrılmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1986, s. 79; Judge vd., 1995, s. 485; Seibert ve Kraimer, 2001, s. 2). Bu ayırım, başarı değerlendirmesini yapan tarafa göre belirlenmektedir (Judge vd., 1995, s. 486). Kariyer başarısının başkaları tarafından mesleki başarı, ücret, terfi gibi nispeten gözlemlenebilir, ölçülebilir ve somut ölçütlere dayanarak belirlenmesi durumunda nesnel kariyer başarısından söz edilmektedir. Öznel kariyer başarısı ise, bireylerin kariyerleri ile ilgili başarılarla yönelik kendi içsel değerlendirmelerini ifade etmektedir (Ng vd., 2005, s. 368-369).

Kariyer başarısı hakkında yapılan ilk çalışmalarda, nesnel başarı odak noktası olmuştur (Judge vd., 1995, s. 486). Ancak nesnel bir kariyer başarısı elde eden bireylerin, her zaman kariyer tatmini sağlamadığı görülmüştür (Korman, Witting-Berman ve Lang, 1981, s. 342-343). Başka bir deyişle mesleki kariyerinde hiyerarşik olarak belirli bir statü ve gelire ulaşmış bazı bireylerin aslında kariyerlerinden tatmin olmadıkları anlaşılmıştır (Gattiker ve Larwood, 1987, s. 6). Böylece kariyer başarısını daha iyi anlayabilmek için nesnel ölçütlerin yanında öznel ölçütlerin de değerlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Rasdi, Ismail ve Garavan, 2011, s. 3529). Nesnel ve öznel kariyer başarısı birbirinden farklı iki kavram olmasına (Seibert ve Kraimer, 2001, s. 2) rağmen birbirleriyle arasında anlamlı bir ilişki vardır (Judge vd., 1995, s. 487). Nesnel kariyer başarısının gelir, terfi ve tanınma fırsatları gibi nedenlerden dolayı öznel kariyer başarısını etkilediği ifade edilmektedir (Judge vd., 1995, s. 493-494).



Birbirlerinden kavramsal olarak farklı olmalarına rağmen bireylerin öznel değerlendirmelerini içermesinden dolayı öznel kariyer başarısı, iş tatmini ve kariyer tatmini kavramlarının alan yazında birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir (Heslin, 2005, s. 116; Barnett ve Bradley, 2007, s. 622). İş tatmini, öznel kariyer başarısına katkıda bulunsa da (Heslin, 2005, s. 117), “bir işin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu duygusal bir durumu” ifade etmektedir (Locke, 1976, s. 1300). Öznel kariyer başarısı, iş tatmininden daha geniş bir zaman dilimi içerisinde, kariyerle ilgili mevcut ve beklenen kazanımları ve aynı zamanda kimlik, amaç ve iş-yaşam dengesi gibi daha geniş kapsamlı sonuçları içermektedir (Heslin, 2005, s. 117). Dolayısıyla iş tatmini bireyin mevcut işine yönelik daha dar değerlendirmeleri, öznel kariyer başarısı ise bireyin tüm kariyerine yönelik daha geniş değerlendirmeleri içermektedir. Kariyer tatmini ise bireylerin ücret, hiyerarşik olarak ilerleme ve kariyer gelişim fırsatları dâhil olmak üzere kariyerlerinden içsel ve dışsal açıdan memnuniyetleri olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990, s. 69-86).

Judge ve arkadaşları (1995, s. 487) kariyer tatminini, “bireylerin kariyerlerinden duyduğu başarı ve memnuniyet duygusu” olarak tanımlamışlardır.

Yüksel’e (2005, s. 305) göre kariyer tatmini, “kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmada duydukları memnuniyet derecesidir”.

Yap, Cukier, Holmes ve Hannan (2010, s. 584) ise kariyer tatminini, “çalışanların kariyer ve gelir seviyelerindeki arzuları, yeni yeteneklere sahip olma, kendilerini geliştirme ve başarı hedeflerindeki tatminlerinin göstergesi” olarak tanımlamışlardır.

### **1.2.2. Kariyer tatmininin önemi**

İnsan unsurunun işletmelerin başarısını ve verimliliğini arttıran en kritik olgulardan biri olduğunun anlaşılması, bireyin iş hayatından duyduğu memnuniyete yönelik faaliyetlerin artmasına neden olmuştur. Bireylerin kariyerlerine yönelik ihtiyaçlarının karşılanması da bu açıdan oldukça önemlidir. Çünkü bireylerin kariyerlerinden tatmin olması, hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013, s. 66).

Örgütler kariyer tatminine yönelik olarak kariyer planlama, geliştirme ve yönetim faaliyetlerine ağırlık vermeye başlamışlardır. Tüm bu faaliyetlerin doğru şekilde uygulanması, birey ihtiyaçlarının karşılanmasına ve bireysel tatminin sağlanmasına

destek olmaktadır. Kariyer tatmini sağlanan bireylerin örgütsel bağlılığı artar, işten ayrılma niyetleri azalır. Yeni adaylar için örgüt daha çekici hale gelir (Weng, McElroy, Morrow ve Liu, 2010, s. 395; Joo ve Park, 2010, s. 493). Kariyer tatminsizliği, bireylerin motivasyonlarını ve işe gelme isteklerini azalttığı gibi, devamsızlığı ve işgücü devir oranını da arttırmaktadır (Cascio, 1995, s. 308).

Kariyer tatmini yaratıcılık, üretkenliği ve performansı artırmaktadır. Aksine kariyer tatminsizliği, bireylerin işleriyle daha az meşgul olmalarına ve kariyerinden tatmin olanlara nazaran daha düşük performans göstermelerine neden olmaktadır (Yap vd., 2010, s. 584; Karatepe, 2012, s. 746).

Kariyer tatmini aynı zamanda bireylerin zihinsel mutluluğunu ve yaşam kalitesini de etkilemesi bakımından önemlidir. Kariyer tatmini olmuş bireyler daha mutlu ve motive olmakta, böylece daha yüksek performans göstermektedirler (Peluchette, 1993, s. 199).

### **1.2.3. Kariyer tatminini etkileyen faktörler**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve örgütsel davranış alanlarının önemli bir unsuru olan kariyer tatmini, sadece çalışanları değil örgütleri de son derece yakından ilgilendirmektedir. Çünkü çalışanların bireysel tatminleri örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanların kariyer tatminine etki eden faktörleri belirlemeye çalışmışlardır (Ng vd., 2005, s. 367).

Kariyer tatminini etkileyen faktörler birçok araştırmacının çalışmasına konu olmuş ve farklı yönlerden incelenerek konu aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kariyer tatminini etkileyen faktörler üzerinde yapılmış bazı çalışmalar Tablo 1.1.'de özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1.1.** *Kariyer tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmalar*

S/N	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN FAKTÖRLER
1.	Gattiker ve Larwood, 1986	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>İş Özellikleri:</b> çalışanların iş özellikleri algısı, ergonomik çalışma ortamı</li><li>• <b>Mesleki Benlik Kavramı:</b> özsaygı, kendini değerlendirme, iş nitelikleri</li></ul>
2.	Greenhaus, Parasuman ve Wormley, 1990	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>İrk</b></li><li>• <b>Örgütsel Deneyim:</b> destek, iş takdiri, kabul, yönetici desteği, kariyer stratejileri</li><li>• <b>İş Performansının Değerlendirilmesi</b></li></ul>
3.	Peluchette, 1993	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bireysel Değişkenler:</b> yaş, cinsiyet, özsaygı, yetkinlik duygusu, medeni durum, çoklu rol stresi</li><li>• <b>Ailesel Değişkenler:</b> aile büyüklüğü</li><li>• <b>Örgütsel Değişkenler:</b> rehberlik, sosyal ağ kurma, mevcut kaynak</li></ul>
4.	Judge, Cable, Boudreau ve Bretz Jr., 1995	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Demografik:</b> yaş, cinsiyet, ırk, medeni durum, aile yapısı, bağımlı sorumluluklar</li><li>• <b>Beşeri Sermaye:</b> yönetim kurulu pozisyonu, eğitim türü, görev süresi/deneyim, başarı notu, eğitimin niteliği/niceliği</li><li>• <b>Motivasyonel:</b> hırs, çalışma saati, gece çalışma saati, istenilen çalışma saati, iş merkezliliği</li><li>• <b>Örgütsel/Sektörel Özellikler:</b> örgüt boyutu, örgüt başarısı, kamu örgütü, sanayi sektörü, bölge</li></ul>
5.	Martins, Eddleston ve Veiga, 2002	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>İş-Aile Çatışması</b></li><li>• <b>Aracı Değişkenler:</b> cinsiyet, yaş, medeni hal ve ebeveynlik durumu, iş arkadaşları, topluluk, finansal kaynaklar</li></ul>
6.	Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Beşeri Sermaye:</b> çalışma saati, iş merkezliliği, meslek deneyimi, örgüt hizmet süresi, iş tecrübesi, transfer istekliliği, uluslararası deneyim, eğitim düzeyi, kariyer planlama, siyasi bilgi ve beceriler, sosyal sermaye</li><li>• <b>Örgütsel Destek:</b> kariyer desteği, yönetici desteği, eğitim ve beceri geliştirme fırsatları, örgütsel kaynaklar</li><li>• <b>Sosyo-Demografik:</b> cinsiyet, ırk, medeni durum, yaş</li><li>• <b>Değişmez Bireysel Farklılıklar:</b> duygusal dengesizlik, sorumluluk, dışa dönüklük, yumuşak başlılık, deneyime açıklık, proaktiflik, kontrol odağı</li></ul>
7.	Lounsbury, Steel, Gibson ve Drast, 2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kişilik faktörleri:</b> uyumluluk/takım çalışması, sorumluluk, duygusal esneklik, dışa dönüklük, açıklık, kendine güven, müşteri hizmetleri yönelimi, içsel motivasyon, görüntü yönetimi, iyimserlik, uzun süreli çalışma isteği, vizyoner tarz</li><li>• <b>Yönetsel Yapılar:</b> görev yapılandırma, yönetsel insan ilişkileri</li></ul>
8.	Yap, Cukier, Holmes ve Hannan, 2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Demografik:</b> ırk, cinsiyet, yaş, göçmenlik durumu</li><li>• <b>Beşeri Sermaye:</b> eğitim, hizmet süresi, yabancı ülke kimlik bilgisi, yabancı ülke iş deneyimi</li><li>• <b>Nesnel Ölçüler:</b> gelişimsel fırsatlar, alınan terfiler, örgüt hiyerarşisindeki rütbe, maaş</li><li>• <b>Öznel Ölçüler:</b> yönetici ile ilişki, adil yetenek tanıma süreci, eğitim-öğretim kullanımı, beceri kullanımı, bağlılık</li></ul>

**Tablo 1.1.** (Devam) *Kariyer tatminini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmalar*

S/N	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN FAKTÖRLER
9.	Rasdi, Ismail ve Garavan, 2011	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sosyo-Demografik Değişkenler:</b> yaş, cinsiyet, medeni durum</li><li>• <b>Beşeri Sermaye Değişkenleri:</b> eğitim düzeyi, kariyer yılı, örgütteki yılı</li><li>• <b>Bireysel Değişkenler:</b> öz-yeterlik, özsaygı, kariyer özlemi, iş merkezliliği</li><li>• <b>Yapısal Değişkenler:</b> örgütsel destek, örgütsel toplumsallaşma</li><li>• <b>Davranışsal Değişkenler:</b> bireysel kariyer yönetimi, ağ kurma davranışları, bilgisayar becerileri</li></ul>
10.	Karatepe, 2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Algılanan Örgütsel Destek</b></li><li>• <b>Kontrol Değişkenleri:</b> yaş, cinsiyet, eğitim, örgütteki hizmet süresi</li></ul>
11.	Kang, Gatling ve Kim, 2015	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Örgütsel Destek</b></li><li>• <b>Örgütsel Bağlılık</b></li></ul>
12.	Dai ve Song, 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bireysel Faktörler:</b> yetenek, kişisel bilgi, beceri</li><li>• <b>Ailesel Faktörler:</b> çoklu rol stresleri, iş-yaşam çatışması</li><li>• <b>Örgütsel Faktörler:</b> örgütsel destek, ağ davranışı, sosyal ağ</li></ul>
13.	Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston ve Spurk, 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Beşeri Sermaye Kariyer Kaynakları:</b> mesleki uzmanlık, iş piyasası bilgisi, yazılım becerisi</li><li>• <b>Çevresel Kariyer Kaynakları:</b> kariyer fırsatları, örgütsel kariyer desteği, iş talebi, sosyal kariyer desteği</li><li>• <b>Motivasyonel Kariyer Kaynakları:</b> kariyer katılımı, kariyer inancı, kariyer netliği</li><li>• <b>Kariyer Yönetimi Davranışları:</b> ağ kurma, kariyer araştırmaları, öğrenme</li></ul>

### 1.2.3.1. Bireysel faktörler

Kariyer tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda bireysel faktörler kapsamında genellikle bireye ait demografik ve kişilik özelliklerinin ele alındığı görülmüştür (Judge vd., 1995, s. 487; Seibert ve Kraimer, 2001, s. 15; Ng vd., 2005, s. 386; Rasdi vd., 2011, s. 3534). Buradan hareketle çalışmada, bireye ait yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve kişilik değişkenleri ele alınmıştır.

#### 1.2.3.1.1. Yaş

Bireyin yaşı ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara rastlanmıştır. Bir görüşe göre, yaş ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Ng vd., 2005, s. 384; Rasdi vd., 2011, s. 3534; Lortie-Lussier ve Rinfret, 2005, s. 621; Punnett, Duffy, Fox, Gregory, Lituchy, Miller, Monserrat, Olivas-Lujan ve Santos, 2007, s. 380). Diğer bir ifadeyle, yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre kariyer gelişimlerinden daha fazla memnun

olmaktadırlar. Buna göre; bireyin yaşı arttıkça bulunduğu örgütte statüsü hiyerarşik olarak yükseleceğinden ve buna bağlı olarak geliri artacağından dolayı kariyer tatmin düzeyinin yüksek olacağı ifade edilmektedir. Günümüzde iş hayatındaki yaşlı bireylerin büyük çoğunluğunun X kuşağı olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu görüş ile tutarlı olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü X kuşağı bireylerin genel özellikleri arasında daha sabırlı, daha tatminkâr ve otoriteye daha saygılı olmak yer almaktadır (Kanbur ve Şen, 2017, s. 121).

Diğer bir görüşe göre, bireylerin kariyer tatmini genç yaşlarda yüksek düzeyde olmasına (Judge vd., 1995, s. 512; Yap vd., 2010, s. 598) karşın orta yaşlarda azalmakta ve ileriki yaşlarda ise tekrar yükselmektedir (Peluchette, 1993, s. 15). Genç bireylerin kariyer tatminlerinin yaşlılara nazaran daha yüksek düzeyde olması, genç bireylerin çalışma hayatlarının başlarında daha hevesli, daha enerjik ve daha hırslı olmaları ile eğitim imkânlarının fazlalığı ve kısa sürede terfi edebilme şansına sahip olmalarına bağlanmıştır (Koçoğlu, 2013, s. 15). Başka bir çalışmada, genç yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda daha istekli oldukları ve bu gereksinimlerinin karşılanması durumunda kariyerlerinden memnuniyet duyacakları ifade edilmiştir (Demirdelen ve Ulama, 2013, s. 85). Ayrıca, yaşlı kadınların daha üst yönetim düzeylerinde artan zorluklarla yüz yüze geldiğinden daha az tatmin oldukları, genç kadınların ise henüz böyle zorluklarla karşılaşmadıkları için daha fazla tatmin oldukları da belirtilmektedir (Punnett vd., 2007, s. 374). Genç bireylerin büyük çoğunluğunun Y kuşağı olarak çalışma hayatında yer aldığı dikkate alındığında, genç bireylerin kariyerlerine yönelik beklentilerinin karşılanması bu görüşü desteklemektedir. Çünkü Y kuşağı bireyler modern teknolojiyi kullanarak daha hızlı bir şekilde görevlerini yerine getirebilmektedirler, bireyci oldukları için iyi bir eğitim sahibi olmak istemektedirler, akıllı ve özgürlüklerine düşkün oldukları için kariyer planlara göre kolayca örgütlerini değiştirebilmektedirler (Kanbur ve Şen, 2017, s. 121).

Buna karşın literatürde yaş ile kariyer tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirten araştırmalar da mevcuttur (Ng vd., 2005, s. 387; Punnett vd., 2007, s. 380; Rasdi vd., 2011, s. 3539).

#### **1.2.3.1.2. Cinsiyet**

Malezya’da kamu sektöründe çalışan yöneticiler üzerinden yapılan bir araştırmada demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği tespit edilerek, cinsiyet ile öznel

kariyer başarısı arasındaki ilişki ortaya konulmuştur (Rasdi vd., 2011, s. 3539). Benzer şekilde Kanada'da teknoloji ve finans sektörlerinde profesyonel ve idari personel üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede kariyer tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir (Yap vd., 2010, s. 598). Kamerun'da otel çalışanları üzerinde yapılmış bir araştırmada, kadın çalışanların daha yüksek kariyer tatmin düzeyine sahip olduğu görülmüştür. (Karatepe, 2012, s. 745). Bu sonuçlara göre, kadınların kariyer fırsat ve kazanımları konusunda erkeklere nazaran daha düşük beklenti içinde olmalarından dolayı daha kolay tatmin olabilecekleri ifade edilmektedir (Ng vd., 2005, s. 395).

Diğer yandan Ng ve arkadaşlarının (2005, s. 387) yapmış oldukları çalışmada ise, cinsiyet ile kariyer tatmini arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumun kadın çalışanların geleneksel ailesel rolleri için kariyer hedeflerinden fedakarlıkta bulunmalarından kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Punnett vd., 2007, s. 382; Martins vd., 2002, s. 400).

#### **1.2.3.1.3. Eğitim**

Ng ve arkadaşlarının (2005, s. 389) yapmış oldukları çalışmada bireylerin eğitim düzeyleri ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Hirschi vd. (2017, s. 17), işçiler ve öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada mesleki uzmanlık, bilgi ve yeteneğin öznel kariyer başarısı ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir

Başka bir araştırmada kariyer/işle ilgili yetenek ve kariyer kimliğinin algılanan kariyer başarısı ile olumlu bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, daha geniş bilgi ve beceriye sahip bireyler güçlü bir mesleki kimliğe sahip olmakta ve daha fazla kariyer tatmini hissetmektedirler. Diğer bir deyişle, bireylerin eğitim seviyelerinin artırılması, çeşitlendirilmesi ve sürekli öğrenme faaliyetleri kariyer tatminine önemli katkı sağlamaktadır (Eby, Butts ve Lockwood, 2003, s. 696-702).

Temel İnsan Sermayesi Teorisi'ne göre, bireylerin kazanmış olduğu eğitim ve tecrübe ücret farklılığının temel unsurunu oluşturmaktadır (Çelik ve Selim, 2013, s. 13). Bu teori ile paralel olarak, Rasdi vd.'nin (2011, s. 3540-41) yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi ile objektif kariyer tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Ancak yazında eğitim faaliyetlerinin kariyer tatmini ile olumlu ilişkili olmadığını gösteren araştırmalara da rastlanmıştır (Yap vd., 2010, s. 600; Emmerik, Euwema,

Geschiere ve Schouten, 2006, s. 60; Rasdi vd., 2011, s. 3539). Buna göre, eğitim seviyesi yüksek bireylerin kariyer beklentilerinin de yüksek olmasına karşın elde edilen kazanımların düşük olması kariyer tatminsizliğine neden olabilmektedir (Gattiker ve Larwood, 1987, s. 8).

#### **1.2.3.1.4. Medeni durum**

Evlilik, bireylerin özel yaşamlarına iş yaşamlarından daha fazla önem vermelerine sebep olabilmektedir. Evli ve çocuklu bireylerde iş-aile rollerinde yaşanan sorunlar bireylerin kariyer tatminini etkilemektedir. Aile rollerinin iş rollerinin önüne geçtiği durumlarda yaşanan çatışma, bireylerin kariyer tatminini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Martins vd., 2002, s. 400).

Bu durumun aksine, bazı araştırmalarda evlilik ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ng vd., 2005, s. 387; Rasdi vd., 2011, s. 3539). Punnett ve arkadaşları (2007, s. 375-380) evli bayanların hayat arkadaşlarından olumlu geri bildirim ve destek aldıklarını bu yüzden bekâr bayanlara göre daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

#### **1.2.3.1.5. Kişilik**

Kişilik, bireyi diğer bireylerden farklı kılan özelliklerin tümüdür. Çevrede meydana gelen olaylar karşısında takınılan tutumlar ve sergilenen davranışlar bireyin kişiliğini yansıtmaktadır (Özkalp, 2013, s. 29). Beş Faktör Kişilik Kuramı'na göre kişiliğin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar duygusal dengesizlik (neuroticism), dışa dönüklük (extraversion), deneyime açıklık (openness to experience), yumuşak başlılık (agreeableness) ve sorumluluk (conscientiousness) olarak belirtilmektedir. “Duygusal dengesizlik” endişeli, sinirli, duygusal, güvensiz olarak; “dışa dönüklük” sosyal, konuşkan, iyimser, hareketli olarak; “deneyime açıklık” meraklı, yaratıcı, hayal gücü kuvvetli olarak; “yumuşak başlılık” yardımsever, yumuşak kalpli, affedici, doğru sözlü olarak; “sorumluluk” ise çalışkan, güvenilir, disiplinli, dakik ve düzenli olarak tarif edilmektedir (Tatlılıoğlu, 2014, s. 944).

Yapılan bir araştırmada duygusal dengesizlik ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki tespit edilmişken, dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk ile kariyer tatmini arasında ise anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Ng vd., 2005, s. 390).

Seibert ve Kraimer'in (2001, s. 15) yaptığı benzer bir çalışmada, dışa dönüklük ile anlamlı ve olumlu bir ilişki varken, duygusal dengesizlik ve yumuşak başlılık ile anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre daha fazla dışa dönük, daha az nevrotik veya daha az yumuşak başlı olan çalışanlar, daha az dışa dönük, daha fazla nevrotik veya daha fazla yumuşak başlı olan meslektaşlarına nazaran daha yüksek kariyer tatmini yaşamaktadırlar.

Gattiker ve Larwood (1986, s. 87) ise yapmış oldukları çalışmada mesleki benlik kavramının (özeleştirme, özdeğerlendirme, iş yeterlikleri ve özsaygı) çalışanların öznel kariyer başarısını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Diğer kişilik özellikleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda; proaktiflik (Ng vd., 2005, s. 390; Eby vd., 2003, s. 697; Joo ve Ready, 2012, s. 286; Barnett ve Bradley, 2007, s. 630), özyeterlik (Punnett vd., 2007, s. 381; Rasdi vd., 2011, s. 3541-3542), başarı ihtiyacı (Punnett vd., 2007, s. 381), özsaygı ve iş merkezliliği (Rasdi vd., 2011, s. 3541-3542; Nabi, 1999, s. 213; Ng vd., 2005, s. 389) ile kariyer tatmini arasında olumlu ilişkiler tespit edilirken hırs ile olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hırslı bireylerin kariyer başarısında yüksek ve gerçekçi olmayan hedefler belirledikleri bu yüzden buldukları mesleki pozisyonlardan tatmin olmadıkları öne sürülmüştür (Judge vd., 1995, s. 508; Nabi, 1999, s. 220).

### **1.2.3.2. Örgütsel faktörler**

Örgütsel ve sektörel bazı özelliklerin bireylerin nesnel ve öznel kariyer başarılarının üzerinde çeşitli etkilerinin olduğu vurgulanmıştır (Judge vd., 1995, s. 488). Nitekim yapılan bazı araştırmalarda, söz konusu özellikler ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur (Joo ve Park, 2010, s. 493; Karatepe, 2012, s. 747). Bu noktadan hareketle, bu çalışmada iş özellikleri, ücret ve terfi, örgütsel destek ile sosyal ağların kariyer tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

#### **1.2.3.2.1. İş özellikleri**

Çalışanlarının kariyer tatminine ulaşmasına çeşitli şekillerde destek veren örgütlerde, bireyler işlerine, meslektaşlarına ve işverenlerine karşı daha olumlu tutumlar gösterebilmektedir. İhtiyaçlar Teorisi, İşe Uyum Teorisi ve Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli gibi teorik yaklaşımlar da, bireylerin tercihleri ile işe ait özellikler arasında bir



uyum olduğunda çalışanların daha olumlu bir tutum takındığı anlayışını desteklemektedir. (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 220).

Bir bireyin işe ait nitelikleri olumlu olarak algılaması, kariyer tatminine ilişkin algısını da olumlu etkilemektedir. Örneğin işin karmaşıklığının, işin karakteristikliğinin, ergonomik çalışma ortamının, iş gerekliliklerinin ve iş özelliklerinin çalışanların kariyer tatminini etkilediği belirtilmiştir (Gattiker ve Larwood, 1986, s. 88). Ayrıca yapılandırılmış kariyer ilerlemesine ve istihdam güvenliğine sahip işler de kariyer tatmini ile olumlu yönde ilişkilidir. Kariyer gelişiminin daha planlı ve programlı olarak uygulanması ve çalışanların uzun yıllar aynı örgütte çalışabilmesinin sağlanması, kariyer başarısının öznel algılamasını artırmaktadır (Nabi, 1999, s. 220).

Gattiker ve Larwood'e (1987, s. 10) göre, örgüt içinde hat pozisyonunda çalışanlar ofis pozisyonunda çalışanlara göre daha kolay kariyer gelişimi sağlayacağına inandıkları için kariyerlerinden daha fazla memnuniyet duyabileceklerdir. Benzer iddia imalat sektörü ile hizmet sektörü arasında da kurulmuştur. Hizmet sektörünün günümüzde gelişme göstermesi, bireylerin kariyer gelişimlerinde ve diğer nesnel ödülleri artışı neden olacağından kariyer tatmin düzeyini artırabilecektir.

#### **1.2.3.2.2. Ücret ve terfi**

Örgütler kontrolü altında tuttıkları maaş, promosyon ve hiyerarşik olarak terfi gibi nesnel başarı ölçütleriyle bireylerin kariyer tatminine ulaşmalarını sağlayabilmektedirler (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 220). Yapılan araştırmalarda bireylerin elde ettikleri gelir ile kariyer tatminleri arasında doğrusal bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç, toplum tarafından bireyin kariyer başarısını değerlendirmek için kullanılan ölçütlerin, bireyin kendi kariyer başarısını değerlendirmek için de kullanıldığını göstermektedir (Judge vd., 1995, s. 512; Seibert ve Kraimer, 2001, s. 13; Martins vd., 2002, s. 404; Yap vd., 2010, s. 597; Eddleston, 2009, s. 97).

Ayrıca bireylerin kariyerlerindeki gelişim ve ilerleme fırsatları sonucunda ulaştıkları yönetim düzeyleri ile kariyer tatmini arasında da olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Martins vd., 2002, s. 404; Yap vd., 2010, s. 600-601). Buna göre, yüksek yönetsel seviyedeki bireyler düşük seviyede olanlara nazaran kariyerlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

### **1.2.3.2.3. Örgütsel destek**

Örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilendiklerinin ifadesidir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493). Bu ilgi, çalışanlarına önem verme, şikâyetlerini dinleme, karşılaştıkları problemleri çözmeye yardımcı olma ve onlara adil davranma şeklinde gösterilmektedir (George ve Jones, 2012, s. 267). Kariyer tatminine yönelik örgütsel destek faaliyetleri örgütsel kariyer yönetimi veya örgütsel sponsorluk olarak da adlandırılmaktadır. Bu faaliyetler, örgütlerdeki çalışanların kariyer başarısını desteklemek ve geliştirmek için sağlanan programları, süreçleri ve yardımları kapsamaktadır (Barnett ve Bradley, 2007, s. 622).

Kariyer rehberliği, danışmanlık, kariyer desteği, eğitim ve yetenek geliştirme fırsatlarını içeren kariyer gelişimine yönelik örgütsel destek faaliyetleri, kariyer tatmininin önemli belirleyicileridir (Ng vd., 2005, s. 387; Dai ve Song, 2016, s. 240; Hirschi vd., 2017, s. 15). Söz konusu faaliyetler çalışanlara değerli oldukları ve kariyer potansiyeline sahip oldukları konusunda önemli ipuçları vermektedir (Nabi, 1999, s. 213). Böyle desteklerin bulunmaması veya içeriğe dayalı engellerin bulunması kariyer hedeflerine ilerlemeyi engellemekte ve kariyer tatminini azaltmaktadır (Barnett ve Bradley, 2007, s. 623).

Yapılan araştırmalarda örgütsel destek ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Rasdi vd., 2011, s. 3542; Joo ve Ready, 2012, s. 288; Greenhaus vd., 1990, s. 78; Ng vd., 2005, s. 387; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009, s. 212). Ayrıca yönetsel desteğin bireylerin kariyer tatminleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ifade edilirken (Kang vd., 2015, s. 81) maaş, ilerleme, kariyer hedeflerine ulaşma ve yeni becerilerin geliştirilmesi konusunda örgütsel destek eksikliğinin ise bireylerde kariyer tatminsizliğine neden olduğu belirtilmektedir (Karatepe, 2012, s. 739).

### **1.2.3.2.4. Sosyal ağlar**

Bireyler, hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında sosyo-duygusal desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içi ve dışı sosyal ağlar, sosyo-duygusal destek için önemli bir kaynaktır ve bu kaynak kariyer tatminini çok yakından etkilemektedir (Peluchette, 1993, s. 44-45).

Sosyal ağlar bilgi, iletişim ve destek sistemi meydana getirmek için kişisel ve mesleki ilişkilerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadırlar (Emmerik vd.,

2006, s. 55). Sosyal ağlar, bireylere karar verme, iş bulma, hiyerarşik olarak yükselme ve ortaya çıkabilecek kişisel problemlerin üstesinden gelme gibi konularda yardım olanağı sağlamaktadırlar. Sosyal ağları kuvvetli yöneticilerin kariyerlerinden daha fazla tatmin oldukları ve kariyerlerinde daha az hayal kırıklığına uğradıkları belirtilmiştir. Sosyal ağların, bireylerin iş aile çatışmalarıyla baş etmesine yardımcı olabilecek ve stresi azaltabilecek önemli bir destek kaynağı olduğu belirtilmiştir (Martins vd., 2002, s. 401). Sosyal ağlar, çalışanlara kariyerleri hakkında daha mutlu, başarılı ve umutlu hissetmelerine yardımcı olabilmektedir (Nabi, 1999, s. 218).

Yazında sosyal ağlar ile yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgüt içi ve örgüt dışı ağlar (Eby vd., 2003, s. 697; Nabi, 1999, s. 220), örgütsel sosyalleşme ve ağ davranışı (Rasdi vd., 2011, s. 3539) ve iş arkadaşlarının sosyal kariyer desteği (Hirschi vd., 2017, s. 15) ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

#### **1.2.4. Kariyer tatmininin sonuçları**

Kariyer tatmini örgütleri yakından ilgilendiren pek çok iş çıktısı ile ilişkilidir. Kariyerlerinden memnun olan bireylerin performans ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı, bunun da örgütün başarısına daha aktif olarak katkıda bulunduğu ifade edilmiştir (Yap vd., 2010, s. 584). Bireyin kariyer tatmini hissetmemesi durumunda, kendisine ve örgüte karşı olumsuz çıktılara neden olabilmektedir. Bu durum bireyin performans, verimlilik, yenilik, iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Peluchette, 1993, s. 199). Alan yazında kariyer tatmininin muhtemel sonuçlarına yönelik yapılmış bazı çalışmalar Tablo 1.2.'de belirtilmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans değişkenleri bu bağlamda incelenmiştir.

**Tablo 1.2.** *Kariyer tatmininin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalar*

S/N	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN DEĐIŐKENLER
1.	İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004	• İŞ Tatmini
2.	Lounsbury, Park, Sundstrom, Williamson ve Pemberton, 2004	• Yaşam Tatmini
3.	Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009	• İŞte (Örgütte) Kalma
4.	Sharbaugh, 2009	• Mesleki Bağlılık • İŞte (Örgütte) Kalma
5.	Joo ve Park, 2010	• İŞten Ayrılma Niyeti
6.	Simo, Enache, Sallan Leyes ve Fernandez Alarcon, 2010	• Duygusal Bağlılık • Devam Bağlılığı
7.	Dyke ve Duxbury, 2011	• İŞ Tatmini • Örgütsel Bağlılık • İŞten Ayrılma Niyeti
8.	Karatepe, 2012	• Hizmet İyileŐtirme Performansı • İŞ Performansı
9.	Koçoğlu, 2013	• İŞten Ayrılma Niyeti

#### **1.2.4.1. Örgütsel bağlılık**

Kore ve Çin’de çalışanlar üzerinde yapılmış araştırmalarda, kariyer tatmini ve kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Joo ve Park, 2010, s. 491; Weng vd., 2010, s. 395). Kanada’da ileri teknoloji sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise, daha fazla öznel başarıya sahip olan bireylerin daha yüksek örgütsel bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 223).

Simo vd. (2010, s. 151-153) tarafından yapılan araştırmada, öznel kariyer başarısı ile duygusal bağlılık arasında olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; bireylerin öznel kariyer başarısının örgüt tarafından sunulan fırsatlardan kaynaklandığı algılanmakta ve bu nedenle örgüte duygusal olarak daha fazla bağlı hissedilmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların ise seçimlerini daha dışsal olarak kontrol ettikleri ve bu nedenle daha iyi maaş, terfi vs. fırsatların bulunmaması durumunda örgütle iliŐkilerini sonlandırabilecekleri belirtilmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel açıdan bakıldığında devam bağlılığından ziyade yüksek duygusal bağlılığıa sahip bireylere sahip olmak daha avantajlı olmaktadır. Az

devamsızlık, yüksek iş performansı ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütlerde arzu edilen davranışlar duygusal bağlılığa sahip kişilerde daha belirgin olarak görülmektedir.

#### **1.2.4.2. İş tatmini**

Alan yazında yapılmış araştırmalar incelendiğinde kariyer tatmini ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 223; Yüksel, 2005, s. 309). Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgütte uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminlerinin yükselmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Ay, Filizöz ve Öncül, 2014, s. 57).

Ülkemizde tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada, çalışanların kariyer tatminleri ile iş tatminleri arasında doğrusal yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşgücü devrinin en fazla yaşandığı sektörlerden biri olan tekstil sektöründeki çalışanların işten çıkarılma korkusu yaşamalarına karşın, kariyer beklentilerini karşılayacak kariyer yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinin, bireylerin iş tatminlerinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir (İmamoğlu vd., 2004, s. 175).

#### **1.2.4.3. İşten ayrılma niyeti**

Kore’de faaliyet gösteren şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Joo ve Park, 2010, s. 493). Benzer şekilde diyetisyenler (Sauer, Canter ve Shanklin, 2012, s. 1133), orta ve düşük seviyede yöneticiler (Eddleston, 2009, s. 97), acil doktorları (Pachulicz, Schmitt ve Kuljanin, 2008, s. 251), ileri teknoloji sektöründe çalışanlar (Dyke ve Duxbury, 2011, s. 223) ve otomotiv sektöründe çalışanlar (Koçoğlu, 2013, s. 15) üzerinde yapılmış araştırmalarda da, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğunu görmüştür.

Buna göre, düşük kariyer tatminine sahip bireylerin örgütlerini bırakma eğiliminde oldukları görülmektedir. Sosyal Değişim Teorisi ve Karşılıklılık Normu ile tutarlı olarak örgütleri tarafından katkılarına değer verildiğini ve mutluluklarının önemsendiğini algılayan bireyler yüksek kariyer tatminine ulaşarak diğer bireylere göre daha fazla örgütte kalma isteği göstermektedirler (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009, s. 213).

#### **1.2.4.4. Performans**

Kariyer tatmini yaşayan bireyin örgütün başarısına daha fazla aktif katılma olasılığı nedeniyle yaratıcılık ve üretkenliğinin artabileceği, aksine kariyer tatminsizliği yaşayan bireyin işiyle daha az meşgul olma olasılığı nedeniyle daha düşük performans gösterebileceği öne sürülmüştür (Peluchette, 1993, s. 199; Yap vd., 2010, s. 584). Kariyer tatmini sadece birey performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün performans gelişimine de katkı sağlamaktadır (Dai ve Song, 2016, s. 241).

Bireylerin ücret, terfi, becerilerin geliştirilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşma ile ilgili olarak mevcut örgütlerindeki kariyerlerinden memnuniyet duyguları performans sonuçlarını belirlemektedir. Yapılan bir çalışmada, kariyerlerinden tatmin olan otel çalışanlarının, müşterilere kaliteli hizmet sundukları ve servis aksaklıklarına başarıyla cevap verdikleri tespit edilmiştir. Buna göre, otelde kariyerlerinden tatmin olmuş çalışanların bulunmasının önem taşıdığı, çünkü çalışanların örgütün stratejik ortakları oldukları ve müşteri değeri, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati açısından kritik bir rol oynadıkları belirtilmiştir (Karatepe, 2012, s. 739-747).

Malezya'daki satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırma ise, şirketteki kariyer geliştirme faaliyetlerinin bireysel performansı olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre şirketin üst yönetimi ve insan kaynakları bölümü tarafından kariyer politikalarının sürekli gözden geçirilmesi ve uzun vadede çalışanların kariyer tatminini artıracak tedbirler alınması gerektiği vurgulanmıştır (Yahya, Othman ve Meruda, 2004, s. 85-88).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışı ve kavramsallaşma süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının neler olduğuna ve hangi davranışları içerdiğine yer verilecektir. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına değinilecektir.

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramının temelleri, Barnard'ın (1938) "örgütlerin doğasını bir işbirliği sistemi" olarak adlandırdığı çalışmasına dayanmaktadır. Barnard (1938), örgütün varlığındaki resmi yapı ve kontrollerin yanında çalışanların "işbirliği sistemine olan katkılarından" bahsetmiştir. Buna göre örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için, bireylerin sözleşme yükümlülüklerinin ötesine geçen davranışları sergilemesi bir gerekliliktir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 44-48).

Roethlisberger ve Dickson (1939) resmi ve gayri resmi örgüt arasındaki ayrımı çizerek gayri resmi örgütü, sistem tarafından ihmal edilen sosyal ihtiyaçların karşılanması için bir araç olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda gayri resmi örgütü, kuruluşun her seviyesinde bulunduğunu ve çalışanlar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirerek resmi örgütün de işleyişini kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir (Organ vd., 2006, s. 49-50).

Blau (1964) ise sosyal değişime vurgu yaparak bireyler arasında bir tarafın kendiliğinden olarak diğer tarafa bir destek davranışı sergileyerek sosyal alış verişi başlattığını belirtmiştir. Böyle bir destek alan bireyin karşılık verme yükümlülüğü hissettiğini fakat taraflar arasında bunun ne zaman, ne ile ve nasıl olacağına dair herhangi bir düşünceye yer verilmediği ifade edilmiştir (Organ vd., 2006, s. 54).

Katz ve Kahn (1966, s. 337), örgütlerin fonksiyonlarını etkili bir biçimde icra edebilmeleri için bireyler tarafından üç farklı davranışın yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu davranışlardan ilki, bireylerin örgüte girme ve örgütte kalmalarının sağlanması gerektiğidir. İkincisi, bireylerin güvenli bir şekilde rol gereklerini yerine getirebilmeleridir. Sonuncusu ise, belirli rol performansının ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin var olmasıdır. Bu faaliyetler örgütteki diğer

üyelerle işbirliği, sistemin korunması ve iyileştirilmesine yönelik orijinal fikirler, ilave katkı için kendini geliştirme eğitimi ve örgütün dış imajına olumlu katkı yapan davranışları kapsamaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983, s. 653; Organ vd., 2006, s. 50-52).

Bateman ve Organ (1983, s. 588), iş tatmini ile rol üstü davranışlar arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, “vatandaşlık” davranışı kavramını ilk kez kullanmışlardır. Rol üstü davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasını yağlamakla birlikte görev performansının içeriğinde doğrudan bulunmamaktadır. Bu davranışlar; meslektaşlarına işle ilgili konularda yardım etme, çalışma alanını temiz ve düzenli tutma konusunda yardımcı olma, işle ilgili konularda zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma, bireyler arasındaki çatışmanın asgariye indirildiği bir iş ortamına destek olma ve örgütsel kaynakları tasarruf etme ve koruma gibi davranışları kapsamaktadır.

Smith vd.,’nin (1983, s. 653-654) ÖVD’nin doğasını ve belirleyicilerini inceledikleri çalışmada, örgütlerin ayakta kalabilmelerinin örgüt içindeki işbirliği, yardımseverlik, yapıcı öneriler, iyi niyet jestleri ve özgeciler gibi biçimsel rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışlara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, öngörülemeyen olasılıklarla çalışmak için gerekli esnekliği sağlamaktadır. Gönüllü olarak yapılan bu davranışların, yaptırım tehdidi ile yapılamayacağı gibi teşvik programlarıyla kolaylıkla yönetilemeyeceğini öne sürmüşlerdir.

Organ (1988, s. 4) önceki araştırmalar ışığında ÖVD kavramını; “örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça kabul edilmemiş, örgütün etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunan gönüllü bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre davranış; bireyin iş gereksinimlerinde tanımlanmamış olması, kendiliğinden gönüllü olarak gelişmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, bu davranış kişisel bir tercih konusudur, yapılmaması halinde herhangi bir cezai yaptırım uygulanmamaktadır. Ayrıca davranış sonucunda örgütün ödül mekanizması tarafından taltif edilmemesi gerekmektedir. Son olarak davranışın, bir bütün olarak örgütteki fonksiyonların işleyişine katkısı olmalıdır (Organ, 1997, s. 86-89).

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasında farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Brief ve Motowidlo (1986, s. 711) örgütsel ortamlar için prososyal örgütsel davranış (prosocial organizational behavior) kavramını ortaya koyarak kavramı, “bireyin refah artırma



niyetiyle etkileşimde olduğu kişilere, gruplara ve örgütlere karşı sergilenen davranışlar” olarak tanımlamaktadırlar.

George ve Brief (1992) ise örgütsel kendiliğindenlik (organizational spontaneity) kavramını geliştirerek “örgütsel etkinliğe katkıda bulunan gönüllü olarak yapılan fazladan rol davranışı” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel kendiliğindenliği; iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve örgütün itibarı yaymak olarak beş biçimde ele almışlardır (George ve Jones, 1997, s. 154).

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans (contextual performance) kavramını ileri sürerek görev performansı ile bağlamsal performans arasında bir ayrım yapmışlardır. Görev performansı resmi iş tanımlarında belirtilen hizmetleri sağlayarak örgütün teknik yönüne katkıda bulunan faaliyetleri kapsamaktadır. Bağlamsal performans kavramı ise, “işe özgü görev performansının ötesine geçen ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü toplumsal ve motivasyonel bağlamı destekleyen bireylerarası gönüllü davranışlar dizisi” olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal etkinlikler; örgüt içindeki görev ve süreçlerin işleyişini dengeleyen örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-100).

Van Dyne, Cummings ve McLean Parks (1995, s. 218) çalışmalarında fazladan rol davranış (extra rol behavior) kavramını kullanmış ve kavramı, “örgüte fayda sağlayan ve/veya fayda sağlamaya çalışan, isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen davranış” olarak tanımlamışlardır. Yazarlar tarafından, örgüt üyesi bireyler arasındaki bazı yardımlaşma davranışlarının örgüte faydasının olmayabileceği, fakat bu tanımda bahsedilen davranışların örgüte fayda sağlayan davranışlar olduğu vurgulamaktadırlar.

Organ (1997, s. 95) daha sonraki çalışmasında, davranışların gönüllü, rol üstü ya da iş gereksinimi olup olmadığının belirlenmesindeki eleştirileri göz önünde bulundurarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasına katkı yapan davranışlar” olarak tekrar tanımlamıştır. Bu tanım, Borman ve Motowidlo’nun (1993) çerçevesini çizdiği bağlamsal performans ile benzerlik göstermektedir.

ÖVD ile ilgili yapılan tanımlar genel olarak birbirleriyle benzer olmakla birlikte bazı önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Prososyal örgütsel davranış, birçok ÖVD’yi

içeren geniş bir vatandaşlık davranışını kapsamaktadır. Bununla birlikte prososyal örgütsel davranış, hem örgüt üyesi bir bireye yardımcı olabilecek, ancak örgüt için işlevsiz olabilecek davranışları da içermektedir. Örneğin performans sorunu olan bir çalışana yapılan yardım örgüt için faydalı olmayabilir. Örgütsel kendiliğindenlik, yalnızca işlevsel davranışları içerdiği için ÖVD gibidir, ancak örgütsel kendiliğindenlik, ödül sisteminin bir parçası olabilirken, örgütsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmamaktadır (Moorman ve Blakely, 1995, s. 127).

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

Çevresel faktörlerin sürekli değiştiği günümüz çalışma ortamı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk araştırmacıların ve yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki ilgisini artırmış ve birçok çalışmaya konu olmasını sağlamıştır.

Söz konusu davranışların önemi, bireylere ve örgütlere olan çeşitli katkılarından kaynaklanmaktadır. Bu katkıların başında, Organ'ın (1988, s. 4) da belirttiği üzere, örgütün etkinlik ve verimliliğine yaptığı katkılar gelmektedir. ÖVD, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının üretkenliğinin artırılmasına, kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasına, ekip üyeleri ve çalışma grupları arasındaki etkinlikleri koordine etmeye, örgütü daha cazip bir yer haline getirerek yetenekli insanları örgüte çekmeye ve örgütte tutmaya, örgütsel performansın istikrarını artırmaya ve örgütün çevresel değişikliklere uyum yeteneğini geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 544-545).

ÖVD, bireyler arasındaki işbirliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet jestleri ve fedakârlık davranışlarını destekleyerek örgütün sosyal mekanizmasını yağlamaktadır (Smith vd., 1983, s. 653-654). ÖVD, destekleyici bir örgüt iklimi oluşturarak bireylerin psikolojik sağlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkilerin bireylerin kötü ruh hallerini, duyarsızlaşmalarını ve tükenmişlik seviyelerini azalttığı ifade edilmiştir (Kumar, Jauhari ve Singh, 2016, s. 600).

ÖVD'nin, birbirleri ile işbirliği ve yardımlaşma içerisinde olan bireylerde bilgi ve beceri paylaşımının artmasına ve böylece eğitim maliyetlerinin azaltılmasına destek olduğu ifade edilmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 137). Ayrıca, ÖVD bireylerin sorumluluk duygularının gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Sorumluluk sahibi bireyler, tanımlı iş rollerindeki faaliyetleri ve bunların fazlasını yaparak örgütteki

yöneticilerin denetim görevlerini kolaylaştırmakta ve diğer görevlerin icrası için zaman ve enerji tasarrufu sağlamaktadırlar. Böylece ÖVD, bir bütün olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına hizmet etmektedir (Bateman ve Organ, 1983, s. 588; Özdevecioğlu, 2003a, s. 119).

### 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Tablo 2.1.'de özetlendiği üzere, ÖVD alan yazında birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. ÖVD'nin hangi boyutlar altında sınıflandırılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir birlik bulunmadığı görülmektedir. Bu araştırmada, alan yazında özellikle Türkiye'de daha geniş bir yelpazede kabul görmüş olan Organ'ın (1988) beş boyutlu ÖVD sınıflandırması kullanılmıştır.

**Tablo 2.1.** *ÖVD'nin boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar*

S/N	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN BOYUTLAR
1.	Smith, Organ ve Near, 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgecilik (altruism)</li> <li>• Genel uyum (generalized compliance)</li> </ul>
2.	Organ, 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgecilik (altruism)</li> <li>• Vicdanlılık (conscientiousness)</li> <li>• Nezaket (courtesy)</li> <li>• Sivil erdem (civic virtue)</li> <li>• Centilmenlik (sportsmanship)</li> </ul>
3.	Graham, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İtaat (obedience)</li> <li>• Sadakat (loyalty)</li> <li>• Katılım (participation)</li> </ul>
4.	Williams ve Anderson, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüte yönelik ÖVD (OCB-Organization)</li> <li>• Bireye yönelik ÖVD (OCB-Individual)</li> </ul>
5.	Van Scotter ve Motowidlo, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilerarası kolaylaştırma (interpersonal facilitation)</li> <li>• İşe adanma (job dedicated)</li> </ul>
6.	Borman ve Motowidlo, 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görevin etkinlikle başarılması için gerekli coşku ve gayretin gösterilmesi (persisting with enthusiasm and extra effort as necessary to complete own task activities successfully)</li> <li>• Resmi iş tanımının gerekliliği olmayan faaliyetleri yerine getirmeye gönüllü olma (volunteering to carry out task activities that are not formally part of own job)</li> <li>• Başkalarıyla yardımlaşma ve işbirliği yapma (helping and cooperating with others)</li> <li>• Örgüte ait kural ve talimatlara uyma (following organizational rules and procedures)</li> <li>• Örgütün amaçlarını onaylama, destekleme ve savunma (endorsing, supporting, and defending organizational objectives)</li> </ul>

**Tablo 2.1.** (Devam) *ÖVD'nin boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar*

S/N	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN BOYUTLAR
7.	Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yardımlaşma davranışı (helping behavior)</li><li>• Centilmenlik (sportsmanship)</li><li>• Örgütsel sadakat (organizational loyalty)</li><li>• Örgütsel uyum (organizational compliance)</li><li>• Bireysel inisiyatif (individual initiative)</li><li>• Sivil erdem (civic virtue)</li><li>• Kendi kendini geliştirme (self development)</li></ul>
8.	Farh, Zhong ve Organ, 2004	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnisiyatif alma (taking initiative)</li><li>• İş arkadaşlarına yardım etme (helping coworkers)</li><li>• Ses yükseltme (voice)</li><li>• Grup etkinliklerine katılım (group activity participation)</li><li>• Örgüt imajını yükseltme (promoting company image)</li><li>• Kendi kendini geliştirme (self-training)</li><li>• Sosyal yardımlaşmaya katılım (social welfare participation)</li><li>• Örgüt kaynakları koruma ve tasarruf (protecting or saving resources)</li><li>• İşyerini temiz tutma (keeping workplace clean)</li><li>• Kişilerarası uyum (interpersonal harmony)</li></ul>

Ulusal yazında ÖVD ile ilgili yapılan araştırmalarda Organ'ın (1988) beş boyutlu ÖVD sınıflandırmasının farklı çevirileri ile karşılaşılmıştır (Çetin, 2011; Özdevecioğlu, 2003a; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Karaman ve Aylan, 2012; Taşcı ve Koç, 2007; Atalay, 2010; Çetin, 2004; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Karşılaşılan bazı çeviri örnekleri şöyledir:

- Alturism (özgecilik, diğerkâmlık, yardımseverlik, diğerlerini düşünme)
- Conscientiousness (vicdanlılık, vicdan sahibi olma, üstün/ileri görev bilinci)
- Courtesy (nezaket, nezaket tabanlı bilgilendirme)
- Sportsmanship (centilmenlik, sportmenlik, gönüllülük)
- Civic virtue (sivil erdem, yurttaşlık erdemi, örgütün gelişimine destek olma)

Bu araştırmada ise, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülerek ÖVD'ye ait boyutlar “*yardımseverlik, görev bilinci, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve örgütün gelişimine destek olma*” şeklinde kullanılmıştır.

### **2.3.1. Yardımseverlik (alturism)**

Bireyin işiyle ilgili bir problemi bulunan diğer bir bireye yardım etmesini içeren gönüllü davranışlardır. Tecrübeli çalışan tarafından yeni işe başlayan çalışana alet ve

cihazların nasıl kullanılacağıının öğretilmesi, iş arkadaşına birikmiş işini yetiştirmesinde destek olunması, meslektaşının ihtiyaç duyduğu ve kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri temin etmesi yardımseverlik davranışları arasında yer almaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990, s. 121).

Bu tür davranışlar, örgüte ilişkin faaliyetlerde diğer örgüt üyelerine karşılıksız yardımcı olmayı ve sorunların ortaya çıkmadan önlenmesine yönelik gönüllü davranışları içerir (Podsakoff vd., 2000, s. 516). Bu sayede, örgütte bireyler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçilmesine ve gerginliklerin azaltılmasına yardımcı olunmaktadır (Çetin, 2011, s. 30). Ayrıca bu tür davranışlar bireyler veya çalışma grupları arasındaki işbirliğini geliştirerek örgütün verimliliğine de önemli katkılar sağlamaktadır (Çetin, 2004, s. 20).

### **2.3.2. Görev bilinci (conscientiousness)**

Görev bilinci, bireyin örgüte karşı olan görev ve sorumluluklarda asgari beklentilerin ötesine geçen isteğe bağlı davranışları kapsamaktadır. Yüksek görev bilincine sahip çalışanlar, örgüte ait kural ve yönetmeliklere uyulması konusunda hassasiyet göstermektedirler. Bu hassasiyet işe olan devamlılık, mola saatlerine riayet etme, bitirilmesi gereken işler için fazla mesaiye kalma, zamanı etkin kullanma, örgütün kaynaklarını koruma, dakiklik, davranışları izlenmese veya denetlenmese bile örgütün kurallarına uyma gibi davranışlarla kendini göstermektedir (Podsakoff vd., 1990, s. 121; Organ, 1997, s. 94-95).

Yardımseverlik davranışları ile görev bilinci davranışlarının benzerlik taşıdığı ve birbirleri ile karıştırılabileceği iddia edilmektedir. İki kavram arasında farklılığın temelinde yardım etme davranışının bireylere karşı, görev bilinci davranışının ise örgüte yönelik sergilenmesi yatmaktadır (Çetin, 2011, s. 29).

### **2.3.3. Nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy)**

Nezaket tabanlı bilgilendirme, bir çalışanın karşılaştığı problemin hafifletilmesi veya çözülmesine yardımcı olmakla birlikte, bu problemlerin oluşmasını önlemeye yardımcı olan davranışlardır. Bu davranışların temelinde, diğer çalışanların işlerini zorlaştıran uygulamalardan kaçınmak ve onlara iş yüklemek durumunda kalındığında, işlerin gereğini yapmaya hazır olabilmeleri için yeterli uyarının yapılması yatmaktadır (Organ vd., 2006, s. 24).

Nezakete dayalı davranışlar daha çok gelecek odaklı davranışlardır (Çetin, 2004: 20). Bir karar alırken bundan etkilenecek meslektaşın bilgilendirilmesi nezaket tabanlı bir davranıştır (Organ vd, 2006, s. 24). Örgütlerde bölümlerin alınacak bir karar öncesinde birbirlerinin düşüncelerini almaları ve ortaya çıkabilecek sorunlara ortak çözümler üretme çabaları nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları arasında değerlendirilmektedir (Çetin, 2011, s. 31). Yeni bir iş siparişinin yeni düzenlemeler getireceğini, önceden insan kaynakları bölümüne söyleyen satış bölümü temsilcisinin davranışı nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına bir örnektir (Atalay, 2010, s. 43).

ÖVD'nin yardımseverlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları yardım etme davranışı bağlamında birbirine benzer olmalarına rağmen davranışın gerçekleştiği zaman itibariyle birbirinden farklılaşırlar. Yardımseverlik boyutunda, bireyler birbirilerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusu iken nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda ise, karşılaşılabilecek sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini hafifletmek amacıyla önceden atılan adımları ifade etmektedir (Atalay, 2010, s. 43).

#### **2.3.4. Centilmenlik (sportsmanship)**

Bireyin görev ve sorumluluklarını, işinden kaynaklanan kaçınılmaz yük ve sıkıntılara rağmen şikâyet etmeden yerine getirmesini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1990, s. 115). Bununla birlikte centilmenlik kavramının, bu tanımdan daha geniş bir anlamı olduğu belirtilmektedir. Centilmenlik kavramı, sadece işyükünden şikâyet etmemeyi değil, aynı zamanda işlerin yolunda gitmediği durumlarda da olumlu tutumunu koruma, başkalarının kendisiyle aynı düşüncede olmadığı rahatsızlık duymama ve grubun faydasına olacağı zamanlarda kendi çıkarlarından fedakârlık yapabilme davranışlarını da kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000, s. 517).

Olayların olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini görmek, sorunları olduğundan büyük göstermemek, örgütü faaliyetlerini her durumda savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlardır (Atalay, 2010, s. 44). Bu tür davranışlar, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşlerle çalışanların problemlerle mücadele etme yeteneğini ve meydana gelen olumsuz durumlarda kişilerin direncini artırdığı için örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007, s. 48).

### **2.3.5. Örgütün gelişimine destek olma (civic virtue)**

Örgütün gelişimine destek olma, bir bütün olarak örgüte yönelik yüksek düzeyde ilgi ve bağlılığı ifade etmektedir. Bu davranış biçimi, bireyin daha geniş bir bütünün parçası olduğu ve bunun gerektirdiği görev ve sorumlulukları kabul ettiğini yansıtmaktadır. Örgüt toplantılarına katılmak, politika ve stratejilerle ilgili görüşünü ifade etmek, örgütün yönetiminde aktif olarak rol almak bu davranışlar kapsamındadır. Ayrıca örgütün iç ve dış çevresindeki tehdit ve fırsatları izleyerek organizasyona etki edebilecek değişiklikleri takip etmek de bu tür davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Podsakoff vd., 2000, s. 525).

Bu davranışa sahip birey, örgütün politik ya da yönetim sürecinde sorumlu ve yapıcı bir tutum sergileyerek örgüt politikalarına katılım gösterir ve örgüte fayda sağlayan davranışlarında bulunur. Bu davranışlara; işle ilgili toplantılara katılmak, şirkette faaliyetleri takip etmek, güncel meseleleri meslektaşları ile tartışmak, örgüt kimliği ve gelenekleri ile ilgili ritüellere katılmak örnek gösterilmektedir (Organ vd., 2006, s. 24).

## **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler**

Araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasına etki eden faktörlere ilişkin çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Örneğin, Podsakoff vd. (2000, s. 526) yaptıkları çalışmada ÖVD'ye etki eden faktörleri genel olarak bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994, s. 770) tarafından ortaya konan modelde ise, vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında bireysel faktörler, algılanan durumsal faktörler ve konumsal faktörler olmak üzere genel olarak üç faktörün belirleyici olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada, ÖVD'nin oluşumunu etkileyebilecek faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

### **2.4.1. Bireysel faktörler**

Araştırmada bireysel faktörler kapsamında demografik özellikler ve kişilik değişkenleri ele alınmıştır.

#### **2.4.1.1. Demografik özellikler**

Demografik özelliklerin vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bir araştırmada, Amerika'daki çalışanların yaş ve cinsiyetlerinin genel uyum ile ilişkili olduğunu fakat Orta Doğu'daki çalışanlarda bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Tang ve Ibrahim, 1998, s. 543). Kadınların erkeklere nazaran daha fazla nezaket tabanlı bilgilendirme ve yardımseverlik davranışında bulunma eğiliminde oldukları, buna karşılık erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla görev bilinci davranışında bulunma eğiliminde oldukları ifade edilmiştir (Köse vd., 2003, s. 8). Smith vd.'nin (1983, s. 656) yaptıkları çalışmaya göre eğitim düzeyi ile sosyal sorumluluk arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu, doğum sırası olarak ilk doğanların daha fedakâr olduğu, ayrıca kırsal kökenlilerin kentsel kökenlilere göre daha fazla ÖVD gösterme eğiliminde olabilecekleri ifade edilmiştir.

Yapılan diğer bazı araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim ve hizmet süresinin ÖVD ile herhangi bir ilişkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır (Organ ve Ryan, 1995, s. 788-789; Podsakoff vd., 2000, s. 527). Schappe'nin (1998, s. 283) yaptığı araştırmada ise, yaş ve cinsiyet ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, hizmet süresi, görev pozisyonu (yönetici veya yönetici olmayan) ve ücret ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

#### **2.4.1.2. Kişilik**

Bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin vatandaşlık davranışlarını açıklamada zayıf bir etkisi olduğu, daha çok iş tutumları üzerinden dolaylı etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Organ vd., 2006, s. 90; Podsakoff vd., 2000, s. 550). Yapılan bir meta analiz çalışmasında, kişilik değişkeninin iş tatmini ve diğer işle ilgili tutumlardan daha zayıf şekilde ÖVD ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Kişilik boyutlarından “yumuşak başlılık, dışa dönüklülük ve duygusal durumun” ÖVD ile ilişkisi tespit edilmemişken, “sorumluluğun” ise ÖVD'nin genel uyum boyutuyla ilişkisi tespit edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995, s. 788-789; Organ ve Lingl, 1995, s. 347). Yumuşak başlı olan bireylerin nazik davranmaya, başkalarına yardım etmeye ve onlara adil davranmaya meyilli oldukları ifade edilmektedir. Benzer şekilde olumlu duygulanımı yüksek olan bireylerin diğerleriyle etkileşim içinde olduğu ve sosyal faaliyetlerde buldukları belirtilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 526).



Dışa dönük bireyler dış ortamlarına ve sosyal uyarılara karşı daha duyarlı olma eğilimi göstermekte, buna karşın duygusal dengesiz kişiliğe sahip bireyler kendi endişeleriyle daha meşgul olmakta ve bu nedenle diğerlerinin veya örgütün ihtiyaçlarıyla ilgili olmamaktadırlar (Smith vd., 1983, s. 656).

Bireylerin olumlu ruh halinin de ÖVD ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Olumlu ruh halindeki bireylerin vatandaşlık davranışları sergileme olasılığının daha yüksek olduğu, olumsuz ruh halindeki (hayal kırıklığı, öfke, tükenmişlik vs.) bireylerin ise vatandaşlık davranışlarını sergileme olasılığının ise daha düşük olduğu belirtilmektedir (Smith vd., 1983; Kumar vd., 2016, s. 597).

#### **2.4.2. Örgütsel faktörler**

ÖVD'yi etkileyen örgütsel faktörler kapsamında ise iş özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve liderlik değişkenleri ele alınacaktır.

##### **2.4.2.1. İş özellikleri**

Podsakoff ve arkadaşları (2000, s. 531) iş özellikleri kapsamında iş geri bildirim, iş rutinliği ve içsel tatmin edici işler değişkenlerini incelemiş olup, üç değişkenin de ÖVD'nin beş alt boyutu ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre; iş geri bildirim ve içsel tatmin edici işler ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki varken, iş rutinliği ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki vardır. İş geri bildirim, çalışanların emeklerinin sonuçları hakkında bilgi verdiği için çalışan performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu ifade edilmektedir. Çünkü görev tarafından sağlanan geri bildirim, çoğu zaman en yakın, en doğru, en öz değerlendirmeyi içerdiği ve en içsel motive kaynağı olduğu için önemlidir. (Organ vd., 2006, s. 110).

Çalışanların rol algıları kapsamında, rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenleri incelenmiş olup, bu değişkenlerin yardımseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik boyutlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğu, görev bilinci ve örgütün gelişimine destek olma boyutlarıyla herhangi bir ilişki içinde olmadığı belirtilmiştir (Podsakoff vd., 2000, s. 530). Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yüklenmesi, yetersiz kullanım ve katılım eksikliği gibi durumların bireylerde strese neden olduğu, yüksek stres yaşayan bireylerin de ÖVD sergilemediği, daha ziyade dinlenmeye ve rahatlamaya vakit ayırma eğiliminde oldukları ifade edilmiştir (Tang ve Ibrahim, 1998, s. 534).

Görev kimliği, beceri çeşitliliği ve önemi, çalışanların işlerinin anlamlığı konusundaki algılarını artırarak ÖVD'yi etkileyebilmektedir. Çeşitliliği çok, önemi yüksek ve prestij görevler, oldukça rutin, önemi az ve kimliği düşük görevlere göre daha değerli algılanabilmektedir (Organ vd., 2006, s. 109-110). Yüksek prestijli mesleklerde çalışanlar, düşüklere göre daha fazla tatmin ve motive olmakta, bunun sonucunda başkalarına yardım etmek ve bir iş ortamında doğru ve en uygun olan şeyleri yapmak için ilave çaba gösterebilmektedir (Tang ve Ibrahim, 1998, s. 534).

Karşılıklı görev bağımlılığı olan görev gruplarının, bağımsızlara göre daha fazla ÖVD gösterdiği ifade edilmiştir. Bu tür görevler sosyal işbirliği normlarını teşvik etmesi, toplu sosyal sorumluluk bilincini ortaya çıkarması ve grup bütünlüğünü artırması nedeniyle ÖVD'ye sebep olmaktadır (Organ vd., 2006, s. 110; Smith vd., 1983, s. 655-656). Toplulukçu olan çalışanlar, rol gereksinimlerin ötesine geçebilmekte ve gruba yardımcı olmanın bir yolu olarak, kişilerarası yardım, bireysel inisiyatif ve bağlılık yükseltici örnekler sunabilmektedirler. Ayrıca grup refahı için güçlü bir endişe duymakta ve çoğunlukla grubun refahı için kendi refahlarından feragat edebilmektedirler (Moorman ve Blakey, 1995, s. 138).

Van Dyne vd.'nin (1994, s. 788) ÖVD'ye etki eden faktörlere yönelik yaptıkları çalışmada, olumlu iş tutumları, kinizm, iş yeri değerleri, motive edici iş özellikleri, kıdem ve iş seviyesi değişkenleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kinizm ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki mevcutken diğer değişkenler ile ÖVD arasında olumlu ilişkiler mevcuttur.

#### **2.4.2.2. İş tatmini**

İş tatmini ile ÖVD arasındaki olumlu ve güçlü ilişki çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983; Van Dyne vd., 1994, s. 788; Organ ve Ryan, 1995; Netemeyer vd., 1997, s. 92; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998, s. 94; Podsakoff vd., 2000, s. 532; Zeinabadi, 2010, s. 1001; Mehboob ve Bhutto, 2012, s. 1451). Bu araştırmalarda iş tatmininin vatandaşlık davranışlarının güçlü bir öncülü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, yaptıkları işten memnuniyet duyan çalışanların daha fazla ÖVD sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür. Bateman ve Organ (1983, s. 591) iş tatmininin alt boyutlarının da (işin kendisi, iş arkadaşı, yönetici, terfi, ücret) vatandaşlık davranışları ile ilişkisini incelemiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır.

İş tatmini ile ÖVD arasındaki bu kuvvetli ilişkiye yönelik Sosyal Değişim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi çeşitli kuramsal açıklamalar ortaya atılmıştır. Bu açıklamaların temelinde ise “karşılıklılık normu” yatmaktadır. Karşılıklılık Normu’na göre, işinden tatmin olmuş bir çalışan, kendisine bu memnuniyeti sağlayanlara karşılık vermek için vatandaşlık davranışında bulunmaktadır (Organ ve Ryan, 1995, s. 775-803; Netemeyer vd., 1997, s. 87). Buna göre, örgütlerde çalışanların iş tutumlarına yönelik geliştirme, sürdürme ve takip politikalarına ağırlık veren İKY uygulamalarının önemi artmaktadır (Organ ve Ryan, 1995, s. 777).

#### **2.4.2.3. Örgütsel bağlılık**

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile ÖVD arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar olduğu gibi, herhangi bir ilişki olmadığını da gösteren çalışmalar da mevcuttur. MacKenzie vd. (1998), Schappe (1998) ve Zeinabadi (2010) örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Yapılan bir çalışmada; duygusal bağlılık ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu, devam bağlılığının ise ÖVD ile herhangi bir ilişkisinin bulunmadığı ortaya konulmuştur (Organ ve Ryan, 1995, s. 788). Williams ve Anderson (1991, s. 610) ise, yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki tespit etmemişlerdir.

Örgüte duyulan bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duyması ve örgütsel amaçların başarılması için çaba harcamasıdır (Meyer ve Allen, 1991, s. 64). Örgütsel bağlılığın (özellikle duygusal bağlılığın) ÖVD’nin bir öncülü olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya konulmasından dolayı örgüte bağlı olan çalışanların, örgütün değerlerini artıran ve diğer çalışanlara destek veren davranışlarda bulunma eğilimlerinin daha fazla olduğu savunulmaktadır. (Zeinabadi, 2010, s. 999; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006, s. 160).

#### **2.4.2.4. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ele alınan konu genel olarak, örgütte alınan kararların ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır (Köse vd., 2003, s. 6). Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Organ ve Ryan, 1995, s. 788-789; Podsakoff vd., 2000, s. 531). Benzer şekilde Netemeyer vd.’nin (1997, s. 92) emlak satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütteki ödül dağıtımındaki adaletin ÖVD üzerinde olumlu etkisinin

olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüştürmektedir (İşbaşı, 2000, s. 84). Buna göre adil bir sistemin varlığını algılayan bireyler vatandaşlık davranış sergileme eğiliminde olmaktadır (Smith vd., 1983, s. 656).

#### **2.4.2.5. Liderlik**

Liderlik, bireyleri örgütsel amaçlar etrafında toplama ve harekete geçirme yeteneğidir (Eren, 2007, s. 431). Liderlik ile ilgili yapılmış en kapsamlı çalışmalardan birinde dönüşümcü, etkileşimci ve destekleyici liderlik davranışlarının ÖVD ile olumlu şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Podsakoff vd., 2000, s. 532). Ayrıca lider-üye arasındaki değişim ve lider tarafından görevin netliğe kavuşturulmasına yönelik yapılan davranışlar ile ÖVD arasında da olumlu bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderler, çalışanların ÖVD sergilemelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Çoğu lider çalışanları için rol modeldir ve örnek alınır. Uygulamada adalet yöneticiye olan güvenin öngörücüsüdür, bu da ÖVD'nin önemli bir öngörücüsüdür. (Tang ve Ibrahim, 1998, s. 535).

Benzer diğer çalışmalarda da lider desteği ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Organ ve Ryan, 1995, s. 788-789; Tang ve Ibrahim, 1998, s. 541). Smith vd.'nin (1983, s. 658) yaptıkları çalışmada, lider desteği genel uyum üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, yardımseverlik üzerinde iş tatmini vasıtasıyla dolaylı bir etkiye sahiptir.

### **2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ÖVD'nin temelde bireysel ve örgütsel faaliyetlerin etkinliği üzerinde etkisi olmakla birlikte müşteri şikâyetleri ve memnuniyeti ile çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve örgütten ayrılma niyetleri üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Walz ve Niehoff, 1996; Zeinabadi, 2010; Organ ve Ryan, 1995; Coyne ve Ong, 2007, s. 1090).

#### **2.5.1. Performans**

Bireylerin ve örgütlerin performansları ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994, s. 356; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996, s. 276; Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.

141; Çelik ve Çıra, 2013, s. 17). ÖVD'nin tanımında, vatandaşlık davranışlarının örgütün etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunması gerektiği ifade edilmiştir (Organ, 1988, s. 4). Bu davranışların; iş arkadaşının ve yönetimin verimliliğini arttırmak, daha verimli amaçlar için kaynak ayırmak, kıt kaynakları tamamen idame işlevlerine ayırma ihtiyacını azaltmak, grup üyeleri ve gruplar arasındaki faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olmak, örgütün en iyi bireyleri örgüte çekme ve örgütte tutma yeteneğini geliştirmek, örgütün performans istikrarını arttırmak ve örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirmek suretiyle örgütsel etkinliğe katkıda bulunabileceği belirtilmiş olup Tablo 2.2'de örnekleriyle açıklanmıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 138-139).

**Tablo 2.2.** ÖVD'nin örgütsel etkinliği artırma nedenleri (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 136)

S/N	MUHTEMEL NEDENLER	ÖRNEKLER
1.	ÖVD, iş arkadaşının ve yönetimin verimliliğini artırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş arkadaşına yardım ederek onun daha verimli bir çalışan olmasına yardımcı olabilecektir.</li> <li>• Çalışanların örgütün gelişimine destek olma davranışında bulunması durumunda, yöneticiler çalışanların örgüt etkinliğini artırıcı önerilerini alabilecektir.</li> </ul>
2.	ÖVD, daha verimli amaçlar için kaynak ayırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğer çalışanlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım ederse, yöneticilere diğer görevler için daha fazla zaman kalabilecektir.</li> <li>• Görev bilinci davranışı sergileyen çalışanlar için daha az yönetsel denetim gerekir ve yöneticinin onlara daha fazla sorumluluk vermesine izin verecektir.</li> <li>• Deneyimli çalışanların işe yeni başlayanların eğitimine ve yönlendirilmesine yardımcı olması, örgütün eğitim maliyetlerini azaltılmasına katkı sağlayacaktır.</li> </ul>
3.	ÖVD, kıt kaynakları tamamen idame işlevlerine ayırma ihtiyacını azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışı ile takım ruhu, moral ve birliktelik artacaktır, böylece çalışanların/yöneticilerin çalışma gruplarının idame işlevleri için enerji ve zaman ayırma ihtiyacı azalacaktır.</li> <li>• Nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı gösteren çalışanlar çatışmaları önleyerek çatışma yönetimi faaliyetlerine harcanan zamanı azaltacaktır.</li> </ul>
4.	ÖVD, grup üyeleri ve gruplar arasındaki faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gönüllü ve aktif olarak iş toplantılarına katılarak gösterilen örgütün gelişimine destek olma davranışı, örgüt üyeleri arasındaki faaliyetleri koordine ederek örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırabilecektir.</li> </ul>
5.	ÖVD, örgütün en iyi bireyleri örgüte çekme ve örgütte tutma yeteneğini geliştirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışları, moralleri, grup birlikteliğini ve bir takımın aidiyet duygusunu arttırabilecektir; böylece örgütün yetenekli çalışanları örgüte çekmesine ve elde tutmasına yardımcı olabilecektir.</li> </ul>
6.	ÖVD, örgütün performansının istikrarını artırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilinçli çalışanların tutarlı bir şekilde yüksek bir çıktı seviyesine sahip olmaları, örgüt performansındaki değişkenliği azaltabilecektir.</li> </ul>

**Tablo 2.2.** (Devam) *ÖVD'nin örgütsel etkinliği artırma nedenleri (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.136)*

S/N	MUHTEMEL NEDENLER	ÖRNEKLER
7.	ÖVD, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirebilir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sektör ile yakın temas kurarak, çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak bilgi veren ve bu değişimlere nasıl cevap verileceği konusunda önerilerde bulunan çalışanlar, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.</li><li>• Centilmenlik davranışı göstererek yeni sorumluluklar üstlenmeye ya da yeni beceriler edinmeye istekli çalışanlar, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artıracaktır.</li></ul>

### 2.5.2. İşgücü devir oranı

İşgücü devri, bireyin bir örgütte istihdam edildikten sonra herhangi bir sebeple örgütten ayrılmasını ifade etmektedir (Eren, 2007, s. 275). Düşük işgücü devir oranı, bir örgütün etkin işleyişini yansıtmaktadır. Örgütsel sistemi etkin bir şekilde işleyen örgütlerde, ÖVD'nin işgücü devir oranı ile ters yönlü bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Nitekim ÖVD ile işgücü devir oranı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (MacKenzie vd., 1998, s. 94; Chen, Hui ve Segó, 1998, s. 927-928; Tsai ve Wu, 2010, s. 3572).

Örgütlerde daha fazla vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlar, daha az vatandaşlık davranışında bulunanlara nazaran, daha düşük düzeyde işten ayrılma eğilimindedirler (Coyne ve Ong, 2007, s. 1090; Çelik ve Çıra, 2013, s. 17). Çünkü yüksek düzeyde ÖVD sergileyen çalışanlar arasındaki etkileşim grup çekiciliğini ve birbirine bağlılığı teşvik etmektedir (Chen vd., 1998, s. 928). Ayrıca vatandaşlık davranışları, çalışanların morallerini, grup birlikteliğini ve aidiyet duygusunu artırarak, organizasyonun daha iyi olan çalışanları örgütte tutmasına yardımcı olabilmektir (Paillé, 2013, s. 771).

### 2.5.3. Aşırı rol yükü

Aşırı rol yükü, bireylerin örgütteki rollerine ait gereksinimlerinin, yapmaları için sunulan zaman ve kaynak miktarını aşması durumu olarak ifade edilmektedir (Dash ve Pradhan, 2014, s. 22). ÖVD'ler çalışanların rolüne ait resmi olarak belirlenmiş görev ve sorumluluklarının ötesindeki gönüllü davranışlardır. Buna göre, ÖVD'lerin yerine getirilmesi durumunda, çalışanlar tarafından ilave zaman ve enerjiye ihtiyaç duyulması muhtemeldir. Çünkü çalışanlar diğer rollerini ihmal ederek işyerinde mesaiye kalmak,

bazı işleri eve götürmek, tatil günlerinde çalışmak ve işle ilgili diğer faaliyetlere zaman ayırmak durumunda kalabilmektedir. Sonuç olarak, role ait görev ve sorumlulukların ötesindeki bazı davranışların yapılması durumunda, çalışanlar aşırı rol yüklenmesi problemiyle karşı karşıya kalabilmektedirler.

ÖVD’de bulunan bireylerin örgütte aşırı rol yüklenmesi durumunda, bireysel açıdan daha yüksek stres ve iş-aile çatışması yaşaması muhtemel olabilmektedir. Örgütsel açıdan ise, yetenekli çalışanların örgütte tutulması veya örgüte çekilmesinin zorlaşarak daha yüksek işgücü devir oranları ile karşılaşılması muhtemel olabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2005, s. 747).

Alan yazında bu ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, ÖVD ile aşırı rol yükü arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani yüksek düzeyde vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlarda aşırı rol yüklenmesi ile karşılaşılacağı ifade edilmiştir (Bolino ve Turnley, 2005, s. 741).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel davranış ve İKY alanındaki araştırmacılar tarafından pek çok araştırmaya konu olan birey tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır. Genel olarak bağlılığın, davranışlara yön veren (kişiyi bir eylem sürecine zorunlu tutma, özgürlüğü kısıtlama vs.) dengeleyici ya da zorunlu bir kuvvet olduğu ifade edilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 301).

Bağlılık konusunda örgütsel alanda yapılan araştırmalarda, kavramın farklı bakış açılarından incelenmesi çeşitli örgütsel bağlılık tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Oliver, 1990, s. 19). Konuyu duygusal açıdan ele alan yaklaşım, kavramı, “bireyin belirli bir örgüte dâhil olması ve onunla özdeşleşmesinin görece gücü” olarak ifade etmiştir. Buna göre, birey ile örgüt arasındaki bu bağlılık: “örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabulü, örgüt için kayda değer bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir isteği” içermektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s. 604). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte kurduğu psikolojik bir bağıdır. Bu bağ, “bireyin örgütün özelliklerini ve değerlerini içselleştirdiği veya benimsediği dereceyi” yansıtmaktadır (O’Reilly III ve Chatman, 1986, s. 493). Örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüte güçlü bir şekilde özdeşleşerek, örgüte katılması ve örgüt üyeliğini sürdürmesi” olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 2). Luthans’a (2011, s. 147) göre örgütsel bağlılık, “bireylerin örgüte olan sadakatlerini yansıtan bir tutumdur ve bireylerin örgütün başarısı ve refahı hakkındaki ilgilerini açıklayan devamlı bir süreçtir”.

Konuya algılanan maliyetler açısından yaklaşan Becker (1960, s. 36-40), bağlılığı, “bir faaliyet çizgisini sürdürme” şeklinde tanımlamış ve eylemi bırakmayla ilgili maliyetler konusuna değinmiştir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin eyleme devam etmemesi durumundaki maliyetlerin farkına varması sonucunda tutarlı davranışlarda bulunma eğilimi olarak kabul edilmektedir. Yani çalışan bir örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin bilincinde olduğundan, örgütle ilişkisini devam ettirme yönünde bir tutum sergilemektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3-4). Birey, ayrılma maliyetinin yüksek olması durumunda örgütte kilitlenme duygusu yaşamaktadır. Birey, örgüte bağlı kalmaya mecbur hissetmekte çünkü ayrılma ile ilgili



maddi, sosyal, psikolojik ve diğer maliyetler yüksek olmaktadır (Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 1993, s. 953).

Son olarak daha az yaygın bir yaklaşım olan normatif bağlılık ise, bireyin örgüte karşı olan sorumluluğuna dair inancı olarak görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü” olarak tanımlanmıştır. Örgüte bağlı olan birey, bireysel çıkarlarına uygun olduğunu düşündüğü için değil, “doğru” ve “ahlaki” bir şey olduğuna inandığı için belirli davranışlarda bulunmaktadır (Wiener, 1982, s. 421).

### **3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Teknoloji ve işin niteliğindeki değişim, örgüt yapılarındaki dönüşüm örgütleri daha az kaynakla daha fazla yapmanın verdiği stres ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir durumda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütlerin, üyelerinin dayanışma içinde olduğu güçlü bir iş ortamını kurmaya ihtiyaçları vardır (Luthans, 2011, s. 146). Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı, yöneticiler tarafından dikkatle üzerinde durulan konulardan birisi olmakta ve önemini sürekli artırmaktadır.

Örgüte bağlı bireyler, örgüte en iyi şekilde katkıda bulunmaya motive olmakta böylece kurumun rekabet avantajı yaratmasına yardım etmektedir (Jafri ve Lhamo, 2013, s. 47). Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel alanda çeşitli değişkenlerle olan ilişkisinden dolayı önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylere sahip örgütlerde daha yüksek düzeyde performans ve verimliliğin görüldüğü ifade edilmektedir (Doğan, 2013, s. 65). Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanların işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlarını azalttığı; iş tatmini, katılım, görev anlayışı ile ürün veya hizmet kalitesine ise olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 14; Robbins ve Judge, 2013, s. 75; Bayram, 2005, s. 125; Balay, 2000, s. 1; Yücel ve Koçak, 2016, s. 60).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın yazında genellikle tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Kavram, bu çalışmada da belirtilen sınıflandırmaya uygun olarak ele alınmıştır.

### **3.3.1. Tutumsal bağıllık**

Tutumsal bağıllık, bireylerin örgütle olan ilişkileri hakkındaki değerlendirmelerini sağlayan süreç üzerine odaklanmaktadır. Bu süreçte, bireyler kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu dikkate almaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Birey ile örgüt arasındaki bağıllığa ilişkin tutumlar, bireyi belli davranışlarda bulunmaya itmektir. Bu davranışlar bireyin, örgütte kalma ya da örgütten ayrılma, devamsızlık yapma veya yapmama ve örgüt yararına çaba gösterme ya da göstermeme gibi eylemlerini kapsamaktadır (Gül, 2002, s. 41).

### **3.3.2. Davranışsal bağıllık**

Davranışsal bağıllık, büyük ölçüde, bireylerin bir örgüte değil, kendi davranışlarına yönelik bir bağıllık duygusu geliştirme süreciyle ilgilidir (Oliver, 1990, s. 20). Davranışsal bağıllık, bireylerin belirli bir örgüte “kilitlenmelerini” ve bu sorunla başa çıkmalarını gösteren süreçle alakalıdır (Meyer ve Allen, 1991, s. 62). Bireyin bir örgüte kilitlenmesi, davranışların sona ermesi durumunda kaybedilecek geçmiş yatırımlar nedeniyle bireyin belirli eylemleri sergilemesi olduğu ifade edilmektedir (Oliver, 1990, s. 21).

Tutumsal yaklaşım, büyük ölçüde, bağıllığın gelişmesine ve bu bağıllığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunan öncül koşulların tanımlanmasına yönelik olmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise, öncelikle, bir zamanlar sergilenen, tekrarlanan bir davranışın ve bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerinin belirlendiği şartların tanımlanmasına odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

### **3.3.3. Çoklu bağıllık**

Örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar, bağıllığın genellikle örgütün bütününe yapıldığı temeline dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise, örgüt içinde ve dışında birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağıllık geliştirilebileceğini öngörmektedir (Balay, 2000, s. 28).

Çoklu bağıllık yaklaşımında bağıllık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağıllıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 55). Bireylerin iş arkadaşı, gruplar, yönetici ve ilgili müşteri gibi iç unsurlara; meslek odası, sendika, müşteri ve toplum gibi dış unsurlara farklı düzey ve türlerde bağıllık

gösterebileceklerini ileri sürmektedir. İç unsurlar, psikolojik olarak bireye nispeten daha yakın olan bağımlılıkları temsil etmektedir (Reichers, 1985, s. 472).

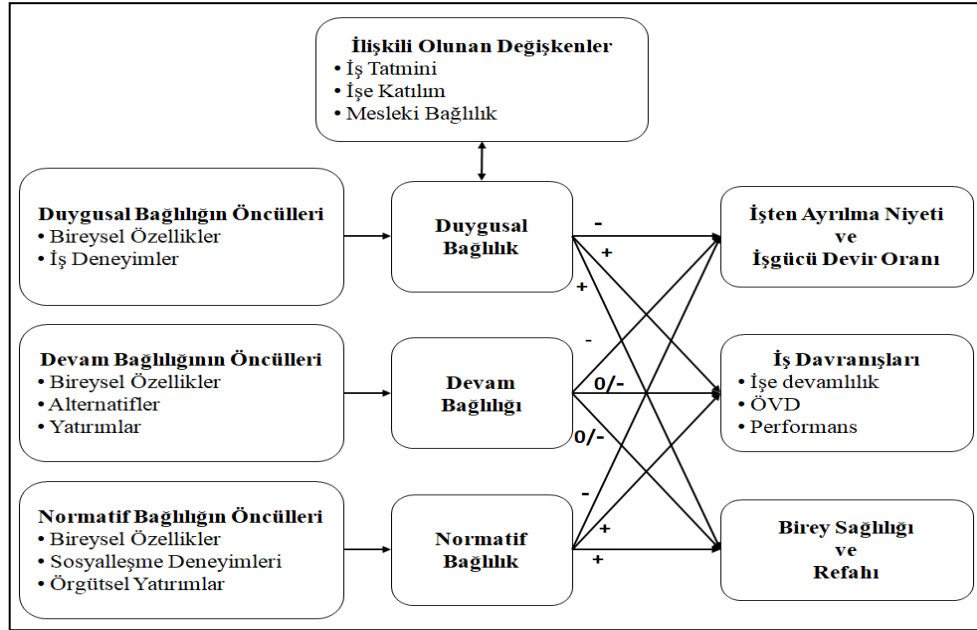
Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir birey tarafından deneyimlenen bağlılığın başka bir birey tarafından deneyimlenen bağlılıktan farklılık gösterebileceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle iki bireyin örgüte eşit ölçüde bağlılık göstermesine rağmen odak noktasının farklı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, bir bireyin bağlılık kaynağı örgütün kaliteli ürünleri makul bir fiyata müşterilere sunma algısı olabilirken; bir başka bireyin bağlılık kaynağı, örgütün üyelerine karşı insani değerleri benimsediği inancı olabilmektedir (Reichers, 1985, s. 473).

### **3.4. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

Meyer ve Allen (1984, s. 375), başlangıçta, bir bireyin örgüte duygusal bağlılığı ve örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri içeren devam bağlılığı unsurlarını kapsayan iki bileşenli örgütsel bağlılık modelini önermişlerdir. Daha sonra bu modele, Wiener'in (1982) çalışmasına dayanan ve örgütte kalma yükümlülüğünü yansıtan bağlılık bileşenini ekleyerek üç bileşenli bir model oluşturmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Bu alanda yapılan araştırmalar ilerledikçe, bağlılığı duygu ya da maliyet gibi tek boyutta incelemek yerine farklı yaklaşımların birbirine yaklaşmasıyla, çok boyutlu teorik çerçeve genel kabul görmeye başlamıştır (Doğan, 2013, s. 91-92).

Meyer ve Allen (1991, s. 67) tarafından oluşturulan üç bileşenli model (three component model) Şekil 3.4'te gösterildiği gibi "duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık" olarak adlandırılmıştır. Bu üç bileşenin ortak noktası, "bireyin örgütle ilişkisini tanımlayan ve örgüt üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararını etkileyecek psikolojik bir durum" olmasıdır. Ancak, söz konusu psikolojik durumların doğası farklıdır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı duyduğu duygusal bağlanma, özdeşleşme ve katılım anlamına gelmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireyler, örgütte kalmaya devam etmekte çünkü bunu yapmak istemektedirler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler konusundaki farkındalık anlamına gelmektedir. Örgüte karşı devam bağlılığı olan bireyler, bunu yapmak zorunda oldukları için örgüte kalmaya devam etmektedirler. Normatif bağlılık ise, örgütte kalmaya devam etme yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan bireyler, örgütte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Bireyler, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilmektedir. Örneğin; bir birey örgütte kalmak için, hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, ancak arzu duymayabilir. Diğer bir birey ise, örgütte kalmak için, ne bir ihtiyaç ne de zorunluluk hissetmezken güçlü bir arzu duyabilmektedir. (Allen ve Meyer, 1990, s. 4).



Şekil 3.1. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002, s. 22)

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve değerleri ile tam olarak özdeşleştiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde benimsemekte ve kendi isteğiyle örgütün bir parçası olarak kalmaktadır. Bu bağlılık bileşeni, en tercih edilen örgüte bağlılık şeklidir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan birey, işe karşı olumlu tutum sergilemekte ve gerektiğinde örgüt yararına ilave çaba göstermektedir (Bayram, 2005, s. 132).

Devam bağlılığı, bireyin örgüt üyeliğinden ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkındalığını ifade etmektedir. Birey, örgüte yaptığı yatırımlar ve mevcut iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle istese bile örgütten ayrılamamaktadır. Örgüt içerisindeki kıdem, statü, maaş, kariyer, uzun yıllar içerisinde elde edilen özel yetenekler ve emeklilik hakları gibi sahip olunan tüm faydaların örgütten ayrılma ile kaybedileceği düşüncesi, bireyin örgüte bağlanmasına neden olmaktadır. Fakat birey

daha fazla fayda elde edebileceği başka bir iş bulduğunda ise örgütteki üyeliğini sonlandırabilmektedir (Yücel ve Koçak, 2016, s. 72).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmasının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002, s. 46). Birey, bireysel çıkarları için değil minnettarlık duygusu ile örgüt üyeliğini sürdürmeye kendisini zorunlu hissetmektedir. Normatif bağlılık bireylerin örgüte dâhil olmadan önceki veya örgüte dâhil olduktan sonraki bireysel deneyimlerinden etkilenmektedir. Örneğin, bireyin ebeveynlerinden birinin örgütte uzun süreli üyeliğini sürdürmesi ve örgütsel bağlılığın önemini vurgulaması durumunda, birey örgüte karşı normatif bağlılık duyması beklenebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 4). En ihtiyaç duyulduğunda istihdam edilmesi, sonrasında eğitim, bireysel gelişim ve ödemeler için yapılan yatırımlardan dolayı birey kendisini örgüte karşı borçlu hissedebilmektedir (Yücel ve Koçak, 2016, s. 73).

### **3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile ilgili diğer değişkenlerin hem sonuç hem de bir öncüsü olarak çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılık çeşitli bireysel özelliklere, rol durumlarına, iş özelliklerinden örgüt ile ilgili diğer özelliklere kadar geniş yelpazede değişken ile ilişkilendirilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171).

Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, bireysel özellikler, bireysel yatırımlar, beklenen sosyalleşme davranışları, iş arama davranışı, iş ilişkileri ve iş özellikleri başlıkları altında incelenmiştir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985, s. 113). Suliman'ın (2002, s. 172) ise, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikleri ve iş deneyimleri şeklinde ele aldığı görülmektedir.

Yapılan bir meta analiz çalışmasında ise, 48 değişken içerisinden 26 değişken örgütsel bağlılığın öncülleri olarak belirlenmiş ve bu öncüller bireysel özellikler, rol durumu, iş özellikleri, grup/lider ilişkileri ve örgütsel özellikler şeklinde sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflandırma Tablo 3.1'de belirtilmiştir.

**Tablo 3.1.** *Örgütsel bağlılığın öncülleri (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 175)*

S/N	SINIFLANDIRMA	DEĞİŞKENLER
1.	Bireysel özellikler	<ul style="list-style-type: none"><li>Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon/örgüt hizmet süresi, algılanan bireysel yetki, yetenek, Protestan iş ahlakı, ücret, statü</li></ul>
2.	Rol durumu	<ul style="list-style-type: none"><li>Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükü</li></ul>
3.	İş özellikleri	<ul style="list-style-type: none"><li>Yetenek çeşitliliği, görev özerkliği, iş zorluğu, işin kapsamı</li></ul>
4.	Grup/lider ilişkileri	<ul style="list-style-type: none"><li>Grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin düşüncesi, lider-grup iletişimi, katılımcı liderlik</li></ul>
5.	Örgütsel özellikler	<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütün büyüklüğü ve örgütsel merkezileşme</li></ul>

Çeşitli araştırma sonuçları ile de desteklendiği üzere duygusal, devam ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ayırt edici bileşenleridir (Meyer vd., 2002, s. 23). Dolayısıyla kavramsal farklılıkları göz önüne alındığında, üç bağlılık bileşenini yansıtan psikolojik durumların, çok farklı öncülerin işlevi olarak gelişeceği ve işgücü devir oranı dışındaki işle ilgili davranışlar için farklı etkileri olacağı beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 68).

Bu çalışmada, bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, hizmet süresi, kişilik; örgütsel faktörler kapsamında iş özellikleri, ücret, örgütsel adalet, liderlik, rol çatışması/rol belirsizliği ve örgütsel destek değişkenleri ele alınmıştır.

### **3.5.1. Bireysel faktörler**

Örgütsel bağlılık; yaş, hizmet süresi, kariyer uyumu, olumlu/olumsuz duygu durum gibi çeşitli bireysel faktörlerden etkilenmektedir (Luthans, 2011, s. 147). Bireysel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkinin güçlü olmadığı gibi alan yazında bazı tutarsızlıkların da olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 69). Bu çalışmada bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kişilik değişkenleri ele alınmıştır.

#### **3.5.1.1. Yaş**

Bireyin yaşı ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Morris ve Sherman, 1981, s. 517; Meyer vd., 2002, s. 28; Lok ve Crawford, 2001, s. 605; Schappe, 1998, s. 284; Rowden, 2000, s. 32; Lin ve Hsieh, 2002, s. 158; Durna ve Eren,

2005, s. 215). Diğer bir deyişle bireyin yaşı arttıkça, bağlılık düzeyi de artış göstermektedir. Yaşlı bireyler genellikle sınırlı alternatif iş fırsatlarına sahip olması nedeniyle örgüte kalma davranışını sürdürmektedirler (Angle ve Perry, 1981, s. 7). Bireylerin yaşları ilerledikçe örgütte daha iyi mevkilere terfi etmeleri, daha fazla gelir elde etmeleri ve işlerinden daha fazla memnun olmaları nedeniyle bağlılık düzeyleri artmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177). Günümüzde çalışma hayatındaki yaşlı bireylerin büyük çoğunluğu oluşturan X kuşağı bireylerin, bulunduğu koşullara kanaat etmesi, otoriteye saygılı olması, işine son derece bağlı olması ve örgütle uzun süreli sözleşme içerisinde olması gibi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu görüş ile tutarlı olduğu değerlendirilmektedir (Kanbur ve Şen, 2017, s. 121).

Bu durumun aksine, yaptıkları işi aktif ve eğlenceli bulan genç bireylerin, başka iş tecrübelerinin bulunmamasına bağlı olarak, yaşlı bireylere göre örgütlerine daha bağlı oldukları ifade edilmiştir (Kırel, 1999, s. 131). Meslek hayatına yeni başlayan genç bireylerin yüksek motivasyona sahip olmalarından, yaşlı bireylerin ise beklentilerinin karşılanamamasından dolayı gençlerin yaşlılara göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olabileceği öne sürülmüştür (Bakan, 2011, s. 122). Ayrıca bireyin yaşı ile örgüte olan bağlılığı arasında hiçbir ilişki tespit edilemeyen araştırmalara da alan yazında rastlanmıştır (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999, s. 987; Chen ve Wang, 2007, s. 508; Lovakov, 2016, s. 158).

### **3.5.1.2. Cinsiyet**

Bireyin cinsiyeti ile örgütsel bağlılıkları arasında tutarlı bir ilişki bulunmamakla beraber, kadınların erkeklere nazaran daha fazla örgüte bağlı olma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177). Kadın bireylerin örgütler arası hareketliliklerden memnun olmadıkları, erkeklere kıyasla iş yaşamlarında daha fazla zorlukla karşılaştıkları ve bunun üstesinden gelmek için daha fazla emek ve zaman harcadıkları, bu durumun da kadınlarda motivasyonu artırarak örgütlerine daha fazla bağlanmalarına neden olduğu ileri sürülmektedir (Angle ve Perry, 1981, s. 7; Varoğlu, 1993, s. 33-34; Kacmar vd., 1999, s. 987). Cohen (1992, s. 546-547) yaptığı araştırmada, mavi yakalı kadın çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duyduğunu, beyaz yakalı çalışanlar arasında ise erkeklerin örgütlerine daha çok bağlılık duyduğunu tespit etmiştir.

Diğer yandan kadınların ailesel rollerini daha fazla önemsemeleri nedeniyle örgütsel görev ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramadıklarını böylece örgüte olan bağlılıklarının daha düşük düzeyde kaldığı belirtilmiştir. Ayrıca olumsuz tutumlar, aile-iş stresi, rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar kadınların örgütsel bağlılıklarını engelleyen unsurlar olarak gösterilmiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 62).

Karrasch (2003, s. 234) yaptığı araştırmada, erkek askerlerin kadın askerlere göre daha fazla devam bağlılığına sahip olduğunu tespit etmiştir. Buna göre erkeklerin kadınlara nazaran orduya daha fazla yatırım yaptığı değerlendirilmiştir. Alternatif olarak, erkek askerlerin çalışmayan eşlere sahip olma olasılığının yüksek olması nedeniyle, ordudan ayrılma ve kazanımları kaybetme maliyeti, kadın askerler ile karşılaştırıldığında erkekler için daha yüksek olabileceği değerlendirilmiştir.

### **3.5.1.3. Eğitim**

Bireyin eğitim seviyesi ile bağlılık arasında güçlü olmasa da olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981, s. 7; Morris ve Sherman, 1981, s. 517; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177; Rowden, 2000, s. 32; Cohen, 1992, s. 546; Mor Barack, Levin, Nissly ve Lane, 2006, s. 562; Grawitch, Trares ve Kohler, 2007, s. 284). Bireylerin eğitim düzeylerinin artması daha fazla iş alternatifine sahip olmasına neden olmaktadır. Bu bilinçle örgütten daha fazla beklenti içinde olan daha eğitilmiş bireyler, istediği koşulların sağlanmaması durumunda örgütten ayrılabilirler (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177).

Cohen (1992, s. 546) yaptığı araştırmada, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara nazaran daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduklarını tespit etmiştir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerin bağlılık düzeylerinin bu denli yüksek olması, başka bir örgütte iş bulabilme imkânlarının kısıtlı olacağı kaygısından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 295).

### **3.5.1.4. Medeni durum**

Bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde, evliliğin bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir (Kacmar vd., 1999, s. 987; Allen, Lambert, Pasupuleti, Cluse ve Ventura, 2004, s. 180). Evli bireylerin aile geçimini sağlama zorunluluğu nedeniyle örgüte özellikle devam bağlılığı



duyabilecekleri ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177-178). Evliliğin erkeklerde düzenli bir hayata neden olması, kadınlarda ise ilave sorumluluk ve iş yüküne neden olması sebebiyle örgütsel bağlılığa sebep olabileceği iddia edilmiştir (Cengiz, 2001, s. 53). Durna ve Eren (2005, s. 217) yaptıkları çalışmada, medeni durum ile normatif bağlılık arasında güçlü ve olumlu, duygusal bağlılık arasında zayıf ve olumlu ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile herhangi bir ilişki olmadığını etmişlerdir.

#### **3.5.1.5. Hizmet süresi**

Bireyin hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ama olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Meyer vd., 2002, s. 28; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 178; Schappe, 1998, s. 284; Chen ve Wang, 2007, s. 508; Grawitch vd., 2007, s. 284). Buna göre örgütte daha fazla hizmet süresi bulunan bireylerin artan yatırımları nedeniyle örgütte kalma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Bir emeklilik planı gibi büyük yan bahisler elde etmek bireylerde örgüte karşı bir devam bağlılığı geliştirmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 178). Fazla hizmet süresine sahip bireyler örgüte verdikleri emek ve harcadıkları zaman karşılığında statü, terfi ve gelir gibi kazanımlar elde etmişlerdir. Bu tür kazanımlar bireylerin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğundan bireyler kendilerini örgüte bağlı hissetmektedirler (Bakan, 2011, s. 124). Ancak uzun süre aynı örgütte çalışıp herhangi bir terfi alamayan bireylerin ise örgüte karşı hissettikleri bağlılık azalabilmektedir (Allen ve Meyer, 1993, s. 51).

#### **3.5.1.6. Kişilik**

Bireylerin sahip oldukları çeşitli kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu, bazı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu araştırmalardan birinde, bireylerin dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğu; duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin devam bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili olduğu; dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin ise normatif bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Kılıç ve Bozkaya, 2014, s. 153).

Öğretim elemanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada; yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili oldukları; dışa dönüklük kişilik özelliğinin duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili iken normatif ve devam bağlılığı ile herhangi bir

ilişkinin olmadığı; duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin devam bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili iken duygusal ve normatif bağlılıkla herhangi bir ilişkinin olmadığı; deneyime açıklık kişilik özelliğinin ise örgütsel bağlılığın herhangi bir bileşeni ile ilişkinin olmadığı bulunmuştur (Recepoğlu, Kılınç, Şahin ve Er, 2013, s. 609).

Yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütte işbirliği içinde çalışmaya daha yatkın oldukları ve çevresiyle olumlu ilişkiler kurduklarından dolayı örgüte özellikle duygusal yönden bağlandıkları ifade edilmiştir. Dışa dönük bireyler ise çevreleriyle sosyal ilişkiler kurmak istemekte olup bunun karşılığında bir sorumluluk veya yükümlülük hissetmektedirler. Sorumluluk sahibi bireylerin görev ve sorumluluklarını titizlikle yaptıklarından dolayı görev yaptıkları örgüte de yüksek düzeyde bağlılık duyacakları öne sürülmektedir. Duygusal dengesizlik kişilik özellikleri taşıyan bireyler kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşamaya daha eğilimli oldukları ve stres yönetimi becerisine sahip olmadıklarından dolayı örgüte maddi çıkarları doğrultusunda bağlılık duymaktadırlar. Deneyime açık bireylerin, örgütte gelenekselci olmayan, yeni fikir ve düşüncelerle sürekli değişimlere açık bir ortamın bulunması durumunda örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olabileceği ifade edilmektedir (Recepoğlu vd., 2013, s. 611-612; Kılıç ve Bozkaya, 2014, s. 173-175).

### **3.5.2. Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler kapsamında iş tasarımı, örgütsel değerler, örgütsel destek, algılanan örgütsel adalet ve liderlik gibi değişkenler örgütsel bağlılık tutumunu etkilediği ifade edilmektedir (Luthans, 2011, s. 147). Bu çalışmada örgütsel faktörler kapsamında işe ait özellikler, ücret, örgütsel adalet, liderlik, rol çatışması/rol belirsizliği ve örgütsel destek değişkenleri incelenmiştir.

#### **3.5.2.1. İş özellikleri**

İş özellikleri modeline göre; işin çeşitliliği, önemi, kimliği, özerkliği ve geri bildirim yapıları işe ait özellikleri ifade etmektedir (Oldham ve Cumming, 1996, s. 610). Yapılan araştırmalarda, daha fazla iş çeşitliliğinin (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 179; Agarwal ve Ramaswami, 1993, s. 62; Hunt vd., 1985, s. 123; Lin ve Hsieh, 2002, s. 158; Allen vd., 2004, s. 180), daha yüksek iş öneminin (Pearson ve Chong, 1997, s. 366), daha yüksek iş kimliğinin (Lin ve Hsieh, 2002, s. 158; Pearson ve Chong, 1997, s. 366; Steers, 1977, s. 52), daha fazla iş özerkliğinin (Spanuth ve Wald, 2007, s. 130;

Allen vd., 2004, s. 180; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 179; Cohen, 1992, s. 550; Agarwal ve Ramaswami, 1993, s. 62; Hunt vd., 1985, s. 123; Pearson ve Chong, 1997, s. 366) ve daha fazla iş geri bildiriminin (Hunt vd., 1985, s. 123; Steers, 1977, s. 52; Lin ve Hsieh, 2002, s. 158) bireylerde daha yüksek örgütsel bağlılığa neden olduğu ortaya konulmuştur.

İş çeşitliliği, bir görevin, bireylerin işlerinde farklı görevleri üstlenmelerine olanak verme derecesidir (Hunt vd., 1985, s. 114). Örneğin, bir satış görevlisinin farklı müşteri türlerine veya birden çok ürün hattına hizmet vermesi, onun örgüte olan bağlılığını artırabilmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1993, s. 63).

İşin önemi, yapılan işin hem örgüt içinde hem de örgüt dışındaki diğer bireylerin refahını etkileme derecesi olarak tanımlanmıştır. İşin önemi, beceri çeşitliliği ve görev kimliği ile birlikte, işte anlamlılık hissi yaratması ve içsel iş motivasyonuna, yüksek iş performansına, iş tatminine, örgüte olan bağlılığa ve düşük işgücü devir oranına yol açtığı ileri sürülmektedir (Allan, Duffy ve Collisson, 2018, s. 173).

İş kimliği, bir çalışanın başından sonuna kadar bütün bir çalışmayı yapacağı ve çabalarının sonuçlarıyla özdeşleşebileceği boyuttur (Lin ve Hsieh, 2002, s. 156). Bilim insanı ve mühendis gibi daha yüksek itibarlı meslek sahibi çalışanların iş kimlikleri ile bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Steers, 1977, s. 52). Diğer yandan market çalışanı gibi daha düşük itibarlı mesleklerde çalışanların iş kimlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ise olumsuz bir ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Hunt vd., 1985, s. 123). Diğer yandan Agarwal ve Ramaswami (1993, s. 62), iş kimliği ile bağlılığın önemli ölçüde ilişkili olmadığını ortaya koymuşlardır.

İş özerkliği, bireylerin işlerini planlama ve uygulama süreçlerini kontrol etmedeki özgürlük derecesini ifade etmektedir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014, s. 333). Yüksek düzeydeki özerklik, bireylerin işlerine ait problem çözme süreçleri sırasında motive olmalarını ve gerekli esnekliği sağlayarak bağlılıklarının artmasına yardımcı olabilmektedir. Düşük düzeydeki özerklik ise, sorunların çözüm sürecinde gerekli serbestliği sağlamadığından, bireylerde hayal kırıklığına yol açabilmektedir (Spanuth ve Wald, 2007, s. 130).

İş geri bildirimi, çalışanların iş başında ne kadar iyi performans gösterdiklerini ortaya koyan bilgi alma derecesidir (Hunt vd., 1985, s. 114). Görev geri bildirimi, çalışanların rollerini etkili bir şekilde anlamalarını sağlamakta olup böylece rol

belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltarak örgütsel bağlılığa yol açmaktadır (Agarwal ve Ramaswami, 1993, s. 53).

### **3.5.2.2. Ücret**

Ücret, bireyin örgüte verdiği emeğinin karşılığıdır (Ertürk, 2011, s. 274). Bireyin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin çoğu ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşıması bakımından önemlidir (Benligiray, 2013, s. 164-166). Yüksek ücret düzeyi, örgüte daha geniş bir başvuru havuzundan daha kaliteli işgücünü seçimi sağlamaktadır. Ayrıca yüksek ücret düzeyi, örgütün üyelerine verdiği değeri göstermektedir (Chughtai ve Zafar 2006, s. 52).

Genel olarak bireyin ücret düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Schappe, 1998, s. 284; Chughtai ve Zafar 2006, s. 52). Ücretin, bir yan bahsi temsil ettiği, bu nedenle devam bağlılığını artırdığı ifade edilmiştir. Diğer yandan da bireylerin benlik saygısını artırarak tutumsal bağlılığını artırdığını ileri sürülmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 179).

Yapılan bir araştırmada, ücret düzeyinin akademisyenlerin duygusal bağlılığını artıran, ancak devam bağlılığını azaltan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, ücret düzeyi artan akademisyenler kendilerini örgüte mecbur hissetmemelerine rağmen, bu ücreti elde etmelerini sağlayan örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005, s. 302).

Bununla birlikte bireyin örgütte uygulanan ücret sistemindeki adalet algısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Buttner ve Lowe, 2017, s. 81). Birey, eline geçen ücreti hem örgüt içindeki benzer işi yapan diğer bireylerle hem de sektördeki benzer diğer örgütlerin bireyleri ile mukayese etmektedir. Bu mukayese sonucunda yeterli ve adil bir ücret düzeyine sahip olduğunu düşünen bireyin örgütsel bağlılığın artacağı (Chinomona, Chinomona ve Joubert 2013, s. 9), aksi durumda ise bireyin, işinden tatminsizlik duyabileceği ve daha iyi ücretli bir iş arayarak örgütten ayrılma eğilimi gösterebileceği belirtilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

### **3.5.2.3. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içinde ne kadar adil davranıldığı hususundaki algılarını içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 196). Bireyler bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil

davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadırlar (Bal, 2014, s. 1). Bireylerin, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algıları dağıtım adaleti, dağıtım sürecinde alınan kararların adilliğine ilişkin algıları işlemsel adaleti, bireyler arasında yapılan muameleye ilişkin algıları ise etkileşimsel adalet olarak ifade edilmektedir (Hassan, 2002, s. 56).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çoğu araştırmada, örgüt içindeki süreç ve uygulamaların adil olduğuna inanan bireylerin örgüte daha bağlı olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Bal, 2014, s. 17; Buluç ve Güneş, 2014, s. 149; Crow, Lee ve Joo, 2012, s. 402; Hassan, 2002, s. 61; Chughtai ve Zafar 2006, s. 52; Kacmar vd., 1999, s. 990; Şahin ve Kavas, 2016, s. 137). Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından, örgütsel adalet algısı ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler görülmektedir (Çelik, Çakıcı ve Fındık, 2014, s. 164).

Otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Otel yöneticilerinin çalışanların gösterdikleri emek ve elde ettiği kazanç arasındaki dengeyi adil olarak düzenlemesi ve oteldeki karar alma sürecini etik değerlere bağlı olarak sürdürmeleri çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Akgündüz ve Güzel, 2014, s. 13).

Öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin eşitlikçi, saygılı, nezaketli, tutarlı ve dürüst davranması, etik ilkelere bağlılığı, dengeli ve adil davranışları öğretmenlerin adalet algılarını artırmaktadır. Okulda öğretmenlerin kendilerini etkileyen kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olmaları, temsil olanağının sağlanması ve eşit haklara sahip olmaları, okulun çıkarlarını daha çok korumaya gönüllü olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca görevsel ilişkilerin belirlenmesi ve ek ders dağıtımını gibi konularda dağıtımın adil olduğunu algılayan öğretmenler, okullarına daha bağlı olmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016, s. 126).

#### **3.5.2.4. Liderlik**

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile bireylerin örgütsel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 180; Lok ve Crawford, 2001, s. 605).

Amerika’da beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, algılanan karizmatik lider davranışının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin, bireylerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, açık bir vizyona sahip olmaları ve bunu üyelere anlatmaları, örgütün hedef ve değerlerini açık biçimde ortaya koymaları bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı ortaya konulmuştur (Rowden, 2000, s. 32-33).

Konya’da faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, serbest bırakıcı liderlik algısı ile ters yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 137). Benzer başka bir araştırmada ise, örgütsel bağlılık ile dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki varken yönetsel liderlik ile herhangi bir ilişki görülmemiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 112).

Marmaris bölgesinde konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma sonucunda; vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, otokratik liderlik tarzının ise herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Yöneticiler, bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesine, yönetime katılımına, örgütün amaç ve politikalarının benimsenmesine ve bireylerarası ilişkilere önem veren liderlik tarzlarını sergilemeleri, işgücü devir oranının azaltılmasına ve örgütün başarıya ulaşmasına olumlu katkı sağlamaktadırlar (Topaloğlu ve Dalgın 2013, s. 298).

#### **3.5.2.5. Rol çatışması/rol belirsizliği**

Rol çatışması, iki veya daha fazla rol beklentisinin eşzamanlı olarak ortaya çıkması ve beklentilerden birinin yerine getirilmesi diğerlerinin yerine getirilmesini zorlaştırması olarak ifade edilmektedir (Katz ve Kahn 1978, s. 204). Bireyin içsel standartları veya değerleri ile tanımlanmış rol davranışı arasındaki çatışma; bireyin zaman, kaynak ve yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışı arasındaki çatışma; aynı birey için farklı ya da uyumlu davranışlar gerektiren bazı roller ya da durumun bir fonksiyonu olarak davranıştaki değişiklikler arasındaki çatışma; uyumsuz politikalar,

başkalarından gelen çelişkili talepler ve uyumsuz değerlendirme standartları şeklinde örgütsel talepler söz konusu olduğunda rol çatışmasından söz edilmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970, s. 155).

Rol belirsizliği ise, bireyin rolü ile ilgili ne yapması gerektiği konusunda yaşadığı belirsizliktir (Katz ve Kahn, 1978, s. 206). Bireyin pozisyonuna ait davranışları sergilemesi için yeterli bilgiye sahip olmaması ve bulunduğu pozisyona ait kendisinden beklenenler konusunda emin olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Walker, Churchill ve Ford, 1975, s. 33). Rol belirsizliğine neden olan faktörler, büyük ve karmaşık bir örgüt, hızlı yapısal değişim, kurumsal çevrede meydana gelen değişiklikler, birbiriyle ilişkili personelin yer değiştirmesi ve örgütsel iletişim eksikliği olarak belirtilmektedir (Basım, Erkenekli ve Şeşen, 2010, s. 151).

Yapılan araştırmalara göre, rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Morris ve Sherman, 1981, s. 517; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 180; Cohen, 1992, s. 550; Meyer vd., 2002, s. 32; Lin ve Hsieh, 2002, s. 158; Lovakov, 2016, s. 158). Yani, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir. Bu durum, bireyde sorumluluk azalması, içine kapanma, gerginlik ve strese neden olarak katılımın azalmasına ve örgütten uzaklaşmasına yol açmaktadır (Bakan, 2011, s. 154).

### **3.5.2.6. Örgütsel destek**

Örgütsel destek, örgüt üyelerinin arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir. Bireylerin fikirlerinin önemsenmesi, iş güvenliğinin sağlanması, örgüt içi iletişiminin yüksek düzeyde tutulması, herkese eşit ve adil davranılması, yönetime katılımın sağlanması ve başarıların ödüllendirilmesi destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gereken unsurlardan bazılarıdır (Özdevecioğlu, 2003b, s. 116).

Bu konuda yapılan araştırmalarda, yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan bireylerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilediği görülmektedir (Meyer vd., 2002, s. 32; Demir, 2012, s. 60; Özdevecioğlu, 2003b, s. 126; Şentürk ve Tekin, 2015, s. 2002). Nevşehir’de otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, alan yazından farklı olarak algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Kaplan ve Ögüt, 2012, s. 394).

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan bireyler, karşılıklılık normu çerçevesinde örgüte karşı minnettarlık duymakta (Kaplan ve Ögüt, 2012, s. 389) ve performansları artarak iş devamsızlıkları azalmaktadır (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990, s. 53). Ancak, destek unsurlarının yetersizliği veya yokluğunda bireylerin güdülenmesi daha zor olmakta, iş tatmini sağlanamamakta ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimi artmaktadır (Demir, 2012, s. 60).

### **3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, çeşitli değişkenler ele alınarak bağlılıkla ilişkileri incelenmiştir. Hunt vd. (1985, s. 113) çalışmalarında memnuniyet, performans, işgücü devir oranı ve devamsızlık değişkenlerini analiz etmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990, s. 174) ise yaptıkları meta analiz çalışmasında iş performansı, algılanan iş alternatifleri, işten ayrılma niyeti, işe devamlılık, geç kalma ve işgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Başka bir çalışmada, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı, iş davranışları (devamsızlık, ÖVD ve performans) ile birey sağlığı ve refahı değişkenleri ele alınmıştır (Meyer vd., 2002, s. 22). Suliman (2002, s. 172) ise örgütsel bağlılığın sonuçlarını katılım, iş performansı, işten ayrılma/kalma niyeti, işgücü devir oranı ve işe geç kalma şeklinde ele almıştır.

Bu araştırmada performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, ÖVD ile birey sağlığı ve refahı değişkenleri kullanılarak örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### **3.6.1. Performans**

Performans, bireylerin görev ve sorumluluklarındaki etkinlik ve başarı derecesini ifade etmektedir (Çakır, 2006, s. 56). Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda (Chughtai ve Zafar, 2006, s. 52) örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülürken, bazılarında ise (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 184) bu ilişkinin zayıf olduğu ileri sürülmektedir. Öte yandan örgütsel bağlılık ile performans arasında doğrudan veya tutarlı bir ilişki bulunmadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Somers ve Birbaum, 1998, s. 630; Steers, 1977, s. 54).

Örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri süren çalışmalarda, örgüte bağlılık duyan bireylerin diğerlerine nazaran daha düşük işten



ayrılma eğiliminde bulunarak daha yüksek performans gösterecekleri öne sürülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006, s. 46). Örgüte olan bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün başarısı için daha fazla çaba sarf etme isteğinde ve katılım gösterme isteğinde olacağı, dolayısıyla daha yüksek bir performans gösterme eğiliminde olacakları ileri sürülmektedir (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989, s. 152). Diğer yandan, birey işini kaybetmemek veya performansa dayalı ücret sistemlerinden daha fazla yararlanmak için de yüksek performans sergileyebilmektedir (Bakan, 2011, s. 218). Bireyin örgütten beklediği maddi kazanç düzeyi bu ilişkinin şiddetini belirlemekte olup yüksek maddi beklentiler bu ilişkiyi olumsuz etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 95).

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, genel olarak performans ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Meyer vd., 2002, s. 36-37; Meyer vd., 1989, s. 154; Konovsky ve Cropanzano, 1991, s. 703). Diğer bazı çalışmalarda, performans ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu, devam bağlılığı ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Preston ve Brown, 2004, s. 232; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007, s. 54-55). Farklı bir çalışmada da performans ile duygusal ve devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişki tespit edilirken, normatif bağlılık ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Özutku, 2008, s. 92-93).

Örgütsel bağlılığın, performans gibi bazı değişkenlerle olan ilişkisinde farklı sonuçlara ulaşılması, örgütsel bağlılık kavramının değişik kültürlerde farklı anlamlar taşıması ile ilişkilendirilmektedir. Örnek olarak, bireyci kültürlerde duygusal bağlılık ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olabilirken, toplumcu kültürlerde normatif bağlılık ile iş performansı arasında daha güçlü bir ilişki olabilmektedir (Wasti, 2000b, s. 3).

### **3.6.2. İşe devamsızlık**

Devamsızlık, bireyin kendi irade ve kararıyla işe gelmemesi olarak ifade edilmektedir. Kaza, hastalık ve ailevi sorunlar gibi işe devamını engelleyen herhangi bir durumun varlığı dışında gönüllü olarak yapılan iş yerinden uzaklaşma ve geri çekilme davranışıdır (Çakır, 2006, s. 57).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işyerine devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılığı yüksek olan

bireyler, örgüte daha düşük seviyede devamsızlık yapmaktadır (Steers, 1977, s. 52; Mowday vd., 1979, s. 240; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 184).

Meyer vd.'nin (2002, s. 36) yaptıkları meta analiz çalışmasında devamsızlığın sadece duygusal bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içinde olduğu, normatif ve devam bağlılığı ile sifıra yakın olsa da doğrusal bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Somers (1995, s. 54) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın bileşenlerinin içinde sadece duygusal bağlılığın, devamsızlık değişkeninin tutarlı bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur.

### **3.6.3. İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı**

İşten ayrılma, bir bireyin örgütle ilişkisinin kesilmesi olarak belirtilirken; işten ayrılma niyeti ise örgütten ayrılma düşüncesini ve alternatif istihdam arayışına girme isteğini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993, s. 262).

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve öngörülebilir davranışsal sonuçlarının başında düşük işgücü devir oranı olduğu öne sürülmüş ve bunu test etmek maksadıyla yapılan pek çok araştırmada, örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Steers, 1977, s. 52; Mowday vd., 1979, s. 239; Angle ve Perry, 1981, s. 9; Mathieu ve Zajac, 1990, s. 184-185; Kacmar Carlson ve Brymer 1999, s. 989; Chughtai ve Zafar, 2006, s. 52).

Meyer vd. (2002, s. 36) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, konu örgütsel bağlılığın bileşenleri açısından da incelenmiş olup, işgücü devir oranı ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında olumsuz ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, bireyin örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ya da vicdani yükümlülükleri, bireyin işe karşı olumlu tutum sergilemesine neden olarak duygusal bağlılığı artırmakta ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Örgütsel bağlılığın devam bileşenini oluşturan unsurların (örn. maaş, ikramiye) azalması ya da alternatif iş seçeneklerinin artması ise devam bağlılığının azalmasına sebep olurken işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır (Demir, 2012, s. 59-60).

Düşük örgütsel bağlılığı olan bireyler, alternatif bir iş bulduklarında ayrılma eğiliminde olması, örgüt için emek, zaman ve eğitim gibi ilave maliyetlere yol açmaktadır. Bu nedenle, rekabet ortamında örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerle yola devam etmek istemektedirler (Kılıç, 2013, s. 91).

### 3.6.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı

ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda, ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur (O'Reilly III ve Chatman, 1986, s. 497; Schappe, 1998, s. 283; Feather ve Rauter, 2004, s. 92; Zeinabadi, 2010, s. 1001; Şeşen ve Basım, 2012, s. 484; Kılıç, 2013, s. 90). Bu sonuçlar, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artması görev tanımlarının ötesine geçen vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

ÖVD ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, ÖVD ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, meslektaşlarına basit bir değişim temelli ilişkiden ziyade gönüllü olarak destek vermektedirler. Örgüte normatif olarak bağlılık duyan bireyler, örgüt üyeliğine sosyal, kültürel ya da bağlamsal normlar nedeniyle devam etmektedirler. Bu nedenle görev ve sorumluluklarını veya minnettarlıklarını örgüte veya meslektaşlarına karşı göstermek için bazı vatandaşlık davranışlarında bulunmaları beklenebilmektedir (Meyer vd., 2002, s. 37; Gautam, Dick, Wagner, Upadhyay ve Davis, 2005, s. 311-312).

Örgütsel bağlılık ile ÖVD'nin bileşenlerine yönelik yapılmış bir araştırmada ise, örgütün gelişimine destek olma, nezaket tabanlı bilgilendirme ve yardımseverlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve olumlu ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez ve Gruñeiro, 2015, s. 101). Buna göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, daha geniş bir bütünün parçası olduğunu benimseyerek bunun gerektirdiği örgüt faaliyetlerine aktif katılım, görüş ifade etme ile çevresel fırsat ve tehditleri takip etme davranışlarında bulunmaktadır. Ayrıca örgütteki diğer bireylere işiyle ilgili hususlarda yardım etmekte, problemlerin oluşmasını önleme ve çözümüne yönelik davranışlarda bulunmakta, çalışma arkadaşları arasındaki işbirliğini geliştirmekte ve dolayısıyla örgütün verimliliğine katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca alan yazında, ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilmediği araştırmalar da mevcuttur (Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi ve Mahdevar, 2013, s. 121).

### 3.6.5. Birey sağlığı ve refahı

Birey sağlığı ve refahı hastalık veya rahatsızlığın olmayışının ötesinde, pozitif psikolojide ifade edilen bireyin genel duygu durumu olarak ele alınmaktadır (Meyer ve Maltin, 2010, s. 324). Söz konusu genel duygu durumu, bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal refahını ifade etmektedir (Van Der Vaart, Linde, De Beer ve Cockeran, 2015, s. 33). Örgütsel bağlılığın bireydeki sağlık ve refah ile ilgili çıktıları değerlendirilirken, sadece fiziksel hastalık ve rahatsızlıklar değil, zihinsel ve sosyal unsurlar da göz önünde bulundurulmaktadır.

Mevcut araştırmalar, bireyin örgütsel bağlılığı ile genel refahı ve sağlığı (Grawitch vd., 2007, s. 284; Siu, 2002, s. 539; Mor Barack vd., 2006, s. 562; Jain, Giga ve Cooper, 2009, s. 267), fiziksel sağlığı (Jain vd., 2013, s. 4916-4917; Siu, 2002, s. 539), zihinsel sağlığı (Jain vd., 2013, s. 4916-4917; Siu, 2002, s. 539) ve iş yaşam dengesi (Grawitch vd., 2007, s. 284) arasında olumlu ilişkiler; duygusal tükenme (Grawitch vd., 2007, s. 284), stres (Allen vd., 2004, s. 180; Mor Barack vd., 2006, s. 562), işle ilgili öfke ve gerginlik (Begley ve Czajka, 1993, s. 555) arasında ise olumsuz ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin zihinsel ve ruhsal durumlarının, diğer bireylere nazaran daha iyi olacağı belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, örgütteki stres kaynaklarının bireylerin refahı üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Jain vd., 2013, s. 4916-4917). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireylerin örgütte strese neden olan faktörleri (stresör) deneyimleme olasılıkları daha azdır ya da karşılaştıkları stresörlerle başa çıkmalarına yardımcı olmak için sosyal destek gibi kaynaklara daha fazla erişime sahiptirler (Meyer ve Maltin, 2010, s. 328-334).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. İŞ TATMİNİ

#### 4.1. İş Tatmininin Tanımı

Örgütsel davranış ve İKY alanı için büyük bir ilgi uyandıran birey tutumlarından bir diğeri de iş tatminidir. İş tatmini kavramını ilk kullanan Hoppock (1935, s. 47), kavramı, “bireyin işinden memnunum demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir birleşimi” olarak tanımlamaktadır.

Bireyin yaptığı işle ilgili ne hissettiğini yansıtan iş tatmini, “bireyin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan zevkli ya da olumlu bir duygusal durumdur” (Locke, 1976, s. 1304). Başka bir tanımda kavram, “işe ait özelliklerin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygu” olarak ifade edilmiştir (Robbins ve Judge, 2013, s. 79). Bu değerlendirme; ücret, terfi, kariyer olanakları, iş güvenliği, yönetim, iş arkadaşları, yapılan işin önemi, işte özerklik ve geri bildirim gibi birçok işle alakalı dinamiğe yönelik birey beklentilerini içermektedir. Söz konusu beklentiler ile elde edilen sonuçların eşleşmesi durumunda iş tatmininin gerçekleştiği ifade edilmektedir (Jalagat Jr., 2016, s. 37).

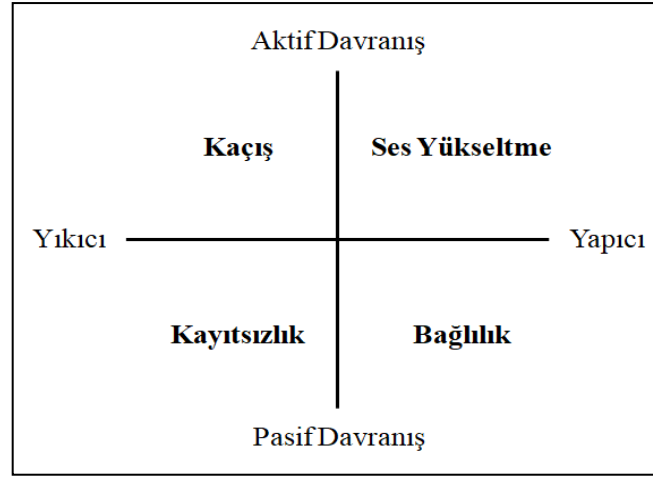
Örgütsel bağlılık genel olarak organizasyona yönelik tutumlara odaklanırken, iş tatmini bireylerin işlerine yönelik tutumlarına odaklanmaktadır. İş tatmini, bireyin işinde önemli kabul ettiği şeyleri, ne kadar iyi gerçekleştirdiği konusundaki algısının bir sonucudur (Luthans, 2011, s. 141). Bu sonuca göre, işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olan bir birey yüksek seviyede iş tatminine sahipken, olumsuz duygulara sahip bir birey düşük seviyede iş tatminine sahip olduğu ortaya konulmaktadır (Özkalp, 2013, s. 71).

#### 4.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, bireylerden aile yaşamlarına, yöneticilerden örgütlere kadar geniş yelpazedeki bir kesimi etkilemesi bakımından önemini sürekli canlı tutan bir konudur. Günlük hayatlarının büyük bölümünü işyerinde geçiren bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, onların fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı ve mutlu olmasına neden olmaktadır. Fiziksel açıdan, iş tatmini yüksek olan bireylerde baş ağrısı, yorgunluk, hazımsızlık, nefes darlığı ve kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel rahatsızlıkların diğer bireylere nazaran daha az görüldüğü, dolayısıyla daha az hastalıklara maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Ruhsal açıdan ise, bu bireylerin morallerinin arttığı, stres, kaygı,

koru ve gerginliklerinin azaldığı belirtilmektedir (Özkalp, 2013, s. 80; Yammarino ve Dubinsky, 1987, s. 806; Vecchio, 2006, s. 273).

İşinden tatmin sağlayan bireyler, bu mutluluğu hem örgüt içine hem de örgüt dışına taşıyarak örgüt iklimine, ailelerine ve topluma karşı olumlu tutum takınmaktadırlar. Buna karşın tatmin seviyesi düşük olan bireylerin, hem örgüt hayatlarında hem de sosyal hayatlarında sorunları bulunmaktadır. Bu sorunları ailelerine ve çevrelerine yansıtarak onları da mutsuz edebilmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 123). Bireylerin bu tatminsizliklerini ifade etmeye yönelik örgütsel davranışları Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. İş tatminsizliğini ifade etme davranışları (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988, s. 601)

İş tatmini, başarılı organizasyonların en önemli belirleyicilerinden birisidir (Jalagat Jr., 2016, s. 37-38). Günümüzde rekabete dayalı bir ortamda hayatta kalma mücadelesi veren örgütler açısından tatmin olmuş bir birey, yüksek etkinlik ve verimliliğe yapılan en önemli katkıların başında gelmektedir. Tatmin olmuş birey daha verimlidir, iş yerine zamanında gelerek devamsızlık yapmaz, ayrıca işten ayrılma niyeti diğer bireylere nazaran daha düşüktür (Siu, 2002, s. 16; Çekmecelioglu, 2006, s. 165). İş tatmini, kalifiye bireyleri örgüt bünyesinde tutmada ve örgüte çekmede de önemli rol oynamaktadır. Bu durum, doğrudan ve dolaylı birçok maliyeti azaltarak rekabet üstünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi göstergelerden birisi iş tatminsizliğidir. İşten duyulan memnuniyetsizlik işgücü devri, devamsızlık, gecikme, aşırma, şiddet ve düşük vatandaşlık davranışı gibi

istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Vecchio, 2006, s. 273; Newstrom ve Davis, 2002, s. 213).

### **4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İşin kendisi, ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşları ve çalışma koşulları iş tatminini etkileyen ana unsurlar olarak birçok araştırmacı tarafından genel kabul görmüştür (Luthans, 2011, s. 142-143). Diğer yandan, alan yazındaki diğer bazı araştırmalarda, iş tatmine etki eden faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta toplandığı da görülmektedir.

Yapılan bir çalışmada, iş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi; örgütsel faktörler ise çalışma koşulları, iş arkadaşları, örgüt imajı ve maaş gibi ekonomik kazanımlar olarak ele alınmıştır (Tekeli ve Paşaoğlu, 2012, s. 180).

Başka bir araştırmada, genetik eğilim, aile faktörü, eğitim, sosyo-kültürel faktör, değer yargıları ve iş hayatı tecrübesi bireysel faktörler kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel faktörler kapsamında ise iş analizi ve tanımı, ücret, bireyler arası iletişim, yönetim tarzı, terfi, iş güvencesi, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi değişkenler incelenmiştir (Akıncı, 2002, s. 4-6).

Robbins ve Judge (2013, s. 89), insanların işlerinden tatmin olmak istediklerini fakat bunun her zaman gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Çünkü bireyler tüm beklentilerini karşılayacak bir işi her zaman bulamamaktadırlar. Örneğin, yaptığı işten yeterli ücret alan bir bireyin, terfi veya beceri gelişimi için yeteri kadar fırsatı olmayabilir. Tablo 4.1’de özetlendiği üzere birçok faktörün bireylerin işe yönelik tutumları üzerinde etkisi olmaktadır.

**Tablo 4.1.** *İş tatminini etkileyen faktörler (Robbins ve Judge, 2013, s. 89)*

S/N	FAKTÖR	S/N	FAKTÖR
1.	İş özerkliği ve bağımsızlık	2.	Bireyin iş performansının yönetim tarafından takdir edilmesi
3.	İşin faydaları	4.	İşin anlamlılığı
5.	Kariyer gelişim/geliştirme fırsatları	6.	Ağ
7.	Beceri/yetenek kullanma fırsatları	8.	Tazminat/ücret
9.	İşe özgü eğitim	10.	Örgütün mesleki gelişim konusundaki taahhüdü
11.	Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	12.	Genel kurum kültürü
13.	İşin örgütün hedeflerine katkısı	14.	İş arkadaşları ile ilişki
15.	Çalışma ortamında güvende hissetmek	16.	En yakın yönetici ile ilişki
17.	Yaşam ve iş konularını dengeleme esnekliği	18.	İşin kendisi
19.	İş güvenliği	20.	İşin çeşitliliği

### 4.3.1. Bireysel faktörler

İş hayatına bağlı faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde bireylerin sahip olduğu özelliklerin etkisi çok önemlidir. Bireysel özellikler, bir bireyi diğerinden farklı kılarak iş yaşamındaki tutumu üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye neden olmaktadır. Aynı örgütte ve aynı şartlarda çalışan bireylere verilen eşit ücretler, bireysel beklentileri karşılama düzeylerindeki farklılık nedeniyle farklı düzeylerde iş tatmini sağlayabilmektedir (Akıncı, 2002, s. 4-5).

Bu araştırmada, iş tatminine etki eden bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve kişilik değişkenleri incelenmiştir.

#### 4.3.1.1. Yaş

Bireylerin yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda, söz konusu değişkenler arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Organ ve Lingl, 1995, s. 345; Toker, 2007, s. 101; Yelboğa, 2007, s. 15; Ng ve Feldman, 2010, s. 705). Başka bir deyişle, bireylerin yaşları ilerledikçe yaptıkları işlerden duydukları memnuniyet artmaktadır. İş tatmininde meydana gelen bu artışın, bireylerin ilerleyen yaşlarda daha fazla ücret ve terfi olanağı elde etme imkânına sahip olmalarından ve



beklentilerini daha gerçekçi tutarak işleriyle uyum sağlamalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir (Newstrom ve Davis, 2002, s. 210). Ayrıca bu sonuç, Sosyo-Duygusal Seçicilik Teorisi'nde öne sürülen, bireylerin kendilerini rahat hissedecekleri ortamları aradıkları ve bir kez bulduklarında uzun süre aynı ortamda kalma eğilimi gösterdikleri düşüncesi ile örtüşmektedir (Ng ve Feldman, 2010, s. 693).

Bununla birlikte diğer bir araştırmada, meslekte yeni olan bireylerin meslekte eski olanlara nazaran daha yüksek iş tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun, meslek hayatının başından sonuna kadar geçen süreçte beklentilerine yanıt bulamayan bireylerin iş tatmin seviyeleri düşüş göstermesinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 16).

#### **4.3.1.2. Cinsiyet**

İş tatmininin cinsiyete yönelik farklılık gösterip göstermediği konusunda yapılan araştırmalarda, bireylerin örgütten beklentileri ve ihtiyaçları ile sahip oldukları deneyim ve değerleri bakımından farklı sonuçlara ulaşabilmektedir. Clark (1997, s. 364) yaptığı araştırmada, kadınların çok sayıda bireysel ve iş özelliklerinin kontrol edilebildiği durumlarda bile, erkeklerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ifade etmiştir. Aksine, Tavas ve Tekiner (2016, s. 202) yaptıkları araştırmada, Türk Polis Teşkilatında görev yapan kadınların erkeklere göre daha az iş tatminine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Bununla birlikte, cinsiyet ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu durumun, araştırmanın yapıldığı örneklemdaki kadın ve erkek bireylerin benzer şartlar altında çalıştıkları, bu nedenle işe yönelik benzer duygusal durum içinde bulunabileceklerinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir (Yelboğa, 2007, s. 15; Gürkan, Barut, Ünsel ve Aybay, 2017, s. 147; Gençtürk ve Memiş, 2010, s. 1050).

#### **4.3.1.3. Eğitim**

Bireylerin sahip oldukları eğitim düzeyleri ile iş tatminleri üzerine yapılan çalışmalarda, genellikle eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmin düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir. Nitekim Gürbüz (2007, s. 44), liseden daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların iş tatminlerinin diğerlerine nazaran çok daha düşük seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, çalışma hayatında bilgi ve beceri birikimini

kullanabilen ve örgüt tarafından beklentileri karşılanan yüksek eğitimli bireylerin düşük eğitimli bireylere nazaran işlerinden daha fazla tatmin olacağı ileri sürülmektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005, s. 135).

Bu görüşün aksine, Toker (2007, s. 101), lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Benzer bir çalışmada, ilköğretim mezunu çalışanların, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına nazaran iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin işin kapsamı, terfi olanakları, ücret gibi konularda örgütlerinden daha az beklenti içinde olmaları ve alternatif iş fırsatlarındaki kısıtlar bireylerde yüksek iş tatmin seviyelerine neden olmaktadır. Öte yandan, yaptığı işin gerektirdiği eğitim seviyesinden daha fazla bir eğitim seviyesine sahip olması, bireylerde düşük iş tatmin seviyelerine neden olmaktadır (Gürkan vd., 2017, s. 149).

#### **4.3.1.4. Medeni durum**

Bireylerin iş tatminlerinin medeni durumlarına göre değişip değişmediği konusunda sonuçlar tutarsızdır. Bazı araştırmalarda evli bireylerin bekârlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu öne sürülürken (Bowen, Radhakrishna ve Keyser, 1994), bazı araştırmalarda ise bekâr bireylerin evlilere göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu öne sürülmüştür (Tavas ve Tekiner, 2016, s. 202). Ayrıca bazı araştırmalarda da bireylerin medeni durumları ile iş tatminleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı ortaya konulmuştur (Toker, 2007, s. 104; Gürkan vd., 2017, s. 147).

Evliliğin bireylerde düzenli bir hayata neden olması sebebiyle daha yüksek düzeyde iş tatminine sebebiyet vereceği düşünülmektedir. Evlilik bireylere memnuniyet sağlasa da askerlik ve polislik gibi mesleklerde görev yapan bireylerde durum farklı olabilmektedir. Yaptıkların işin gereği olarak bitim süresi belli olmayan görevler ve mesai saatlerindeki ani değişimler, evli bireylerin aile yaşamlarını olumsuz etkilemekte ve bu da genel iş tatminlerinde düşüşe sebep olmaktadır (Tavas ve Tekiner, 2016, s. 202). Ayrıca, bir bireyin evlenmemiş olması, ailevi sorumluluğu olmadığı anlamına gelmemektedir. Kolektivist toplumlarda, ailenin bir üyesi olarak bekâr bireylerin de aileyi destekleme yükümlülüğünü bulunmaktadır (Azim, Haque ve Chowdhury, 2013, s. 495).

#### **4.3.1.5. Hizmet süresi**

Hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik farklı görüşler ortaya konulmuştur. Değişkenler arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunan araştırmalarda, daha fazla hizmet süresine sahip bireylerin, örgütte terfi, statü, güç, para gibi kazanımların elde edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ya da birey-iş uyumunun sağlanması nedeniyle iş tatminlerinin arttığı belirtilmektedir (Hunt ve Saul, 1975, s. 690; Yelboğa, 2007, s. 15; Uzonwanne, 2015, s. 102-103; Bowen vd., 1994; Newstrom ve Davis, 2002, s. 210). Değişkenler arasında olumsuz bir ilişki olduğunu savunan araştırmalarda ise, daha fazla hizmet süresine sahip bireylerin, ücret, terfi ve diğer kazanımlara yönelik beklentilerinin gerçekleşmemesi, iş çekiciliğinin azalarak can sıkıntısının meydana gelmesi nedeniyle iş tatmin düzeylerinin azaldığı ileri sürülmektedir (Gibson ve Klein, 1970, s. 411; Gürkan vd., 2017, s. 150; Riza, Ganzach ve Liu, 2018, s. 2562).

#### **4.3.1.6. Kişilik**

Beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklamasına yönelik yapılan bir meta analiz çalışmasında, iş tatmini ile duygusal dengesizlik arasında olumsuz, dışa dönüklük ve sorumluluk arasında olumlu ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yumuşak başlılık ve deneyime açıklık ise iş tatmini ile çok zayıf ilişkiler göstermiştir. Bu sonuçlara göre, duygusal dengesizlik yaşamayan, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilen, görev bilinci ve öz-disiplini yüksek bireylerde yaptıkları işlerden duyulan memnuniyet düzeyi daha yüksek olmaktadır (Judge, Heller ve Mount, 2002, s. 533-536).

#### **4.3.2. Örgütsel faktörler**

Bireyin, yaptığı işi ve çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda takındığı tutumu etkileyen örgütle kaynaklanan faktörlerdir. Söz konusu faktörler, bireylere değil genele yöneliktir, yargısal değil analiz edilebilir ve ölçülebilirdir, ayrıca diğer işlerdeki benzer faktörlerle karşılaştırılabilir (Sevimli ve İşcan, 2012, s. 57).

Bu çalışmada iş özellikleri, ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim ve terfi örgütsel faktörler kapsamında ele alınmıştır.

#### **4.3.2.1. İş özellikleri**

İş özelliklerinin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalarda genellikle, işin kimliği, önemi, özerkliği, geri bildirim durumu ve beceri çeşitliliği derecesi gibi özellikler kullanılmaktadır. Alan yazında beş temel iş özelliği ile iş tatmini arasında olumlu ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kendilerine işleri ile ilgili geri bildirim yapılan, karar alma süreçlerinde daha özgür, işi ile özdeşleşmiş, rutinlikten uzaklaşarak bilgi ve becerisini daha rahat kullanabilen, işinin gerek kendisi gerekse diğer bireyler için bir anlam ifade ettiğini düşünen bireylerin işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır (Said ve Munap, 2010, s. 714; Andrew, Haris, Zakariah ve Zekaria, 2016, s. 169; Brown ve Peterson, 1993, s. 68).

#### **4.3.2.2. Ücret**

Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan kapsamlı bir meta analiz çalışmasında, bireylerin ücret düzeyleri ile genel iş tatminleri ve ücret tatminleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan incelemede, ücret düzeyinin, genel iş tatmini ve ücret tatmini ile olumlu fakat zayıf bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, ücret düzeyi genel iş tatmininden ziyade, ücret tatmini ile biraz daha güçlü bir ilişki taşımaktadır (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw ve Rich, 2010, s. 164).

Para, insanların temel ihtiyaçlarını elde etmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaç memnuniyetinin sağlanmasında oldukça etkilidir (Luthans, 2011, s. 142). Görece fazla kazanan insanların yaşam kalitesini büyük ölçüde artıran lüks ev, araba, okul, sağlık gibi bir dizi mal ve hizmeti karşılama imkânı daha fazladır. Nitekim bireyleri bu kadar motive edebilen ücretin, küçük bir tatmin edici potansiyele sahip olduğu görülmektedir (Judge vd., 2010, s. 162). Bu ilişkide, bireylerin yapmış oldukları işi, örgütte veya piyasada benzer işi yapan bireylerle kıyaslaması, tatmin duygusuna yönelik tutumun ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Çetin, 2011, s. 84).

#### **4.3.2.3. Çalışma koşulları**

Bireylerin çalışma koşulları ile anlatılmak istenen şey havalandırma, aydınlatma, ısıtma, nem, gürültü, çalışma düzeni, alet ve ekipmanları, işyeri temizliği gibi çalışma

ortamıyla ilgili fiziki unsurlar ile çalışma saatleri, dinleme süreleri, iş güvenliği gibi iş ile ilgili diğer unsurlardır (Locke, 1976, s. 1302; Eroğlu, 1998, s. 325-326).

Normal çalışma koşulları altında çalışan bireylerin iş tatminleri, zor çalışma koşulları altında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015, s. 723). Bir araştırmada çalışma ortamındaki iş yükünün, stresin, fazla mesainin, yorgunluğun, can sıkıntısının iş tatminini azaltan; öte yandan dinlenme, sağlık ve güvenlik ve eğlence tesislerinin ise iş tatminini artıran faktörler olduğu ifade edilmektedir (Jain ve Kaur, 2014, s. 8).

#### **4.3.2.4. İş arkadaşları**

Yapılan araştırmalarda, iş arkadaşlarından destek gören bireylerin iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Birbirlerine hem teknik hem de sosyal konularda yardımcı olan, çeşitli tavsiyeler veren bireyler, iş ortamındaki stres ile başa çıkılmasına ve örgütün daha zevkli bir yer haline getirilmesine olumlu katkılar sağlamaktadırlar (Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching, 2016, s. 14; Özkalp, 2013, s. 76).

Yardımsöer ve işbirlikçi örgüt üyeleri, bireyler için mütevazı bir iş tatmini kaynağıdır. İyi bir çalışma grubu veya etkili bir ekip, yapılan işi daha keyifli ve kolay bir hale getirmektedir. Ancak, çalışma ortamında can sıkıcı, bencil ve arzu edilmeyen bireylerin olması halinde, bu faktör bireylerin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir (Luthans, 2011, s. 143).

#### **4.3.2.5. Yönetim**

Yönetim faktörü, yönetim ilkelerinin örgüte yönelik olarak uygulama şeklini ifade etmektedir (Çetin, 2011, s. 85). Bulgular, örgüt yönetimi tarafından bireylere gerekli önemin verilmesi ve cesaretlendirilmesi, başarılarının takdir edilmesi ve onlarla daha sık iletişime geçilmesi bireylerin iş tatmininin artırılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin katılımcı bir yönetim tarzı kullanmasının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Charoensukmongkol vd., 2016, s. 14; Kim, 2002, s. 237).

#### **4.3.2.6. Terfi**

Terfi, bireyin örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru hareketi olarak ifade edilmektedir (Malik, Danish ve Munir, 2012, s. 7). Bu hareket, bireyden bireye farklı boyutlarda algılanabilmektedir. Bazı bireylere göre terfi psikolojik bir gelişmeyi ifade ederken, bazılarına göre daha fazla para kazanmayı ifade edebilmektedir. Bu algılama farklılığı da, bireylerin terfi faktöründen elde ettikleri tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Bireyin örgüt içerisindeki başarılı çalışmaları sonucunda bir üst basamağa yükselmesi veya yükselebileceğini bilmesi, bireyin iş tatminine olumlu şekilde yansımaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 167-168). Bunun yanında, örgüt içerisinde adilane bir terfi sisteminin bulunması (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 116) ve gerçekleşen ilerlemelerin bireyler tarafından adaletli olduğu algısı da iş tatmine olumlu katkısı olduğu belirtilmektedir (Çetin, 2011, s. 85).

Ayrıca, son yıllarda örgütlerde meydana gelen yapısal değişimler nedeniyle hiyerarşik olarak dikey ilerleme yerine, entelektüel olarak yatay ilerleme ön plana çıkmıştır. Bilgi ve beceriyi genişletmeye yönelik fırsatlar, terfi fırsatlarından daha önemli hale gelmiştir (Luthans, 2011, s. 143).

#### **4.4. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmini, bireyin işine karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip çok boyutlu psikolojik yanıtlarını içermektedir (Hulin ve Judge, 2003, s. 255). Bu yanıtlar Tablo 4.2’de gösterildiği gibi çeşitli ilişkisel şekillerde gerçekleşebilmektedir (Von Bergen, 2015). İş tatmini, tabloya göre motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bazı değişkenlerle olumlu, devamsızlık ve işgücü devir oranı gibi bazı değişkenler ile ise olumsuz ilişkilere sahiptir. Bu ilişkilerin şiddeti bazı değişkenlerde zayıf iken, bazı değişkenlerde orta ve güçlü seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2.** İş tatmininin sonuçları (Von Bergen, 2015)

<b>İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ DEĞİŞKENLER</b>	<b>İLİŞKİNİN YÖNÜ</b>	<b>İLİŞKİNİN KUVVETİ</b>
Motivasyon	Olumlu	Orta
İşe adanmışlık	Olumlu	Orta
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Olumlu	Orta
Örgütsel bağlılık	Olumlu	Güçlü
İş performansı	Olumlu	Zayıf
Yaşam tatmini	Olumlu	Orta
Zihinsel sağlık	Olumlu	Orta
İşe devamsızlık	Olumsuz	Zayıf
İşe geç kalma	Olumsuz	Zayıf
İşgücü devir oranı	Olumsuz	Orta
Kalp hastalığı	Olumsuz	Orta
Algılanan stres	Olumsuz	Güçlü
Sendikalaşma	Olumsuz	Orta

#### **4.4.1. Performans**

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda farklı görüşler bulunmaktadır. Geleneksel görüş, değişkenler arasında zayıf bir ilişki olduğunu ve yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açtığını öne sürmektedir (Yazıcıoğlu, 2010, s. 259; Rageb, Abd-El-Salam, El-Samadicy ve Farid, 2013, s. 65; Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 76-77; Tekingündüz, Top ve Seçkin, 2015, s. 1). Bu görüşe göre, işlerinden memnuniyet duyan bireylerin performans düzeyleri de yüksek olmaktadır. Geleneksel görüşün aksine, bazı araştırmacılar yüksek performansın yüksek iş tatminine yol açtığını ileri sürmektedirler (MacKenzie vd., 1998, s. 94-95; Christen, Iyer ve Soberman, 2006, s. 144). Bu görüşü savunanlar, iş tatmininin bireysel iş performansının temel belirleyicisi olmadığını iddia etmektedirler. Diğer bir deyişle, işlerinden memnun olan bireyler, işlerinden memnun olmayanlara nazaran her zaman daha iyi performans göstermemektedirler (Jalagat Jr., 2016, s. 39). Bireylerin gösterdikleri performans ne kadar yüksek olursa elde edecekleri ücret ve prim gibi örgütsel ödüllerin de o derece yüksek olacağı ve böylece iş tatminlerinin artacağı belirtilmektedir.

Sonuç olarak, bireylerin iş tatminleri ile performansları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Judge vd., 2001, s. 385). Ayrıca bu ilişki başarıya duygusu gibi birçok

aracı faktör tarafından etkilenmektedir (Brown, Cron ve Leigh, 1993, s. 97). Performans, örgüt açısından amaç ve hedeflere ulaşılması dolayısıyla rekabet üstünlüğünün sağlanması, birey açısından ise parasal ödüllerin yanında terfi ve kariyer gelişimine katkılarının bulunması bakımından önemlidir (Rageb vd., 2013, s. 54).

#### **4.4.2. İşte kalma niyeti ve işgücü devir oranı**

İşten ayrılma niyeti, bireyin çeşitli nedenlerle örgütteki işini bırakma isteği anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalarda bireylerin iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993, s. 279; Yang, 2010, s. 616; Rageb vd., 2013, s. 62). Buna göre, yüksek düzeyde iş tatminine sahip bireyler örgütte kalma eğilimi göstermektedirler.

İşgücü devir oranı, örgütün sürekliliğini sekteye uğratmakta ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Kalifiye bireylerin örgütten ayrılması kalan bireyleri demoralize edebilmektedir. Ayrıca sürekli örgütten ayrılan personelin varlığı, örgütün toplumdaki imajına da zarar vermektedir (Newstrom ve Davis, 2002, s. 214). İş tatmini tek başına işgücü devir oranını düşük tutmamaktadır. Alternatif istihdam olanaklarının mevcudiyeti işgücü devir oranını yüksek tutmaktadır. Genel ekonomik koşullar ile bireyin kişisel becerilerinin pazarlanabilirliğine duyduğu güven de, yeni bir iş arama kararında önemli rol oynamaktadır (Vecchio, 2006, s. 277). Alternatif istihdam olanaklarının az olduğu bir ortamda, bireyler işlerinden memnun olmasalar bile işlerinden ayrılmayı düşünmeyeceğinden işgücü devir oranı düşük olacaktır (Luthans, 2011, s. 145).

#### **4.4.3. İşe devamlılık**

Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sagie, 1998, s. 163; Siu, 2002, s. 16; Yang, 2010, s. 616). Fakat burada kaza ve hastalık gibi istemsiz yapılan devamsızlıkların haricinde bireylerin isteyerek yaptıkları devamsızlıklar kastedilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin zor koşullarda bile işlerine gitme konusunda çaba gösterdikleri, iş tatmini düşük bireylerin ise işe gitmek istemedikleri belirtilmiştir (Vecchio, 2006, s. 276). İşten ayrılma niyetinde olduğu gibi, birçok faktör gönüllü olarak yapılan devamsızlıklar üzerinde etkili olabilmektedir. Yani yüksek iş tatminini mutlaka düşük devamsızlığa neden olmamaktadır (Luthans, 2011, s. 145). Devamsızlık, örgütler açısından maliyetinin



yüksek oluşu nedeniyle yöneticiler tarafından arzu edilmeyen bir durumdur (Yang, 2010, s. 616).

#### **4.4.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı**

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda çoğunlukla değişkenler arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983, s. 592; Williams ve Anderson, 1991, s. 610; Tsai ve Wu, 2010, s. 3564; Şeşen ve Basım, 2012, s. 484; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007, s. 54). Yüksek düzeyde iş tatminine sahip bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi göstermektedirler. Diğer bir deyişle, bu bireyler iş arkadaşlarına yardım etme, örgüte ait kural ve yönetmeliklere uyma, karşılaşılabilecek sorunları önleme, görev ve sorumlulukları şikâyet etmeden yerine getirme, örgüte yönelik faaliyetlere aktif olarak katılma ve görüş bildirme gibi davranışları diğer bireylere nazaran daha fazla sergilemektedirler.

Mehboob ve Bhutto (1992, s. 1447) yaptıkları araştırmada, iş tatmininin ÖVD'nin yardımseverlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları ile ilişkili olduğunu, fakat görev bilinci, centilmenlik ve örgütün gelişimine destek olma boyutları ile ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Foote ve Tang (2008, s. 942) tarafından yapılan araştırmada ise, çalışanların iş tatminleri ile ÖVD'leri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken, yüksek takım bağlılığı olan çalışanlarda iş tatmini ile ÖVD arasında ilişkinin daha kuvvetli olduğu gösterilmiştir. Alan yazının aksine, Schappe (1998, s. 287) yaptığı çalışmada, iş tatmini ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur.

#### **4.4.5. Birey sağlığı ve refahı**

Bireyler zamanlarının çok önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu süre zarfında işlerinden yeterli tatmini alamayan bireylerde fiziksel ve zihinsel sağlık problemlerinin görülmesi muhtemel olmaktadır (Vecchio, 2006, s. 273). Nitekim yapılan araştırmalar, iş tatmini yüksek olan bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık düzeylerinin görece daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır (Wright ve Cropanzano 2000, s. 87; Wright ve Bonett, 2007, s. 150; Kinzl, Knotzer, Traweger, Lederer, Heidegger ve Benzer, 2005, s. 213).

Bir meta-analiz çalışmasına ait bulgular, düşük iş tatmin düzeyine sahip bireylerde benlik saygısında azalış, duygusal tükenmişlik, kaygı ve depresyon düzeylerinde ise artış görölmesinin daha muhtemel olduğunu ortaya koymaktadır (Faragher, Cass, Cooper, 2005, s. 108). Birey açısından iş tatmininin herhangi bir boyutu (ücret, işin kendisi, iş arkadaşları, terfi ve çalışma koşulları) diğer boyutlara göre daha önemliyse ve birey o özellik ile ilgili olarak daha düşük bir düzeyde tatmine sahipse, bu durumun bireyin refahını etkileyeceği belirtilmiştir. Aksine bireyin önem vermediği bir boyut hakkında düşük bir tatmin düzeyine sahipse, refah düzeyinin daha az etkileneceği ileri sürölmüştür (Maxwell, 2016, s. 17).

Bireyin refah ve sağlığı, sadece bireylere etkisi açısından değil, aynı zamanda örgüte olan ekonomik maliyetleri açısından da önemlidir. Çünkü bireyin refah ve sağlığında meydana gelen bozulmalar, bireylerin iş performansının düşmesine (Wright ve Cropanzano, 2000, s. 91) ve örgüte devamsızlık yapmasına neden olmaktadır (Maxwell, 2016, s. 27).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. KARIYER TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın son bölümünde, ilk olarak araştırma problemi ortaya konularak araştırmanın amacı, önemi ve sınırları belirtilmiştir. Daha sonra, araştırmanın yöntemi kapsamında araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve aracı, veri analizine ait bilgiler ortaya konularak elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar aktarılmıştır. Son olarak araştırmanın sonuçları tartışılarak bu konuda gelecekte yapılabilecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Problemin Tanımı

Üretim faktörlerinin hemen hemen benzeştiği bir ortamda insan kaynağının örgütlerin başarısını artıran en önemli faktörden birisi olduğunun genel kabulü beraberinde bireylerin örgüt hayatından duydukları memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesine yönelik faaliyetlerde artışı getirmiştir. Söz konusu faaliyetler kapsamında uygulanan kariyer yönetiminin bir amacı, bireylerin belirlemiş oldukları kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu amaç sadece bireyleri değil örgütleri de son derece yakından ilgilendirmektedir. Çünkü bireylerin kariyerlerinden elde ettikleri tatmin örgütsel başarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Ng vd., 2005, s. 367). Nitekim kariyer tatmini ile örgütsel başarıyı yakından ilgilendiren pek çok değişken arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Kariyer tatmini bireyin yaratıcılığını, üretkenliğini, performansını, motivasyonunu, zihinsel mutluluğunu, yaşam kalitesini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırırken devamsızlığı, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir oranını ise azaltmaktadır (Weng vd., 2010, s. 395; Joo ve Park, 2010, s. 493; Karatepe, 2012, s. 743; Cascio, 1995, s. 308; Yap vd., 2010, s. 584; Peluchette, 1993, s. 199).

Bireylerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan faaliyetleri yerine getirmeleri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmeleri için yeterli olmamaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmaları bireylerin resmi görev performanslarını destekleyen, sosyal ve psikolojik bağlamın artırılmasına katkı yapan davranışlar sergilemelerine bağlıdır (Bormon ve Motowidlo, 1993). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da adlandırılan bu davranışlar “örgüt içindeki görev ve süreçlerin işleyişini dengeleyen

örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek” (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100) örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır. Bu katkı; örgüt üyelerinin ve yönetimin verimliliğini arttırmak, kaynakları daha verimli amaçlar için ayırmak, kıt kaynakları tamamen idame işlevlerine ayırma ihtiyacını azaltmak, grup içindeki faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olmak, kalifiye bireyleri örgüte çekme ve örgütte tutmak, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirmek suretiyle gerçekleşmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 138-139).

Bu noktadan hareketle, örgütün başarısına aktif olarak katkısı olan kariyer tatmininin, yine örgütsel etkinliği artıran örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediği konusunda bir ilişki kurulabileceği değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında kariyerlerinden memnun olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyip sergilemedikleri incelenecektir. Ayrıca araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olası ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacaktır. Çünkü pek çok araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kariyer tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili oldukları ispat edilmiştir (MacKenzie vd., 1998, s. 94; Mehboob ve Bhutto, 2012, s. 1451; Nguni vd., 2006, s. 160; Weng vd., 2010, s. 395; Dyke ve Duxbury, 2011, s. 223).

## **5.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, örgüt üyesi bireylerin kariyer tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Daha sonra muhtemel kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide bireylerin iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır.

## **5.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütler hedeflerine ulaşmak için bireylerin etkin ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini isterlerken, bireyler de kendi gereksinimlerinin için örgüte verdikleri emeklerinin karşılığını almak istemektedirler. Örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılması kapsamında yürütülen faaliyetlerden birisi de kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin planlı ve doğru bir şekilde yürütülmesi kariyer tatmininin sağlanmasına destek olmaktadır. Kariyer tatmininin örgütsel başarıyı artıran performans, devamsızlık, işgücü devir oranı gibi birçok unsur ile ilişkisi dikkate

alındığında konunun hem bireysel hem de örgütsel açıdan taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan örgütler etkinlik ve verimliliğin artırılması adına sadece kariyer tatmini üzerinde değil, insan kaynağı ile ilgili diğer hususlarda da çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan birisi de, bireylerin iş performanslarına destek olan sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasına katkı yapan örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olanlardır. Bireysel ve örgütsel verimliliği artırması, kıt kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olması, örgüt içi etkin koordinasyon ve istikrara neden olması sebebiyle bireylerin bu davranışları sergilemesi tüm örgütler tarafından arzu edilen bir durumdur.

Ulusal ve uluslararası yazında kariyer tatmini ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, daha çok kariyer tatminini etkileyen faktörlerin araştırmalara konu olduğu, buna karşın kariyer tatmininin sonuçlarına yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yazında kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının ayrı ayrı örgütsel diğer bazı değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olmasına rağmen kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen bu değişkenler arasındaki ilişkinin ilk defa bir araştırmaya konu olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, bireylerin kariyer tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediği, ayrıca varsa bu ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunmadığını tespit etmesi suretiyle İKY ile örgütsel davranış yazınına mütevazı bir katkı yapacağı için önemlidir.

Ayrıca, araştırmanın bir organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerdeki bireyler üzerinde gerçekleştirilmiş olması, İKY'nin önemli uygulama alanlarından biri olan sınaî ve ticari sektör işletmelerin bu konuda gerekli tedbirleri almalarına ışık tutabilecek olması bakımından da önemlidir.

#### **5.4. Araştırmanın Sınırları**

Araştırma İzmir ili Kemalpaşa ilçesi Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerden gönüllü olarak araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları araştırmaya katılanların dışına genellenememekte olup evreni temsil gücü zayıftır.

Kesitsel bir çalışma olduğundan dolayı, araştırma 31 Ocak 2018-17 Mayıs 2019 tarihleri arasındaki dönem ile sınırlıdır. Bu tür araştırmalarda, araştırma konusu uzun süreli olarak gözlemlenemediğinden dolayı meydana gelebilecek değişimlerin tespit edilmesi pek mümkün olmamaktadır. Zaman içerisinde oluşan nedensel ilişkileri açıklamaya çalışan benzer araştırmaların tekrarlanmasıyla bu sorun açılabilir.

Araştırma evreni dâhilindeki bazı işletmelerden kurumsal nedenlerle izin alınamamıştır. Söz konusu nedenlerin başında, işletmelerin örgüte özgü bilgileri dışarıdan birileri ile paylaşmak istememeleri gelmektedir. Bu nedenle çalışma sadece araştırmaya katılmayı kabul eden işletmeler ile sınırlıdır.

Anket kapsamında toplanan veriler bireylerin beyanlarına dayandığı için öznel değerlendirmeleri içermektedir. Bireylerin içinde buldukları koşullar nedeniyle anketteki ifadeleri doğru bir şekilde anlamama veya samimiyetle cevaplamama olasılığı bir sınırlılıktır.

## **5.5. Araştırmanın Yöntemi**

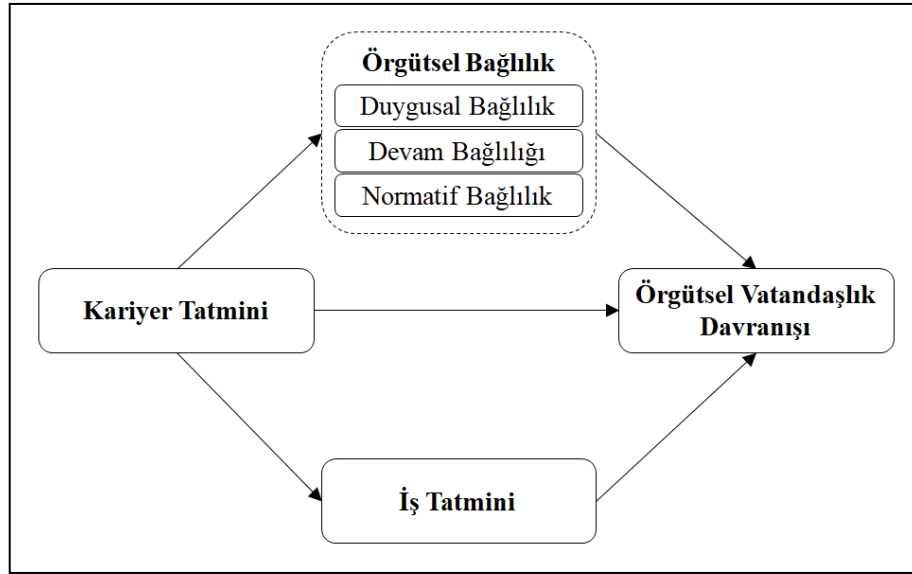
Araştırma, benimsenen temel felsefe açısından *temel*, amacı açısından *açıklayıcı*, benimsenen yöntem açısından *nicel*, süre açısından *kesitsel*, analiz birimi açısından *birey* düzeyindedir.

Temel araştırmaların amacı var olan bilgiye yenilerini katmaktır. Sosyal dünyadaki olaylar arasındaki ilişkileri keşfetmek ve yeni kuramlar geliştirmek için yapılan araştırmalardır. Araştırılan konuya ait değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin oluşturulduğu çalışmalar ise açıklayıcı araştırmalardır. Açıklayıcı araştırmalarda nedensel ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler sınanmaktadır. Nicel araştırmalarda, olay ve olgular dışarıdan ölçülünerek nedensellik yoluyla gerçeklere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Pozitivist sosyal bilim anlayışının bir sonucu olarak bu araştırmalarda sayısal veriler kullanılmakta olup kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Nicel araştırmalarda başlıca veri edinme tekniği olarak çok sayıda veriyi ekonomik olarak elde etmeyi mümkün kılmasından dolayı anket kullanılmaktadır. Kesitsel araştırmalar ise incelenen olgunun belirli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya çalışmaktadır. İşletmelerdeki bireylerin kariyer tatminlerinin ÖVD'lerine etkisi incelendiği için bu araştırma birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 45; Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s. 64-71; Arıkan, 2013, s. 27).

### 5.5.1. Araştırma modeli

Araştırma, “bireyin kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi var mıdır?”. Şayet varsa “bu ilişkide iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü var mıdır?” soruları çerçevesinde modellenmiştir.

Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerindeki etkinin açıklanmasında kullanılan açıklayıcı değişkendir. Diğer ifadeyle bağımlı değişkeni etkileyen bir nedendir. Bağımlı değişken ise bir veya birden fazla değişkenin etkisi altında kalan değişkendir, yani olası sonuçtur (Baloğlu, 2006, s. 30). Aracı değişken ise bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olan değişkendir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176). Bu araştırmanın bağımsız değişkeni kariyer tatmini iken bağımlı değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise aracı değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 Araştırma modeli

Araştırma modelinde kurulan hipotezler şu şekildedir;

H<sub>1</sub>: Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Kariyer tatmininin iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H4: İş tatmininin, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H5: Kariyer tatmininin, duygusal bağlılık (H<sub>5a</sub>) ve normatif bağlılık (H<sub>5b</sub>) üzerinde olumlu; devam bağlılığı (H<sub>5c</sub>) üzerinde ise olumsuz yönde etkisi vardır.

H6: Vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal bağlılık (H<sub>6a</sub>) ve normatif bağlılığın (H<sub>6b</sub>) olumlu yönde, devam bağlılığının (H<sub>6c</sub>) ise olumsuz yönde etkisi vardır.

H7: Kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, duygusal bağlılığın, normatif bağlılığın ve devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

### 5.5.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, KOSBİ bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. KOSBİ bölgesinde makine, metal, yapı malzemeleri, kâğıt, kimya, gıda ve otomotiv yan sanayi gibi sınaî üretim yapan 386, hizmet ve ticari faaliyet gösteren 127 olmak üzere toplam 513 firma faaliyet gösterdiği ve bu firmalarda yaklaşık 26.000 mavi ve beyaz yakalı çalışanın istihdam edildiği ifade edilmektedir (http-3).

Evrendeki tüm beyaz yakalı çalışan sayısına ulaşamaması nedeniyle tam sayım yapılamamış olup evrenden örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde ise, işletmelerden çeşitli nedenlerle izin alınamaması üzerine olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte mümkün olduğunca çok işletmeye ulaşılmaya gayret gösterilmiştir. Ayrıca bu işletmelerin bünyelerinde İKY politika ve uygulamalarına yer vermesine dikkat edilmiştir.

### 5.5.3. Veri toplama tekniği ve aracı

Araştırmada veri edinme yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulurken alan yazın taraması yapılarak yaygın olarak referans almış ve Türkçe geçerlemesi yapılmış ölçekler tespit edilmiştir. İlgili tüm yazarlardan ölçek kullanım izinleri alınmış olup söz konusu izinlere ait elektronik postalar EK-5'te sunulmuştur. Anket; demografik özellikler, kariyer tatmini ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeği olmak üzere toplam beş bölüm olarak tasarlanmıştır. Anketin cevaplandırılmasında Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri “1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2.



Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Ankette öncelikle katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi, kimlik bilgisinin gerekmediği, gizlilik garantisi, doldurma talimatı, tez danışmanı ve araştırmacı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra bireylere cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görev pozisyonu ve hizmet süresi kapalı uçlu, çalışılan sektör ise açık uçlu olarak sorulmuştur.

Araştırmada kariyer tatmini değişkeninin ölçülmesi için Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye geçerlemesi Avcı ve Turunç (2012) tarafından yapılan beş ifadelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutta amaçların başarılması, gelir, terfi, yeni beceri kazanma ve genel kariyer başarısındaki kariyer ilerlemesi algısını ölçmektedir.

Araştırmada ÖVD değişkenini ölçmek için ise Podsakoff vd.’nin (1990) Organ’ın (1988) beş boyutlu yapısını temel alarak geliştirdiği ve Türkçeye geçerlemesi Bitmiş, Sökmen ve Turgut (2014) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte; örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu ile ilgili beş ifade, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu ile ilgili beş ifade, örgütün gelişimine destek olma boyutu ile ilgili dört ifade, görev bilinci boyutu ile ilgili beş ifade ve centilmenlik boyutu ile ilgili beş ifade olmak üzere toplam yirmi dört ifade bulunmaktadır. Centilmenlik boyutundaki beş ifade ters çevrilmiş durumdadır.

Araştırmadaki örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilerek geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılan ve Wasti (2000a) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olan örgütsel bağlılık ölçeğinde on sekiz ifade bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğindeki üçüncü, dördüncü ve beşinci ifadeler ile normatif bağlılık ölçeğindeki birinci ifade ters çevrilidir.

Araştırmadaki diğer bir değişken olan iş tatminini ölçmek için, Chen ve arkadaşlarının (2009) Arnett (1999) ile Judge vd.’ni (2009) referans göstererek geliştirdiği, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçeye geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan tek boyutlu beş ifadelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekteki üçüncü ifade ters ifadedir.

Anketteki ifadeleri kontrol etmek amacıyla Anadolu Üniversitesinde görevli akademisyenlerden uzman görüşü alınarak anketin yapısı, uzunluğu ve ifadelerin

anlaşılabilirliği değerlendirilmiş, böylece araştırma tasarımı hatasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Buna göre ankette yer alan;

- “kuruluş” ifadesinin “işletme” olarak değiştirilmesine,
- “pireyi deve yaparım” ifadesinin “işletmedeki sorunları olduğundan büyük gösterme eğilimim vardır.” olarak değiştirilmesine,
- “kendimi sürekli yağ isteyen gıcırdayan bir dolap gibi hissediyorum.” ifadesinin “sürekli şikâyet ederek dikkatleri üzerime çekerim.” şeklinde değiştirilmesine,
- Ayrıca on üç ifadenin mavi yakalı çalışanlar üzerinde anlam karmaşasına neden olabileceğinden dolayı anketin beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Alınan geri bildirimlere göre anket tekrar düzenlenerek örnekleme uygun yirmi bir beyaz yakalı çalışan üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırma sonucunda elde edilen güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.1.** Pilot araştırma güvenilirlik analizleri

ANA BOYUT	ALT BOYUTLAR	CRONBACH'S ALPHA	İFADE SAYISI
Kariyer tatmini	-	0,866	5
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Yardımseverlik	0,750	5
	Nezaket tabanlı bilgilendirme	0,721	5
	Örgütün gelişimine destek olma	0,765	4
	Görev bilinci	0,818	5
	Centilmenlik	0,771	5
Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	0,764	6
	Devam bağlılığı	0,767	6
	Normatif bağlılık	0,601	6
İş tatmini	-	0,722	5

Bu sonuçlara göre anketin uygulamasına geçilmiştir. Araştırmaya ait anketler KOSBİ yöneticilerine ve bölgede faaliyet gösteren işletmelere müsaitlik durumlarına göre çeşitli dönemlerde ulaştırılmıştır. Bu süreçte toplam 330 anket geri dönüşüne ulaşılmış olup anketlerin tümü kullanılabilir durumda olduğundan dolayı analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### 5.5.4. Veri analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylere ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görev pozisyonu, hizmet süresi ve sektör gibi demografik özellikler frekans analizi ile incelenmiştir. Araştırmada Türkçeye geçerlik ve güvenilirlikleri yapılmış ölçekler kullanıldığından, araştırma modelinin doğruluğunu toplanan veri ile teyit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için içsel tutarlılık analizi kapsamında cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı nedensel etkilerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) tabanlı yapısal model kullanılmıştır. YEM kapsamında yapılan analizler için verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi tercih edilmiştir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 67; Harrington, 2009, s. 27). Maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi ile yapılan YEM temelli analizlerde, verilerin basık olmaması daha önemli olduğundan dolayı çoklu basıklık indeks (multivariate kurtosis) değerini aşırı şekilde yükselten bazı aykırı gözlem değerleri analizden çıkarılarak tüm analizler 308 denekten oluşan örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aykırı gözlem değerlerinin veriden çıkarılması neticesinde, 456 olan çoklu basıklık indeks kritik değeri 23'e düşmüştür (Kline, 2016; Harrington, 2009, s. 42).

Maksimum olabilirlik ile yapılan YEM analizlerinde hangi uyum indekslerinin raporlanması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. Brown (2006),  $\chi^2$  (Chi-Square), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ile birlikte TLI (Tucker-Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index) ve NNFI (Non-Normed Fit Index) indekslerinden raporlanmasının gerektiğini belirtirken Kline (2016) ise  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$  (Chi-Square/degrees of freedom) değeri, CFI, SRMR ve SMSEA uyum iyiliği indekslerinin raporlanmasını önermektedir (Harrington, 2009, s. 51-53). Bununla ilgili bir kısıtlama bulunmamakla birlikte araştırmacı dikkat çekmek istediği değerlere göre istediği uyum indeks değerlerini raporlayabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 72). Bu araştırmada  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , NFI (Normed Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), CFI, RMSEA ve SRMR uyum iyiliği indeksleri raporlanmıştır.

Aracılık etkisi ile ilgili hipotezler, Baron ve Kenny (1986) yönteminden daha güvenilir sonuçlar veren ve son yıllarda kullanımı artan bootstrap tekniği ile test

edilmiştir (Hayes, 2009; Preacher ve Hayes, 2008; Williams ve MacKinnon, 2008). Bootstrap, Efron (1979) tarafından geliştirilen bilgisayar tabanlı bir yeniden örnekleme yöntemidir (Kline, 2016). Bu teknikte, aracılık etkisi ya da dolaylı etkiyi tahmin etmek için orijinal veri setindeki gözlemlerden rastgele yeni gözlem setleri oluşturulmaktadır. İstatistiksel hesaplamalar defalarca tekrarlanmış bu yeni veri setleri kullanılarak yapılmaktadır. Bootstrap analizi sonucunda % 95 güven aralığındaki (confidence interval) elde edilen değerlere bakılarak aracılık etkisinin bulunup bulunmadığına karar verilmektedir. Buna göre, dolaylı etki değerine tekabül eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini içermiyorsa aracılık etkisinin var olduğu söylenmektedir (Hayes, 2009; Efron ve Tibshirani, 1993).

## 5.6. Bulgular ve Yorum

Araştırmada yapılan analizler müteakip konu başlıklarında aktarılmıştır. Söz konusu analizlerde elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar ilgili konu başlığı altında detaylandırılmıştır.

### 5.6.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.2’de gösterilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan bireylerin yaklaşık %60’ının cinsiyeti erkek iken, %40’ının cinsiyeti kadındır. Medeni durum açısından katılımcıların %62,7’si evli iken, %36’sı bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu %42,2 yüzdeler oranla 29-38 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaklaşık %53’ü lisans mezunu bireylerden oluşmaktadır. Görev pozisyonu açısından katılımcıların %56,5’i yönetici olmayan personeldir. Şu an çalışılan işletmedeki hizmet süresi açısından katılımcıların %66,6’sı 0-10 yıl arası hizmet süresine sahiptir. Son olarak, katılımcıların %32,1’inin gıda sektöründe çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 5.2.** Katılımcılara ait demografik özellikler

ÖZELLİKLER	VERİLER	FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Kadın	125	40,6
	Erkek	183	59,4
Medeni Durum	Evli	193	62,7
	Bekâr	111	36,0
	Belirtilmemiş	4	1,3

**Tablo 5.2.** (Devam) *Katılımcılara ait demografik özellikler*

<b>ÖZELLİKLER</b>	<b>VERİLER</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Yaş	19-28 yaş	66	21,4
	29-38 yaş	130	42,2
	39-45 yaş	76	24,7
	46-53 yaş	29	9,4
	54 yaş ve üstü	7	2,3
Eğitim	Lise	58	18,8
	Önlisans	42	13,6
	Lisans	163	52,9
	Lisansüstü	41	13,3
	Belirtilmemiş	4	1,3
Görev Pozisyonu	Üst kademe yönetici	7	2,3
	Orta kademe yönetici	66	21,4
	Alt kademe yönetici	54	17,5
	Yönetici olmayan personel	174	56,5
	Belirtilmemiş	7	2,3
İşletmedeki Hizmet Süresi	0-10 yıl	205	66,6
	11-20 yıl	77	25,0
	21-27 yıl	16	5,2
	28-35 yıl	7	2,3
	36 yıl ve üstü	1	0,3
	Belirtilmemiş	2	0,6
Sektör	Ambalaj	10	3,2
	Bilişim	1	0,3
	Çevre danışmanlığı	1	0,3
	Demir çelik	35	11,4
	Elektrik	5	1,6
	Enerji	1	0,3
	Gıda	99	32,1
	Hizmet	2	0,6
	İnşaat	1	0,3
	Kimya	5	1,6
	Kozmetik	5	1,6
	Lojistik	18	5,8
	Makine	19	6,2
	Otomotiv	48	15,6
	Plastik	18	5,8
	Sağlık	1	0,3
	Satış pazarlama	38	12,3
Telekomünikasyon	1	0,3	

### 5.6.2. Değişkenler arasındaki ilişkiler

Araştırmada faktörler arasındaki ilişkinin gücünü/şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Bu değer +1'e yaklaştıkça faktörler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu, -1'e yaklaştıkça faktörler arasındaki ilişkinin ters yönlü bir ilişkinin olduğu, 0 olması durumunda ise faktörler arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 228-233).

Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.3'te gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre; devam bağlılığı değişkeninin kariyer tatmini, örgütün gelişimine destek olma, görev bilinci ve normatif bağlılık değişkenleriyle ilişkisinin olmadığı, bunun haricinde diğer tüm değişkenlerin birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları  $r=0,272$  ile  $r=0,763$  arasında değişmektedir ( $p<0,01$ ). Örgütsel bağlılığa ait boyutlar incelendiğinde normatif bağlılık ile duygusal bağlılık ( $r=0,545$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,169$ ) arasında pozitif bir ilişki varken devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır ( $p<0,01$ ). Kariyer tatmininin devam bağlılığı haricinde tüm faktörlerle ( $r=0,184$  ile  $r=0,454$ ) pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ). İş tatmini değişkeni ise devam bağlılığı ( $r=-0,154$ ) ile negatif ilişkili iken, diğer değişkenler ( $r=0,266$  ile  $r=0,609$ ) ile pozitif ilişkilidir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 5.3.** Faktörlere ait korelasyon analizi

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1. Kariyer Tatmini									
2. Yardımseverlik	,262**								
3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	,330**	,763**							
4. Örgütün Gelişimine Destek Olma	,454**	,605**	,739**						
5. Görev Bilinci	,419**	,575**	,672**	,716**					
6. Centilmenlik	,184**	,298**	,359**	,328**	,272**				
7. Duygusal Bağlılık	,308**	,337**	,393**	,481**	,567**	,280**			
8. Devam Bağlılığı	-,074	-,183**	-,116*	-,046	-,053	-,218**	-,075		
9. Normatif Bağlılık	,393**	,253**	,305**	,455**	,476**	,129*	,545**	,169**	
10. İş Tatmini	,405**	,359**	,419**	,470**	,548**	,266**	,609**	-,154**	,551**

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$  (Çift yönlü)

### 5.6.3. Doğrulatoryı faktör analizi

DFA, kuramsal altyapısı önceden belirlenmiş olan ölçeğin yapısal doğruluğunu test eden bir analiz tekniğidir. Bu teknik, daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin orijinal yapısının, araştırmacının kendi araştırmasındaki veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak için kullanılmaktadır (Brown, 2006; Harrington, 2009). Araştırmada kariyer tatmini, örgütsel bağlılık boyutları, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ait ölçekler teker teker DFA'ya tabi tutularak yapı geçerlilikleri toplanan veriyle doğrulanmaya çalışılmıştır. Bu doğrulama sürecinde, faktör yükü 0,5'in altında kalan, yüksek modifikasyon katsayısı üreten ve çapraz yüklenme eğiliminde olan maddeler analizden çıkarılmıştır. DFA sürecinde her bir boyutun en az üç madde ile temsil edilmesine özen gösterilmiştir (Kline, 2016; Hair Jr vd, 2014, s. 632-610).

YEM uygulamalarında test edilen modelin örneklemden elde edilen veriyle doğrulanıp doğrulanmadığı, analizler sonucunda üretilen uyum iyiliği indeks (Goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Hair Jr vd, 2014, s. 576). YEM analizlerinde yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri ve bunların kabul edilebilir eşik değerleri Tablo 5.4'te sunulmuştur.

**Tablo 5.4.** YEM analizlerinde kullanılan uyum indeksleri (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015)

UYUM İNDEKSİ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
$\chi^2/df$ (CMIN/df)	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

$\chi^2$ = Chi-Square (Ki-Kare) AMOS programındaki karşılığı CMIN (minimum discrepancy); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

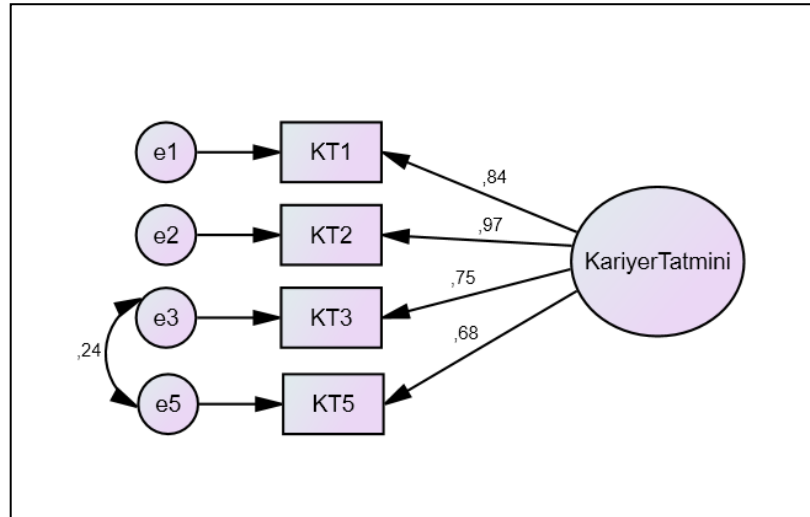
İlk olarak bağımsız değişken olan kariyer tatmin ölçeğinin tek faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bir maddenin (KT4) ölçekten çıkarılmasına ve e1 ile e3 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri, tek faktörlü kariyer tatmini ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ( $\chi^2 [1, N=308] = 2,93; p > 0,05; \chi^2/df = 2,93; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,01; NFI = 0,99; GFI = 0,99; CFI = 0,99$ ). Zira Tablo 5.5'te de gösterildiği gibi indeks değerlerinin neredeyse tamamı mükemmel uyuma işaret etmektedir.

**Tablo 5.5.** Kariyer tatmini ölçeği uyum indeksleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
2,93	1	2,93	0,07	0,01	0,99	0,99	0,99

$p > 0,05$ ,  $\chi^2 =$  Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Yapılan analiz sonucunda kariyer tatmini ölçeğine ait tek faktörlü yapı ve modelin standartlaştırılmış regresyon değerleri Şekil 5.2'de gösterilmiştir. Buna göre, ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,68 ile 0,97 arasında değişmektedir.



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.2** Kariyer tatmini ölçeğinin faktör yapısı



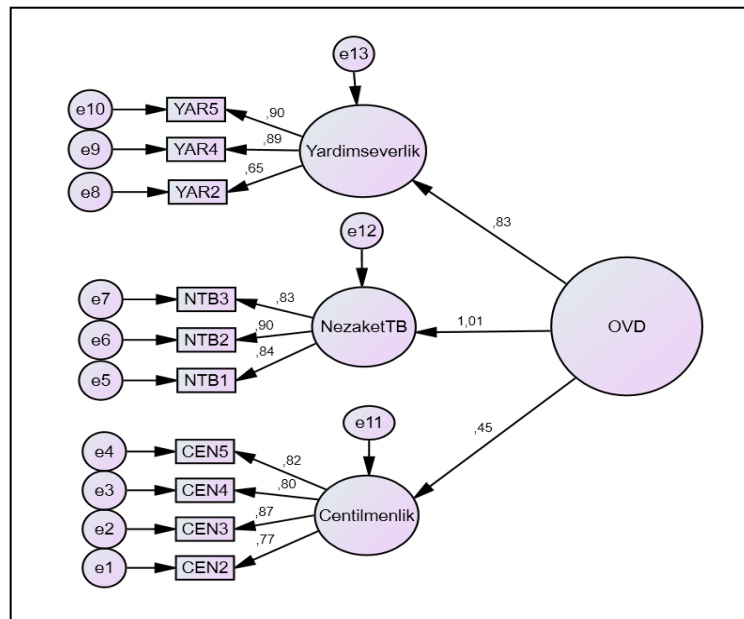
Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin, ikinci düzey faktöriyel yapısının geçerliliği DFA ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin ikinci düzey üç faktörlü yapısı yardımseverlik (YAR2, YAR4 ve YAR5), nezaket tabanlı bilgilendirme (NTB1, NTB2 ve NTB3) ve centilmenlik (CEN2, CEN3, CEN4 ve CEN5) veri ile doğrulanmıştır. Tablo 5.6’da görüldüğü üzere nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri üç faktörlü örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ( $\chi^2$  [32, N=308]=88,80;  $p<0.01$ ;  $\chi^2/df=2,77$ ; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,96; GFI=0,94; CFI=0,97).

**Tablo 5.6.** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyum indeksleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
88,80	32	2,77	0,07	0,05	0,96	0,94	0,97

$p<0.01$ ,  $\chi^2$ = Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Faktör yapısı dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait standartlaştırılmış değerler ve faktörler arası korelasyon katsayıları Şekil 5.3’te gösterilmiştir.



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.3** Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yapısı

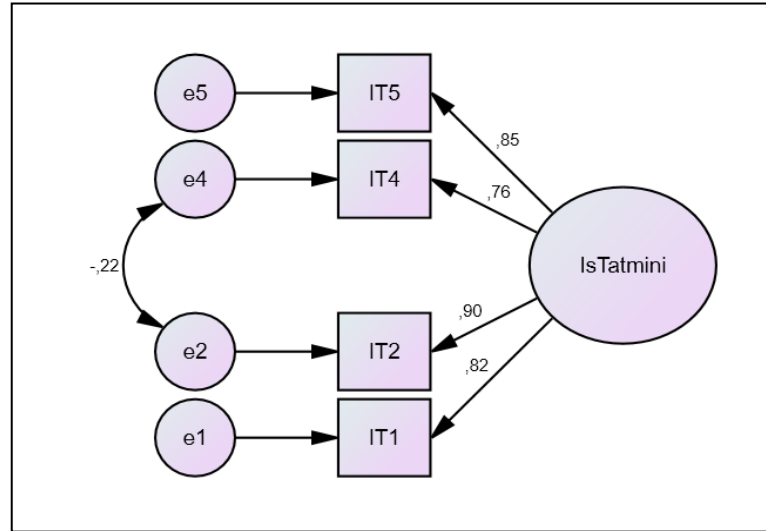
Aracı değişken olan iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliği DFA ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bir maddenin (IT3) ölçekten çıkarılmasına ve e2 ile e4 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 5.7’de gösterildiği üzere nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri tek faktörlü iş tatmini ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ( $\chi^2 [1, N=308] = 2,66; p > 0,05; \chi^2/df = 2,66; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,01; NFI = 0,99; GFI = 0,99; CFI = 0,99$ ).

**Tablo 5.7.** İş tatmini ölçeği uyum indeksleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
2,66	1	2,66	0,07	0,01	0,99	0,99	0,99

$p > 0,05$ ,  $\chi^2 =$  Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Yapılan analiz sonucunda iş tatmini ölçeğine ait tek faktörlü yapı ve modelin standartlaştırılmış değerleri Şekil 5.4’te gösterilmiştir. DFA sonucunda ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,76 ile 0,90 arasında değişmektedir.



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.4** İş tatmini ölçeğinin faktör yapısı

Son olarak, diğer aracı değişken olan örgütsel bağlılık ölçeğinin üç faktörlü yapısının geçerliliği yine DFA ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, üç madde

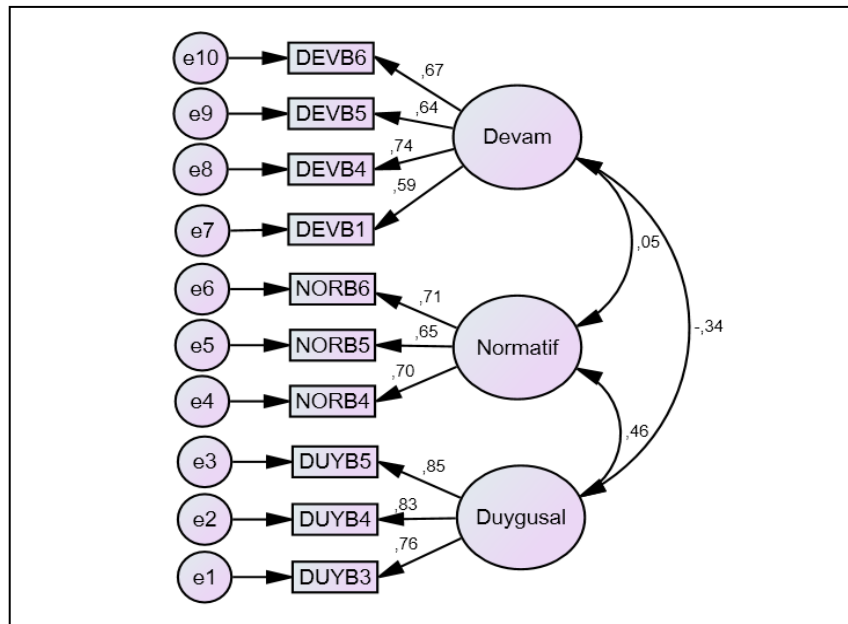
duygusal bağıllık boyutundan (DUYB1, DUYB2 ve DUYB6), iki madde devam bağıllığı boyutundan (DEVB2 ve DEVB3) ve üç madde de normatif bağıllık boyutundan (NORB1, NORB2 ve NORB3) çıkarılmıştır. Tablo 5.8’de belirtildiği gibi, nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri örgütsel bağıllığın ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü yapısının doğrulandığına işaret etmiştir ( $\chi^2$  [32, N=308] =58,88;  $p<0,01$ ;  $\chi^2/df=1,84$ ; RMSEA=0,05; SRMR=0,05; NFI=0,94; GFI=0,96; CFI=0,97).

**Tablo 5.8.** Örgütsel bağıllık ölçeği uyum indeksleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
58,88	32	1,84	0,05	0,05	0,94	0,96	0,97

$p<0,01$ ,  $\chi^2$ = Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi).

Faktör yapısı dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda örgütsel bağıllık ölçeğine ait standartlaştırılmış değerler ve faktörler arası korelasyon katsayıları Şekil 5.5’te gösterilmiştir. DFA sonucunda, boyutlara ait faktör yükleri 0,59 ile 0,85 arasında değiştiği görülmektedir.



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.5** Örgütsel bağıllık ölçeğinin faktör yapısı

#### 5.6.4. Ölçeklerin birleşim ve ayrışım geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA sonucunda doğrulanması, ölçekte yer alan faktörlerin ve faktöre ait maddelerin belirli bir düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte YEM temelli araştırmalarda, ölçeklerin DFA sonuçları ile birlikte ölçeklerin birleşim ve ayrışım geçerliliklerine ait değerlere de yer verilmesi yaygınlaşmıştır. Birleşim geçerliliği, her bir faktörde yer alan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktör ile ilişkili olmasıdır. Ayrışım geçerliliği ise maddelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi buldukları faktörden daha az ilişkili olmasıdır (Hair Jr vd, 2014).

Bu kapsamda, faktörlere ait CR (Construct reliability-Yapı güvenilirliği) değeri, AVE (Average variance extracted-Ortalama açıklanan varyans), MSV (Maximum squared variance-Maksimum paylaşılan varyansın karesi) ve ASV (Average shared square variance-Paylaşılan varyansın karesinin ortalaması) değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan faktörlere ait CR, AVE, MSV ve ASV değerleri Tablo 5.9'da yer almaktadır. Bu değerler ile ilgili olarak birleşim geçerliliği için  $CR > 0,7$ ,  $AVE > 0,5$  ve  $CR > AVE$  olması, ayrışım geçerliliği için ise  $AVE > MSV$ ,  $AVE > ASV$  ve  $AVE$ 'nin karekökü  $>$  faktörler arası korelasyon olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu sonuçlara göre, devam bağlılığı için AVE değeri, normatif bağlılık için ise CR ve AVE değerleri kritik değerlerin altındadır. Ayrıca yardımseverlik ve normatif bağlılık faktörleri için  $AVE > MSV$  ve  $AVE$ 'nin karekökü  $>$  faktörler arası korelasyon koşulu sağlanamamıştır. Buna rağmen diğer güvenilirlik kıstaslarının sağlandığı durumlarda kritik değerlerin biraz dışında kalan değerlerin de kabul edilebileceği ifade edilmiştir (Hair Jr vd, 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Bu durumda ölçeklerin birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 5.9.** Faktörlere ait CR, AVE, MSV, ASV ve korelasyon değerleri

<i>FAKTÖRLER</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>	<i>MSV</i>	<i>ASV</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Yardımseverlik	0,75	0,67	0,71	0,21	(0,82)							
2. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	0,79	0,74	0,71	0,20	0,84	(0,86)						
3. Centilmenlik	0,89	0,66	0,21	0,10	0,38	0,45	(0,81)					
4. Duygusal Bağlılık	0,75	0,67	0,21	0,12	0,34	0,23	0,34	(0,82)				
5. Devam Bağlılığı	0,76	0,44	0,11	0,06	-0,21	-0,20	-0,29	-0,33	(0,66)			
6. Normatif Bağlılık	0,63	0,47	0,64	0,19	0,42	0,30	0,10	0,46	0,04	(0,69)		
7. Kariyer Tatmini	0,89	0,66	0,24	0,12	0,36	0,37	0,22	0,19	-0,26	0,42	(0,81)	
8. İş Tatmini	0,90	0,70	0,64	0,21	0,40	0,40	0,24	0,43	-0,20	0,79	0,48	(0,84)

**Not:** Parantez içindeki değerler AVE'nin karekök skorlarını göstermektedir.

### 5.6.5. Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi

Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Güvenilir bir ölçeğin, benzer şartlarda yeniden uygulandığında benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede kullanılan yaklaşımlardan birisi iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık analizi, ölçekte yer alan maddelerin kendi aralarındaki tutarlılığını göstermektedir. Sosyal bilimler alanında içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan *Cronbach's  $\alpha$*  olarak bilinen *alfa katsayısı*dır. Bu değer 0 ile 1 arası değerler almakta ve 1'e yaklaştıkça tutarlılık artmaktadır. Alfa katsayısının kabul edilebilir olması için 0,70'in üzerinde bir değer olması gerektiği ifade edilmiştir (Altunışık vd., 2012, s. 124-126).

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 5.10'da gösterilmiştir. Bu sonuçlar kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 5.10.** Ölçeklere ait güvenilirlik analizi

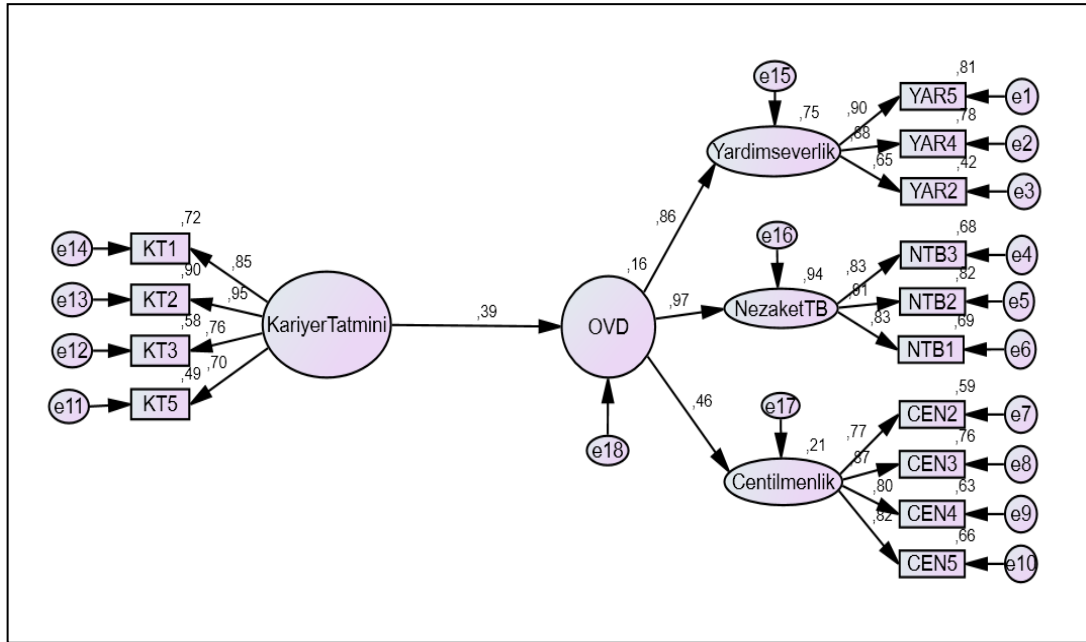
FAKTÖRLER	ALT FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALPHA	İFADE SAYISI
Kariyer tatmini	-	0,889	4
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Yardımseverlik	0,845	3
	Nezaket tabanlı bilgilendirme	0,889	3
	Centilmenlik	0,886	4
Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	0,856	3
	Devam bağlılığı	0,754	4
	Normatif bağlılık	0,727	3
İş tatmini	-	0,896	4

### 5.6.6. Araştırma hipotezlerinin yapısal model ile test edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesi, kuramsal bir temele dayalı olarak örtük ve gözlenen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içerisinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Schumacker ve Lomax, 2004; Meydan ve Şeşen, 2015). Hipotezler doğrultusunda oluşturulan modelin örneklemden elde edilen verilerle ne ölçüde desteklendiğini belirlemek amacıyla tüm değişkenlerin eş zamanlı olarak test edilmesine olanak vermektedir (Byrne, 2010, s. 3; Hair Jr vd, 2014, s. 546). Bu

araştırmada da değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin test edilmesi için YEM tabanlı yapısal modeller kullanılmıştır.

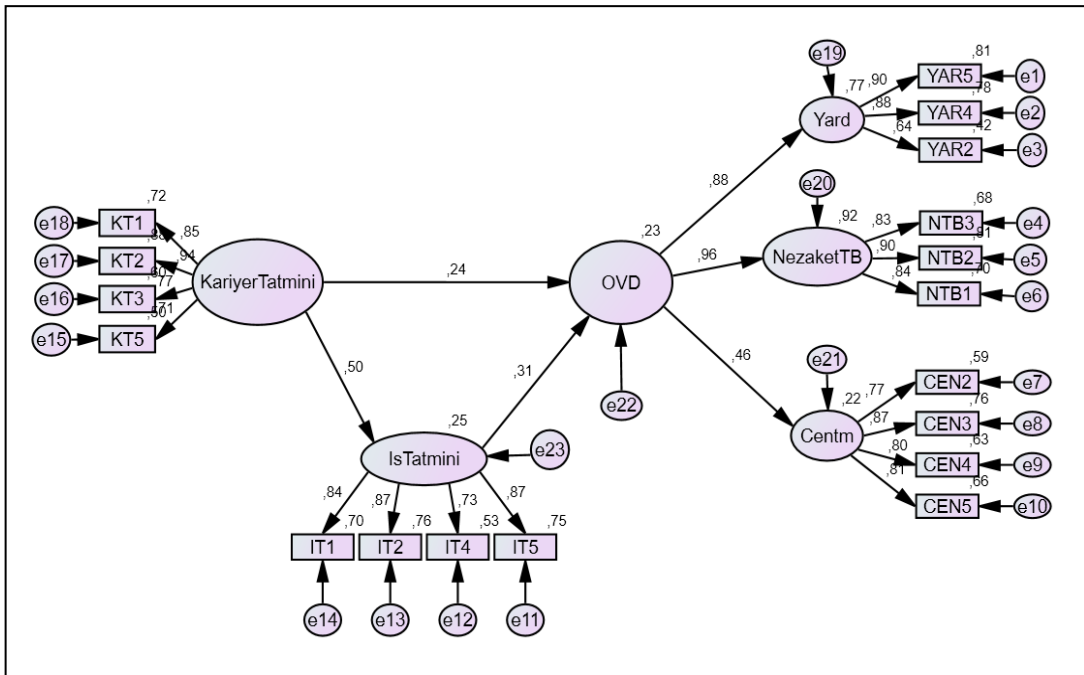
Araştırma ölçeklerinin faktöriyel yapısının doğrulanmasından sonra, örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. İlk olarak H<sub>1</sub> (Kariyer tatmini → Örgütsel vatandaşlık davranışı) hipotezini test etmek amacıyla kariyer tatmininin bağımsız, örgütsel vatandaşlık davranışının ise bağımlı değişken olduğu örtük değişkenli yapısal bir model kurulmuştur (Şekil 5.6). Elde edilen uyum indekslerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ( $\chi^2 [73, N=308] = 188,64; p < 0.01; \chi^2/df = 2,58; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,05; NFI = 0,93; GFI = 0,91; CFI = 0,96$ ). Tablo 5.10’da sunulduğu üzere, YEM sonuçlarına göre kariyer tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği ( $\beta = ,39; p < ,01$ ) tespit edilmiştir. Kariyer tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin (varyansın) %16’sını açıklamıştır. Bu bulgulara göre H<sub>1</sub> desteklenmiştir.



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.6 Kariyer tatmini ile ÖVD arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek amacıyla ise bağlılık boyutlarının ve iş tatmininin aracı değişken olduğu ayrı ayrı aracılı yapısal modeller kurulmuştur. Bu kapsamda ilk olarak H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezlerini test etmek amacıyla, iş tatmininin aracı değişken olduğu yapısal bir model kurulmuştur (Şekil 5.7). Analiz sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir. YEM analizi sonuçlarına göre kariyer tatmininin, iş tatminini olumlu yönde etkilediği ( $\beta = ,50$ ;  $p < ,01$ ) ve iş tatminindeki değişimin %25’ini açıkladığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre H<sub>2</sub> desteklenmiştir. Benzer şekilde iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,31$ ;  $p < ,01$ ). Bu bulgulara göre H<sub>3</sub> desteklenmiştir. Kariyer tatmini, iş tatmini ile birlikte vatandaşlık davranışındaki değişimin (varyansın) %23’ünü açıklamıştır. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ( $\chi^2 [129, N=308] = 317,90$ ;  $p < 0,01$ ;  $\chi^2/df=2,46$ ; RMSEA=0,06; SRMR=0,05; NFI=0,92; GFI= 0,89; CFI=0,95).



**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.7** Kariyer tatmini ile ÖVD arasında iş tatmininin aracı olduğu yapısal eşitlik modeli

Kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, iş tatmini değişkeninin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986)



geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2009). Bootstrap sonuçlarına göre, kariyer tatmininin iş tatmini vasıtasıyla vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,156$ , %95 GA [ ,068; ,250]). Zira yüzdellik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kariyer tatmini ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatminini değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda  $H_4$  desteklenmiştir.

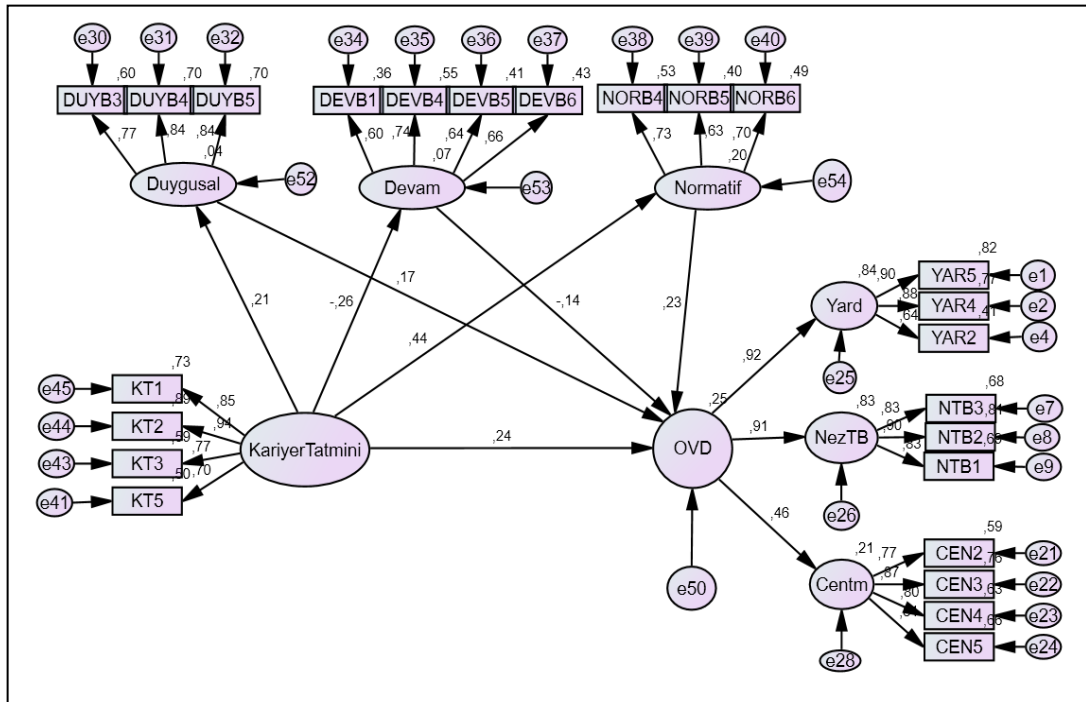
**Tablo 5.11.** Yapısal modellere ait analiz sonuçları

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	<i>İş tatmini</i>	<i>Duygusal bağlılık</i>	<i>Devam bağlılığı</i>	<i>Normatif bağlılık</i>	<i>Örgütsel vatandaşlık davranışı</i>
	$\beta$	$\beta$	$B$	$\beta$	$\beta$
<i>Kariyer tatmini (<math>H_1</math>)</i>	-	-	-	-	,39***
$R^2$	-	-	-	-	,16
<i>Kariyer tatmini (<math>H_2</math>)</i>	,50***	-	-	-	,24***
<i>İş tatmini (<math>H_3</math>)</i>	-	-	-	-	,31***
$R^2$	,25	-	-	-	,23
<i>Kariyer tatmini → İş tatmini → ÖVD (<math>H_4</math>)</i>					
Dolaylı etki ,156, (.068; ,259)					
<i>Kariyer tatmini (<math>H_{5a,b,c}</math>)</i>	-	,20***	-	,37***	-
$R^2$	-	,04	-	,34	-
<i>Kariyer tatmini</i>					,29***
<i>Duygusal bağlılık (<math>H_{6a}</math>)</i>	-	-	-	,39***	,19*
<i>Normatif bağlılık (<math>H_{6b}</math>)</i>	-	-	-	-	,18*
<i>Devam bağlılığı (<math>H_{6c}</math>)</i>	-	-	-	-	-
$R^2$					,25
<i>Kariyer tatmini → Örgütsel bağlılık boyutları → ÖVD (<math>H_7</math>)</i>					
Dolaylı etki ,118, (.032; ,207)					

N= 308; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ . Standartlaştırılmış beta katsayı değerleri raporlanmıştır. Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir.

Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Araştırmanın H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerini test etmek amacıyla, örgütsel bağlılık boyutlarının aracı değişken olduğu başka bir yapısal model kurulmuştur (Şekil 5.8). Yol analizi neticesinde NFI hariç diğer indeks değerlerinin yazıda kabul edilebilir eşik değerler içinde olduğu saptanmıştır ( $\chi^2$  [242, N=308] =5854,74;  $p<0,01$ ;  $\chi^2/df=2,42$ ; RMSEA=0,06; SRMR=0,05; NFI=0,86; GFI=0,86; CFI=0,91). Modele ait uyum indeksleri incelendiğinde, modelin bu haliyle doğrulanması için yeterli uyuma sahip olmadığı görülmektedir.

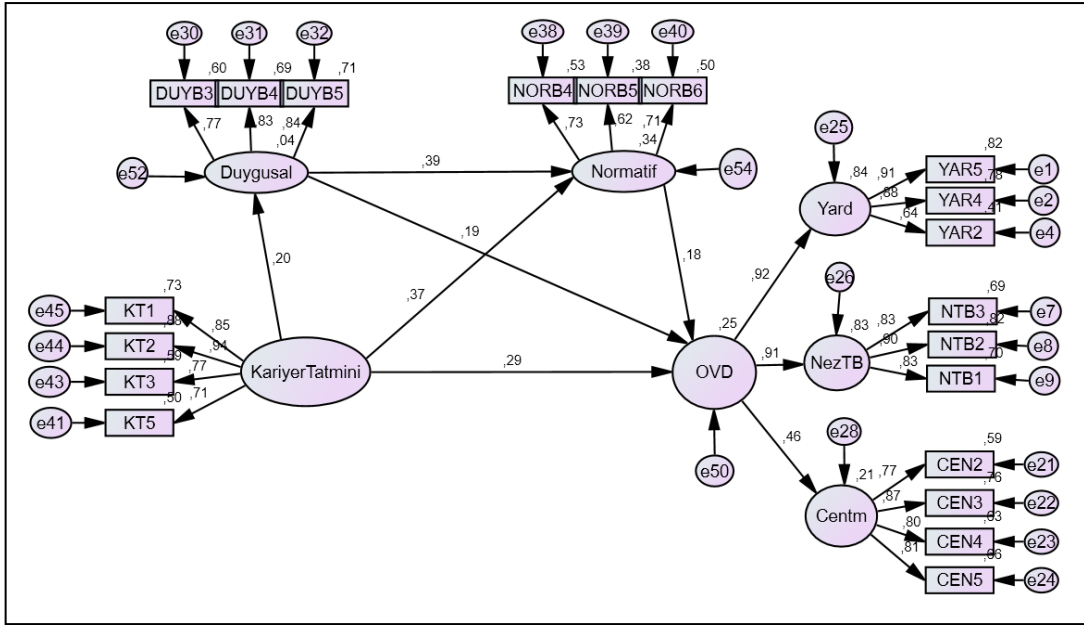


**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.8** Kariyer tatmini ile ÖVD arasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın aracı olduğu yapısal eşitlik modeli

Bunun üzerine kovaryans ve regresyon katsayılarına ilişkin düzeltme önerileri dikkatle incelenmiş ve model bu öneriler doğrultusunda tadil edilmiştir (Şekil 5.9). Tadil edilmiş modelde, diğer aracı değişkenlere göre modele katkısı nispeten düşük olan devam bağlılık boyutu analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde düzeltme önerilerine göre duygusal bağlılıktan normatif bağlılığa tek yönlü ok çizilerek bu iki değişken ilişkilendirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir. YEM analizi sonuçlarına göre kariyer tatmininin, duygusal bağlılığı ( $\beta= ,20$ ;  $p<,01$ ) ve normatif bağlılığı ( $\beta= ,37$ ;  $p<,01$ ) olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; H<sub>5a</sub>

ve H<sub>5b</sub> desteklenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal bağlılığın ( $\beta = ,19$ ;  $p < ,05$ ) ve normatif bağlılığın ( $\beta = ,18$ ;  $p < ,05$ ) olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; H<sub>6a</sub> ve H<sub>6b</sub> desteklenmiştir. Kariyer tatmini, örgütsel bağlılık boyutları (duygusal ve normatif bağlılık) ile birlikte vatandaşlık davranışındaki değişimin (varyansın) % 25'ini açıklamıştır. Tadil edilmiş modele ilişkin uyum indekslerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ( $\chi^2 [161, N=308] = 367,27$ ;  $p < 0,01$ ;  $\chi^2/df = 2,28$ ; RMSEA=0,06; SRMR=0,05; NFI=0,90; GFI=0,89; CFI=0,94).



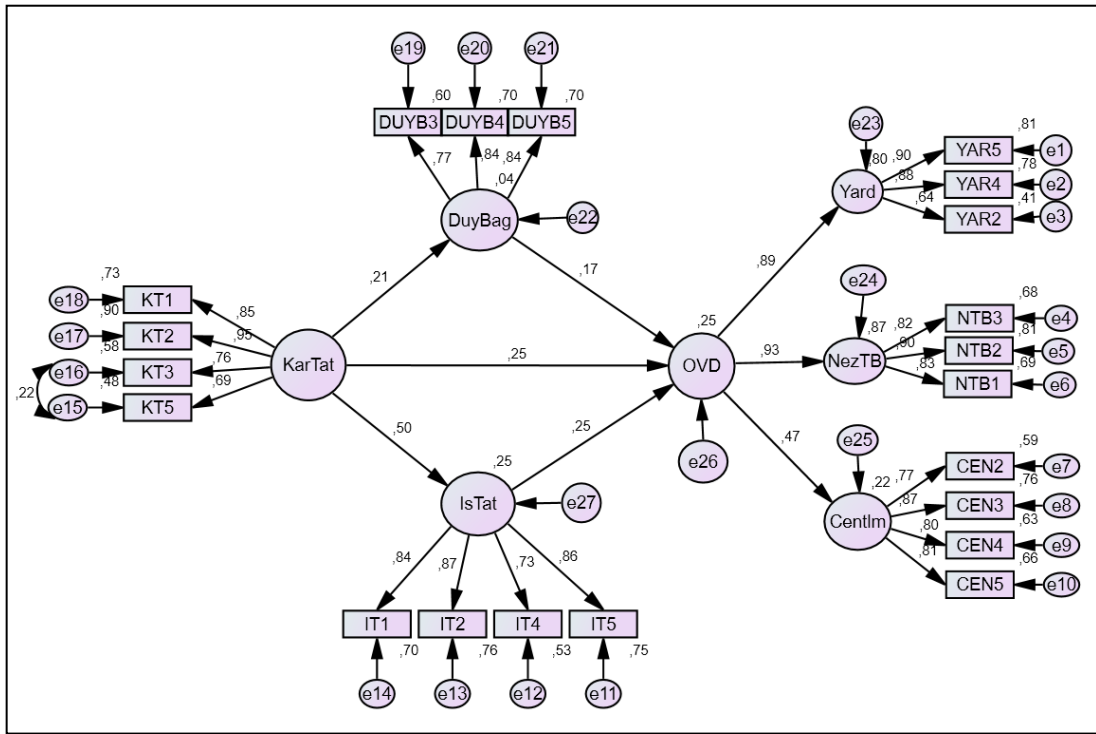
**Not:** Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

**Şekil 5.9** Kariyer tatmini ile ÖVD arasında duygusal, devam ve normatif bağlılığın aracı olduğu yapısal eşitlik modeli (tadil edilmiş)

Kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık boyutlarının aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla yukarıda açıklandığı şekilde bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap sonuçlarına göre, kariyer tatmininin örgütsel bağlılık boyutları vasıtasıyla vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,118$ , %95 GA [.032; ,207]). Zira yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kariyer tatmini ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal ve

normatif bağıllık) aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H7 kısmen desteklenmiştir.

Son olarak, araştırma modeli bütüncül olarak (iş tatmini ve örgütsel bağıllık boyutlarının aracı değişken olduğu model) yapısal model üzerinden test edilmiştir. Analiz sonucunda normatif ( $p = ,249$ ) ve devam ( $p = ,091$ ) bağıllığından örgütsel vatandaşlık davranışına giden yol katsayılarının anlamsız olduğu görülmüş ve bu değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır (Jöreskog ve Sörbom, 2015). Bu işlemten sonra tadil edilmiş yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Şekil 5.10'da verilmiştir. Tadil edilmiş modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin yazında kabul gören değerlere uygun olduğu ( $\chi^2 [180, N=308] = 440,82; p < 0,01; \chi^2/df = 2,44; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,08; NFI = 0,90; GFI = 0,85; CFI = 0,94$ ) ve modelin veri ile kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

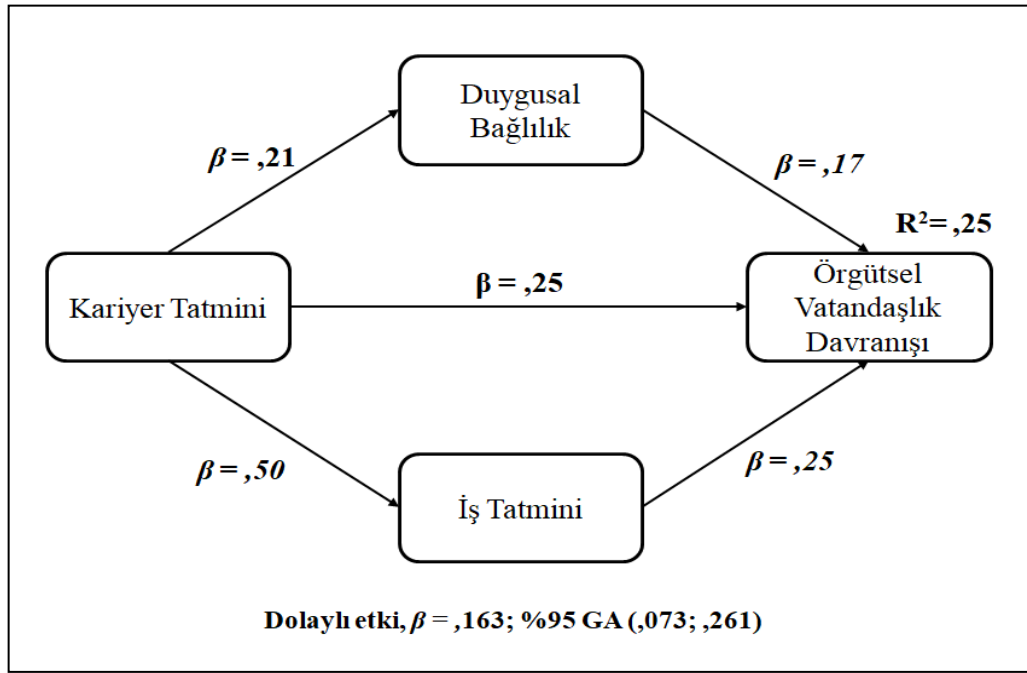


Not: Tablodaki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.10 Tadil edilmiş araştırma modeline ilişkin yapısal modeli

Bütüncül model sonuçları yakından incelendiğinde, normatif ve devam bağıllıktan, örgütsel vatandaşlık davranışına olan yolların anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla model bütüncül olarak ele alındığında, kariyer tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin yalnızca duygusal bağıllık ve

iş tatmini üzerinden gerçekleştiği ifade edilebilir. Bootstrap sonuçlarına göre kariyer tatmininin; duygusal bağlılık ve iş tatmini vasıtasıyla vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,163$ , %95 GA [ $,073$ ;  $,262$ ]). Bu bulgulardan yola çıkarak kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yalnızca duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkeninin aracılık ettiği ifade edilebilir. Kariyer tatmini, duygusal bağlılık ve iş tatmini ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin (varyansın) % 25'ini açıklamıştır (Şekil 5.11).



**Not:** Standartlaştırılmış beta katsayı değerleri raporlanmıştır.  $R^2$  değeri açıklanan varyansı göstermektedir. GA: Güven Aralığı.

**Şekil 5.11** Tadil edilmiş araştırma modeline ilişkin yapısal model analiz sonuçları

## 5.7. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Tezin bu kısmında, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler alan yazında yapılan ilgili çalışmalarla birlikte tartışılacaktır. Son olarak ileride yapılacak benzer araştırmalara çeşitli öneriler sunulacaktır.

Araştırmada bireyin kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları, araştırma problemi doğrultusunda oluşturulan hipotezleri desteklediği görülmüştür.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan YEM tabanlı yapısal model sonucunda, kariyer tatmininin ÖVD'nin alt boyutlarından yardımseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik davranışları üzerinde olumlu etkisi ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlar, bireylerin kariyerlerinden memnuniyet duymaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine yol açtığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, kariyerler hedeflerine ulaşan bireylerin, örgütsel faaliyetlerde diğer örgüt üyelerine gönüllü olarak yardımcı olma, ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçme ve gerginlikleri azaltmaya yönelik davranışlarda bulunma eğilimlerinin daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde kariyer tatmini, örgüt içinde problemlerin oluşmasını önleme yönelik davranışların sergilenmesine de olumlu katkı yapmaktadır. Bununla birlikte bireylerin kariyer tatminindeki artış, işyükünden şikâyet etmeyerek görev ve sorumluluklarını yerine getirme, zor şartlarda olumlu tutumunu koruma ve yapıcı tavır takınma gibi davranışları da artırmaktadır. Alan yazında kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte, söz konusu değişkenlerin liderlik, örgütsel destek, performans, işten ayrılma niyeti gibi örgütü yakından ilgilendiren pek çok değişkenlerle olan ilişkileri incelendiğinde araştırma sonuçlarının destekler niteliktedir. Gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar sayesinde ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin genellenebilirliğinin artacağı değerlendirilmektedir.

Bireylerin kariyer tatminlerinin iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelendiği ikinci hipotez sonuçları, kariyer tatmininin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kariyer tatmini yaşayan bireylerin işlerinden daha fazla tatmin olduklarına işaret etmektedir. Alan yazında yapılmış bazı araştırmalar da kariyer tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçları desteklemektedir. İmamoğlu vd. (2004) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, bireylerin kariyer beklentilerinin tatmini ile iş tatmini arasında olumlu yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, tekstil sektöründe çalışanların büyük oranda işten çıkarılma korkusu yaşamalarına karşın, kariyer beklentilerinin karşılanması bireylerin iş tatminlerinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Yüksel (2005) tarafından bir ihtisas hastanesinde çalışan 98 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, kariyer tatmini ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada, örgütte uygulanan kariyer yönetimi

uygulamalarının bireylerin kariyer gereksinimlerini karşılayarak iş tatminlerinin yükselmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Ay, Filizöz ve Öncül, 2014).

Bireylerin iş tatminlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan üçüncü hipotez sonuçlarına göre, bireylerin iş tatminlerinin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, yüksek düzeyde iş tatminine sahip bireylerin, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yani, bireylerin işlerine yönelik olarak olumlu tutumlarında meydana gelen artış, örgüt üyeleri arasında yardımlaşma, saygılı olma, olumlu tavır takınma gibi davranışları ile örgütsel faaliyetlerde oluşabilecek çatışmaları ve aksaklıkları önleme, örgüt imajını dışarıya savunma gibi davranışlarda artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu bulgular, alan yazında iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Bateman ve Organ (1983) bir devlet üniversitesindeki akademik olmayan personel üzerinde yaptıkları araştırmada, iş tatmini ile söz konusu vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Tsai ve Wu (2010) Tayvan'da çeşitli hastanelerden 237 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında kuvvetli olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Mehboob ve Bhutto (1992) ise yaptıkları araştırmada, iş tatmininin ÖVD'nin yardımseverlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları ile ilişkili olduğunu, fakat görev bilinci, centilmenlik ve örgütün gelişimine destek olma boyutları ile ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde iş tatmininin, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı irdelenmiştir. Bootstrap yöntemini esas alan yol analizi sonuçları, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşan bireylerin, işlerinden memnuniyet duymaları, onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Alan yazında yapılmış bazı araştırmalar da kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisine yönelik elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Nguni vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin ÖVD ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Foote ve Tang (2008) tarafından yapılan araştırmada ise, çalışanların iş tatminleri ile ÖVD'leri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya konulmuştur.

Araştırmanın beşinci hipotezinde ise, bireylerin kariyer tatminlerinin duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde olumlu; devam bağlılıkları üzerinde ise olumsuz yönde etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan yapısal model sonucunda (Şekil 5.8), indeks değerleri modelin doğrulanması için yeterli uyuma sahip olmamıştır. Bunun üzerine düzeltme önerileri doğrultusunda model tadil edilerek devam bağlılığı boyutu analizden çıkarılmış ve duygusal bağlılıktan normatif bağlılığa tek yönlü ok çizilerek bu iki değişken ilişkilendirilmiştir (Şekil 5.9). Analiz sonuçları, bireylerin kariyer tatminlerinin duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etkisini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığa ait her boyutun farklı etmenler neticesinde gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin kariyer memnuniyetlerinin örgüt tarafından sunulan fırsatlardan ve yatırımlardan kaynaklandığını algıladıkları ve bu nedenle örgüte duygusal ve normatif olarak bağlı hissettikleri değerlendirilmektedir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki ilişki, duygusal bağlılığa olumlu katkıda bulunan faktörlerin bireylerin karşılık verme hissine de katkıda bulunmasından kaynaklanmaktadır (Meyer vd., 2002). Kariyer tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlar, alan yazında Simo vd. (2010) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile desteklendiği görülmüştür. Söz konusu çalışmada bireylerin mesleki kariyerlerindeki başarı algısının duygusal bağlılık ile olumlu yönde, devam bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Joo ve Park (2010) tarafından yapılan çalışmada da, yüksek düzeyde kariyer tatmini sağlayan bireylerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bireylerin duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan altıncı hipotez sonuçlarına göre, ÖVD üzerinde duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılığa sahip bireylerin, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşerek örgüt üyeliğini sürdüren ve örgüt üyeliğini doğru ve ahlaki bulan bireyler daha fazla yardımseverlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik davranışlarında bulunmaktadırlar. Duygusal bağlılıkta bireysel özellikler ve iş deneyimleri daha etkili olurken normatif bağlılıkta sosyal ve kültürel faktörler daha etkili olduğundan dolayı bu bağlılık türleri ile örgüte bağlı olan bireylerin daha fazla ÖVD sergilemeleri



beklenmektedir (Meyer vd., 2002). Bu nedenle, destekleyici bir örgüt ortamında bireylerin duygusal ve normatif bağlılıklarındaki artış daha fazla işbirliği, yardımlaşma, bilgilendirme ve sorunları olduğundan büyük göstermeme davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır. Araştırma bulguları alan yazında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Meyer vd. (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında olumlu birer ilişki tespit edilirken, devam bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Gautam vd. (2005) tarafından Nepal’de 450 çalışan ile yapılan araştırmada ise, bireylerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişkiler tespit edilirken; devam bağlılığının ÖVD’nin alt boyutlarından uyumluluk ile arasında olumsuz bir ilişki, özgecilik ile herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın yedinci hipotezinde, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, duygusal bağlılığın, normatif bağlılığın ve devam bağlılığının aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kariyer tatmininin duygusal ve normatif bağlılık vasıtasıyla ÖVD üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kariyer hedeflerine ulaşmış bireylerin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiği, bireysel çıkarları için değil minnettarlık duygusu ile örgüt üyeliğini sürdürmeye karar verdiği durumlarda işyükünden şikâyet etmeme, muhtemel sorunları önleme ve meslektaşlarına yardım etme davranışlarının arttığı ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuçlar, Çetin (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada, kişilik ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının bireylerin örgüt etkinliğini arttırmak üzere gönüllü olarak gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma problemi kapsamında kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ait boyutların aracılık rollerinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla tüm değişkenleri içeren yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasındaki ilişkiye yalnızca duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık ettikleri ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuç incelendiğinde, kariyer tatmininin bireysel bir duygu olması nedeniyle duygusal bağlılığın diğer bağlılık türlerinden daha fazla hissedilmesine neden olduğu görülmektedir. Bu sonuç; işin yapısı ya da iş memnuniyeti gibi faktörler bireyin duygusal bağlılığında, iyi iş alternatifleri ya da maddi kazanç gibi faktörlerin devam bağlılığında, sadakat normları veya ailevi faktörlerin ise normatif bağlılığı üzerinde etkili olduğu (Wasti, 2000b) görüşü ile örtüşmektedir. Kariyer tatmini sağlamış bireylerin, örgüte duygusal olarak bağlı olma ve işlerinden tatmin olma duygusunun yarattığı algı ile birlikte daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunduğu tespit edilmiştir. Yani, kariyer hedefleri karşılanmış bireylerin, örgüt içinde yardımlaşma, problemlerin çözülmesi ya da hafifletilmesi ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, gerginliği azaltıcı ve yapıcı davranışlarda bulunma gibi örgütün etkinliğine katkı sağlayan davranışlarda bulunmasında, kendi isteğiyle örgütün bir parçası olmasının ve işlerine yönelik olumlu tutuma sahip olmalarının önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Alan yazında daha çok kariyer tatmini ile öncüllerine yönelik pek çok çalışma bulunmasına rağmen kariyer tatmini ile ardıllarına yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, kariyer tatmininin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans gibi değişkenlerle arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış araştırmalara rastlanılmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisine yönelik yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu noktadan hareketle, kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolleri incelenerek ilk defa bir araştırmaya konu olmuştur. Analiz sonuçları, kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğunu, ayrıca bu ilişkide duygusal bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rollerinin olduğunu göstermiştir. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önem arz eden kariyer tatmini ile örgütün etkinlik ve verimliliğini artıran örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bu sonucun örgütsel davranış ve İKY yazınına önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca bu sonuç, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlama yolunda, insan kaynakları birimleri tarafından bireylerin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik alınabilecek tedbirlere destek olacağı düşünülmektedir. Örgüt tarafından üyelerinin kariyer beklentilerini karşılayacak İKY uygulamalarına daha fazla

yer verilmesi, bireylerin genel iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını artırarak örgütün başarısına katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemesine neden olabilecektir.

Bundan sonraki araştırmalarda adalet algısı ve liderlik gibi farklı örgütsel değişkenlerin aracılık etkisinin incelenmesi, kariyer tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin daha geniş çerçevede açıklanmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Mevcut araştırma organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı sektör ve farklı çalışan gruplarından elde edilen verilerin kullanılması elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracığı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1993). Affective organizational committment of salespeople: An expanded model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), 49-70.

Akgemci, T. (2016). Gelecekte kariyer yönetimi ve güncel sorunlar. M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay (Editörler), *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları* içinde (s. 321-342). Konya: Eğitim Yayınevi.

Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (3), 1-17.

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

Allan, B.A., Duffy, R.D. and Collisson, B. (2018). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment*, 26 (1), 172-182.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26 (1), 49-61.

Allen, R.I., Lambert, E.G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T. and Ventura, L.A. (2004). The impact of job characteristics on social and human service workers. *Social Work and Society*, 2 (2), 173-188.

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

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (7.baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Andrew, L., Haris, N., Zakariah, H. and Zekaria, N.A.B. (2016). Job characteristics and job satisfaction among employees: A case study at craun research Sdn. Bhd., Kuching, Sarawak. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 2 (2), 165-171.

- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 201-220.
- Arnett, J.J. (1999). Adolescent storm and stress, revisited. *American Psychologist*, 54 (5), 317-326.
- Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Aselage, A. and Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 491-509.
- Atalay, C.G. (2010). *Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 45-55.
- Ay, F.A., Filizöz, B. ve Öncül, M.S. (2014). Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi: Kamu ve özel sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (2), 45-61.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Azim, M.T., Haque, M.M. and Chowdhury, R.A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 488-498.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 1-9.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baloğlu, B. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (3.baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, B.R. and Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12 (7), 617-636.
- Baron, R.M. and 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.
- 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.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16 (59), 125-139.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Begley, T.M. and Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 552-556.
- Benligiray, S. (2013). İş değerlemesi ve ücret yönetimi. R. Geylan ve H.Z. Tonus (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 156-183). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Bıçakçı, U. (2002). Kariyer ve yaşam kalitesi: Klasik kariyerdan bireysel kariyere. A. Keser (Derleyen), *Çalışma Hayatında Dönüşümler* içinde (s. 51-77). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bitmiş, M.G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirliğinin yeniden değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (2), 1-14.

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 740-748.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt and W.C. Borman (Editörler), *Personnel selection in organizations içinde* (s. 71-98)., San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bowen, C.F., Radhakrishna, R. and Keyser, R. (1994). Job Satisfaction and Commitment of 4-H Agents. *The Journal of Extension*, 32 (1). <https://www.joe.org/joe/1994june/rb2.php> (Erişim tarihi: 16.12.2018).
- 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.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brown, S.P., Cron, W.L. and Leigh, T.W. (1993). Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2), 91-100.
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63-77.
- Buluç, B. ve Güneş, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist*, 18 (1), 145-152.
- Buttner, E.H. and Lowe, K.B. (2017). The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36 (1), 73-89.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd edition). New York: Taylor and Francis Group.

- Cascio, W.F. (1995). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (4th edition). New York: McGraw-Hill.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE).
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. and Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13 (1), 4-22.
- Chen, F.C., Ku, E.C.S., Shyr Y.H., Chen F.H. and Chou, S.S. (2009) Job demand, emotional awareness, and job satisfaction in internships: The moderating effect of social support, *Social Behavior and Personality*, 37 (10), 1429-1440.
- Chen, J. and Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42 (3), 503-512.
- Chen, X.-P., Hui, C. and Sego, D.J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
- Chinomona, R., Chinomona, E. and Joubert, P. (2013). Perceptions of equity and organisational commitment in the Zimbabwean hospitality industry: Implications for HR managers or employers. *South African Journal of Labour Relations*, 37 (2), 118-132.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70 (1), 137-150.
- Chughtai, A.A. and Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11 (1), 39-64.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.
- Coyne, I. and Ong, T. (2007) Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 1085-1097.



- Crow, M.S., Lee, CB. and Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 35 (2), 402-423.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 24, 103-119.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar. Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çelik, A. (2016). Kariyer kavramı, kapsamı ve temel boyutları. M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay (Editörler), *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları* içinde (s. 125-152). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, A., Çakıcı, A.B. ve Fındık, M. (2014). Çalışma ilişkilerinde algılanan adaletsizlik ile örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumları örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 159-170.
- 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, O. ve Selim, S. (2013). Temel insan sermayesi modeli: Türkiye örneği. *EY International Congress on Economics I (EYC2013)*, Ankara, Turkey.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Dai, L. and Song, F. (2016). Subjective career success: A literature review and prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4 (3), 238-242.

- Dash, S. and Pradhan, R.K. (2014). Determinants and consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (1), 17-27.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (1), 47-64.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2), 65-89.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dündar, G. (2015). Kariyer geliştirme. Ö. Sadullah, C. Uyargil, A.C. Acar, A.O. Özçelik, İ.D. Ataay, Z. Adal ve L. Tüzüner (Yazarlar), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (s. 267-299). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dyke, L. and Duxbury, L. (2011). The implications of subjective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung-Journal for Labour Market Research*, 43 (3), 219-229.
- Eby, L.T., Butts, M. and Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 689-708.
- Eddleston, K.A. (2009). The effects of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 14 (1), 87-110.
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7 (1), 1-26.
- Efron, B. and Tibshirani, R.J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Boca Raton, FL: Chapman and Hall.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Emmerik, I.-J.H.V., Euwema, M.C., Geschiere, M. and Schouten, M.F.A.G. (2006). Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review*, 21 (1), 54-66.

- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10.baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2), 159-178.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri* (4.baskı). Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139.
- Faragher, E.B., Cass, M. and Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environment Medicine*, 62 (2), 105-112.
- Farh, J.-L., Zhong, C.B. and Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15 (2), 241-253.
- Feather, N.T. and 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.
- Foote, D.A. and Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46 (6), 933-947.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personel. *Journal of Business and Psychology*, 1 (2), 78-94.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1987). Career success, mobility and extrinsic career satisfaction studying corporate managers. *Paper presented at the 82nd Annual Meeting of the American Sociological Association*. Chicago, IL: Illinois Üniversitesi.
- Gautam, T., Dick, R.V., Wagner, U., Upadhyay, N. and Davis, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8 (3), 305-314.

- Gençtürk, A. ve Memiş, A. (2010). An investigation of primary school teachers' teacher efficacy and job satisfaction in terms of demographic factors. *İlköğretim Online*, 9 (3), 1037-1054.
- George, J.M. and Brief, A.P (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- George, J.M. and Jones, G.R. (1997). Organizational spontaneity in context, *Human Performance*, 10 (2), 153-170.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J.L. and Klein, S.M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *The Academy of Management Journal*, 13 (4), 411-425.
- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
- Grawitch, M.J., Tares, S. and Kohler, J.M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14 (3), 275-293.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M. (1990). Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-56.
- Gürbüz, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 36-46.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O. ve Aybay, E. (2017). Demografik değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bitlis ili turizm sektörü çalışanları uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 130-157.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1), 127-151.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, W.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th edition). Harlow: Pearson.

- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2), 55-66.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (12th edition). New York: The Guilford Press.
- Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 113-136.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C.S. and Spurk, D. (2017). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26 (2), 338-358.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.
- Hulin, C.L. and Judge, T.A. (2003). Job attitudes. W.C. Borman, D.R. Ilgen and R.J. Klimoski (Editörler), *Handbook of psychology: Volume 12 industrial and organizational psychology* içinde (s. 255-276). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. and Wood, V.R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49 (1), 112-126.
- Hunt, J.W. and Saul, P.N. (1975). The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 690-702.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- İslamoğlu, A.H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, s. 359-372.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jafri, M.D. and Lhamo, T. (2013). Organizational commitment and work performance in regular and contract faculties of royal university of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 8 (2), 47-58.
- Jain, A.K., Giga, S.I. and Cooper, C.L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (3), 256-273.
- Jain, A.K., Giga, S.I. and Cooper, C.L. (2013). Stress, health and well-being: The mediating role of employee and organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10 (10), 4907-4924.
- Jain, R. and Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (1), 1-8.
- Jalagat Jr., R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5 (6), 36-42.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *The Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.
- Joo, B.-K.(B.) and Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500.
- Joo, B.K.(B.) and Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17 (3), 276-295.
- Jöreskog, K.G. and Sörbom, D. (2015). LISREL 9.20 for Windows [Computer software]. Skokie, IL: Scientific Software International, Inc.

- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz Jr, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48 (3), 485-519.
- Judge, T.A., Heller, D. and Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. and Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 157-167.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Judge, T.A., Woolf, E.F. and Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62 (1), 57-88.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S. and Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12 (12), 115-134.
- Kang, H.J.(A.), Gatling A. ve Kim, J.(S.) (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14 (1), 68-89.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 387-401.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Karatepe, O.M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (5), 735-752.

- Karrasch, A.I. (2003) Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15 (3), 225-236.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). Canada: John Wiley and Sons.
- Kılıç, E. (2013). The relationship among organizational commitment and organizational citizenship behavior - A research study on call center employees. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3), 83-93.
- Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, 20, 153-178.
- Kırel, A.Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- Kinzl, J.F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T. and Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94 (2), 211-215.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th edition). London: The Gilford Press.
- Koçoğlu, M. (2013). Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Korman, A.K., Witting-Berman, U. and Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *The Academy of Management Journal*, 24 (2), 342-360.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 1-19.



- Kumar, M., Jauhari, H. and Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior and employee well-being. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 594-608.
- Lin, S.-L. and Hsieh, A.-T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 23 (2), 151-165.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (s. 1297-1349), Chicago: Rand McNally.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), 594-613.
- Lortie-Lussier, M. and Rinfret, N. (2005). Determinants of objective and subjective success of men and women. *International Review of Administrative Sciences*, 71 (4), 607-624.
- Lounsbury, J.W., Park, S.H., Sundstrom, E., Williamson, J.M. and Pemberton, A.E. (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment*, 12 (4), 395-406.
- Lounsbury, J.W., Steel, R.P., Gibson, L.W. and Drost, A.W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals, *Human Resource Development International*, 11 (4), 351-366.
- Lovakov, A. (2016). Antecedents of organizational commitment among faculty: An exploratory study. *Tertiary Education and Management*, 22 (2), 149-170.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence based approach* (12th edition). New York: McGraw-Hill.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62 (3), 87-98.
- Malik, M.E., Danish, R.Q. and Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2 (4), 6-9.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. and Veiga, J.F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 45 (2), 399-409.

- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Maxwell, R.L. (2016). A new way of examining job satisfaction and employee well-being: The value of employee attributed importance. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 8, 13-31.
- Mehboob, F. and Bhutto, N.A. (2012). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior a study of faculty members at business institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (9), 1447-1455.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. and Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior case study: Textile factories in Borujerd county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5 (8), s. 121-132.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J.P. and Maltin, E.R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 323-337.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-142.
- Mor Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A. and Lane, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28 (5), 548-577.
- Morris, J.H. and Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *The Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-526.
- Mowday R.T., Steers R.M. and Porter L.W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2): 224-247.
- Nabi, G.R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4 (4), 212-225.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 50-79.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. and McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work* (11th edition). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. and Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), 367-408.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010), The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63 (3), 677-718.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006) Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177.

- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Oliver N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19-31.
- O'Reilly III, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D.W. and Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.
- Orpen, C. (1994), The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27-37.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2013). Örgüt içinde birey ve kişilik. A.Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Editörler), *Örgütsel davranış içinde* (s. 2-86). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

- Özkalp, E. ve Kırel, A.Ç. (2016). *Örgütsel davranış* (7.baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Pachulicz, S., Schmitt, N. and Kuljanin, G. (2008). A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 242-253.
- Paillé, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: How important are turnover cognitions?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), 768-790.
- Pearson, C.A.L. and Chong, J. (1997). Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in a Malaysian nursing context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 357-374.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2), 332-350.
- Peluchette, J.V.E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43 (2), 198-208.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 351-363.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Preston, J.B. and Brown, W.A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 221-238.
- Punnett, B.J., Duffy, J.A., Fox, S., Gregory, A., Lituchy, T., Miller, J., Monserrat, S.I., Olivás-Luján, M.R. and Santos, N.M.B.F. (2007). Career success and satisfaction: A comparative study in nine countries. *Women in Management Review*, 22 (5), 371-390.
- Rageb, M.A., Abd-El-Salam, E.M., El-Samadicy, A. and Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective. *The Business and Management Review*, 3 (2), 51-73.
- Rasdi, R.M., Ismail, M. and Garavan, T.N. (2011). Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3528-3549.
- Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Recepoğlu, E., Kılınç, A.Ç., Şahin, F. ve Er, E. (2013). Öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 603-617.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Riza, S.D., Ganzach, Y. and Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, 44 (7), 2558-2579.

- Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior* (15th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous III, A.G. (1998). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52 (2), 156-171.
- Said, N.A. and Munap, R. (2010). Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors performance. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Singapore*, 714-719. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5492732> (Erişim tarihi: 05.03.2019).
- Sauer, K., Canter, D. and Shanklin, C. (2012). Describing career satisfaction of registered dietitians with management responsibilities. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 112 (8), 1129-1133.
- Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277-290.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling* (2nd edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (1), 1-21.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- Sharbaugh, S.M. (2009). *Relationships among nurses' professional identity, career satisfaction, occupational commitment, and intent to stay*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Chester, PA: Widener University.

- Simo, P., Enache, M., Sallan Leyes, J.M. and Fernandez Alarcon, V. (2010). Analysis of the relation between subjective career success, organizational commitment and the intention to leave the organization. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E, 144-158.
- Siu, O.-L. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organisational commitment. *Applied Psychology*, 51 (4), 527-544.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-58.
- Somers, M.J. and Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (6), 621-634.
- Spanuth, T. and Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33 (3), 129-138.
- Spurk, D., Abele, A.E. and Volmer, J. (2011). The career satisfaction scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2), 315-326.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Suliman, A.M.T. (2002). Is it really a mediating construct?: The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21 (3), 170-183.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şentürk, F.K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş arkadaşı desteğinin işgören performansı üzerine etkileri: AVM çalışanları örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 195-206.
- Şeşen, H. ve Basım, N.H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32 (4), 475-491.



- Tang, T.L.-P. and Ibrahim, A.H.S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27 (4), 529-550.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.
- Tatlılıoğlu, K. (2014). Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramına göre kişilik özellikleri alt boyutlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 16, 939-971.
- Tavas, B. ve Tekiner, M.A. (2016). İş tatmini düzeylerinin çalışanların demografik yapıları ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk polis teşkilatı örneği. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-207.
- Tekeli, S. ve Paşaoğlu, D. (2012). Türkiye’de banka çalışanlarının performansını etkileyen faktörler: Eskişehir ili kamu ve özel banka örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 177-189.
- 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.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Marmaris’te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 16 (29), 277-301.
- Tsai, Y. and Wu, S.-W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19 (23-24), 3564-3574.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kiş-i-örgüt uyumu ve amire güven-kiş-i-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (2), 57-78

- Uzonwanne, C. F. (2015). Influence of gender, age and job tenure on job satisfaction of medical and non-medical employees of a university teaching hospital in Lagos, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 18 (3), 96-107.
- Van Der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L. and Cockeran, M. (2015). Employee well-being, intention to leave and perceived employability: A psychological contract approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18 (1), 32-44.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. and McLean Parks, J. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Vecchio, R.P. (2006). *Organizational behavior: Core concept* (6th edition). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Von Bergen, C.W. (2015). The consequences of job satisfaction. <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/12/The-Consequences-of-Job-Satisfaction.pdf> (Erişim tarihi: 27.01.2019).
- Walker Jr., O.C., Churchill Jr., G.A. and Ford, N.M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, 39 (1), 32-39.
- Walz, S.M. and Niehoff, B.P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 1996 (1), 307-311.
- Wasti, S.A. (2000a). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, s. 401-410.

- Wasti, S.A. (2000b). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan (Editör), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (s. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C. and Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.
- Werther, W.B. and Davis, K. (1993). *Human resources and personel management* (4th edition). New York: McGraw-Hill.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Williams, J., and MacKinnon, D.P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15 (1), 23-51.
- Wright, T.A. and Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-160.
- Wright, T.A. and Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.
- Yahya, K.K., Othman, S.Z. and Meruda, N. (2004). Relationship between organizational career management and individual performance. *International Journal of Management Studies*, 11 (2), 73-90.
- Yammarino, F.J. and Dubinsky, A.J. (1987). On job satisfaction: It's the relationships that count!. *The Journal of Risk and Insurance*, 54 (4), 804-809.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Yap, M., Cukier, W., Holmes, M.R. and Hannan, C.-A. (2010). Career satisfaction: A look behind the races. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65 (4), 584-608.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1-19.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). *Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 301-314.

Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E. and Gruñeiro, P.C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (1/2), 91-106.

Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.

**http-1:** <http://www.fransizcasozluk.net> (Erişim tarihi: 14.12.2018).

**http-2:** [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c544576c84665.25870586](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c544576c84665.25870586) (Erişim tarihi: 01.02.2019).

**http-3:** [http://kosbi.org.tr/resimler/aktuel/rakamlarla\\_kosbi/mobile/html5forpc.html](http://kosbi.org.tr/resimler/aktuel/rakamlarla_kosbi/mobile/html5forpc.html) (Erişim tarihi: 13.02.2019).

## EK-1. Veri Toplama Aracı



### ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programında devam etmekte olan "Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Rolü" isimli tez çalışması için hazırlanmıştır. Anket kapsamında hazırlanan sorulara vereceğiniz cevaplar, araştırmamızın doğru bulgularla sonuçlanması ve gelecekte yapılacak araştırmalara güvenilir bir şekilde öncülük etmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankette hiçbir katılımcıdan **ad ve soyad bildirmesi beklenmemektedir**. Dolayısıyla sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Soru formunda yer alan ifadelerin herhangi bir doğru cevabı bulunmamaktadır. Önemli olan sizin kendi görüşünüzü belirtmenizdir. Lütfen ifadelerin her birini okuduktan sonra, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz ve yanıtız soru bırakmayınız. Ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Celil KOPARAL  
Anadolu Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İbrahim RENÇBER  
Anadolu Üniversitesi  
Doktora Öğrencisi (ibrahimrencber35@gmail.com)

Bu bölümde yer alan sorular sizinle ilgili genel bilgileri öğrenmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir soruda sizin için uygun olan seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz ve (.....) boşluğu doldurunuz.

1	Cinsiyetiniz	Kadın ( )	Erkek ( )
2	Medeni Durumunuz	Evli ( )	Bekâr ( )
3	Yaşınız	19-28 ( ) 39-45 ( )	29-38 ( ) 46-53 ( ) 54 ve üstü ( )
4	Son Tamamladığınız Eğitim Düzeyi	Lise ( ) Lisans ( )	Önlisans ( ) Lisansüstü ( )
5	Görev Pozisyonunuz	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Gn.Md.Yardımcısı vb.) ( ) Orta Kademe Yönetici (Bölüm Müdürü/Yöneticisi/Sorumlusu vb.) ( ) Alt Kademe Yönetici (Şef, Ustabaşı, Vardiya Amiri vb.) ( ) Yönetici Olmayan Personel (Uzman, Mühendis, Memur vb.) ( )	
6	Şu An Çalıştığınız İşletmedeki Hizmet Süreniz	0-10 ( ) 21-27 ( )	11-20 ( ) 28-35 ( ) 36 ve üstü ( )
7	Şu An Çalıştığınız Sektör	(.....)	

Soruları yanıtlarken sizin için uygun olan seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.					
9	Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
10	Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
11	Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
12	Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
13	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
14	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
15	İşletmeye yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
16	İşi ile alakalı sorun yaşayan çalışanlara gönülden yardım ederim.					
17	Etrafımdakilere her zaman yardım eli uzatmaya hazırım.					
18	İş arkadaşlarımla haklarını çığnemem.					
19	Eylemlerimin iş arkadaşlarımla üzerindeki etkisini dikkate alırım.					
20	Çalışma arkadaşlarımla sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

## EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Soruları yanıtlarken sizin için uygun olan seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21	Diğer çalışanlarla ilgili problemleri önlemeye çalışırım.					
22	İşletmemde katılımı isteğe bağlı olan fakat önemli olarak kabul edilen toplantılara katılırım.					
23	İşletmemin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
24	İşletmemdeki değişimleri yakından izlerim.					
25	Davranışlarımın diğer çalışanların işini nasıl etkileyeceği konusuna önem veririm.					
26	İşletme içi yazışmaları ve ilanları yakından takip eder, okurum.					
27	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
28	İşletmenin kural ve yönetmeliklerine kimse uymasa bile, ben uyarım.					
29	Görev bilinci yüksek çalışanlardan biriyimdir.					
30	Gayretli bir şekilde çalışırsam, uygun bir şekilde ödüllendirileceğime inanırım.					
31	İşime devamım işletmedeki standartların üzerindedir.					
32	Zamanımın çoğunu işimle alakalı önemsiz konulardan yakınlıkla geçiririm.					
33	İşteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade her zaman olumsuz yönlerinin üzerine odaklanırım.					
34	İşletmedeki sorunları olduğundan büyük gösterme eğilimim vardır.					
35	İşletmemin eylemlerine ilişkin sürekli hatalar bulurum.					
36	Sürekli şikâyet ederek dikkatleri üzerime çekerim.					
37	Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					
38	Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
39	İşletmeye karşı güçlü bir aitik hissim yoktur.					
40	Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
41	Kendimi işletmemde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
42	Bu işletmenin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
43	Şu anda işletmemde kalmam mecburiyettendir.					
44	İstesem de, şu anda işletmemden ayrılmak benim için çok zordur.					
45	Şu anda işletmemden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
46	Bu işletmeyi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
47	Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
48	Bu işletmeden ayrılmamın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
49	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
50	Benim için avantajlı da olsa, işletmemden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
51	İşletmemden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
52	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
53	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmemden şu anda ayrılmazdım.					
54	İşletmeye çok şey borçluyum.					
55	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.					
56	İşimden heyecan duyuyorum.					
57	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.					
58	Bu işletmede uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.					
59	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.					

Anket bitmiştir. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

## EK-2. Etik Kurul Kararı

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 30/10/2017-E.123266



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 66166206-050.99  
Konu : Etik Kurulu Kararı hk.

Sayın İbrahim RENÇBER

Dilekçeniz ile istenilen, "Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin talebiniz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup konuya ilişkin karar yazımız ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof. Dr. Emel ŞIKLAR  
Müdür

Ek:Etik Kurulu Kararı

Evrakı Doğrulamak İçin: <http://belgedogrulama.anadolu.edu.tr/enVision-Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL5BZBSV> Pin Kodu: 07832  
Yunus Emre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir  
Telefon No: +90 222 335 08 95/3243/1261 Faks No: +90 222 335 05 95  
E-Posta: sosens@anadolu.edu.tr İnternet Adresi: www.sosbilens.anadolu.edu.tr

Bilgi İçin: Gülsu YÜCEL  
Unvan: Büro Personeli



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## EK-2. (Devam) Etik Kurul Kararı

Evrak Kayıt Tarihi: 29.09.2017

Protokol No: 106222

Tarih: 27.10.2017



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Doktora Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Sosyal Bilimler
<b>BAŞLIK:</b>	Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Rolü
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Prof. Dr. Celil KOPARAL
<b>TEZ YAZARI:</b>	İbrahim RENÇBER
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu
<b>Prof.Dr. Coşkun BAYRAK</b> (Baskan-Eğitim Fak.)	
<b>Prof.Dr. T. Volkan YÜZER</b> (Baskan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)	<b>Prof.Dr. Esra CEYHAN</b> (Eğitim Fak.)
<b>Prof.Dr. Münevver ÇAKI</b> (Güzel Sanatlar Fak.)	<b>Prof.Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ</b> (İkt. ve İdari Bil. Fak.)
<b>Prof.Dr. Handan DEVECİ</b> (Eğitim Fak.)	<b>Prof.Dr. Emel ŞIKLAR</b> (İkt. ve İdari Bil. Fak.)



## EK-3. Uygulama İzin Talebi

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 13/11/2017-E.128417



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik  
Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : 63784619-605.01  
Konu : İbrahim RENÇBER'in Doktora Tezi  
Uygulama İzin Talebi

İZMİR KEMALPAŞA ORGANİZE SANAYİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi İbrahim RENÇBER, Prof. Dr. Celil KOPARAL'ın danışmanlığında "Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etkisinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" başlıklı doktora tezini hazırlamaktadır. Tez çalışması kapsamında 01/01/2018-31/05/2018 tarihleri arasında Müdürlüğünüz bünyesinde işletme çalışanlarıyla anket çalışması yapılması planlanmaktadır. Uygulamanın gerçekleştirilmesinde Üniversitemiz Etik Kurulunca sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi ve uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli iznin verilmesini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Aydın AYBAR  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

**Öğrencinin:**

Adı-Soyadı : İbrahim RENÇBER  
E-mail : [ibrahimrencber35@gmail.com](mailto:ibrahimrencber35@gmail.com)  
Tel : 0 543 782 4822

Ek:Anket Formu

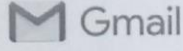
Evrakı Doğrulamak İçin: <http://belgedogrulama.anadolu.edu.tr/en/Vision-Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELCB0402> Pin Kodu: 87461  
Yunus Emre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir Bilgi İçin: Bediha AKSAN  
Telefon No: +90 222 335 05 80/1352-1353 Faks No: +90 222 335 36 16 Unvan: Büro Personeli  
E-Posta: [gensek@anadolu.edu.tr](mailto:gensek@anadolu.edu.tr) İnternet Adresi: [www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr) Telefon No: 1352



## EK-4. Uygulama Yapılabileceğine Dair İzin

24.10.2018

Gmail - Doktora Tez Çalışması Hk.



ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

### Doktora Tez Çalışması Hk.

**Okan Balcıoğlu** <okanbalcioglu@kosbi.org.tr>  
Alıcı: ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

5 Ocak 2018 18:13

İBRAHİM BEY,

SİZ ZATEN GEREKLİ İZİNLERİ EKTE İLETMİŞSİNİZ.

BİZE YAZININ GELMESİNİ BEKLEMEMİZE GEREK YOK.

SİZ ÇALIŞMANIZI YAPABİLİRSİNİZ.



Okan Balcıoğlu

İdari İşler Şube Müdürü

**İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü**

telefon:0232 877 22 36 / 113 cep telefonu: 0533 704 51 99

faks: 0232 877 12 99

adres: Kemalpaşa OSB Mah. Gazi Bulvarı No:189 Pk:35730 Kemalpaşa  
- İZMİR

web: kosbi.org.tr eposta: okan.balcioglu@kosbi.org.tr

**From:** ibrahim rencber [mailto:ibrahimrencber35@gmail.com]  
**Sent:** Friday, January 05, 2018 5:02 PM  
**To:** Okan Balcıoğlu  
**Cc:** mukreminzulkadiroglu@kosbi.org.tr  
**Subject:** Re: Doktora Tez Çalışması Hk.

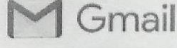
Okan Bey iyi günler,

Efendim ben İbrahim RENÇBER Anadolu Üniversitesinden. Sizinle daha önce görüştüğümüz gibi doktora tez çalışması kapsamında Ek'teki Üniversite Etik Kurul kararını alarak üniversitesi üzerinden yazışmaları başlattık. Anadolu Üniversitesi rektörlüğünden size bu konuda herhangi bir yazı geldi mi?

## EK-5. Ölçek Kullanım İzinleri

13.09.2017

Gmail - Kariyer Tatmini Ölçeği Hk.



ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

### Kariyer Tatmini Ölçeği Hk.

3 ileti

ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>  
Alıcı: umutavcis@gmail.com

12 Eylül 2017 16:25

Saygı değer hocam,

Ben Anadolu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora programı öğrencisiyim. Sizin, "Avcı ve Turunç (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi, C:4, S:2, s.45-55" belirtilen çalışmanızdaki Kariyer Tatmini Ölçeğinin güncel tarihli oluşu ve Türkiye geçerliliğinin yapılmış olması dikkatimi çekti. Söz konusu ölçeği doktora tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum.

Saygılarımla.

ibrahim RENÇBER

ibrahimrencber35@gmail.com

0 543 782 4822

Umut Avcı <umutavcis@googlemail.com>  
Alıcı: ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

12 Eylül 2017 16:38

ibrahim merhaba,

Ölçeğin ilgili ifadeleri aşağıdadır. Atıf yapmak koşulu ile kullanabilirsiniz.

Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum	1	2	3	4	5
Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5
Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5
Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5
Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum	1	2	3	4	5

Çalışmalarında kolaylıklar dilerim.

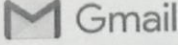
12 Eylül 2017 16:25 tarihinde ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com> yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

--  
Prof. Dr. Umut AVCI  
Mugla Sıtkı Kocman Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
48000 Kötekli Kampusu MUĞLA  
Tel: 0.252.211 18 68  
<http://www.mu.edu.tr/personel/aumut>

[https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=1a2b7b4eb6&jsver=uUz\\_PK0EMAI.tr.&view=pt&search=inbox&th=15e765a676ebff91&siml=15e76444...](https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=1a2b7b4eb6&jsver=uUz_PK0EMAI.tr.&view=pt&search=inbox&th=15e765a676ebff91&siml=15e76444...) 1/2

## EK-5. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

21.09.2017 Gmail - övd ölçek

 **ibrahim rencber** <ibrahimrencber35@gmail.com>

---

**övd ölçek**  
2 ileti


---

**gökhan kenek** <kenekgokhan@gmail.com> 21 Eylül 2017 15:15  
Alıcı: ibrahimrencber35@gmail.com

Ölçek ektedir. Tezinizde başarılar dilerim...

--  
Arş. Gör. Gökhan KENEK  
*Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

---

 **OVD Ölcek.doc**  
66K

---

**ibrahim rencber** <ibrahimrencber35@gmail.com> 21 Eylül 2017 15:24  
Alıcı: gökhan kenek <kenekgokhan@gmail.com>

Hocam çok teşekkür ederim,  
İyi çalışmalar dilerim.

İbrahim RENÇBER

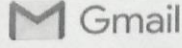
21 Eyl 2017 15:15 tarihinde "gökhan kenek" <kenekgokhan@gmail.com> yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=1a2b7b4eb6&jsver=YpUtvk0W4JU.tr.&view=pt&search=inbox&th=15ea4655b9842cdc&siml=15ea45d5...> 1/1

## EK-5. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

13.09.2017

Gmail - İş Tatmini Ölçeği Hk.



ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

### İş Tatmini Ölçeği Hk.

3 ileti

**ibrahim rencber** <ibrahimrencber35@gmail.com>  
Alıcı: mazlum.celik@hku.edu.tr  
Bcc: omerturunc@sdu.edu.tr

12 Eylül 2017 16:15

Saygı değer hocam,

Ben Anadolu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora programı öğrencisiyim. Sizin, "Turunç ve Çelik (2012). İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14/2, 57-78" belirtilen çalışmanızdaki İş Tatmini Ölçeğinin güncel tarihli oluşu ve Türkiye geçerliliğinin yapılmış olması dikkatimi çekti. Söz konusu ölçeği doktora tezimde kullanmak üzere izninizi istiyorum.

Saygılarımla.

İbrahim RENÇBER

ibrahimrencber35@gmail.com

0 543 782 4822

**Mazlum Celik** <mazlum.celik@hku.edu.tr>  
Alıcı: ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

12 Eylül 2017 16:36

Hocam atıf yapmak şartıyla kullanabilirsiniz.

Başarılar diliyorum.

12 Eylül 2017 16:15 tarihinde ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com> yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

--  
Doç. Dr. Mazlum Çelik  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Assoc. Prof. Dr. Mazlum ÇELİK  
Hasan Kalyoncu University  
Director of the Institute of Social Sciences  
Havalimanı Yolu Üzeri 8. Km. 27410. Şahinbey-GAZİANTEP  
Tel : +90 (342) 211 80 80 - 1312  
Fax : +90 (342) 211 80 81  
<http://www.hku.edu.tr>

**ibrahim rencber** <ibrahimrencber35@gmail.com>  
Alıcı: Mazlum Celik <mazlum.celik@hku.edu.tr>

12 Eylül 2017 16:50

Hocam çok teşekkür ederim. İyi günler dilerim.

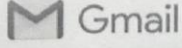
Saygılarımla  
İbrahim RENÇBER

12 Eylül 2017 16:36 tarihinde Mazlum Celik <mazlum.celik@hku.edu.tr> yazdı:

## EK-5. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

21.09.2017

Gmail - Fwd: Örgütsel bağlılık



ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

### Fwd: Örgütsel bağlılık

Arzu Wasti <awasti@sabanciuniv.edu>  
Alıcı: ibrahimrencber35@gmail.com

13 Eylül 2017 09:59

Merhaba Ibrahim Bey,

Benzer bir rica ile yazmış olan bir arkadaşına gönderdiklerimi ekte gönderiyorum; bu mesajla kullanma izni de vermiş oluyorum (bazı okullar izin istiyormuş da).

İyi çalışmalar,

Arzu

Guniz merhaba,

Ekte istediğin bildiriği gönderiyorum. Ancak benim görüşüm bu formun özellikle kültürlerarası olgularda eksik kaldığı yönünde olduğu için kendim birtakım maddeler geliştirdim (word dokümanında), bunlar da ekteki JOOP makalesinde geçerlendi. Bununla beraber ölçek hala çokca eksikleri olan bir ölçek olduğu için ileride geliştirilmesi yönünde çeşitli fikirlerimin olduğu bir kitap bölümü yazdım, o da ekte. Yani 2000'den bu yana çok şey değişti diyebilirim.

Kitap bölümünün referansı da şöyle:

Wasti, S. A. & Önder, Ç. (2009). Commitment across cultures: Progress, pitfalls, and propositions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) \_Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions \_ (pp. 309-343). New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Basarılar,

Arzu

Guniz Bekrek wrote:

Sayın Arzu Wasti,

Ben Yeditepe Üniversitesi İşletme doktorası (Örgütsel Davranış) öğrencilerinden Güniz Bekrek/. "Managerial Influence Tactics and its impact on organizational Commitment: the moderating role of Androgynous Leadership"/ başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayım. Literatür taraması sırasında aşağıdaki referansa rastladım.

\*WASTI, Arzu. (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 401-410.\*

Sizden ricam doktora tez çalışmamda kullanmak üzere Meyer & Allen 'in Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe soru formuna ulaşmam konusunda bana yardımcı olmanız. Yardımanız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

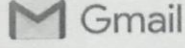
Saygılarımla,

Güniz Bekrek

## EK-5. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

15.09.2017

Gmail - The permission for organizational commitment scale.



ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

### The permission for organizational commitment scale.

2 ileti

**ibrahim rencber** <ibrahimrencber35@gmail.com>  
Alıcı: meyer@uwo.ca

14 Eylül 2017 22:15

Dear Dr. John P. Meyer,

I am a student of Anadolu University, Management and Organization Ph.D. programme in Eskişehir/Turkey. I want permission to use your organizational commitment scale in my thesis. Thank you in advance for your help.

Organizational Commitment Scale is "Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551."

your's respectfully.

ibrahim RENÇBER  
ibrahimrencber35@gmail.com

**John Meyer** <meyer@uwo.ca>  
Alıcı: ibrahim rencber <ibrahimrencber35@gmail.com>

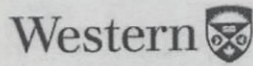
14 Eylül 2017 23:45

Hello,

You can get our commitment measures and permission to use them for academic research purposes from <http://employeecommitment.com>. I hope all goes well with your research.

Best regards,

John Meyer



Dr. John Meyer  
Department of Psychology

## EK-5. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

