



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt/Volume 1 | Sayı/Issue 1 | Ekim/October 2014





İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume:1	Sayı Issue:1	Ekim October 2014
------------------------	-----------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

İş ve İnsan Dergisi *The Journal of Human and Work*

Kurucu ve Sahibi | Founder and Owner
Doç. Dr. Faruk Şahin

Editörler | Editors
Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Doç. Dr. Sait Gürbüz, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yayın Kurulu | Editorial Board
Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Uçak, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

Danışma Kurulu | Advisory Board
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA*
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi*
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School*
Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Üniversitesi*
Prof. Dr. Rana Özen Kutanis, *Sakarya Üniversitesi*
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu, *Erciyes Üniversitesi*
Prof. Dr. Ünsal Sığı, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Akif Tabak, *Katip Çelebi Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi*
Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | Editorial Assistant
Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Arş. Gör. Özgür Ayhan, *KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü*

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye
Tel: +902522115401
Faks: +902522114907

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

Dergi Hakkında | About the Journal

İş ve İnsan Dergisi hakemli ve akademik bir dergidir, Nisan ve Ekim ayında olmak üzere yılda iki kez online yayımlanır. Dergi, iş ve insanın söz konusu olduğu örgütsel davranışın her alanında görgül veya kuramsal çalışmaları yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi örgütsel davranış alanında yer alan ve birey, grup ve örgüt düzeyinde her konuyla ilgili çalışmalara yer vermektedir.

Dergi, örgütsel davranış alanında Türkçe ve/veya İngilizce dilinde yazılmış çalışmalara yer vermektedir.

Dergiye gönderilen her makale, önce, editör tarafından ön incelemeye tabi tutulmakta, dergide yayımlanması açısından uygun görüldüğünde, çift kör-hakemlik değerlendirme işlemi için bağımsız iki hakeme gönderilmektedir. İş ve İnsan Dergisi, makalelerin kör hakem değerlendirilmesi sürecini benimsemektedir. Bu süreçte makale yazar/larının ve hakemlerin isimleri birbirlerinden gizlenir. Hakem değerlendirmeleri sonucuna göre makalelerin dergide yayımı konusunda kabul, düzeltme veya ret kararına varılır.

Editör, alınan gönderimlerin özgünlüğü kontrol etmek için çeşitli "intihal kontrol" yazılımları veya programları (iThenticate gibi) kullanabilir. Dergi, intihal konusunda "sıfır tolerans politikasına" sahiptir.

İş ve İnsan Dergisi, tüm içeriğiyle kullanıcıların ve onların kurumlarının kullanımına tamamen karşılıksız olarak hizmet veren açık erişimli bir dergidir.

Dergi hakkında daha ayrıntılı bilgi için lütfen derginin web adresini ziyaret ediniz.

The Journal of Human and Work is an academic and peer-reviewed journal, published online twice a year, in April and October. The journal aims to publish empirical or theoretical studies in all areas of organizational behavior. The journal focuses on topics associated with organizational behavior within and across individual, group and organizational levels of analysis.

The journal accepts manuscripts related to organizational behaviour prepared either in Turkish or English.

All manuscripts submitted to the journal are, first, evaluated by the Editor. Those that meet the minimum criteria are passed on to at least two experts for review. Referees are matched to the paper according to their expertise. This journal employs double blind reviewing, where both the referee and author remain anonymous throughout the process. A final decision to accept or reject the manuscript will be sent to the author along with any recommendations made by the referees.

The editor may check the plagiarism issue with plagiarism prevention tool (i.e., iThenticate) to make sure that the manuscripts are original. The journal have a policy of "Zero Tolerance on the Plagiarism".

The Journal of Human and Work is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution.

Please visit the journal web page in order to find further information about the journal.

İletişim Bilgileri Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye
Tel : +902522115401 Faks : +902522114907
E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | Editor)
sgurbuz@kho.edu.tr (Editör | Editor)
sumeyrababacan@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)
oayhan@kho.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)
Web : <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i> Yazar/lar <i>Author/s</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Editörlerden Mektup	01-02
Araştırma Makaleleri <i>Research Articles</i>	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi <i>Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Relationship: A Meta Analysis on Studies Conducted in Turkey</i> Sait Gürbüz, Özgür Ayhan & Mahmut SERT	03-19
Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler <i>The Relationships among Perceived Organizational Change, Uncertainty, Job Satisfaction and Turnover Intentions</i> Şenay Karakuş & Mecbure Yardım	21-31
Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi <i>Learning Organizations, Organizational Change and Resistance to Change: A Typology Proposal</i> Ümit Ercan	33-42
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi <i>The Effect of Coworkers’ Social Loafing on Individual’s Job Satisfaction, Organizational Commitment and his own Social Loafing</i> Harun Şeşen & Ç. Akif Kahraman	43-51
İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar <i>Individual Differences In The Relationship Between Job And Life Satisfaction</i> Onur Köksal	53-62

EDİTÖRLERDEN MEKTUP

Bir Çin atasözünde belirtildiği gibi “binlerce kilometrelik bir yolculuk, tek bir adımla başlar”. Bizler de, bu gün, Türkiye’de örgütsel davranış alanında ilklerden birisi olan İş ve İnsan Dergisi’nin ilk sayısının yayımlanmasıyla ilk adımı atmanın heyecanı içerisindeyiz. Şüphesiz ki, İş ve İnsan Dergisi’nin yayın hayatına geçmesi, örgütsel davranış konularıyla ilgilenen akademik toplulukların bir araya gelmesini ve ilişki ağlarının gelişmesini sağlayan Örgütsel Davranış Kongresinin önemli bir etkisi ve katkısı vardır. Öncelikle, bu derginin yayın hayatına geçirilmesinde katkıda bulunan tüm bilim insanlarına teşekkürlerimizi sunarız.

İş ve İnsan Dergisi’nin amacı, iş yaşamında insan davranışını anlamak ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmak üzere örgütsel davranış alanında öne sürülen kuramlar ile uygulamalar arasında bağ kurarak okuyucularla paylaşmaktır. Bu amaçla çıktığımız yolda, günümüzde yaşanan değişim ve hatta dönüşümlerin iş yaşamı ve insan üzerindeki etkilerini anlamanın daha kolay olacağı düşüncesindeyiz. Zira günümüzde “örgütler”den “örgütlenme”ye yönelik bir eğilimde artış olduğunu göz önüne aldığımızda; iş-iş, iş-insan, insan-insan arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve açıklanması daha da önem kazanmaktadır.

İş ve İnsan Dergisi, iş ve insanın söz konusu olduğu örgütsel davranışın her alanında görgül veya kuramsal çalışmaları yayınlamayı hedeflemektedir. Dergi örgütsel davranış alanında yer alan ve birey, grup ve örgüt düzeyinde her konuyla ilgili çalışmalara yer vermektedir. Derginin kapsadığı konulara örnek olarak aşağıda düzeylere göre konulara değinilmiştir.

- Birey düzeyinde; kişilik, algı, tutum, değerler, motivasyon, stres, duygular ve bağlılık gibi konular
- Grup düzeyinde; grup yapısı ve büyüklüğü, liderlik, güç, etkileme ve politik davranışlar gibi konular
- Örgüt düzeyinde; değişim ve insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları gibi konular
- Düzeyler arası; performans, iş doyumunu, devamsızlık, işten ayrılma, işgücü çeşitliliği, kariyer, iş-yaşam dengesi, örgüt kültürü ve iklimi gibi konular.

Belirtilen bu konularla derginin kapsam konularının sınırlandırılmadığını da belirtmek isteriz. Örneğin; güven, adalet, sosyal etkileşim, ağlar, çatışma, örgütsel vatandaşlık, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi konular iş ve insanı anlamaya katkıda bulunan konulardır.

İş ve İnsan Dergisi, örgütsel davranış alanında öne sürülen kuramlar ile uygulamalar arasında bağ kurarak içinde bulunduğumuz bağlama özelleştirilmiş güncel bilgiyi okuyucularla paylaşmak ve böylelikle alandaki kuramların bağlama daha uygun hale getirilmesine katkıda bulunmayı arzulamaktadır. Bunu önemsiyoruz, çünkü alandaki kuramların çoğunun “Amerikan ürünü” ibaresi taşıdığını göz önüne aldığımızda, kendi bağlamımızda gerçekleştirilmiş özgün araştırmaların bu kuramların uygunluğu hakkında bize eşsiz bir bilgi sağlayacağına inanıyoruz. Böylelikle, iş ve insanla ilgili öne sürülen kuramlar ve bu kuramların kendi bağlamımızda ve çalışma yaşamında uygulamaya dönük sonuçlarından tüm paydaşların yararlanabileceğini umuyoruz.

Son söz ve tekrar olarak, derginin yayım hayatına geçirilmesinde katkıda bulunan bilim insanlarına teşekkür eder, ilgili alandaki araştırmacıların katkılarını beklediğimizi belirtmek isteriz.

Doç. Dr. Faruk Şahin - Doç. Dr. Sait Gürbüz



Araştırma Makalesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi*

Sait Gürbüz
Kara Harp Okulu

Ozgür Ayhan[†]
Kara Harp Okulu

Mahmut Sert
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi

Tarihler :

Geliş 02 Haziran 2014
Düzeltilme geliş 15 Ağustos 2014
Kabul 17 Eylül 2014

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,
Örgütsel Bağlılık, Psikometrik Meta Analiz

ÖZ

Son yıllarda araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli öncüllerinden birisi de örgütsel bağlılıktır. Bu çalışmanın amacı; Türkiye örnekleminde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmaların toplam değerini meta analizi yöntemini kullanarak tespit etmektir. Bu amaçla, Türkçe ve İngilizce yazında Türkiye örnekleminde yapılmış 31 adet müstakil görgül araştırma, Hunter ve Schmidt’in (2004) “Psikometrik Meta Analiz” yöntemi ile analiz edilmiştir. Meta analizlere dâhil edilen 31 bağımsız örneklemden (N=8708) elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel boyutları itibarıyla) arasında orta düzeyde olumlu yönde ilişki ($\rho = .36$) olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonuçlarının teori ve uygulamaya olan katkıları tartışılmış, ileride yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Title:

Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Relationship: A Meta Analysis on Studies Conducted in Turkey

Article history:

Received 02 June 2014
Received in revised form 15 August 2014
Accepted 17 September 2014

Keywords:

Organizational Citizenship Behavior,
Organizational Commitment,
Psychometric Meta-Analysis

ABSTRACT

Recently, one of the significant antecedents of organizational citizenship behaviour to which researcher show attention, has been organizational commitment. The purpose of this study was identify the total value of the relationship between organizational citizenship behaviour and organizational commitment by using meta-analytic method in Turkish sample. For this reason, a total of 31 individual (primary) studies that have used Turkish sample in both Turkish and English organizational behaviour literature, were analyzed by using psychometric meta-analysis method suggested by Hunter and Schmidt (2004). Results based on 31 independent samples (N=8708) indicated a moderately strong, positive relationship ($\rho = .36$) between organizational commitment and organizational citizenship behaviour. The theoretical and practical contributions of these findings were discussed, and directions for future research were identified.

* Bu makale, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde Doç. Dr. Sait Gürbüz danışmanlığında yürütülen ve Mahmut Sert tarafından hazırlanan “Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir meta analizi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[†] İletişim kurulacak yazar:

Özgür Ayhan, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
E-posta: oayhan@kho.edu.tr

1. GİRİŞ

Örgütlerin hangi alanda faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edip bu üstünlüğü sürdürebilmelerinin en önemli unsurlarından birisi de sahip oldukları insan kaynakları potansiyelleridir. Günümüzde örgütler tarafından istihdam edilen işgörenlerin tutum ve davranışlarının örgütlerin etkinlik ve verimlilikleri üstündeki etkisi herkes tarafından kabul edilmektedir. Araştırmacılar tarafından sebep ve sonuçları sıklıkla incelenen ve örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkisi yapılmış olan çalışmalarla ortaya konulan işgören davranışlarından birisi de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. İşgörenlerin, iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün işleyişine olumlu katkı sağlayan ekstra rol davranışları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı - ÖVD (Organ, 1988), kavramın yazına kazandırıldığı 1983 yılından günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir. 2000'li yıllarla beraber alan yazına paralel olarak Türk araştırmacılar da ÖVD'yi ele alan çok sayıda araştırma gerçekleştirmişlerdir (örneğin Gürbüz, 2006; Şeşen & Basım, 2012; Yılmaz & Bökeoğlu, 2008). Yazında ÖVD'ye gösterilen bu ilginin sebebi arzu edilen örgütsel çıktılarla olan yakın ilişkisi sebebiyle araştırmacıların işgörenlerin bu tür davranışlar sergilemesine yol açan faktörleri ya da bu davranışın potansiyel öncüllerini tespit etmeye yönelmiş olmalarıdır. İlgili yazında işgörenlerin örgütsel bağlılık (ÖB) seviyeleri, ekstra rol davranışları sergilemelerinde etkili olan en önemli öncüller arasında gösterilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın, ÖVD ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyan hem Türkiye'de hem de yabancı yazında çok sayıda nitel ve nicel bireysel çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir. Yöneticiler için ellerindeki en değerli kaynak olan insanın örgüt içindeki davranışlarının sebep ve sonuçlarını doğru olarak anlamak işgörenlerini örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmede oldukça değerli bilgiler sağlayacaktır. Benzer şekilde, güçlü metodoloji ile yapılmış çalışmalar ile değişkenler arasındaki ilişkiler daha gerçekçi ve güvenilir olarak ortaya konulduğundan bu tür araştırmalar alanda çalışan araştırmacılar için de temel referans kaynağı olarak görülmektedir. Ancak yönetici ve araştırmacıların ihtiyaç duyduğu bu değerli ve doğru bilgilere özellikle Türkiye'deki yönetim ve örgüt araştırmalarında egemen olduğu iddia edilen "törenselleşmiş görgülcülük" (Özen, 2002) anlayışının ürünü olan ve sınırlı örneklerle gerçekleştirilmiş bireysel çalışmaların sonuçlarına tek tek bakarak ulaşması pek mümkün gözükmemektedir. Yabancı yazında yapılmış olan çok sayıda bireysel çalışmanın çelişkili bulgularını

ortadan kaldıran, çalışmaların toplam değerini ortaya koyan meta analiz çalışmaları mevcut olmasına rağmen (Dalal, 2005; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002), Türk yönetim yazınında konu ile ilgili yapılmış bir çok müstakil araştırma olmakla birlikte, ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkinin ve etkinin tam olarak ne düzeyde olduğunu nicel olarak ortaya koyan bir meta analiz çalışmasının olmaması, bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, Türkçe yazında araştırmacılar tarafından çoğunlukla tercih edilmeyen psikometrik meta analiz yöntemini kullanarak Türkiye örneğinde; örgütsel bağlılığın, ÖVD ile arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmaların toplam değerini ortaya koymaktır. Tercih edilen psikometrik meta analiz yöntemiyle örneklem ve ölçek hatalarından arındırılmış gerçek değere mümkün olan en yakın düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri elde edilerek özellikle Türkiye yazınındaki bir boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın Türk yönetsel/örgütsel yazınındaki yığılmış bireysel çalışmaların sonuçlarını birleştirilip özetlemesi ve büyük resmi ortaya koyarak daha doğru ve genellebilir bilgilere ulaşılması için yaptığı katkılar sebebiyle de hem alandaki uygulayıcılar hem de Türk yönetim ve örgüt yazını için mütevazı bir katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu araştırmayı farklı kılan bir diğer özellik ise bu çalışmada daha önce yapılmış olan meta analiz çalışmalarından farklı olarak analize dâhil edilen bireysel çalışmaların toplulukçu kültürel değerlere sahip ülke olarak değerlendirilen Türkiye örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Barnard (1968) ve Katz'ın (1964) yaptıkları çalışmalarda, örgütsel etkinliği ve verimliliği merkeze alarak örgütlerin sahip olduğu insan kaynağını incelemiş ve bugünkü manada anladığımız örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temellerini atmışlardır. Barnard (1968) ve Katz'ın (1964) örgütlerin etkinliği ve verimliliği için genel olarak tarif ettikleri davranışlar, 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanarak yazına kazandırılmıştır (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983). 1980'li yıllarla beraber işgörenlerin görev performanslarının ötesinde sergiledikleri davranışların örgütler için ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıyla beraber araştırmacıların konuya ilgisi artmış ve bu tür davranışlar farklı yazarlar tarafından bağlamsal

performans (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994), ekstra-rol davranışı (Van Dyne vd., 1995), örgütsel spontanlık (George & Brief, 1992) gibi temelde birbirine benzeyen farklı kavramlarla adlandırılmıştır. Ancak son yıllarda bu tür davranışları ifade etmek için ÖVD kavramının daha sık tercih edildiği görülmektedir. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda meta analize dâhil edilen çalışmaların büyük çoğunluğunun ÖVD kavramı kullanılarak yürütüldüğü belirlenmiştir.

ÖVD kavramını ilk kez kullanan Organ, ÖVD'yi "organizasyonların işlevsel verimliliğini destekleyip artıran, dolaylı veya açık olarak ödül sisteminde tanımlanmayan çalışanların gönüllülük esasına göre göstermiş oldukları davranışlar" olarak tanımlamıştır (Organ, 1988: 4). ÖVD kavramı ile görev performansı ile doğrudan ilgisi olmayan ancak örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak düzgün çalışmasını sağlayan davranışlar kastedilmektedir. Bu davranışlara örnek olarak; iş ile ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardım etme, şikâyet etmeden kuralları kabul etme, çalışma ortamını temiz ve düzenli tutma, dakik olma, molaları uzatmadan işinin başına dönme, örgüt hakkında olumlu konuşma, örgütün kaynaklarını koruyup sahip çıkma gibi davranışlar gösterilebilir (Bateman & Organ, 1983: 588).

Yapılmış olan tanım ve örneklere dayanarak ÖVD olarak tanımlanabilecek davranışlardaki ortak noktalar olarak şunlar ifade edilebilir: Örgütün işlevselliğine biçimsel olmayan katkılar sağlaması, iş sözleşmesinde tanımlanan biçimsel rollerin dışında olması, işgörenin bu tür davranışları yerine getirip getirmemesinin gönüllülük esasına dayanması, işgörenin örgütü ve yöneticileri tarafından bu tür davranışlar sergilemesi için herhangi bir yaptırım ve zorlamaya maruz bırakılmamasıdır. Ayrıca bu tür davranışlar biçimsel ödül sisteminde tanımlanmadığı için ödüllendirileceğinin de garantisi yoktur (Gürbüz, 2007: 7; Organ, 1990: 46).

Organ'ın (1988) yapmış olduğu ÖVD tanımı yazında bazı eleştirilerde almıştır. Organ'ın tanımında ÖVD için iş sözleşmesinde tanımlanan biçimsel rollerin dışında, isteğe bağlı (gönüllü) olması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Ancak Morrison (1994) yapmış olduğu çalışmada biçimsel rol davranışlarıyla ekstra rol davranışlarının birbirinden kesin olarak ayrılamayacağını göstermiştir. Çalışmada iki kavram arasındaki sınırların net olmaması sebebiyle aynı davranışın bir işgören tarafından biçimsel rol davranışı olarak tanımlanırken, diğer işgören tarafından ekstra rol davranışı olarak tanımlandığı

tespit edilmiştir (Morrison, 1994: 1561). Diğer bir eleştiri de ÖVD'nin resmi ödül sistemi içerisinde garanti edilmemiş olması ile ilgilidir. Yapılmış olan bazı araştırmalarda ÖVD sergileyen işgörenlerin performansının yöneticileri tarafından daha olumlu olarak değerlendirildiği ve bu işgörenlerin daha fazla maddi kaynaklar ile ödüllendirildikleri belirlenmiştir (MacKenzi, Podsakoff ve Fetter, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Yapılan eleştiriler ve değişen şartlar neticesinde Organ (1997), daha önce yapmış olduğu tanımı gözden geçirerek ÖVD'yi "görev performansının gerçekleşmesini sağlayacak sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar" olarak yeniden tarif etmiştir (Organ, 1997: 95). Podsakoff ve arkadaşlarına (2009) göre bu yeni tanımın bir önceki tanıma göre üç avantajı vardır: (a) Bu tanımda aralarında fark olduğu görgül olarak kanıtlanmış olan görev performansı ve ÖVD birbirinden ayrılarak aralarındaki fark korunmuştur. (b) Bu tanım Borman ve Motowidlo'nun (1993) yapmış olduğu bağlamsal performans tanımıyla çok daha tutarlı olmuştur. (c) Ayrıca bu yeni tanımla sınırlarının tespit edilmesi oldukça zor olan "resmi ödül sisteminde yer almayan" ve "gönüllülük esasına dayanan" gibi kavramlardan kaçınılmıştır (Podsakoff vd., 2009: 122).

Yazında ÖVD'nin boyutlandırmasıyla ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, Organ (1988) diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarından oluşan boyutlandırması hem en çok kabul göreni hem de diğer boyutlandırmalara temel oluşturmuştur. Organ'a göre; diğergamlık boyutu örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına görev performanslarını yerine getirmeleri konusunda karşılaştıkları problemler veya ihtiyaç duydukları konularda gönüllü olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir. Nezaket boyutu ise, oluşabilecek olası problemleri önceden görmek ve önüne geçmek amacıyla (Çetin, 2011) yapılacak işten etkilenmesi olası örgüt üyeleriyle önceden iletişime geçerek danışma, bilgi verme ve iş bitiminde bilgilendirme davranışlarını içermektedir (Acar, 2006). Vicdanlılık boyutu, işgörenin yerine getirmek zorunda olduğu asgari biçimsel rollerinin ötesine geçerek genel olarak örgütün faydasına olacak davranışları, herhangi bir emre veya yaptırıma maruz kalma korkusu olmadan sergilemesini ifade etmektedir. Organ (1988) dördüncü boyut olan centilmenliği, hemen hemen her örgüt içerisinde kaçınılmaz olarak var olan işle ilgili rahatsız edici durumların şikâyet edilmeden hoşgörü çerçevesinde kabul edilmesi olarak ifade etmiştir. Son olarak ÖVD'nin sivil erdem boyutu, işgörenlerin örgütün politik süreçlerine yapıcı ve sorumlu olarak katılmalarını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Williams ve Anderson (1991) da ÖVD'ye dair yaptıkları çalışmada Organ'ın (1988) boyutlandırmasını temel alarak ÖVD'yi ikiye ayırmıştır. Williams ve Anderson'a (1991) göre ÖVD, hedeflenen kitle ya da guruba göre adlandırılmakta, bireye yönelik davranışlar ÖVD-kişi olarak tanımlanırken, örgüte yönelik sergilenen davranışlar ise ÖVD-örgütü oluşturmaktadır. ÖVD-kişi oluşturulurken diğerkamlık ve nezaket boyutlarından, ÖVD-örgütte ise vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından yola çıkmıştır. Bu çalışmada William ve Anderson'ın tanımladığı iki boyutlu modelin tercih edilmesini sebebi bu modelin Organ'ın (1988) beş boyutlu modelindeki tüm boyutları kapsaması ve bu sınıflandırmanın diğer ÖVD boyutlarının birçoğunu da içermesidir (Podsakoff vd., 2009). Bunun yanında işgörenlerin örgüt içerisindeki sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının, bu davranışlarının hedef kitlesine göre farklılaştığı hem kuramsal olarak hem de görgül kanıtlara dayanılarak ifade edilmektedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ilies, Fulmer, Spitzmuller, ve Johnson, 2009). Türkiye'de yapılan bir araştırmada da beş boyutlu ÖVD ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonunda iki boyutlu modelinin beş boyutlu modele göre daha iyi uyum değerleri verdiği rapor edilmiştir (Şeşen, 2010).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Yönetim ve örgütsel davranışla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların üzerinde en çok durduğu değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılıktır (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın yazında araştırmacıların bu kadar yoğun olarak ilgisi çekmesinin sebebi tıpkı bu araştırmanın diğer değişkeni olan ÖVD gibi örgütün yararına olan ve arzu edilen örgütsel sonuçlarla olan yakın ilişkisidir (Ricketta, 2002). Daha önce ifade edildiği gibi her örgütün amacı yaptığı işte etkili ve verimli olmaktır. Örgütlerin etkili ve verimli olmanın temel şartlarından biride istihdam ettiği işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarıdır (Sığırı, 2007).

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör vardır. İşgörenin kişilik özellikleri, örgütsel yönetim politikaları, işgören-yönetici/lider ilişkileri, işgörenin örgüt içindeki rolünün belirli olup olmaması, örgüt içerisindeki eğitim, gelişme ve terfi olanakları, örgütsel kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı, ücret prim gibi maddi çıkarlar, işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlar (emek, zaman, emeklilik hakları vb.), örgüt dışında alternatif iş olanaklarının az oluşu işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden

bazılarıdır (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Stum, 1999). Bu faktörlerden etkilenen işgörenlerin ÖB seviyeleri yükseldikçe işgörenlerin örgütsel amaçların gerçekleştirmek ve biçimsel rollerini yerine getirmek için daha çok çalıştıkları, ekstra rol davranışları göstermek konusunda da daha istekli oldukları yazında genel olarak kabul görmektedir (Meyer & Allen, 2004). Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin ÖVD sergileme oranının daha yüksek olacağını ve işten ayrılma niyetinin ise düşük olacağını iddia edilmektedir (Gürbüz, 2011). Örgütler için en önemli maliyet kaynaklarından biri istihdam ettiği işgörenlerdeki yüksek iş gücü devir oranıdır. Örgütler özellikle sahip oldukları kaliteli işgücünü korumak için işgörenlerin bağlılığını artırma yönünde çaba harcamaktadırlar. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın işgücü devir oranıyla olumsuz yönde ilişkili olduğu dolayısıyla da maliyetleri azaltığı ortaya konulmuştur (Becker, Billings, Eveleth, ve Gilbert, 1996; Meyer vd., 2002; Tett & Meyer, 1993). Örgütsel bağlılığın örgütlere olan bu olumlu katkıları göz önüne alındığında ne kadar önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık konusunun örgütler için bu kadar önemli olmasına ve uzun süredir araştırmacıların ilgisini çekmesine rağmen örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde tam olarak bir fikir birliğine varıldığı söylenemez (Meyer, Becker, ve Vandenberghe, 2004). Bunun sebebi farklı disiplinlerden araştırmacıların ÖB kavramına kendi disiplinlerindeki bakış açısıyla yaklaşmasıdır (Mowday vd., 1982). Yazın incelendiğinde birçok bağlılık tanımıyla karşılaşmak mümkündür (örneğin Gül, 2002). Meyer ve Herscovitch (2001) çalışmalarında farklı araştırmacıların yapmış olduğu 20'nin üzerinde ÖB ile ilgili tanımların benzerlik ve farklılıklarını analiz etmişler ve tanımların benzerliklerinden yola çıkarak bağlılığın "temel esaslarını" belirlemişlerdir (Meyer vd., 2004). Bu esaslara göre Meyer ve Herscovitch (2001: 301) bağlılığı "bir veya birden fazla hedefle ilişkili olarak kişileri belirli bir davranış biçimi sergilemeleri için zorlayan güç" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda Meyer ve Herscovitch (2001) bağlılığın "güç ve hedef/hedefler" olmak üzere iki temel esası üzerinde durmaktadırlar. Tanımda vurguladıkları hedef/hedefler kavramı ile işgörenlerin bağlılığının yalnızca ÖB ile açıklanamayacağını işgörenlerin bağlılığının yöneticiye, iş arkadaşlarına veya işin kendisine de olabileceğini ifade etmektedirler. Tanımdaki güç kavramı ise Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli bağlılık modelindeki duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını temsil etmektedir. Buna göre işgören bu ÖB boyutlarından herhangi bir veya birkaçından kaynaklanan farklı sebeplerle üyesi olduğu örgütte kalmak istemektedir (Dagenais-Cooper & Paillé, 2012).

ÖB konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda ÖB, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi ve bunun sonucunda işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının azalmasını yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tanımlanmıştır (Coleman Irving ve Cooper, 1999). Meyer ve Allen (1991) bağlılığın üç bileşenli modelini örgütsel bağlılığı tek boyut olarak kavramsallaştıran çalışmaların (örneğin Mowday vd., 1982; Wiener, 1982) benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak için geliştirmiştir (Meyer vd., 2004). Meyer ve Allen (1984, 1991) ile Allen ve Meyer (1990) zaman içinde yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığı tek boyut olarak kavramsallaştıran çalışmalardan farklı olarak işgörenlerin örgütte olan bağlılıklarının birbirinden ayırt edilebilir farklı nedenlere dayandığını iddia etmişler ve çalışmalarında bu nedenleri duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak isimlendirmişlerdir (Gürbüz, 2006).

Duygusal Bağlılık; “işgörenin çalıştığı örgüt ile bütünleşip, özdeşleşmesi ve örgütü ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi” olarak tanımlanmıştır (Meyer & Allen, 1997: 67). Duygusal bağlılık örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve örgüt üyesi olarak kalmaya istekli olmakla ilgilidir (Somers, 1995). Örgütlerine karşı duygusal olarak bir bağ hisseden işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri, örgütte kalmaya istekli olmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda fazladan çaba harcamaya gönüllü olmaları beklenmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Duygusal bağlılık işgörenin kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin uyumundan ortaya çıkar ve işgörenin örgüt üyesi olmaktan duyduğu hazzı ifade eder (Wiener, 1982). Duygusal bağlılıkta işgören üyesi olduğu örgütte kalmayı istediği için üyeliğini sürdürmektedir (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990). Alan yazın incelendiğinde psikometrik ve kuramsal özellikler bakımından en güçlü bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu görülecektir (Gürbüz & Bekmezci, 2012).

Meyer ve Allen, 1984 yılında yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılık boyutunun yanında devam bağlılığı olarak adlandırdıkları ikinci bir ÖB boyutu tanımlamışlardır. Tanımlamış oldukları devam bağlılığının kuramsal kökleri Becker'in (1960) taraf tutma yaklaşımına dayanmaktadır (Meyer & Allen, 1984). Taraf tutma yaklaşımına göre işgören örgütüne yapmış olduğu yatırımları (emek, zaman, çalışma arkadaşlarıyla olan yakın ilişkiler, statü, kariyer, uzun yıllar çalışma sonucu kazanılan tecrübe ve özel yetenekler, emeklilik hakları vb.) kaybetmenin maliyetine katlanamayacağından örgütte kalmaya devam etmektedir (Meyer & Allen, 1984; Obeng & Ugboro, 2003). Devam bağlılığı işgörenin örgütten

ayrılıp ayrılmaması sonucu katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerle ilgilidir (Meyer & Herscovitch, 2001).

İşgörenlerin devam bağlılıklarını örgüte yapmış oldukları yatırımlar ve bu yatırımlara vermiş oldukları değer etkilemektedir. İşgörenler örgüte yapmış oldukları yatırımları kendileri için ne kadar vazgeçilmez olarak görüyorlar ise örgütten ayrılma ihtimalleri de o kadar düşmektedir (Allen & Meyer, 1990). İşgörenlerin devam bağlılığını etkileyen faktörler yalnızca yatırımlar veya işten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyetler ile ilişkili değildir. İşgörenin başka örgütlerde iş bulma alternatiflerinin az olması veya az olduğu yönündeki genel inancı da işgörenlerin devam bağlılıklarını etkilemektedir (Meyer & Allen, 1984, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993). Sonuç olarak devam bağlılığına sahip işgörenler örgütte kalmaya ihtiyaç duyarlar çünkü örgütten ayrıldıklarında çok şey kaybedecekleri gibi neredeyse kaybettiklerinin yanında hiç bir şey kazanamayacaklardır (Gürbüz & Bekmezci, 2012).

Wiener (1982: 421), normatif bağlılık bakışıyla örgütsel bağlılığı “örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için işgörenleri belli bir yönde davranmaya iten içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlamıştır (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Wiener'a (1982) göre ÖB seviyeleri yüksek işgörenleri bu yönde davranmaya iten sebep işgörenlerin davranışlarının sonuçlarını düşünmeleri veya bir menfaat beklentisi içinde olmaları değil yaptıkları davranışların doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleridir. Normatif bağlılık hisleri kuvvetli işgörenlerin örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirecek yönde davranışlar sergilemelerinin veya örgütün üyesi olarak kalma yönünde irade göstermelerinin nedeni işgörenlerin bu şekilde davranmaları gerektiği yönündeki inanışları ve yükümlülük duygularıdır (Meyer & Smith, 2000). İşgörenlerin örgüte karşı yükümlülükleri olduğuna inanmaları kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissetmelerine sebep olmaktadır. Ancak buradaki mecburiyet kavramı devam bağlılığında olduğu gibi çıkara değil ahlaki duygulara (Gül, 2002) ve minnet borcuna dayanmaktadır.

3. ÖVD-ÖB İLİŞKİSİ VE HİPOTEZLER

ÖB, örgütte istihdam edilen işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltan böylece işgörenin örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkacak maliyetleri ortadan kaldırarak örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkı yapan oldukça önemli bir değişkendir (Becker vd., 1996; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe & Tremblay, 2008). Ancak Katz (1964) ve Organ (1988) örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması

için yalnızca işgörenlerin örgütten ayrılmamasına odaklanılmasının kısa vadeli bir bakış açısı olduğunu, arzu edilen örgütsel etkinlik ve verimlilik için istikrarlı bir işgücünden daha önemli olarak işgörenlerin biçimsel rollerinin ötesinde gönüllü olarak ekstra rol davranışları göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Katz, 1964; Organ, 1988). Her ikisi de örgütsel verimlilik için önemli olan ÖVD ile ÖB arasındaki ilişki çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Yapılan görgül araştırmaların sonuçlarına göre ÖB ÖVD'nin öncülüdür (Becker, 1992; Gürbüz, 2009; O'Reilly & Chatman, 1986; Schappe, 1998; Şeşen & Basım, 2012; Ünüvar, 2011; Van Scotter, 2000; Yılmaz, 2010). İşgörenlerin ÖB seviyeleri yükseldikçe işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve biçimsel rollerini yerine getirmek için daha çok çalıştıkları, ekstra rol davranışları göstermek konusunda da daha istekli oldukları yazında genel olarak kabul görmektedir (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997, 2004; Van Scotter, 2000).

ÖB seviyeleri yüksek işgörenlerin niçin ÖVD gibi arzu edilen davranışlar sergiledikleri, sosyal mübadele teorisi ile açıklamaktadır. Cohen ve Danny'e (2008) göre, örgütü ile ilgili olumlu deneyimler yaşayan işgörenler buna karşılık olarak örgütlerine daha fazla bağlanacak ve bunun sonucunda daha fazla ÖVD sergileyeceklerdir.

ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmalarda çoğunlukla iki değişken arasındaki ilişkinin olumlu yönde ve anlamlı olduğu ve bağlılık seviyeleri yüksek işgörenlerin daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir (örneğin Bogler & Somech, 2004; Chen & Francesco, 2003; Chu vd., 2006; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998). Ancak bazı bireysel çalışmalarda genel beklentinin aksine ÖB ile veya bazı ÖB boyutlarıyla ÖVD arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir (örneğin Williams & Anderson, 1991; Tansky, 1993; Alotaibi, 2001).

Meyer ve Allen (1991)'in üç bileşenli bağlılık modelinde tanımlanmış olduğu duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının işgörenleri örgütlerine bağlayan veya ayrılma kararlarını etkileyen psikolojik durumlarını yansıttığı (Meyer vd., 1993) ve bütün boyutların işgörenlerin işten ayrılmaları ile olumsuz yönde ilişkiliyken farklı işgören davranışları (örneğin ÖVD) üzerindeki etkilerinin ise birbirinden farklı olabileceği ifade edilmişti (Meyer vd., 2004). Yapılan çok sayıdaki bireysel çalışmada duygusal bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkinin (Feather & Rauter, 2004; Gürbüz, 2006; Moorman vd., 1993; Van Scotter, 2000) ve normatif bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişkinin (Gautam, Van Dick, Upadhyay, ve Davis, 2005; Meyer vd., 1993; Meyer vd., 2002; Nguni,

Sleegers ve Denessen, 2006; Wasti, 2005) genel olarak olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın ÖVD ile olan ilişkisi karşılaştırıldığında genel olarak duygusal bağlılığın normatif bağlılığa nazaran ÖVD ile daha güçlü bir ilişkisi olduğu (aksi yönde de bazı bulgular olmasına rağmen) söylenebilir (Cichy, Cha, ve Kim, 2009; Meyer vd., 2002; Pianluprasidh, 2005).

Alan yazında devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran bireysel çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve anlamlılığı konusunda oldukça kafa karıştırıcı sonuçlar içermektedir. Bazı araştırmalarda devam bağlılığı ve ÖVD arasındaki ilişkiler olumlu yönde anlamlı bulunurken (Nguni vd., 2006, Moorman vd., 1993; Bolat & Bolat, 2008), bazı bireysel çalışmalarda devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkiler olumsuz yönde, bazılarında da anlamsız olarak tespit edilmiştir (Karacaoğlu & Güney, 2010; Meyer vd., 1993; Shore & Wayne, 1993).

Alan yazında ki bu çelişkili bulgulara rağmen, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen bireysel çalışmaların sonuçlarını özetleyen ve ortalama bir etki büyüklüğü sonucu veren meta analiz çalışmalarında ise genel ÖB boyutu ve duygusal ve normatif bağlılık boyutlarıyla ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkilerin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Dalal, 2005; LePine vd., 2002; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002). Devam bağlılığı ve ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen meta analiz çalışmalarında ise iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz yönlü veya anlamsız olduğu rapor edilmiştir (Meyer vd., 2002; Organ & Ryan, 1995).

ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önce yapılmış olan bireysel çalışmalar ve meta analiz çalışmalarının sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde değişkenler arasındaki ilişkinin devam bağlılığı ve ÖVD arasındaki ilişkiler hariç olmak üzere genel olarak olumlu ve anlamlı olduğu söylenebilir. Geçmişte yapılmış araştırma sonuçları ve ÖB ve ÖVD ile ilgili kuramsal çerçeveden hareketle bu çalışmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdadır.

Hipotez 1: Örgütsel bağlılık genel boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{1a}), ÖVD-Kişi (H_{1b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{1c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Duygusal bağlılık boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{2a}), ÖVD-Kişi (H_{2b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{2c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Normatif bağlılık boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{3a}), ÖVD-Kişi (H_{3b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{3c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Devam bağlılık boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{4a}), ÖVD-Kişi (H_{4b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{4c}) arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4. YÖNTEM

4.1. Evren ve Örneklem

Meta analiz çalışmaları bireyler yerine meta analizin konusu ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının incelendiği bir yöntemdir. Meta analiz çalışmalarında analiz birimi daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarıdır (Lipsey & Wilson, 2001). Araştırmanın evren ve örneklemini; ÖB ile ÖVD ilişkisini Türkiye bağlamında inceleyen, 2012 yılı Aralık ayına kadar yapılmış olan Türkçe ve İngilizce yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışmalar oluşturmaktadır.

Bu kapsamda ÖB-ÖVD ilişkisini inceleyen yerli ve yabancı kaynaklarda yayınlanmış ve yayınlanmamış tüm çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca meta analiz çalışmalarının bir gereği olarak henüz yayın aşamasında olan veya hiç yayınlanmayacak (çekmece kalmış) olan araştırmalara da ulaşmak için gayret gösterilmiş ve çalışmayı daha anlamlı kılmak için bu çalışmaların da meta analize dâhil edilmesine çalışılmıştır. Çalışmanın konusuyla ilgili bireysel çalışmalara ulaşabilmek için öncelikle elektronik veri tabanlarından yararlanılmıştır.

Yazın taraması yapılan elektronik veri tabanları şunlardır; Academic Search Complete, Business Source Complete, EBSCO, Emerald, ERIC, DOAS (Directory of Open Access Journals), IEEE Xplore Digital Library, JSTOR, PsycINFO, Sage Journals Online, Science Direct, Springer Link, ULAKBİM (Ulusal Veri Tabanları), Taylor and Francis Online Journals, Wiley Online Library, Web of Knowledge, Web of Science. Ayrıca internet arama motorlarından Google ve Yandex ile Google Scholar arama motorları da elektronik ortamda tarama yapmak için kullanılmıştır. Elektronik veri tabanlarında tarama yapılırken başlığında veya anahtar kelimelerinde şu sözcüklerin yer aldığı çalışmalar listelenmiştir: Örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra-rol davranışı, bağlamsal performans, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, organizational citizenship behavior(u)r, extra-role behavior, contextual performance, organizational commitment, affective commitment ve OCB. Listelenen çalışmalar tek tek incelenmiş, başlığı ve anahtar kelimeleri araştırma konusuyla uygun olduğu değerlendirilen çalışmaların özetleri

okunmuştur. Bu aşamada çalışmalar bir ön elemeye tabi tutularak meta analize dâhil edilme kriterlerini taşıyabileceği değerlendirilenler, potansiyel çalışma olarak daha sonra ayrıntılı olarak incelenmek ve meta analiz kod formuna aktarılmak üzere kaydedilmiştir. Yayınlanmamış yüksek lisans ve doktora tezlerine ulaşmak için ise YÖK Tez Tarama Sisteminden faydalanılmıştır. YÖK Tez Tarama Sisteminden yazarı tarafından erişimine izin verilen çalışmalar elde edilip meta analize dâhil edilip edilmeyeceği değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında toplam 44 adet araştırma tespit edilmiş olup, bunların 40 tanesine ulaşılabilmektedir. Ayrıntılı incelenen toplam 40 bireysel çalışmadan meta analize dâhil edilme kriterleri olan korelasyon değerlerini ya da korelasyon değerlerinin hesaplanmasında kullanılan t-testi ve F testi sonuçlarını raporlamış toplam 31 çalışma meta analizine dâhil edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

4.2. Kodlama ve Araştırma Sonuçları

Bu çalışmada Hunter ve Schmidt (2004: 479-487) ile Card'ın (2012: 64-81) çalışmalarından yararlanılarak araştırmanın amacına uygun olarak bir kod formu geliştirilmiştir. Kod formu üç ana başlıktan meydana gelmektedir. Birinci bölümde çalışmanın adı, yazarı, yayın yılı ve yayın türü kodlanmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların özellikleri (örneklem büyüklüğü, katılımcıların yüzde (%) kaçının erkek cinsiyetine sahip olduğu ile katılımcıların çalıştıkları örgütte sahip oldukları pozisyonları (beyaz veya mavi yakalı, öğrenci vb.)) kodlanmıştır. Son bölümde çalışmanın değişkenlerine ait bilgi ve veriler (bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçek cinsi, ölçeğin kaç boyut ve kaç maddeden oluştuğu ile ölçeklerin güvenilirliği (α ; cronbach alfa katsayısı) kodlanmıştır. Değişkenler arasındaki gözlenen (düzeltilmemiş) korelasyon değeri ile bu korelasyon değerini hesaplamak için kullanılabilecek diğer istatistikî veriler de (örneğin t-testi ve ANOVA sonuçları) de son bölümde kodlanmıştır.

ÖB-ÖVD ilişkisini inceleyen 31 çalışmadaki toplam denek sayısı N= 8708 kişi, bu çalışmalardaki ortalama denek sayısı ise 281 kişidir. Bireysel çalışmalarda katılımcıların % 70 veya daha fazlasının erkek olduğu çalışma sayısı 12 iken, kadınlar için bu sayı 2'dir. 2 bireysel çalışmada ise cinsiyetle ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir.

4.3. İşlem

Bu çalışmada ÖB ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla psikometrik meta analiz

yöntemi (Hunter & Schmidt Metodu) kullanılmıştır. Bu yöntemde diğer meta analiz yöntemlerinin temel basamaklarına ilave olarak üç ana adımdan bahsedilebilir; (a) araştırmaya dâhil edilen bireysel çalışmalarda etki büyüklüğü değerini (korelasyon katsayısını) azaltan sınırlılıklar ve hatalar tespit edilir, (b) çalışmalarda belirlenen bu hata ve sınırlılıklar ya tek tek ya da toplu olarak giderilir, (c) giderilen hata ve sınırlılıklardan sonra araştırmanın değişkenleri arasındaki gerçek ilişki bütün çalışmaları kapsayacak şekilde elde edilir (Pigott, 2006: 236).

Meta analize dahil edilen çalışmalarda etki büyüklüklerinin aynı olması için bireysel çalışmalarda raporlanan etki büyüklükleri ek bir cinse çevrilmektedir. (Hunter & Schmidt, 2004: 33). Bazı çalışmalarda değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı yerine “t-testi” ve “F-testi” sonuçları verilmiştir. Bu sonuçları korelasyon katsayısına çevirmek için Hunter ve Schmidt’in (2004) önerdiği işlem basamakları uygulanmıştır. Hesaplamalar için ise Card (2012: 99) tarafından önerilen formül esas alınmıştır. Hata koruma sayısı (fail-safe N) ve Q-testi hesabı içinde bu formüllerin orijinallerinde kullanılan standartlaştırılmış farklılık (Cohen’s d) “d” değerinin korelasyon katsayısına (r) dönüştürülmesinde Borenstein ve arkadaşlarının (2009: 77) önerdiği formül kullanılmıştır.

Hunter ve Schmidt’in (2004: 81) önerdiği formül üzerinden araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında test edilen her ilişki için meta analize dâhil edilen çalışmaların örneklem büyüklükleri ve gözlenen korelasyon katsayıları kullanılarak düzeltilmemiş ağırlıklı ortalama korelasyon değeri (\bar{r}) hesaplanmıştır.

Ölçekten kaynaklanan hatalar için hata çarpanı bağımlı ve bağımsız değişkene ait ölçeklerin güvenilirlik (cronbach alfa) katsayılarının çarpımının kareköküdür ($\hat{\alpha} = \sqrt{r_{xx}}$). $\sqrt{r_{yy}}$ (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009: 343). Bu formül kullanılarak meta analize dâhil edilen her bir bireysel çalışma için ölçek hatalarından kaynaklanan kusurlar giderilerek düzeltilmiş korelasyon (\hat{r}) değeri hesaplanmıştır. Düzeltilmiş etki büyüklüğü (\hat{r}) değeri hesaplanırken bazı çalışmalarda ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (cronbach alfa) rapor edilmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmalar için meta analize dâhil edilen bireysel çalışmalarda ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının ağırlıklı ortalaması hesaplanmış ve bu değer kullanılmıştır (Chan vd., 2008: 365).

Daha sonra Borenstein ve arkadaşlarının (2009: 343) önerdiği formül kullanılarak meta analize dâhil edilen çalışmalara ait düzeltilmiş ağırlıklı ortalama korelasyon katsayısı (düzeltilmiş ortalama etki

büyükülüğü - ρ) hesaplanmıştır. Böylece meta analize dâhil edilen çalışmalardaki ölçek ve örneklem hataları giderilerek değişkenler arasındaki gerçek ilişkiyi yansıtan mümkün olan en yakın değer elde edilmiştir.

Hatalardan kaynaklanan toplam varyans Borenstein ve arkadaşlarının (2009: 348) önerdiği formül kullanılarak hesaplanmıştır. Bu araştırmadaki hatalardan kaynaklanan toplam varyans ölçek ve örneklemden kaynaklanan hata varyanslarının toplamına eşittir.

Araştırmada ayrıca % 80 güvenilirlik (credibility interval) aralığı ile % 95 güven aralığı (confidence interval) hesaplanmıştır. SSp’yi hesaplamak için Borenstein ve arkadaşlarının (2009: 345) önerdiği formül, % 80 güvenilirlik (credibility) aralığını hesaplamak için ise Hunter ve Schmidt’in (2004: 205) önerdiği formül kullanılmıştır. Düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğünün (ρ) % 95 güven aralığı (confidence interval) ise ρ ’nin SH kullanılarak şu şekilde $\rho \pm 1.96SH\rho$ hesaplanmıştır. Standart hatayı hesaplamak için Hunter ve Schmidt (2004: 206) önerdiği formül kullanılmıştır.

Çalışmada Microsoft Excel uygulaması (Meta-Analysis Mark X) kullanılmıştır. (Steel [web], 2012).

4.4. Bulgular

ÖB ve ÖVD’ye ilişkin yapılan meta analiz sonuçları Tablo 1’de görülmektedir. ÖB-ÖVD-G ilişkisine yönelik meta analiz sonuçları incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğünün $\rho = .44$ olduğu görülmektedir. ÖVD’nin alt boyutları olan ÖVD-kişi ile ÖVD-örgütün ÖB ile olan ilişki düzeyine bakıldığında ise düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü sırasıyla $\rho = .52$ ve $\rho = .59$ olarak hesaplanmıştır. Meta analiz sonucunda ÖB’nin, ÖVD-genel, ÖVD-kişi ve ÖVD-örgüt ile orta olarak değerlendirilebilecek düzeyde olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. ÖB ve ÖVD ilişkilerinde % 80 güvenilirlik aralığı alt ve üst sınırlarının hiçbirinin sıfır değerini içermemesi (ÖB-ÖVD-G .17 / .72; ÖB-ÖVD-K .30 / .73; ÖB-ÖVD-Ö .33 / .84), meta analizler sonucunda ulaşılan düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü değerlerinin anlamlı olduğunu işaret etmektedir. % 95 güven aralığı değerleri de bu sonucu desteklemektedir. Bu sonuçlar araştırmanın $H_{1a,b,c}$ hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 1’de, ÖB ile ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkiler incelendiğinde en güçlü ilişkinin ÖB ve ÖVD-Ö arasında olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin gücünü gösteren düzeltilmiş ortalama etki

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Ait Meta Analiz Sonuçları

	ÖVD-Genel	ÖVD-Kişi	ÖVD-Örgüt
Örgütsel Bağlılık	.36 (.44) ^a	.41 (.52) ^b	.49 (.59) ^c
Duygusal Bağlılık	.33 (.42) ^d	.31 (.40) ^e	.39 (.52) ^f
Normatif Bağlılık	.27 (.34) ^g	.28 (.36) ^h	.35 (.46) ⁱ
Devam Bağlılığı	.17 (.23) ^j	.15 (.21) ^k	.17 (.25) ^l

Not: *k*; Çalışma (etki büyüklüğü) sayısı, *N*; Toplam katılımcı sayısı, *Parantez dışındakiler*; Düzeltilmemiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, *Parantez içindkiler*; Düzeltilmiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, *SS_ρ*; *ρ*'ye ait örneklem hatasından arındırılmış standart sapma, **%80 Gr.A.**; %80 Güvenirlik (Credibility) aralığı, **%95 G.A.**; %95 Güven (Confidence) aralığı **ÖVD**; Örgütsel vatandaşlık davranışı.

<i>a</i>	<i>k</i> =18	<i>N</i> =5019	<i>SS_ρ</i> = .21	%80 Gr.A=(.17-.72)	%95 G.A.= (.34-.54)
<i>b</i>	<i>k</i> =7	<i>N</i> =2475	<i>SS_ρ</i> =.17	%80 Gr.A=(.30-.73)	%95 G.A.= (.38-.65)
<i>c</i>	<i>k</i> =7	<i>N</i> =2475	<i>SS_ρ</i> =.20	%80 Gr.A=(.33-.84)	%95 G.A.= (.44-.74)
<i>d</i>	<i>k</i> =22	<i>N</i> =6272	<i>SS_ρ</i> =.22	%80 Gr.A=(.13-.70)	%95 G.A.= (.32-.51)
<i>e</i>	<i>k</i> =12	<i>N</i> =3998	<i>SS_ρ</i> =.18	%80 Gr.A=(.16-.63)	%95 G.A.= (.29-.51)
<i>f</i>	<i>k</i> =11	<i>N</i> =3084	<i>SS_ρ</i> =.22	%80 Gr.A=(.24-.80)	%95 G.A.= (.38-.65)
<i>g</i>	<i>k</i> =16	<i>N</i> =4796	<i>SS_ρ</i> =.21	%80 Gr.A=(.07-.60)	%95 G.A.= (.23-.44)
<i>h</i>	<i>k</i> =9	<i>N</i> =3188	<i>SS_ρ</i> =.15	%80 Gr.A=(.16-.56)	%95 G.A.= (.25-.47)
<i>i</i>	<i>k</i> =9	<i>N</i> =3188	<i>SS_ρ</i> =.15	%80 Gr.A=(.27-.65)	%95 G.A.= (.36-.57)
<i>j</i>	<i>k</i> =16	<i>N</i> =5040	<i>SS_ρ</i> =.17	%80 Gr.A=(.01-.45)	%95 G.A.= (.11-.30)
<i>k</i>	<i>k</i> =10	<i>N</i> =3563	<i>SS_ρ</i> =.12	%80 Gr.A=(.05-.36)	%95 G.A.= (.12-.30)
<i>l</i>	<i>k</i> =10	<i>N</i> =3563	<i>SS_ρ</i> =.13	%80 Gr.A=(.08-.41)	%95 G.A.= (.15-.34)

büyüklüğü değeri $\rho = .59$ olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında Tablo 1'de verilen meta analiz sonuçları örgütsel bağlılığın diğer iki ÖVD boyutuyla da (ÖVD-G ve ÖVD-K) kuvvetli bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Buna göre hem meta analiz sonuçlarına hem de yazındaki kuramsal çerçeveye dayanarak örgütsel bağlılığın ÖVD'nin oldukça önemli bir öncülü olduğu söylenebilir.

Duygusal Bağlılık ile ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö ilişkisi incelendiğinde en güçlü ilişkinin Duygusal Bağlılık ve ÖVD-Ö arasında olduğu görülmektedir ($\rho = .52$). Duygusal Bağlılık ile ÖVD-K arasındaki ilişkinin gücü ise $\rho = .40$ olarak hesaplanmıştır. ÖVD-genel'in Duygusal Bağlılık ile olan ilişkisi ise $\rho = .42$ 'dir. Tablo 1'de görüleceği üzere % 80 güvenirlilik aralığı alt ve üst sınırlarının hiçbirisi sıfır değerini içermemektedir. Bu da söz konusu ilişkilerin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Böylelikle $H_{2a,b,c}$ hipotezleri de desteklenmiştir.

Araştırmanın $H_{3a,b,c}$ hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen meta analiz sonuçlarına göre normatif bağlılık, ÖVD-G ($\rho = .34$), ÖVD-K ($\rho = .36$) ve ÖVD-Ö ($\rho = .46$) ile orta düzeyde olumlu yönde ilişkilidir. ρ 'nin anlamlılığı hakkında bilgi veren % 80 güvenirlilik aralığı incelendiğinde NB-ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen hiçbir meta analiz sonucunun güvenirlilik aralığı değerlerinin sıfır değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu sonuçlarda ortalama etki büyüklüğü değerlerinin (ρ) anlamlı olduğunu dolayısıyla da $H_{3a,b,c}$

hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Normatif bağlılık ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkinin gücü incelendiğinde tıpkı ÖB ve duygusal bağlılık boyutunda olduğu gibi en güçlü ilişkinin ÖVD-Ö arasında olduğu dikkat çekmektedir ($\rho = .46$).

Araştırmanın $H_{4a,b,c}$ hipotezlerinde devam bağlılığı boyutunun ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö boyutlarıyla olumsuz yönde anlamlı olarak ilişkili olacağı öngörülmüştü. Tablo 1'de sunulan meta analiz sonuçlarında beklentinin aksine devam bağlılığının, ÖVD-G ($\rho = .23$), ÖVD-K ($\rho = .21$) ve ÖVD-Ö ($\rho = .25$) boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı değerlendirildiğinde hem % 80 güvenirlilik aralığı hem de % 95 güven aralığı değerlerinin sıfır değerini içermemesi sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak meta analiz bulguları değerlendirildiğinde $H_{4a,b,c}$ hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma psikometrik meta analiz yönteminin gücünden faydalanacak biçimde kapsamlı yazın taramasından sonra ulaşılan ve meta analizlere dâhil edilme kriterlerini taşıyan toplamda 31 bireysel çalışmayla (*N*= 8708) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işgörenlerin algıladıkları ÖB (ÖB,

Tablo 2: ÖB ve ÖVD ile İlgili Yapılmış Meta Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Meta Analizler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			
		<i>k</i>	<i>N</i>	\bar{r}	ρ^*
	LePine vd. (2002)	54	5133	.17	.20
	Organ ve Ryan (1995)	4	1614	.18	.23
Örgütsel	Meyer vd. (2002)	22	6277	.26	.32
Bağlılık	Rickett (2002)	42	10747	.19	.25
	Dalal (2005)	22	5582	.22	.28
	Gürbüz vd. (Cari Çalışma)	18	5019	.36	.44

Not: *k*; Çalışma (etki büyüklüğü) sayısı, *N*; Toplam katılımcı sayısı, \bar{r} ; Düzeltilmemiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, ρ^* ; Tamamı anlamlı düzeltilmiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, **Kaynak:** Dalal, 2005'ten faydalanılarak hazırlanmıştır (2005: 1249)

Duy.B., NB. ve Dev.B) düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmaların sonuçları birleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda ÖB (ÖB, Duy.B., NB. ve Dev.B.) ve ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki ilişkilerin yönü ve kuvvetine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. ÖB-ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen ve meta analizlere dâhil edilen bireysel çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilerin birbirinden çok farklı düzeylerde tespit edildiği görülmüştür (örneğin Aslan'ın (2008) çalışmasında $r = -.123$). Ayrıca bu bireysel çalışmaların bazılarında özellikle de devam bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıranlarda değişkenler arasındaki ilişkileri olumsuz yönde tespit etmiş çalışmaların da olduğu belirlenmiştir. Ancak bu çalışmalar bir araya getirildiğinde ve değişkenler arasındaki ortalama ilişkiler psikometrik meta analiz yöntemiyle hesaplandığında (bakınız Tablo 1) ÖB (ÖB, Duy.B., NB. ve Dev.B.) ile ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla beraber ÖB-ÖVD arasındaki ilişkilerin düzeyinin örgütsel bağlılığın genel olarak tek bir boyut ya da bağlılığın üç bileşenli modeline uygun olarak değerlendirilmesine göre farklı olduğu araştırma sonuçlarında dikkat çekmektedir.

ÖB (ÖB, Duy.B., NB. ve Dev.B.) ile ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri incelendiğinde ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) ile en güçlü biçimde ilişkili olan bağlılık boyutu, bağlılığın tek bir boyut

olarak değerlendirildiği ÖB genel boyutudur. ÖB genel boyutuyla ÖVD boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde de dikkat çeken nokta ise tüm analiz sonuçları içerisinde en güçlü ilişkinin ÖB-ÖVD-Ö arasında tespit edilmiş olmasıdır ($\rho = .59$). Bu bulgudan işgörenlerin ÖB düzeyleri arttıkça örgütlerin ve yöneticilerin işgörenlerinden daha fazla sergilemelerini bekledikleri örgütün tamamına yönelik vatandaşlık davranışları gösterme ihtimallerinin diğer vatandaşlık davranışlarına nazaran daha fazla olduğu sonucu çıkarılabilir.

ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) ile Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli bağlılık modeli arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise ÖVD boyutlarıyla en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık boyutu arasında olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı sırasıyla normatif ve devam bağlılığı boyutları izlemektedir. Ancak meta analiz sonuçlarındaki düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri, duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile ÖVD boyutları arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde her iki bağlılık boyutuyla ÖVD boyutları arasındaki etki büyüklükleri farkının oldukça düşük olması normatif bağlılığında işgörenlerin ÖVD sergilemelerinde duygusal bağlılık kadar önemli olduğunu göstermektedir. Meta analiz bulgularından normatif bağlılığın işgörenlerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışı sergilemelerinde duygusal bağlılıkla beraber oldukça etkili olduğu sonucu çıkarılabilir (Duy.B-ÖVD-Ö, $\rho = .52$; NB-ÖVD-Ö, $\rho = .46$).

Devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında, duygusal ve normatif bağlılığa göre daha zayıf bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı ile ÖVD

(ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki ilişki araştırmanın dördüncü hipotezindeki beklentinin aksine olumlu yönde anlamlı olarak tespit edilmiş ve sonuç olarak araştırmanın H₄ hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak bu araştırma sonunda ulaşılan meta analiz sonuçları ÖB (ÖB, Duy.B. ve NB) ve ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki orta düzeyde olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dev.B ile ÖVD boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ancak değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti diğer bağıllık türleriyle karşılaştırılınca oldukça zayıf kalmaktadır. ÖB-ÖVD arasındaki ilişkiyi veren bu araştırmanın sonuçlarının geçmişte yapılmış diğer meta analiz sonuçlarıyla değişkenler arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olumlu yönde olması açısından tutarlı olmasına rağmen düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü değerlerinin büyüklüğü bakımından bu çalışmayla geçmişte yapılmış çalışmalar arasında fark olduğu dikkat çekmektedir. Bu sebeple bu çalışmada ÖB-ÖVD için ulaşılan düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü ($\rho = .44$) ile Türkiye dışındaki örneklerde daha önce yapılmış olan meta analiz çalışmalarında ÖB-ÖVD için tespit edilen etki büyüklükleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’de ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkiyi yabancı yazında inceleyen geçmişte yapılmış meta analiz sonuçları (Dalal, 2005; LePine vd., 2002; Meyer vd., 2002; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002) bu çalışmayı da kapsayacak şekilde sunulmuştur. Tablo-2’de geçmişte yapılmış olan meta analiz sonuçlarının ÖVD ile ÖB arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkiyi ortaya koyduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışma sonucunda ulaşılan etki büyüklükleri değerleri de ÖB ile ÖVD arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla beraber bu çalışmada ulaşılan etki büyüklükleri, geçmişte yapılmış olan çalışmalarla kıyaslandığında ÖB için ortalama 0.2 puan daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

Daha öncede ifade edildiği gibi geçmişte yapılmış meta analizlere dâhil edilen bireysel çalışmaların büyük çoğunluğu bireyci ve belirsizlikten kaçınmayan kültürel değerlere sahip Kuzey Amerika ülkelerinde gerçekleştirilmiş araştırmalardan oluşmaktadır (Dalal, 2005; Meyer vd., 2002; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002). Bu çalışma ise toplulukçu kültürel değerleri yansıtan bir ülke olan Türkiye de gerçekleştirilmiştir.

Buradan çıkarılacak en önemli sonuç alan yazına hâkim olan batı kültürel değerlerine sahip ülkelere gerçekleştirilmiş olan araştırma sonuçlarının özellikle Türkiye gibi bu kültürel değerlerden farklı

kültürel değerlere sahip (örneğin toplulukçu) ülkeler için genellemesinin yapılırken kültürel bağlamın önemli olduğunun ortaya konulmuş olmasıdır. Devam bağıllığı ile ÖVD arasında olumlu yönde anlamlı çıkan etki büyüklüğünün en önemli sebebi olarak bu bağlamsal farklılık gösterilebilir. Paine ve Organ (2000) toplulukçu kültürlerde ÖVD daha fazla görülmesini bu kültürde yetişmiş bireylerin ait oldukları gruba sıkı bir şekilde bağlı olmalarına ve bireylerin grubun amaçları için gösterdikleri özgecilik davranışlarının toplulukçu kültüre sahip toplumlarda yaygın ve kabul gören bir davranış olmasına bağlamışlardır. Toplulukçu kültürleri bireyci kültürlerden ayıran temel özellik toplulukçu kültürlerde kişi kendini bir grubun (örneğin aile, örgüt vb.) parçası olarak görür, grubun amaç ve önceliklerini kendi kişisel hedeflerinden önde tutarlar (Wasti & Erdil, 2007: 40). Bu nedenle toplulukçu kültürel değerlere sahip işgörenler grubun (örgütün) amaçlarını gerçekleştirmek ve grubun kendilerinden beklentilerini karşılamak için ekstra çaba harcayarak bireyci kültürel değerlere sahip işgörenele göre daha fazla ÖVD sergileyebilmektedirler.

Devam bağıllığı ile ÖVD boyutları arasındaki orta düzeyde anlamlı ilişkinin olası bir başka açıklaması ise Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerdeki işgörenler başka örgütlerde iş bulma alternatiflerinin az olduğunu düşündüklerinde de örgütlerine karşı yüksek düzeyde devam bağıllığı hissedebilmektedirler. Ancak işgörenlerin kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissetmeleri ÖVD sergilemeyecekleri anlamı taşımamalıdır. Meyer ve Allen’e göre (1991) örgütsel bağıllığın üç boyutu birbirinden ayrı unsurlar olarak değerlendirilse de bu durum örgüt içerisinde işgörenlerin üç psikolojik durumu (istek, yükümlülük ve ihtiyaç) farklı derecelerde olmak üzere aynı anda tecrübe edemeyecekleri anlamına gelmemektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen bireysel çalışmalarda denek gruplarını oluşturan işgörenlerin örgütten ayrılmama konusundaki hisleri yüksek düzeyde bir zorunluluk içerse de bu işgörenler aynı zamanda değişen oranlarda olmak üzere örgütlerine karşı duygusal bağıllık ve yükümlülükte hissedebilmektedirler. Böylece işgören yüksek düzeyde devam bağıllığına sahip olsa da diğer bağıllık boyutlarına kıyasla daha az da olsa ÖVD sergileyebilmektedir. Bu çalışmada ÖVD boyutlarıyla duygusal ve normatif bağıllık boyutlarının oldukça yüksek düzeyde ilişkili olması bu varsayımı destekler niteliktedir.

Bu çalışmadaki meta analizlere dâhil edilen bireysel çalışmaların toplulukçu kültürlerde gerçekleştirilen çalışmalar olması sebebiyle bu araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarının geçmişteki meta analiz çalışmalarının eksik kalan tarafını tamamlayarak

yazındaki önemli bir boşluğu doldurduğu böylece ÖB ile ÖVD arasındaki ilişkilerin alandaki akademisyenler tarafından daha net görülmesine katkı yaptığı da söylenebilir.

Ayrıca bu araştırma sonuçlarının geçmişteki meta analiz sonuçlarıyla beraber değerlendirilmesi halinde ülkelerin sahip olduğu kültürlerarası farklılıkların örgütsel davranış alanında oynadığı rolün daha iyi anlaşılmasına yararı olacağı, mevcut kuram ve modellerin geliştirilmesi açısından da alan yazına katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

Çalışmanın uygulamaya katkısına gelinecek olunursa; araştırma sonuçları ÖB ile ÖVD arasındaki ilişki açısından en güçlü ilişkinin genel ÖB ile ÖVD-Ö arasında olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki yüksek düzeydeki ilişki dikkat çekmektedir. Geçmişte yapılmış meta analiz çalışmaları ile çok sayıda bireysel çalışmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi işgörenlerin sergilemiş oldukları örgüte yönelik vatandaşlık davranışları örgütlerin etkinlik ve verimliliklerine önemli katkılar sağlamaktadır. İşgörenlerin sergiledikleri ÖVD'lerin örgütlerin etkinlik ve verimliliklerine olan bu önemli katkıları göz önüne alındığında ÖB-ÖVD-Ö arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişkinin ortaya konulmuş olması örgütler ve yöneticileri için elde tutmak istedikleri işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarını arttırmanın ya da en azından var olan bağlılık düzeylerini koruyacak tedbirleri almalarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında duygusal ve normatif bağlılığa göre daha zayıf bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin olumlu yönde anlamlı olduğunun tespit edildiği önceki bölümde ifade edilmişti. Örgüt içinde devam bağlılığına sahip çalışanlarının daha fazla ÖVD sergilemelerini arzu eden yöneticiler bu işgörenlerinin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini arttıracak tedbirler alarak bu çalışanların daha fazla ÖVD sergilemelerini sağlayabilirler. Çünkü her çalışan örgütüne aynı anda ve farklı düzeylerde olmak üzere hem duygusal hem normatif hem de devam bağlılığını aynı anda tecrübe edebilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler kendilerini örgütte kalmaya mecbur hisseden çalışanlarını tespit ederek özellikle Türkiye gibi toplulukçu kültürel değerlere sahip bir ülkede çok daha az bir çabayla bu işgörenlerinin örgüt ve yöneticilerine olan duygusal ve normatif bağlılıklarının artmasına sebep olabilirler. Bunun sonucunda da bu çalışanlar kendilerinden beklenen görev tanımlarının ötesinde daha fazla çaba harçayarak örgütlerinin etkinlik ve verimliliklerine katkıda bulunabilirler.

Bu çalışmada ulaşılan meta analiz sonuçlarının

değerlendirilmesi ve sonuçların olası neden ve açıklamaları ile bu sonuçların hem yazına hem de uygulayıcılara olan katkına değinilmiştir. Ancak her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar söz konusudur. Bu sebeple meta analiz sonuçlarının değerlendirilmesi yapılırken aşağıda sıralanan kısıtların da göz önünde tutulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu kısıtlara yönelik olarak tespit edilen husus ve öneriler de meta analiz konusuna ilgi duyabilecek araştırmacılar için sunulmuştur.

İlk olarak; araştırmaya sadece Türkçe ve İngilizce yazılmış çalışmalar dâhil edilmiştir. İleride yapılacak çok yazarlı (farklı ülkelerden) çalışmalarla başka dillerde yayımlanmış çalışmalarında meta analizlere dâhil edilmesi sağlanarak daha geniş bir örnekleme ait sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca, meta analize dâhil edilen çalışmalar kullanılan elektronik veri tabanları ve kullanılan anahtar kelimeler sonucu ulaşılan araştırmalar ile sınırlıdır. Arama kriterleri sonucunda ulaşılamayan ve yayınlanmamış çalışmalara ulaşılamaması araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Psikometrik meta analiz çalışmalarında bireysel çalışmalardaki düzeltilen hatalardan birisi de aralık kısıtı (range restriction) hatasıdır. Bu çalışmada bireysel araştırmalarda bu hatayı düzeltecek yeterli veri olmadığı için bu hata giderilememiştir. Bu sebeple düzenleyici etki analizlerine ihtiyaç olup olmadığına karar verilememiştir. İleride yapılacak meta analiz çalışmalarında bu olası düzenleyici değişkenlerin neler olabileceği (örn: kullanılan ölçek türü, deneklerin yaş, eğitim veya işyerinde çalışma süreleri, işgörenlerin mavi ya da beyaz yakalı olmaları gibi) tespit edilerek sonuçları ortaya konmalıdır. Düzenleyici değişkenlerin uygun tespit edilip sonuçlarının doğru bir şekilde paylaşılması hem alandaki uygulayıcıların hem de araştırmacıların ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkileri daha gerçekçi değerlendirmesini ve yorumlamasına yardımcı olacaktır.

Bireysel çalışmalara ulaşma safhasında karşılaşılan zorlukların yanında ulaşılan çalışmalarda bazılarında korelasyon değerlerine rastlanamamıştır. Psikometrik meta analiz yönteminin gereği olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren etki büyüklüğü değeri olarak korelasyon değerleri kullanılmaktadır. Bazı bireysel çalışmalarda korelasyon değeri verilmediği için t-testi ve F testi sonuçları kullanılarak korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ancak bazı çalışmalarda ise hiçbir istatistiki veriye ulaşılamamıştır. Bu sebep analize dahil edilecek çalışmaların sayısı azalmıştır. İleride meta analiz konusunda çalışmak isteyen araştırmacıların bu gibi durumlarla

karşılaşmalarını için yazarların konularıyla ilgili temel istatistikî bilgileri çalışmalarının içinde mutlaka vermeleri, bunun çalışmanın akışına uygun olmaması durumunda en azından çalışmalarının sonunda ek olarak tablolar halinde sunmalarının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yayınlanmamış çalışmalara ulaşmak ve bu çalışmaları analize dahil etmek bu çalışmada karşılaşılan en büyük kısıtlardan biri olarak düşünülmektedir. YÖK'ün veri tabanında yer alan ancak erişim izni olmayan üç çalışma analize dahil edilememiştir. Dâhil edilemeyen çalışmalara ulaşmak için gönderilen elektronik postalara ise yazarlar tarafından herhangi bir geri bildirimde bulunulmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bu çalışmaların da meta analizlere dâhil edilmesi sonuçların daha sağlıklı olması açısından oldukça önemlidir. Bununla beraber araştırmacıların ulaşılmasına izin verilmeyen tezlere ulaşamayacaklarını, yayın yanlılığını azaltmak amacıyla çekmede kalmış çalışmalara ulaşmak için gönderdikleri elektronik postalara cevap alamayacaklarını baştan bilmeleri ve buna hazırlıklı olmaları da yararlı olabilir.

Tüm bu kısıtlara rağmen yapılmış olan bu meta analiz çalışması ile hem Türkiye'deki hem de geçmişte yapılmış meta analiz çalışmalarından farklı olarak analizlere dâhil edilen bireysel çalışmaların büyük çoğunluğunu toplulukçu kültürel değerlere sahip ülkelerde yapılmış araştırmaların oluşturduğu ÖB ve ÖVD ilişkisini inceleyen bireysel çalışmaların sonuçları özetlenmiş, bu çalışmalardaki örneklem ve ölçek hataları giderilerek değişkenler arasındaki gerçek ilişkiye mümkün olduğunca yakın değerler elde edilmiştir. Buna göre bu araştırma sonuçları Türkiye örneklemini için ilk defa yapıyor olması sebebiyle ÖB ve ÖVD arasındaki ilişkinin büyük resmini görmemizi sağlayarak yerli yazında önemli bir boşluğu doldurmuştur. Bu araştırmanın sonuçları geçmiş yıllarda yapılmış olan meta analiz sonuçlarıyla beraber değerlendirildiğinde alan yazındaki ÖB ve ÖVD ilişkisini açıklayan mevcut teorilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın bundan sonra yapılacak çalışmalara veri sağlayacağı ve benzer meta analiz çalışmalarına da yöntem olarak model olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Allen, N. J. & 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.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* (2.Baskı), Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Borenstein, M., L., Hedges, V., Higgins, J.P.T., & Rothstein, H.R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. UK: John Wiley and Sons.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criteriondomain to include elements of contextual performance. İçinde N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98), San Francisco.

- Card, N.A. (2012). *Applied Meta-Analysis for Social Science Research*. New York: The Guilford Press.
- Chan, D.K-S., Lam, C.B., Chow, S.Y., & Cheung, S.F. (2008). Examining the job-related, psychological and physical outcomes of workplace sexual harassment: A meta-analytic review. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 362-376.
- Chen, Z. X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 53-62.
- Chu, C., Lee, H. & HSU, H.M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.
- Cohen, A. & Danny, K. (2008). Individual values and social exchange variables examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 33(4), 425-452.
- Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995-1001.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Dagenais-Cooper, V. & Paille, P. (2012). Employee commitment and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: Do foci matter? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11, 303-326.
- Feather, N. T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Gale, B. (2010). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Gautam, T., Van Dick, R., Upadhyay, N., & Davis, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305-314.
- George, J. M. & 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.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- *Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21, 200-215.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S., & Bekmezci M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2.Baskı). California, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M.D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Karacaoğlu, K. & Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.
- Lepine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lipsey, M.W. & Wilson, D.B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P.M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. & 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., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged reactions. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (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. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Meyer, J. P. & Smith C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. Canada: Department of Psychology The University of Western Ontario
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Ngunia, S., Slegers, P., & 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.
- Obeng, K. & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- O'reilly, C. & 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:

- Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5-31.
- Paine, J.B. & Organ, D.W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Pianluprasidh, P. (2005). The effect of perceived organizational support and organizational commitment on organizational citizenship behavior among nurses in Thailand (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Alliant International University, California,
- Pigott, T. D. (2006). Book review: Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings. *Evaluation and Program Planning*, 29, 236-237.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual - and organizational - level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rickett, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & 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.
- Stum, D. L. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy and Leadership*, 27(1), 4-7.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlilik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şeşen, H. & Basım, N. H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32(4), 475-491.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Tett, R. P. & 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.
- Ünüvar, T. G. (2011). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

- Wasti, S. A. & Erdil, S. E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve Indcol ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, (1-2), 39-66.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. & 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.
- Yılmaz, K. & Bökeoğlu, O. Ç. (2008). Organizational citizenship behaviors and commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.



Araştırma Makalesi

Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler *

Şenay Karakuş
Niğde Üniversitesi

Mecbure Yardım *
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:

Algılanan Örgütsel Değişim,
Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten
Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Tarihler :

Geliş 27 Haziran 2014
Düzeltilme geliş 22 Eylül 2014
Kabul 20 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş
Doyumu, İşten Ayrılma Niyeti.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracı rolünü tespit etmektir. Veriler, özel dershanelerde çalışan 161 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile demografik soruları kapsamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu bulgular, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları üzerinde, çalışanların örgütsel değişim ve buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli olduğunu göstermiştir.

ARTICLE INFO

Title:

The Relationships among Perceived
Organizational Change, Uncertainty,
Job Satisfaction and Turnover Intentions

Article history:

Received 27 June 2014
Received in revised form 22 September
2014
Accepted 20 October 2014

Keywords:

Organizational Change, Uncertainty,
Job satisfaction, Turnover Intentions

ABSTRACT

The purpose of the study was to investigate the mediating role of perceived uncertainty on the relationship between perceived organizational change and job satisfaction and turnover intentions. Data were collected from 161 individuals from private teaching institutions using a survey instrument. The structured survey instrument included measurements of perceived organizational change, perceived uncertainty, job satisfaction, turnover intentions and several demographic items. To identify the relationship among the study variables, correlation and regression analysis were conducted. The findings of the study indicated that perceived organizational change significantly related to job satisfaction and turnover intentions. In addition, the results indicated that perceived uncertainty mediated the relationship between perceived organizational change and job satisfaction and turnover intentions. These findings showed the importance of the effect of perceived organizational change and uncertainty on job satisfaction and turnover intentions.

* Bu makale, 30 Mayıs-01 Haziran 2013 tarihlerinde Kütahya'da yapılan 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim kurulacak yazar:

Mecbure Yardım, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Pazarcık MYO, Kahramanmaraş, Türkiye.
E-posta: mecbureyardim@ksu.edu.tr.

1. GİRİŞ

Günümüzde sürekli yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan değişimler örgütleri, faaliyetlerini ve çalışanlarını etkilemektedir. Örgütsel değişime ilişkin ilgili yazında birçok görgül çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmaların belirli alanlarda sınırlı kaldığı ve genellikle değişimin örgütsel düzeydeki etkileri üzerinde durduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin bireysel düzeyde etkilerinin ise değişime direnç konusu üzerine odaklandığı ve çalışanların tutum ve davranışları üzerine pek odaklanmadığı belirtilmektedir (Rafferty & Griffin, 2006). Oysaki, çalışanların örgütsel değişim hakkındaki düşünce, algı ve tutumlarının araştırılması değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için önem arz etmektedir (Eby vd., 2000). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanların tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği örgütler ve yöneticiler için üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir.

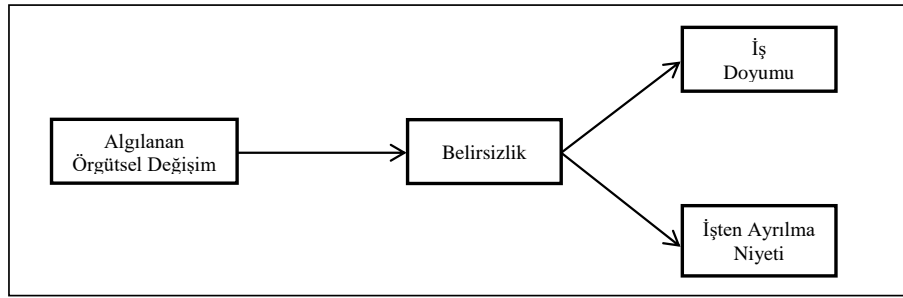
Örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri arasında işten ayrılma niyetinin oluşması önemli bir konudur. İşe son verme davranışıyla yakından ilişkili olan işten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa, işten ayrılma niyeti örgütlere önemli maliyetler ve olumsuzluklar yaratabilir. Örneğin, nitelikli bir insan gücünün kaybı, yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama açısından maliyeti vardır. Ayrıca, bir çalışanın işten ayrılması, örgütteki diğer çalışanlar arasındaki uyumun bozulması gibi olumsuz etkiler yaratabilir (Bannister & Griffeth, 1986; Cascio, 1991). İşe son verme davranışına dönüşebilen işten ayrılma niyetinin; çeşitli dışsal unsurlardan (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlardan (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve bireysel unsurlardan (cinsiyet, yaş, aile gibi) etkilendiği belirtilmektedir (Cotton & Tuttle, 1986). Çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutması (Alexander vd., 1994), onların işten ayrılma niyetlerine etki eden unsurların anlaşılmasını önemli kılmaktadır.

Örgütsel değişimin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi de önemli bir konudur. İş doyumunu ise, genel olarak, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin bir göstergesidir. İş ortamı, hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması nedeniyle bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır ve genellikle işin çalışanların beklentilerini ne

derecede karşıladığı ile ortaya çıkar (Luthans, 1995). İş doyumuna etki eden unsurları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ile ilgili unsurlardır. Örneğin çalışana nasıl davranıldığı, yaptığı işin özellikleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve ödüller iş ortamı ile ilgili unsurlardan bazılarıdır. İkinci gruptaki unsurlar ise, demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerle ilgilidir (Spector, 1997). Çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyum gerek örgütsel düzeyde (işgücü devri, devamsızlık, düşük performans gibi) gerekse bireysel düzeyde (stres ve yabancılaşma gibi) olumsuz etkilere neden olmaktadır (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında belirli bir olayı veya durumu zihinsel olarak değerlendirmeleri, başka bir ifadeyle ona anlam yüklemeleri büyük rol oynamaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve ne tür olumsuz etkiler yarattığı birçok araştırmada ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışanların algıladıkları değişimin doğasında var olan bir takım özelliklerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin, iş yaşamında yaşanan sık değişimler çalışanlar tarafından daha çok belirsizlik algısına ve buna bağlı olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bir başka dikkate alınması gereken özellik ise, değişimin çalışanlar üzerinde ve işlerinde yaratacağı etkiyi ne düzeyde algıladıklarıdır. Son olarak, çalışanların örgütsel değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı konusundaki algılarıdır (Rafferty & Griffin, 2006). Çalışanların örgütsel değişimi algılamalarında var olan bu özelliklere bağlı olarak da belirsizlik algıları farklılaşmaktadır (Miller & Monge, 1985; Nelson vd., 1995). Belirsizlik, birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özellik olarak tanımlanabilir (Lazarus & Folkman, 1984). Bu doğrultuda, belirsizlik çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel değerlendirmedir. Yapılan birçok çalışma belirsizliğin iş doyumunu azalttığı ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu gösterdiği gibi (Ashford vd, 1989; Moyle & Parkes, 1999), örgütsel değişim algısı ile bu sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir (Rafferty & Griffin, 2006).

Alan yazında var olan bulgular ve açıklamalar doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık ettiği beklenmektedir. Şekil 1, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü test etmektir. Bu çalışmanın, örgütsel değişim ve sonuçları konusunda yapılan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı, hem de örgütlerdeki lider ve yöneticilere değişim yönetimi konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkıda bulunacağı beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Örgütsel Değişim, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti

Değişim genel olarak; örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacıyla çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmektir. Değişim belli bir sistemde ve belli bir zamanda herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002). Altrichter (2000) değişimden bir ilerleme süreci ve bu sürecin çıktıları olarak bahsederken, Özdemir (2000) ise önceden planlanmış veya kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir yenilenme olarak tanımlamıştır.

Robbins (1994) değişimin örgütsel yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen etkileşimler oluşturacağından bahsetmektedir. Buna göre örgütsel düzeyde değişim, örgütsel yapının değişen ve gelişen koşullar doğrultusunda yeniden oluşturulması, örgütün amaçlarının, hedeflerinin, örgütte yapılan işlerin, görev ve sorumluluk dağılımının bu yeni yapılanma kapsamında geliştirilmesi ve ilerlemesi olarak ele alınabilir. Bir başka çalışmada değişim, söz konusu yapının beşeri yönünü ortaya çıkaran bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere), davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler şeklinde tanımlamıştır (Şimşek & Akın, 2003:238).

Bazı araştırmalar, değişimin iki farklı düzeyi olduğundan bahsetmiştir (Van de Ven & Poole, 1995). Bunlardan birincisi yüzeysel değişimler iken, ikincisi de daha derinlemesine bir yapılanma ve değişimden bahsetmektedir. Örgüt içerisinde ki yöntemlerin gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve yenilenmesi durumunda yüzeysel değişim gerçekleşirken (Weick & Quinn, 1999), radikal ve örgütün var olan yapısını yeniden biçimlendirilmesi durumunda ise farklı seviyeleri olan daha çarpıcı ve derin bir değişim gerçekleşmektedir (Porras & Robertson, 1992). Yapılan çalışmalar işletmelerin her dört veya beş yılda bir büyük çaplı, köklü değişimler gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Lewis, 2000). Rafferty ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada, büyük ve köklü değişimin güç olduğundan bahsetmişlerdir.

Bilinen ve kabul edilen gerçek şu ki, bütün örgütler sürekli bir değişim içerisindedir. Bütün bunlar bazen büyük bazen küçük olurlar ama ne var ki değişim her zaman vardır. Değişim yeniden yapılanma, birleşme, yeni teknoloji gibi olumlu anlamlara sahip olan bir kavram olarak literatürde yer almasına rağmen, çalışanlar için genellikle olumsuz bir anlam taşımaktadır (Damanpour, 1987; Hunsaker & Coombs, 1988). Değişimin çalışma koşullarını etkileyip etkilemeyeceğinin ve değişimin faydalı olup olmayacağını çalışanlar açısından sorun olduğu belirtilmektedir (Nanda, 1999).

Örgütsel değişim ile ilgili olarak daha çok değişime direnç ve bunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden söz edilmiştir (Dahl, 2010; Huy, 2002; Jimmienson vd., 2004; Kiefer, 2005; Sagie vd., 1985; Sagie & Koslowsky, 1994). Örgütlerdeki büyük ve köklü değişimler ise olumsuz etkileri sebebi ile çalışanların stres düzeylerini arttırmakta ve ruhsal durumlarını da etkilemektedir (Rafferty & Griffin, 2006). İş doyumu kavramına bakıldığında, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla iş doyum düzeyinin, işin

çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişmektedir (Aşık, 2010:32). Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen stres modeli, plansız ve düzensiz olarak gelişen örgütsel değişimlerin, çalışanlar üzerinde olumsuz yönde etkileri olduğunu göstermektedir. Bu olumsuz sonuçları değerlendirerek, değişimlerin sebep olduğu kaygı ortamı ve bunun sonucunda oluşan gergin ve sıkıntılı ruh hali çalışanları oldukça kötü durumlara itebilmektedir. Yine, Miner (1992) iş doyumunu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğunu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki saptandığını söylemektedir.

İşten ayrılma niyeti ise; çalışanların istihdam koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda gösterdikleri olumsuz bir davranıştır. Yapılan çalışmalar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Onay & Kılıcı, 2011: 365). Ayrıca Rusbelt ve arkadaşları (1988) bireyin iş memnuniyetsizliğine karşı bazı tepkiler gerçekleştireceği üzerinde durmuş, bunlardan birinin de örgütten ayrılma olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel değişim güç bir süreçtir. Dolayısıyla değişimle birlikte ortaya çıkan bu sıkıntılar çalışanların memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkilerken, işten ayrılma eğilimlerini de arttırmaktadır (Baron vd., 2001). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın birinci hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu üzerinde negatif yönde (H_{1a}), işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde (H_{2a}) bir etkisi vardır.

2.2. Örgütsel Değişim ve Belirsizlik

Değişim bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik yönünden gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır veya belli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelebilecek farklılaşma biçiminde de tanımlanmaktadır (Tezcan, 1980: 28). Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden birisi Kurt Lewin olmuştur. Lewin değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu aşamalar davranış çözülmesi (buzları çözülmesi, başlatma), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), yeniden dondurma (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Sayılı & Tüfekçi, 2008: 196).

Değişim ileriye olabileceği gibi, geriye doğru

olabilir. Bunların her ikisi de değişmedir (Tezcan, 1984). Değişim planlı veya plansız, zamanlı veya zamansız olabilmektedir. Örgütsel değişim, literatürde planlanan ve planlanmayan değişim olarak yerini almıştır. Bu açıdan bakıldığında iyi planlanan bir değişim hedeflerine daha fazla ulaşacağı beklenmektedir (Van de Ven & Poole, 1995). Kurt Lewin yıllarca değişimin bu yönü üzerinde durmuş ve birçok örgüte planlanmış değişim konusunda önerilerde bulunmuştur (Lewin, 1995; Schein, 1987). Planlanmamış değişimin, çalışanlara kabul ettirilmesi aşamasındaki zorluklar kaçınılmazdır (Bulgerman, 1991).

Yine yöneticiler, değişimin bu evrelerinin, yenilenme, yapılanma ve gelişime odaklandığı gibi, değişimin iç ve dış kaynaklara aktarılmasının da önemli olduğunu vurgulamışlardır (Robbins, 1999). Bu aşamada, çalışanların katılımı, ileride değişime karşı olası bir direnci engellemede ve kontrol altına almada izlenebilecek önemli bir strateji olabilmektedir (Hannan & Freeman, 1989; Nutt & Backoff, 2001). Örgütlerin hem kendi iç yapılarında hem de dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle varlıklarını koruyabilmek için uyum sağlamaları gerekmektedir (Savi, 2003). Örgütsel değişim yaşanırken değişimin alt bileşenlerini, nedenlerini bilmek değişime eşlik etmek ve değişimi geliştirmek kadar önemlidir. Değişimin nedenlerini ve bileşenlerini bilmek hem örgütün hem de çalışanların kontrolü için de çok önemlidir (Gomez, 2009). Bunun için de örgütlerde planlı bir değişimin daha etkin olacağı düşünülmektedir. Plansız değişim ise, değişim amacının önceden belirlenmediği ve değişim sürecinin hiçbir aşamasının önceden düşünülmeyi kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir. Bu hazırlıksız planlanmamış değişim belirsizlik algısını daha da artırır. Oysa çalışanlar bildikleri yöntemlerle ve alıştıkları çalışma koşullarında işe devam etmeyi daha güvenli bulur.

Richardson ve Denton (1996) ise yaptıkları çalışmada, değişim sonucunda oluşan stres ortamının oluşturduğu iletişim sorununa dikkat çekmişler ve yönetici tarafından kesin olarak bilgilendirilmeyi bekleyen çalışanların beklentileri karşılanmadığı takdirde güvensizlik ve bu güvensizlik sonucunda belirsizlik yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Lazarus ve Folkman'ın (1984) belirttiği gibi, yeni olaylar ve durumlar bireyler tarafından zararlı olarak görülür veya bir tehdit unsuru olarak algılanabilir. Yeni durumlar için bireyler deneyimsizdir. Değişim dönemlerinde bireylerin tamamen yeni bir şekilde hareket etmesi ve oluşan yeni değerleri benimsemesi gerekir. Birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özellikler olarak tanımlanan belirsizlik kavramı, çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel

değerlendirme olarak ele alınabileceğini söylemek mümkündür. Bir olay sonucunda oluşan psikolojik şüphe ortamını gösteren belirsizlik kavramının, örgütlerde gerçekleşen sürekli değişimlerin getirdiği problemler ile daha da etkin olduğu görülmektedir (DiFonzo vd., 1994). Örgütlerde gerçekleşen büyük çaplı ve radikal değişimler, çalışanlar tarafından olumsuz yönde algılanmaktadır ve bunun sonucunda çalışanlar belirsizlik yaşamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel değişimin belirsizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.3. Belirsizlik, İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti

Clampitt ve Williams (2005) yaptıkları çalışmada, belirsizliğin öncelikle doğanın değişmeyen bir kanunu olduğundan söz ederek, insanların yaşamlarının her döneminde ve her alanında içinde bulunduğu duruma endişe ile yaklaşması durumunda belirsizlik yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Belirsizlik sonucu oluşan depresyon, memnuniyetsizlik, kaygı gibi durumların bireyin fiziksel anlamda da zayıf hissetmesini sağlayacağını ve bütün hayatını olumsuz yönde etkileyeceğini söylemek mümkün olacaktır. Belirsizliği, kargaşa, anlaşılacak, öngörülemeslik ve bilgi yetersizliği olarak tanımlayan Mishel (1988) ise belirsizliğin, insanların verimliliği için gerekli olan yeteneklerini kısıtlayarak bireyin kendisine, ailesine, topluma ve yaşadığı çevreye karşı yetersiz bir hal almasına sebep olduğuna değinmiştir.

İş yaşamı bireyin yaşamının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yaptığı işe ilişkin tutumu olumlu olan çalışan daha mutlu ve işinden daha memnundur. Diğer taraftan işine karşı olumsuz bir tutuma sahip olan çalışan duygusal, fiziksel ve ruhsal anlamda pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Maslach & Letier 1997; Okyay, 2009; Yiğit vd. 2011). İş doymu bireyin işinden mutlu olmasının ve haz almasının sağladığı bir duygudur. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey olumsuzluk yaşar.

Diğer taraftan, işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemlerdir. Yine Meanwhile ve arkadaşları (1993) işten ayrılma niyetini çalışanların bilinçli olarak başka örgütlerde başka alternatifler araması olarak tanımlamışlardır (Samad, 2006: 12). Rusbelt ve arkadaşları (1988) bireyin iş doyumsuzluğuna karşı bazı tepkiler gerçekleştireceği üzerinde durmuş bunlardan birinin de örgütten ayrılma olduğunu belirtmişlerdir. Yaşadığı olumsuzluklar bireyin fiziksel, ruhsal ve

sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin gereğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir.

Bireyler belirsizliği değişimden kaynaklanan kritik bir bilişsel değerlendirme olarak görmektedirler. Yaşanan belirsizlikte bireylerin iş tatminini etkiler. Yani belirsizlik arttıkça bireyin iş doymu azalır (Rafferty & Griffin, 2006). Nihayetinde yapılan görgül çalışmalar buna ilişkin kanıtlar gösteriyor ki, yaşanan belirsizlik iş doymunu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ashford vd., 1989; Moyle & Parkes, 1999). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 3: Belirsizlik ortamının iş doymu üzerinde negatif yönde (H_{3a}), işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde (H_{3b}) bir etkisi vardır.

2.4. Algılanan Örgütsel Değişim ve İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Belirsizliğin Aracılık Rolü

Değişen çevre koşulları ile birlikte örgüt yapısını oluşturan unsurlar da değişmektedir. Örgütün faaliyetleri, amaçları, hedefleri, görevler ve sorumluluklar da değişmektedir. Literatürde bahsedildiği üzere yüzeysel ve yapısal değişimler şeklinde iki gruba ayrılan örgütsel değişim modelleri günümüzde daha çok yapısal, geniş çaplı ve radikal değişimler olmaktadır (Lewis, 2000). Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel değişimin planlı veya plansız olarak uygulanması söz konusudur. Değişimin planlanması ve derecesi, değişimin çalışanlara doğru aktarılması hususunda önemli olmaktadır. Plansız gelişen değişim sonucunda ise değişen çalışma koşulları, belirlenmemiş görev ve sorumluluklar ve en önemlisi maddi unsurlar konusunda endişe yaşayan çalışanların yaşadıkları stres ortamı, kendilerini güvensiz hissetmelerine, kontrol duygularını yitirmelerine ve tamamen bir karmaşıklık ortamına sürüklenmelerine sebep olmaktadır (Blake & Mouton, 1983; Hunsaker & Coombs, 1988; Mirvis, 1985). Diğer bir bakış açısı ile yöneticileri tarafından kesin olarak bilgilendirilmeyen çalışanların, beklentileri karşılanmadığı takdirde güvensizlik ve bu güvensizlik sonucunda geleceklerinden kaygı duyarak belirsizlik yaşadıkları gözlenmektedir (Denton, 1996). Yaşanan bu belirsizliğin ise örgütlerde gerçekleşen değişimlerin getirdiği zorluklarla daha etkin olduğu görülmektedir (DiFonzo vd., 1994).

Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları

durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemler olduğunu belirtmektedir (Onay & Kılıcı, 2011: 365). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel olarak unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Şahin, 2011: 279). Yaşanan değişim bu unsurların da farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu farklılaşma ve değişim ortamı insanları belirsizliğe sürüklemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, örgütlerde gerçekleşen değişimler, çalışanlar tarafından olumsuz yönde algılanmaktadır ve bunun sonucunda çalışanlar belirsizlik yaşamaktadır. Değişim karşısında çalışanların belirsizlik algılarının artması ise gerek iş doyumlarının azalmasına gerekse işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel değişim önce çalışanların belirsizlik algısını artırmakta, bu durum da iş doyumlarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 4: Algılanan örgütsel değişimin iş doymu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini, özel dersanelerde görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Bu ana kütlede, kolayda örnekleme yöntemiyle ve gönüllülük esasına göre belirlenen kişilere anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya toplam 161 kişi katılmıştır (%44 kadın, %56 erkek). Yaş ortalaması 30.29 yıl (S.S.=6.44) olan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 139 kişinin (% 86.3) lisans ve daha üst düzeyden, 22 kişinin (%13.7) lisanstan daha aşağı düzeyden mezun olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 3.83 yıldır (S.S.=3.58).

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket formunda demografik bilgilerin yanı sıra araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait ölçekler yer almıştır.

3.2.1. Algılanan örgütsel değişim ölçeği: Çalışanların örgütsel değişim algılarını ölçmede Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanan ölçekte değişim sıklığı

(örnek madde “Çalışma ortamımda değişiklik sıklıkla görülür”), değişim etkisi (örnek madde “Çalışma ortamım beklenmedik yönde değişiyor”) ve planlı değişim (örnek madde “Değişim, kurumumuz tarafından önceden planlanır ve değişim için önceden hazırlık yapılır”) alanlarında maddeler yer almıştır. Tek faktörlü bir yapı olarak algılanan örgütsel değişim ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının (α) 0.81 değeri aldığı tespit edilmiştir.

3.2.2. Belirsizlik ölçeği: Çalışanların değişimden kaynaklanan belirsizlik algılarını ölçmede, yine, Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar ölçekte yer alan maddelere 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) yanıt vermişlerdir (örnek madde “Genellikle, değişime nasıl tepki vermem gerektiğini bilmiyorum”). Tek faktörlü bir yapı olan belirsizlik ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının (α) 0.72 değeri aldığı tespit edilmiştir.

3.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilmiş ve 3 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer alan sorulara 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek madde “Çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm”). Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.77$ değeri aldığı görülmüştür.

3.2.4. İş doymu ölçeği: İş doymunu ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır (örnek madde “Mevcut işimden yeterince tatmin olduğumu hissediyorum”). Bu çalışmada, iş doymu ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.83$ değeri aldığı görülmüştür.

3.3. Bulgular

Araştırmada öncelikle, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doymu, işten ayrılma niyeti ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkiler düzeyinin tespiti yapılmıştır. Tablo 1’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında, demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin iş doymu ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur ($r= .17$,

Tablo 1: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	30,29	6,44	-							
2. Cinsiyet	,55	,49	,24**	-						
3. Eğitim Düzeyi	3,83	,91	,07	-,04	-					
4. Çalışma Süresi	3,83	3,58	,44**	,28**	,11	-				
5. Algılanan Örgütsel Değişim	3,08	,56	-,01	,12	,14	-,01	-			
6. Belirsizlik	2,66	,81	,01	-,12	,09	-,09	,14	-		
7. İş Doyumu	3,44	,97	,06	,05	,17*	,12	-,38**	-,26**	-	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,65	,95	-,01	-,01	-,02	-,07	,23**	,23**	-,37**	-

** p < 0.01; * p < 0.05

p<.05). Araştırma modelinde bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ($r = -.38, p < .01$), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ($r = .23, p < .01$) ilişkili olduğu görülmüştür. Belirsizlik ise iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ($r = -.26, p < .01$), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ($r = .23, p < .01$) ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışmanın ana amacı doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık etkisini görmek için, Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve çalışma süreleri girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim; son aşamada ise aracı değişken olan belirsizlik eklenerek, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2014). Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ($\beta = -.39, p < .01$) üzerinde negatif, işten ayrılma niyeti ($\beta = .24, p < .01$) üzerinde ise pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi (H_{1a} ve H_{2a}) desteklenmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi algılanan örgütsel değişimin belirsizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Tablo 2'de yer alan sonuçlara bakıldığında, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik ($\beta = .16, p < .05$) üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi belirsizlik ortamının iş doyumuna üzerinde negatif yönde, işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre, belirsizliğin iş doyumunu ($\beta = -.21, p < .01$) negatif

yönde ve işten ayrılma niyetini ($\beta = .20, p < .05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın üçüncü hipotezi de (H_{3a} ve H_{3b}) desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi örgütsel değişim – iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü olduğunu belirtmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde ele alınan ilk üç hipotezin bulgularla desteklenmiş olması aracılık testinin yapılacağı son aşamaya geçilebileceğini göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Aracı değişken olan belirsizlik modele eklendiğinde, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna üzerindeki etkisinin $\beta = -.42$ 'den ($p < .01$) $\beta = -.29$ ($p < .01$) değerine düştüğü bulunmuştur. Benzer şekilde, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $\beta = .24$ 'den ($p < .01$) $\beta = .13$ ($p > .05$) değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, belirsizlik değişkeninin, algılanan örgütsel değişim ile iş doyumuna arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiğini, ancak algılanan örgütsel değişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermiştir.

Daha sonra, aracı değişken olarak belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin etkisini anlamlı bir şekilde iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerine taşıyıp taşımadığı Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda, belirsizliğin, algılanan örgütsel değişim – iş doyumuna ilişkisinde aracılık etkisinin anlamlı ($z = -2.40, p < .05$) olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yapılan test sonucunda, belirsizliğin, algılanan örgütsel değişim – işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık etkisinin anlamlı ($z = 4.29, p < .001$) olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmanın dördüncü hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 2: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Belirsizlik		İş Doymu			İşten Ayrılma Niyeti				
	1. Adım	2. Adım	1. Adım	2. Adım	1. Adım	2. Adım				
Kontrol Değişkenleri										
Yaş	.07	.07	.00	.01	.00	.01	.01	.02	.01	.00
Cinsiyet	-.10	-.13	.03	.09	.03	.06	.09	-.03	.09	.00
Eğitim Düzeyi	.09	.07	.16*	.22*	.16*	.24**	-.01	-.05	-.01	-.07
Çalışma Süresi	-.10	-.09	.09	.06	.09	.04	-.08	-.06	-.08	-.04
Bağımsız Değişken										
Algılanan Örgütsel Değişim		.16*		-.42**		-.29**		.24**		.13
Aracı Değişken										
Belirsizlik						-.21*				.20*
R^2	.031	.053	.040	.215	.040	.257	.006	.061	.006	.101
ΔR^2	-	.022	-	.175	-	.217	-	.055	-	.095

** p < 0.01; * p < 0.05

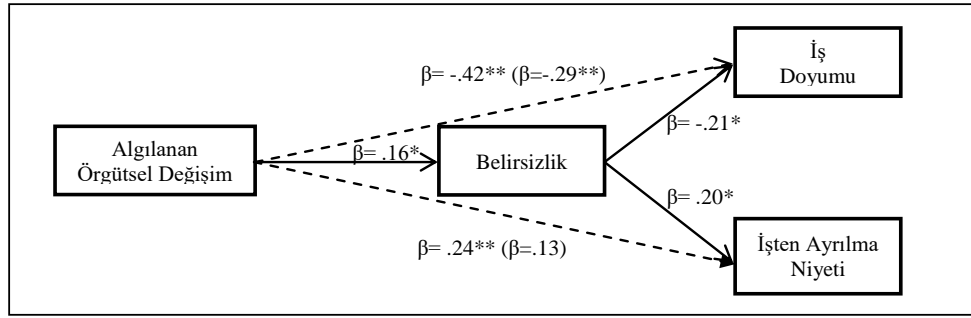
4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doymu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, birinci, ikinci ve üçüncü hipotezler elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Algılanan örgütsel değişim belirsizlik ve işten ayrılma niyetini pozitif, iş doymunu ise negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, belirsizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili iken, iş doymu üzerinde negatif yönde etkili olduğu bulunmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre belirsizliğin, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bir anlamda, algılanan örgütsel değişim önce çalışanların algısıyla belirsizliğe yol açmakta, işten ayrılma niyeti de belirsizliğe bağlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer taraftan, elde edilen bulgular, belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin iş doymu üzerindeki etkisinde kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgulara göre çalışmanın dördüncü hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu da, çalışanların örgütsel değişim algılarının iş doymu üzerindeki etkisinin gerek doğrudan gerekse belirsizlik aracılığıyla ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, alan yazındaki sonuçlarla uyumludur (Ashford vd, 1989; Moyle & Parkes, 1999; Rafferty & Griffin, 2006).

Araştırma sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, büyük ölçüde, algıladıkları belirsizlikten etkilendiğini söylemek mümkündür. Çalışanların belirsizlik algılarının oluşumunda özellikle örgütsel değişimin nitelikleri büyük oranda etkili olabilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006). Örgütsel değişimin sıklığı; değişimin çalışanlar

üzerinde ve işlerinde yaratacağı etki; ayrıca değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı çalışanlar tarafından zihinsel olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda olumsuz bir etkiye sahip bir durum söz konusu olduğunu düşündüklerinde belirsizlik algısı oluşmaktadır. Belirsizlik, bir bakıma, örgütsel değişim algısını takiben oluşturulan bir zihinsel değerlendirmedir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel değişimin çalışanların iş doymu üzerindeki etkisinde belirsizliğin kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Bu sonuç, iş doymu üzerinde algılanan örgütsel değişimin etkisinin hem doğrudan hem de belirsizlik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. İş doymunu etkileyen faktörlerin sayısının çok olması (Spector, 1997), belki de, algılanan örgütsel değişim ile iş doymu arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini açıklayabilir.

Son zamanlarda kapatılacağı ve dönüştürüleceği ifade edilen özel dershanelerde çalışanların katıldığı bu araştırma, uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İlk olarak, algılanan örgütsel değişimin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizliğin işten ayrılma niyetini artırması ve iş doymunu azaltması, söz konusu kurumlar ve yöneticileri için değişimin üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Özellikle değişimi karakterize eden unsurlardan planlama veya değişim öncesi hazırlık yapma ile değişim sonuçları konusunun çalışanların belirsizlik algılarını azaltması açısından önemli olduğu görülmektedir. Değişimin ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçların ortaya çıkacağı gibi konuların açıklığa kavuşturulması çalışanların belirsizlik algılarının azalmasında faydalı olacağı ifade edilebilir. İkinci olarak, söz konusu kurumların ve



Şekil 2: Araştırmanın Bulguları

yöneticilerin değişimi yönetirken çalışanlarına karşı açık olmaları ve iletişim kurmaları, belirsizlik algısının azalmasına neden olabilir ve buna bağlı olarak iş doyumları ile işten ayrılma niyetleri değişebilir. Bu nedenle, kurum ve yöneticilerin, örgütsel değişim algısının çalışanlar üzerindeki etkilerini farklılaştırmak için çeşitli yönetsel beceriler üzerinde durmaları faydalı olabilir.

İlgili alan yazında, algılanan örgütsel değişimin bireyler üzerinde etkisini araştıran az sayıda çalışmanın olması, bu çalışmanın önemli bir katkısının olduğunu göstermektedir. Ancak, her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım kısıtlar vardır. İlk kısıt olarak, veri toplama yöntemi sayılabilir. Verilerin aynı kaynaktan (bireyin kendisinden) toplanması yanlılığa neden olmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması bu kısıtı ortadan kaldıracaktır. İkinci olarak, araştırmanın kesitsel bir araştırma olması bir diğer önemli kısıt oluşturmaktadır. Kesit araştırması, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak pek mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, bireylerin işyerlerinde gönüllü olarak kalıp işlerinden memnun olmasını sağlamada, örgütsel değişimi ve buna bağlı olarak belirsizliği nasıl ve ne şiddette algıladıklarına bağlı olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Altrichter, H. (2000). "Introduction". İçinde H. Altrichter & J. Elliot (Ed.), *Images of Educational Change*, Buckingham: Open University Press.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R. & Nuchols, B. A. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations*, 33, 505–520.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803–829.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran, 31-51.
- Bannister, B. D. & Griffeth, R. W. (1986). Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination, *Journal of Management*, 12(3), 433–443.
- Blake, R. R. & Mounton, J. S. (1983). The urge to merge: Tying the Knot successfully. Training and ception of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organizations Studies*, 15(2), 233-248.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baron, J.N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Laborpains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960–1012.

- Bulgerman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organizational Science*, 2, 239-262.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston: PWSKent.
- Clampitt, P. G. & Williams, M. L. (2004). Communicating about Organizational Uncertainty. İçinde D. Tourish and O. Hargie (Ed.), *Key issues in organizational communication*, 37- 59.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Di Fonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R.L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23, 47-62.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gomez, D. R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Exedra Journals*, 1, 177-195.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hunsaker, P. L. & Coombs, M. W., (1988). Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. *Personnel Journal*, 67, 56-78.
- Jimmieson, N. L. Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in on going change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewin, K. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Liv. Pioneira Editora.
- Lewis, L. K. (2000). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Fransisco: Jossey- Bass Inc.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial / Organizational Psychology*. NY: McGraw-Hill.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisitions. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(1), 65-84.
- Mishel, M. H. (1988). Uncertainty in illness. *Journal of Nursing Scholarship*, 20(4), 225-232.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA: Addison-Wesley.
- Moyle, P. & Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 625-646.
- Nanda, A. (1999). "Implementing organizational change". İçinde M. P. Cunha & C. A. Marques (Ed.), *Readings in organization science: Organizational change in changing context* (pp. 489-522). Lisboa: ISPA.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Nutt, P. & Backoff, R. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. İçinde M. P. Cunha, J. M. Fonseca & F. Gonçalves (Ed.), *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 205-239). Lisboa: RH Editora.
- Okyay, N. (2009). Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,

- Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Onay, M. & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Özdemir, S., (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Porras, J.& Robertson, I. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. İçinde M. D. Dunnette, L. & M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719-822). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5),1154-1162.
- Rafferty, A. E, Jimmenson, N. L., & Armenakis, A. A., (2013). Change readiness: Multilevel Review. *Journal of Management*,39,110-135.
- Richardson, P. & Denton, D. K. (1996). Communicating Change, *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Robbins, S. (1996). Mudança organizacional e administração do stress. In *Comportamento organizacional*,394-423.
- Saylı H. & Tüfekçi A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Geliştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30,193-210.
- Şimşek, M. Ş. & Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. İçinde S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Samad, S.(2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions, *The Journal of Human Research Adult Learning*, May, 12-20.
- Schein, E. (1987). *Process consultation*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1980).Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5(25), 28-30.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yiğit, R., Dilmaç, B., & Deniz, E. M. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 1-18.



Araştırma Makalesi

Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç:

Bir Tipoloji Önerisi

Ümit Ercan^{*}
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:

Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç:
Bir Tipoloji Önerisi

Tarihler :

Geliş 10 Temmuz 2014
Düzeltilme geliş 01 Eylül 2014
Kabul 17 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Öğrenme, Değişim, Değişime Direnç, İdeal Değişim, Zorlayıcı Değişim, Yok Olucu Değişim, Devrimsel Değişim.

ÖZ

Tüm bireyler, gruplar, organizasyonlar veya toplumlar çevrelerinde meydana gelen değişim ile başa çıkmayı ve değişime uyum sağlamayı öğrenmek zorundadırlar. Her ne kadar söz konusu değişimi engellemek mümkün olmasa dâhi, genel olarak değişime maruz kalan tüm bu aktörler değişime direnç gösterirler. Değişim sürecini yönetebilmek ve değişime direnci engelleyebilmek özellikle liderler ve değişimi talep eden takipçileri için önemli bir husustur.

Liderler ve takipçileri değişimin ve değişime direncin ana unsurlarıdır. Bu çalışmada; öncelikle organizasyonel öğrenme ve örgütsel değişimin kuramsal çerçevesi, kavramlara ilişkin yazın taraması ve güncel yaklaşımlar tartışılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt olgusunun sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime dirençle ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel değişim ve değişime direnç konusunda bir tipoloji önerisi sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Title:

Learning Organizations, Organizational Change and Resistance to Change: A Typology Proposal

Article history:

Received 10 July 2014
Received in revised form 01 September 2014
Accepted 17 October 2014

Keywords:

Organizational Learning, Change, Resistance To Change, Ideal Change, Coercive Change, Revolutionary Change, Entropic Change

ABSTRACT

Any individual, group, organization or society must cope with and adapt itself to the change going around its environment. Even though it is impossible to prevent change, generally these actors may try to resist it. Managing the change by preventing the resistance to it, is an important success factor the leaders and the followers should cope with.

The leaders and the followers are the main characters of the change and resistance. In this study, the main dynamics of organizational learning, organizational change, the literature of organizational change, and contemporary approaches were discussed. A general evaluation about organizational change and resistance which are the results of organizational learning and learning organizations has been made. A typology proposal in which the roles of the leaders and followers on change and resistances are underlined at the last part of this study.

^{*} İletişim kurulacak yazar:

Ümit Ercan, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
E-posta: ercanumit@yahoo.com

1. GİRİŞ

Günümüz örgütleri, hayatta kalabilmek ve rakipleri karşısındaki avantajlarını sürdürebilmek amacıyla, yeniliklere uyum sağlamak ve sürekli öğrenme modelleri geliştirmek zorundadırlar. Öğrenen organizasyonlar yeni bilgi yaratan, yarattığı bilgiyi organizasyon içinde paylaşan, öğrenilenleri organizasyon bilgisi haline getiren ve bunları sorunların çözümünde kullanan örgütlerdir (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme beraberinde örgütsel değişimi getirmekte, öğrenen örgütler öğrendiklerinin sonucunu organizasyonel değişim olarak yaşamaktadırlar. Değişim, örgütlerin hayatta kalmada kullandıkları önemli bir enstrüman olarak yer almaktadır. Ancak öğrenme, öğrenilenleri uygulama, uygulama sonucu olarak meydana gelen değişim, organizasyon içerisinde her seviyedeki direnç, eleştiri ya da en azından değişime kayıtsız kalma şeklinde bir tepkiyi beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada; öncelikle organizasyonel öğrenme ve örgütsel değişimin kuramsal çerçevesi, kavramlara ilişkin yazın taraması ve güncel yaklaşımlar tartışılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt olgusunun sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime dirençle ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel değişim ve değişime direnç konusunda bir tipoloji önerisi sunulmuştur.

Örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunda, organizasyonlarda temel aktörler olarak liderler (yöneticiler) ile takipçilerin-çalışanların (astlar) değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme olarak ortaya koydukları tepkilerin örgütsel değişim üzerine etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve direnç olgusunda yazında yer alan çalışmaların genel değerlendirmesi yapılmış ve yazına katkı sağlamak amacıyla bir tipoloji önerisi yapılmıştır. Muhakkak ki, değişim ve değişime direnç konusunda çalışanlar ve yöneticiler dışında birçok çevresel, yapısal, sosyolojik veya yasal unsur etkindir. Ancak bu çalışmada, organizasyonun iç veya dış yapısında yer almakla birlikte organizasyonel değişime katkı sağlayan unsurların etkisi göz ardı edildiğinde organizasyonun iç aktörlerinin değişimin hızı, yönü ve türü üzerindeki etkisinin ne olabileceği tartışılmaya çalışılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme olgusu, bilgi toplumu süreci ile birlikte, değeri daha iyi anlaşılabilir bir gerçekliktir.

Günümüzde bilgi tek başına bir anlam taşımaz, önemli olan öğrenmedir. Çünkü bilgi, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve ancak öğrenme sayesinde elde edilip, kullanılabilir hale dönüşmektedir (Yalçın & Ay, 2011). Öğrenen organizasyon kavramı Senge (1990) tarafından kavramsal bir açıklıkla ortaya konulmuş olsa dâhi organizasyonel öğrenme nosyonu 1960'lı ve 1970'li yıllarda, yöneticilerin değişim konusuyla yüzleşmeleriyle birlikte, yazına dâhil olmaya başlamıştır (Yeo, 2005). Bu dönemde, davranış bilimlerinde, örgütlerin sürekli olarak tamir edilmesi ve değişimlere göre modifiye edilmesi gereken makineler olduğu (Cummings & Huse, 1996) yönündeki algı da daha fazla destek bulmaya başlamıştır.

Öğrenen örgütlere ilişkin bir çok farklı bakış açısı, birbirinden farklı tanımlamalar yapılmıştır (Yeo, 2005). Argyris'in (1993) **eylemsel** tanımlamasına göre; öğrenen organizasyonlarda, bireyler anahtar role sahiptirler. Öğrenen ve öğrendiklerinden sonuç elde etmek isteyen bireylerdir. Elde edilen tüm bilgi ve beceriler, bireysel akıl ve zihin tarafından eyleme dökülür. Braham'ın (1996) **yenilenme** tanımlamasına göre ise örgütsel öğrenme "öğrenmeyi öğrenmedir". Öğrenme sürecinin sonucu çalışanlarla yaptıkları iş arasındaki ilişkide yenilenme olarak ortaya çıkar ve kendi geleceğini yaratır.

Denton'un (1998) **örgütsel değişim** bağlamı tanımlamasında; organizasyonel öğrenme, bilginin rekabet avantajı olarak kullanılmasıdır. Öğrenme organizasyonun davranış ve faaliyet yöntemlerinde değişiklik ile sonuçlanmalıdır. **Faaliyetsel** öğrenme tanımında Garratt'a (1999) göre öğrenme insanların saat ve saat, gün ve gün gerçekleştirecekleri ve sonucunda ortaya çıkan enerjinin organizasyonun tüm eylem süreçlerinde yer almasıdır. Öğrenmenin **teknolojik** boyutuna (Marquardt & Kearsley, 1999) göre öğrenen organizasyonun bilgiyi toplayacak, depolayacak ve transfer edecek bir kapasiteye sahip olması ve organizasyonel başarıya ulaşma kabiliyetine sahip olması gerekir.

Öğrenme, organizasyonun gelişme ve hayatta kalma refleksinin merkezinde yer alır (Pedler v.d., 1997). **Kültür** merkezli tanımlama yapan Schein'e (1996) göre ise öğrenme, organizasyon içerisindeki mühendis ve icracılara kendi organizasyonel kültürlerini öğrenmeleri, analiz etmeleri ve güçlü yanlarını korumak için kültürü diğer çalışanlara transferlerini öğrenme sürecidir. Senge'nin (1990) **sistem** bakışına göre ise "öğrenme sistem oluşturulması, zihinsel modeller geliştirilmesi ve kişisel uzmanlık" ile gerçekleşir. Watkins ve Marsick (1993), örgütsel öğrenme tanımlamasında

takım geliştirme ve takım halinde öğrenme ile sürekli bir süreç olarak yenilik, gelişim ve kapasite artırımındır. Jones (2000) öğrenen örgütlerin **performans** üzerindeki önemini, yöneticilerin çalışanların organizasyonlar, çevreleri ve alınan kararları anlamaları konusundaki kapasitelerini sürekli olarak artırma süreçleri olarak tanımlamaktadır.

Öğrenme, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle, çevresi ile ilgili olarak birikmiş bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlikler ve farklılıkları tespit etmesi ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2010). Bu tanımlama öğrenmenin kişisel seviyede yapılan tanımıdır. Ancak öğrenen organizasyon yapısından bahsedebilmek için bireysel öğrenmenin yanında, grup ve organizasyonel öğrenmenin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Öğrenme, birey, grup ve organizasyon seviyesi olmak üzere organizasyonun farklı seviyelerini içerecek şekilde olmaktadır (Watkins & Marsick, 1994). Grup olarak öğrenme; öğrenmiş olan bireylerin, öğrendiklerini grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışına ulaşmalarıdır. Organizasyonel öğrenme ise grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve ortak veri tabanının oluşturulmasıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyden başlayıp takım/grup halinde öğrenmeye ve oradan da örgütün bir bütün olarak öğrenmesine uzanan bir süreci ifade etmektedir (Probst & Büchel, 1997). Öğrenen örgüt; bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen; bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde- öğrenmenin var olduğu, kendisinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenen yapılardır. Öğrenen örgüt, yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaştığı, gerektiğinde sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği, hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği örgüttür.

Günümüz örgütleri için performans geliştirme ve örgütsel öğrenme, yaşamlarını sürdürmek için hayati unsurdur (Dibella, 2001). Örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki süreçlerin daha etkin bir bilgi ve anlayışla geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Fiol & Lyles, 1985). Öğrenen organizasyonlar, bilgi sayesinde davranışlarını değiştiren yapılardır (Huber, 1991). Davranışları yeniden tanımlamada geçmişte elde edilen verileri kullanır (Levitt & March, 1988) ve böylelikle hataları silme veya düzeltme süreci gerçekleşmiş olur (Argyris, 1977). Örgütler, öğrenme ve değişimleri takip edebilme özellikleri itibarıyla öğrenen örgüt literatüründe de kabul edilmiş bir şekilde; “bilen, anlayan, düşünen

ve öğrenen” örgütler şeklinde sınıflandırılmışlardır. Dört ayrı kategoride tanımlanan örgüt modelleri içerisinde öğrenen örgütler en üst seviyede ifade edilir ve devamlı olarak çevresini araştıran, kendisinin farkında olan örgüt olarak tanımlanmaktadır (McGill & Slocum, 1993).

Örgütsel öğrenme, anlayışların, bilgi ve zihinsel modellerin paylaşılmasıyla oluşur. Tecrübe ve bilgi birikimlerinin oluşturduğu örgütsel hafızanın üzerine kurulur (Stata, 1989). Öğrenen örgüt, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 2010). Bilginin örgüt içinde pozitif bir sinerji yaratarak etkin kullanımı yönünde örgütsel öğrenme yaklaşımı önem taşımaktadır (Dodgson, 1993). Örgütsel öğrenme, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve entegre edilmesinin ve böylelikle kaynak ve kapasitelerin organizasyonun yararına ve gelişimine katkı sağlayacağı dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Lopez vd., 2005). Örgütsel öğrenme, organizasyonların teknolojik, üretime yönelik ve ticari anlamda yeniliklerin araştırılması ve yönetim faaliyetlerinde ortaya konulmasını hedef almaktadır. Bu kapsamda, bilginin organizasyonun veri tabanlarına işlenmesi tüm çalışanların performansını artıracak şekilde aktarılması önem taşımaktadır (Cavaleri, 2004).

Öğrenme, meydana geldiği ortamdan doğrudan etkilenen bir süreçtir dolayısıyla bilginin pratikten ayrılmasını öneren bilgi transfer modelleri reddedilir (Lave & Wenger, 1990). Organizasyonel öğrenme, ne basit olarak bireylerin yeni bir şeyler öğrenmesi (Huber, 1991) ne de organizasyonların yeni bir şeyler üretme yeteneğidir (Nonaka vd., 1995); organizasyonel öğrenmeyi asıl etkin kılan husus stratejik seviyede uygulanabilirliğidir (Crossan vd., 1999).

Koordinesiz eylemlerden kaçınmak amacıyla, organizasyon içinde stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli olan genel bilgilerin paylaşılacağı bir mekanizma kurulmalıdır (Mezias vd., 2001). Örgütsel öğrenme, tanımlanabilir ve ayırt edilebilir aşamalardan oluşur. Birçok araştırmacı organizasyonel öğrenmenin boyutlarını tanımlamaya çalışmıştır (Huber, 1991; Day, 1994; Nevis vd., 1995; Crossan vd., 1999; Winter, 2000). Öğrenen örgütler, gelecekle ilgili bilgi yaratmak suretiyle sürekli güçlenen örgütlerdir (Senge, 1990). Ortenblad (2004) öğrenen örgütlerle ilgili çalışmasında, işte öğrenme, öğrenme iklimi ve organizasyon yapısından oluşan esnek ve organik bir bütünleşmiş yapı önerisi sunmuştur. Organizasyonel öğrenme, yenilik oluşturma, rekabet avantajı ve başarılı ekonomik sonuçların

elde edilmesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Lopez vd., 2005). Organizasyonel öğrenme, stratejik anlamda organizasyonların en önemli rekabet avantajıdır ve bu rekabet avantajı, bilgi kazanımı ve performans geliştirmeyle sağlanır.

2.2. Öğrenen Örgütlerle İlgili Üç Temel Varsayım

Organizasyonel öğrenme, organizasyonu içerisinde bulunduğu çevre ile reaktif değil proaktif bir ilişki kurmasına imkân sağlar (Dodgson, 1993; Sinkula, 1994).

2.2.1. Kendi Kendini Düzenleyen (Sibernetik) Sistemler: Bütün yaşayan sistemler gibi sosyal sistemler de kendi kendini düzenleyen (sibernetik) sistemlerdir. Bu yaşamsal bir gerekliliktir ve hayatta kalmak isteyen organizmalar kendilerini ve çevrelerini kontrol etmek, değişimlerden haberdar olmak ve değişimlerle ilgili çeşitli şekillerde geribildirimler almak zorundadırlar. Bu geribildirimler sayesinde, organizasyonlar faaliyetlerini, taktiklerini ve stratejilerini dengeler ve düzenlerler. Bu durumda ortaya çıkan öğrenme modeli geçmişten, tecrübelerden veya faaliyetlerin sürekli gözden geçirilmesinden ve performans değerlendirmesinden sağlanan bir öğrenmedir. Geribildirimler, aylık sayımlar veya günlük stok kontrol faaliyetleri gibi günlük otomatik faaliyetler olabileceği gibi, öğrenme süreçleri veya tecrübe hikâyeleri gibi kesitli faaliyetler de olabilir (Roth, 2000). Bazı durumlarda geri beslemeler doğrusal (lineer) iken bazı durumlarda kaotik veya tesadüfi olabilir (Dibella, 2000). Ancak her iki durumda da yaşayan sistemler kendileri veya başkaları vasıtasıyla elde ettikleri tecrübeleri organizasyonun misyonunu ve vizyonunu daha iyi bir şekilde icrası için organizasyonun diğer unsurlarıyla paylaşmaları esasına dayanır.

2.2.2. Yaşayan sistemler olarak reaktif sistemler: Bu prensibin temelleri örgütsel öğrenme ve örgütsel değişimin öncülerinden Kurt Lewin tarafından ortaya atılmıştır. Bütün değişim programları değişimleri yaratır ancak beraberinde umulan veya umulmayan yan etkilere sebep olurlar (Lewin, 1951). Yaşayan veya organik yapıya sahip herhangi bir sisteme bir karşı etki veya tepki almaksızın dokunulamaz, etkileşime girilemez veya etki edilemez. Fizikteki temel ilkede olduğu gibi “her etki karşılığında bir tepki yaratır.”

2.2.3. Öğrenme kapasitesi değişim odaklı olmakla doğru orantılıdır. Aslında bu prensip birinci ve ikinci prensipten doğrudan etkilenen bir prensiptir. Organizasyonda öğrenme süreci oluşturulduğunda karşılığında bir direnç ve tepki beklenmelidir. Birçok öğrenen organizasyon kurma çabası sırf bu

prensibin göz ardı edilmesi sebebiyle başarısızlığa uğrar (Dibella, 2000). Aslında her yaşayan sistem kendi gelişme ve yok olma tohumlarını bünyesinde taşır. Dolayısıyla organik sistemler, olabileceklerini olma kapasitelerine sahiptir (Mataranu, 2000). Aynı şekilde sistemler gelişmek ve büyümekle birlikte entropiye (yok olmaya) doğru ilerlemektedir. Sistemler olgunlaştıkça ve öğrenmeyi geliştirdikçe, bazı yetenekleri de yaşlanma süreciyle birlikte çürümeye doğru da yol alırlar. Dolayısıyla sistemler, bu çürümenin ve yok olmanın önüne geçecek öğrenme süreçleri geliştirmek durumundadırlar.

2.3. Sistem Düşüncesinde Öğrenen Örgütler

Senge'ye (1990) göre öğrenen organizasyon, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüttür ve öğrenen örgütlerin kişisel yetkinlik (ustalık), düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak sıralanan beş temel özelliği bulunmaktadır.

Öğrenen örgütlerde meydana gelen öğrenme süreci, meydana gelen öğrenmenin başka yapıların tecrübelerinden kıyaslama suretiyle meydana getirilen uyumcu (adaptive) veya organizasyonun kendi tecrübeleri ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi suretiyle geliştirdikleri yaratıcı (generative) öğrenme modelleriyle gerçekleştirilebilirler (Senge, 1990). Argyris'e (1977) göre olaylara reaksiyon olarak geliştirilen öğrenme tek yönlü (single loop), bir olay veya etki meydana gelmeden yapılan proaktif öğrenme modeli çift yönlü (double loop) öğrenmedir.

Öğrenen örgüt olgusunu geliştiren örgütler, kendi tecrübelerinden, başka örgütlerin tecrübelerinden, çevrede meydana gelen değişimlerden, çalışanlarından ve liderlerinden öğrenirler. Bu öğrenme sonucunda organizasyonlarda yapısal, algısal, işlevsel ve performansa yönelik değişimler meydana gelir. Örgütsel anlamdaki öğrenmenin büyüklüğü ve etkinliği organizasyonlarda beraberinde önemli anlamda bir değişimi de getirir. Her değişim de beraberinde az veya çok, etkili veya zayıf bir direnci getirir. Değişime direnci yönetmek, öğrenen organizasyonların öğrenmesi gereken önemli bir olgu olarak yer alır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde organizasyonlarda değişim ve değişime direnç olgusu irdelenmiştir.

2.4. Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç

2.4.1. Örgütsel değişim: Öğrenen organizasyonların, öğrenme faaliyetlerindeki etkinliklerini geliştirmeleri, beraberinde öğrenmeye dayalı değişimi getirmektedir. Öğrenmeyi gerçekleştirmeden organizasyonel değişimi

gerçekleştirmek mümkün değildir. Benzer şekilde, örgütler tarafından geliştirilen öğrenme süreci de beraberinde değişimi getirmektedir. Organizasyon kültürünü değiştirmek için çalışanlar yeni değer ve varsayımları da öğrenmek durumundadırlar. Yeniden tasarlanmış örgütlerde çalışanlar, yeni roller ve sosyal etkileşim yapılarına adapte olmak zorundadırlar (Dibella, 2001).

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelere yerlerini değiştirmekten, kişisel bilgi yetenek veya özelliklerin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü değişimdir. Bireysel ve organizasyon seviyesi olmak üzere iki farklı seviyede gerçekleşebilir. Kişisel düzeyde, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir (Koçel, 2010).

Günümüz organizasyonları için değişim kaçınılmaz olduğu kadar sıradanlaşan bir süreçtir. Değişim yapmayan organizasyonlar, rakipleri karşısındaki rekabet avantajlarını kaybedeceklerinden emindirler. Organizasyonlar için yeni yöneticiler, yeni teknolojiler, tedarikçilerden kaynaklanan hususlar, hissedarlardan gelen talepler, müşterin tercihleri ve çevrede meydana gelen değişiklikler gibi birçok sebep, organizasyondaki değişimi zorlayan aktörler olarak yer almaktadır (Mayhew, 2006).

2.4.2. Değişimin modelleri: Değişim olgusuna yönelik öncül araştırmacılarından Lewin (1951), değişim sürecini üç aşamalı bir model kapsamında ifade etmiştir. Değişecek olan sistemin mevcut durumundan değişime açık hale getirilmesi (unfreezing) ilk aşamayı oluşturmaktadır. İkinci aşamada çözülerek değişime hazır hale gelen sistem veya yapıya yeni bir şeklin verilmesi ve değişimin gerçekleşmesi (change) süreci gerçekleşir. Değişim süreci, yeniden şekillendirilen ve değişime uğrayan yapının bu halinin muhafazası maksadıyla yeniden dondurularak katılaştırılması (refreezing) aşamasıyla sona erer.

Organizasyonel değişim aşamalarına ilişkin diğer bir çalışmada da değişimin mevcut durum, geçiş dönemi ve gelecek durumu (Beckhard & Harris, 1987) olmak üzere üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu değişim süreci organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişime zorlayan etkenlere uyum sağlayana kadar sürekli devam eden bir süreçtir. Mevcut durumda organizasyonu değişime zorlayan herhangi bir iç veya dış faktör bulunmadığında, çevrenin sakin ve değişmez bir durum içerir, değişime gerek duyulmaz. Ancak mevcut durum sabit

olmadığında veya çevre organizasyonu buna zorladığında değişim kaçınılmaz hale gelir. Geçiş süreci, çevre, yapı, işlemler ve yapısal olarak değişimin icra edildiği safhadır. Bu süreçte, organizasyon genel olarak değişim ve değişime direnç baskısı altında karmaşık ve sancılı bir dönemi yaşar. Gelecek safhası ise organizasyonun değişim sonunda ulaşmayı planladığı yeri ifade eder. Bu safhada, organizasyonun değişim sürecine giren tüm problemlerin çözüme ulaştığı safha olarak kabul edilir. Değişim faaliyetleri sonunda organizasyon yapısı, süreçleri, çalışanları ve çevresiyle birlikte yeni bir sürece geçiş yapar. Değişim sürecinin tamamlanmasıyla, gelecek durumu yeni mevcut durum halini alır (Mayhew, 2006).

Değişim konusunda Lewin tarafından geliştirilen diğer bir model ise Kuvvet-Alan Analizi (Force-Field Analysis) modelidir. Bu model sosyal sistemlerin sürekli olarak bir denge arayışı içerisinde bulunması ve sonunda dengeye ulaşmaları mantığına dayanmaktadır. Bu denge değişime zorlayan kuvvetlerle değişime direnç gösteren kuvvetler arasında oluşan denge durumudur (Lewin, 1951). Dolayısıyla değişim, değişime zorlayan ve değişime direnç gösteren unsurlar arasındaki denge noktası ile mevcut durum arasındaki farkın oluşturduğu alanda gerçekleşen bir olgudur.

Organizasyonel değişim yazınında dile getirilen modellere benzer şekilde ve organizasyonların iç ve dış dinamiklerinin etkisiyle farklı değişim şekilleri ortaya çıkmaktadır. Değişimler, önceden planlanmış, belli bir program dâhilinde olabileceği gibi, çevredeki ani değişiklik veya kriz durumlarında ortaya çıkan plansız değişimler şeklinde olabilir. Organizasyon içerisinde tüm unsurları etkileyecek şekilde, toplu bir değişim durumunda makro, daha düşük seviyede olması durumunda ise mikro değişim gerçekleşmektedir. Meydana gelme süresi itibarıyla değerlendirilmesi durumunda ani veya zamana yayılmış değişim durumu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer değişim sınıflandırması değişimin önceden öngörülebildiği (proaktif) veya öngörülmediği ancak meydana gelen bir etkiye tepki olarak tepki (reaktif) olarak gerçekleştiği durumdur. Değişim küçük ilerlemeler şeklinde yapılan değişim (kaizen) veya radikal ve köklü değişim (reengineering) şeklinde de meydana gelebilmektedir (Koçel 2010).

2.4.3. Değişime direnç: Direnç, değişim sürecinde önemli ancak en çok göz ardı edilen faktördür. Direnç, aslında değişimin tahmin edilebilen ve olağan bir arkadaşıdır (Mayhew, 2006). Organizasyonlarda yapılan değişim faaliyetlerinde, direnç olgusunun dikkate alınmaması değişim

sürecinin zarar görmesine sebep olabilir (Maurer, 2006). Folger ve Skarlicki (1999) değişime direnci; çalışanların değişime meydan okuyan, bozmaya çalışan, tersine çevirmeye veya karşı gelmeye yönelik algıları, söylemleri ve davranışları olarak tanımlamıştır.

Değişime direnç gösterilmesinin sebebi olarak hayal kırıklığı ve endişeye karşı savunma mekanizması oluşturmak ifade edilebilir (Piderit, 2000). Genel anlamda değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip olan çalışanlar ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler. Direnç daha çok finans ve üretim boyutuyla değerlendirilmeye birlikte, asıl olarak psikolojik boyutu daha yüksek seviyede etkiye sahiptir. Değişim yazını direnç konusunda farklı bakış açılarına sahiptir. Bazıları değişime direnci, değişim faaliyetlerine yönelik enerjinin açığa çıkmasını sağlayan bir unsur olması sebebiyle değişim sürecini besleyen kan damarı olarak görmektedirler. Öte yandan diğer bir kısım araştırmacı ise direnci, değişim yolunda bir an evvel ortadan kaldırılması gereken bir unsur olarak görmektedirler (Maurer, 2006).

3. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ: BİR TİPOLOJİ ÖNERİSİ

Organizasyonel değişimde değişimi zorlayan ve değişime direnç gösteren farklı aktörler yer almaktadır. Lewin (1951) tarafından geliştirilen Kuvvet-Alan Analizi modelinde belirtildiği gibi değişim, değişime zorlayan unsurlar ile değişime direnen unsurlar arasında dengenin olduğu yerde meydana gelmektedir. Değişimi zorlayan unsurlar ile değişime direnç gösteren unsurlar arasındaki mücadele oluşan denge durumu değişimi destekler yönde geliştiğinde değişimin hızı ve miktarı artacaktır. Ters durumda ise, yani değişime direnç gösteren unsurların değişimi zorlayanlardan daha baskın hale gelmesi durumunda değişim meydana gelmeyecek ve başlamış olan değişim durumundan tekrar eski hale dönüş yolunda bir harekete sebep olacaktır. Organizasyonel değişim ve değişime direnç konusunda yazının öncü çalışmalarından birisi olarak kabul gören kuvvet alan analizi, Şekil 1'de görülmektedir.

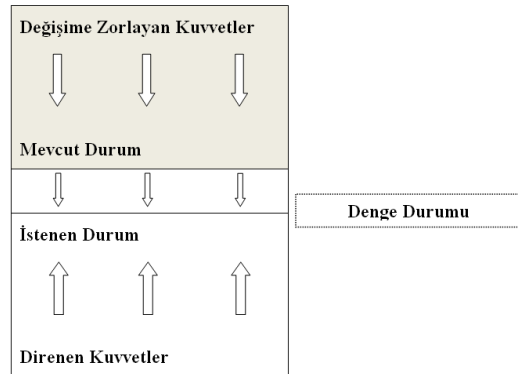
Çalışmanın bu bölümünde organizasyon içerisinde değişimi zorlayan ve değişime direnç gösteren aktörlerin durumlarına göre geliştirilen tipolojiler tartışılmıştır.[†] Organizasyonun dışından

[†] Çalışmada tartışılan, Organizasyonel değişim ve değişime direnç konulu tipoloji, ilk defa Ercan ve Sığırı (2013) tarafından yayımlanan "Understanding the Dynamics of Social Change by Using Organizational Terminology: The Case of Turkey" adlı

organizasyondaki değişimi zorlayan veya engelleyen aktörlerin etkisi göz ardı edilerek, organizasyonun iç unsurlarının değişim sürecindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değişim diyagramının y eksenini organizasyondaki değişimin taraflarından olan yönetici veya liderlerin değişimi destekleme veya zorlama boyutu ile değişime direnç boyutunu ifade etmektedir. Diyagramın x eksenini ise çalışan veya astların değişimi zorlama veya direnç gösterme boyutunu temsil etmektedir. Organizasyondaki değişim, değişimin taraflarını teşkil eden çalışanlar (astlar) ile liderlerin (yöneticiler) bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bu durumda;

Organizasyonel Değişim = $f(x,y)$ şeklinde gerçekleşmektedir.

Organizasyonel değişimde, liderlerin (yöneticilerin) değişime açıklığı/değişimi zorlamaları ile çalışanların (astların) değişime açıklığı/değişimi zorlamalarının etkisi belirleyici bir etken olarak yer almaktadır (Ercan & Sığırı, 2013). Formülde öne sürülen hususlar aşağıda yer alan şekillerde ayrıntılı



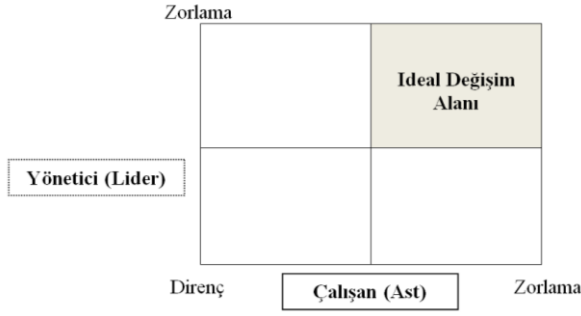
Şekil 1: Kuvvet Alan Analizi Modeli (Lewin, 1951)

olarak tartışılmıştır.

3.1. İdeal Değişim

Organizasyonda çalışan lider/yöneticiler ile çalışan/astların değişime inanmaları ve değişimin gerçekleşmesine açık olmaları durumunda, organizasyon içindeki değişim daha kolay ve planlı olarak gerçekleşmektedir. Genel anlamda organizasyon içerisinde değişime direnç çok düşük seviyede kalacak dolayısıyla sürtünme sıfır seviyesine inecektir. Bu durumda organizasyon içerisindeki denge değişimi destekleyecek bir noktada gerçekleşecek ve **ideal değişim** oluşacaktır. İdeal değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 2'de

çalışmada gündeme getirilmiştir.



Şekil 2: Organizasyonda ideal değişim modeli.

gösterilmiştir. İdeal değişim sürecinde; fonksiyonunun x ve y eksenleri de pozitif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(+x, +y)$ şeklinde gerçekleşecek ve değişim tüm taraflar için pozitif değer taşıyacaktır.

3.2. Değişime Direnç (Entropik Yapı)

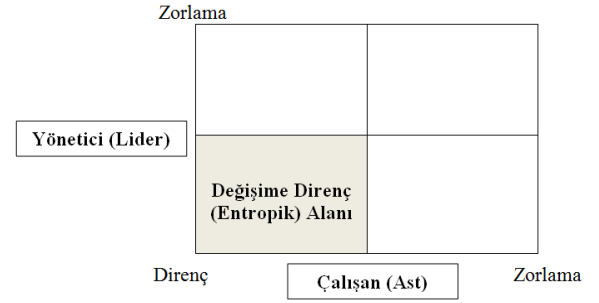
Organizasyonda çalışan lider/yöneticiler ile çalışan/astların değişime inanmamaları ve değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki imkânsız hale gelecektir. Organizasyon içerisinde her seviyede değişime direncin çok yüksek seviyede olması sebebiyle organizasyonda değişim gerçekleşmeyecektir. Organizasyon genelinde temel hedef mevcut durumun muhafazası olacaktır. Bu durumda organizasyondaki değişim direnci, değişmezlik hali ve entropik yapıyı meydana getirecektir.

Değişime direnç (entropik yapı) sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 3'de gösterilmiştir. Bu yapıda değişim; fonksiyonunun x ve y eksenleri de negatif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(-x, -y)$ şeklinde gerçekleşecek ve değişim tüm taraflar için negatif değer taşıyacaktır. Organizasyonun içyapısında yer alan tüm çalışanların değişime direnmesi şeklinde ortaya çıkan entropik yapı, organizasyonun belli bir süre sonra etkinliğini kaybetmesi ve hatta yok olması anlamına gelecektir.

3.3. Otokratik (Zorlayıcı) Değişim

Organizasyonda lider/yöneticilerin değişime açık ve hatta zorlayan durumunda bulunduğu ancak çalışan/astların değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki değişim otokratik (zorlayıcı) bir şekilde gerçekleşecektir. Lider/yönetici ile ast/çalışanlar arasında sürtünme meydana gelecek ancak sürtünmeye rağmen değişimin meydana gelmesi durumunda bu değişim otokratik bir değişim olarak gerçekleşecektir.

Otokratik değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 4'de gösterilmiştir. Bu değişim sürecinde;



Şekil 3: Organizasyonda değişime direnç (entropik yapı) modeli.

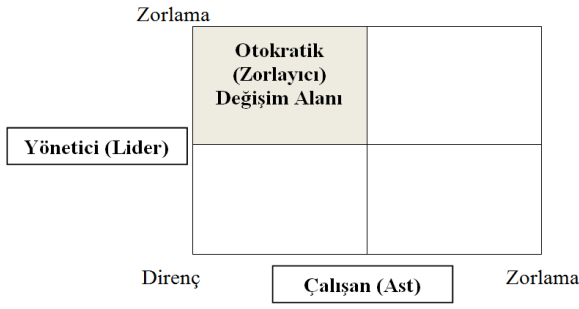
fonksiyonunun x eksenini negatif, y eksenini ise pozitif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(-x, +y)$ şeklinde gerçekleşecektir. Değişimi zorlayan ve organizasyonu değişime sürükleyen, lider/yöneticidir. Çalışanlar/astları değişim konusunda yönlendirir, ikna eder ve dönüştürmeye çalışır. Çalışanların liderin değişim konusunda ortaya koyduğu hedefleri anlaması ve belli bir süre sonunda benimsemesi organizasyonda kalıcı bir değişimi de beraberinde getirecektir. Astların/çalışanların direnci kırılmayacak seviyede olursa veya liderin gösterdiği hedefin benimsenmemesi durumunda ya çalışanlar/astlar organizasyondan ayrılmak zorunda kalacaklar ya da organizasyondaki değişim süreci sonlanacaktır.

3.4. Devrimsel Değişim

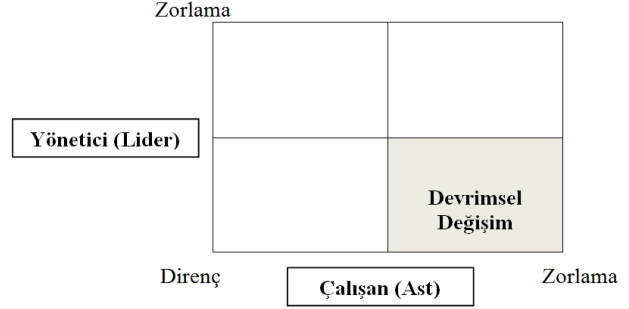
Organizasyonda çalışan/astların değişime açık ve hatta zorlayan durumunda bulunduğu ancak lider/yöneticilerin değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki değişim **devrimsel değişim** şeklinde gerçekleşecektir. Lider/yönetici ile ast/çalışanlar arasında sürtünme meydana gelecek ancak sürtünmeye rağmen değişimin meydana gelmesi durumunda bu değişim **devrimsel** bir değişim olarak gerçekleşecektir.

Devrimsel değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 5'de gösterilmiştir. Bu değişim sürecinde; fonksiyonunun x eksenini pozitif, y eksenini ise negatif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(+x, -y)$ şeklinde gerçekleşecektir. Organizasyon içerisinde meydana gelecek olan değişim olması gerekenden daha farklı bir mecrada gerçekleşecek, ast kademe üst kademe değişime zorlayacaktır. Bu tür bir değişim, yüksek eğitim seviyesine sahip, kendisini geliştirmiş ve çevresindeki değişimin farkında olan çalışanlara sahip organizasyonlarda gerçekleşecektir. Bu tür değişimlerin yaşandığı organizasyonlarda, çalışanların aksine lider/yöneticiler değişime direnç gösteren, statükocu ve geleneksel yapıdan gelen yöneticilerdir.

Organizasyonel anlamda değişim süreçlerinin farklı



Şekil 4: Organizasyonda zorlayıcı (otokratik) değişim modeli.



Şekil 5: Organizasyonda devrimsel değişim modeli.

boyutları üzerindeki etkisi konusunda tartışılmaya çalışılan dört farklı model, her seviyedeki organizasyon için ve hatta sosyolojik yapılar için de geçerli bir önerme olarak ileri sürülebilir. Toplumsal anlamda yaşanan değişim süreçleri ve değişim süreçlerinin sosyal hayata etkileri de yukarıda ayrıntıları tartışılan modellere uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

Neticede birinci model, ideal, sağlıklı ve uzun soluklu değişim modeli olarak yer alır. Değişime direnç modeli ise yaşayan (organik) sistemler olarak tüm organizmaların değişime kesin bir direnç göstermeleri ve entropik olarak yaşamlarının belli bir süre sonunda sona ermesi anlamına gelmektedir. Üçüncü model olan zorlayıcı (otokratik) değişim modelinin uygulanması, yönetici (liderlerin) zorlaması ile meydana gelen bir değişim sürecidir. Sonuç olarak değişim meydana gelecektir fakat astlar/çalışanlar tarafından ya da toplumda yer alan bireylerce kamıksanmadıkça değişim eksik olacak belli bir süre sonunda tekrar eskiye dönüşü beraberinde getirebilecektir. Tartışılan son modelde ise değişim astların/çalışanların veya sosyolojik anlamda toplumda yaşayan bireylerin zorlamasıyla ve devrimsel bir değişim şeklinde meydana gelecektir. Yöneticiler/liderler ne kadar direnseler dahi, astlar/bireylerden gelen değişim zorlaması sonunda başarıya ulaşacaktır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada, organizasyonel öğrenme ve öğrenme sürecine etki eden faktörler, öğrenmenin farklı bakış açılarıyla yapılan tanımları, organizasyonel öğrenme modelleri ve özellikle sistem bakış açısına ilişkin çalışmalara yönelik literatür değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra özellikle öğrenen organizasyon olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan değişim süreci, literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Organizasyonlarda değişim, değişime sebep olan unsurlar ve sonuçları tartışılmıştır. Değişim ile sıkı bir ilişkiye sahip olan ve neredeyse değişimin

yaşandığı her yerde değişimin sonucu olarak ortaya çıkan direnç konusunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Direnç olgusu sebepleri, sonuçları ve ne şekilde yönetilmesi gerektiği konusunda çalışma sonuçları tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, organizasyonel değişimin önemli aktörleri olan liderler (yöneticiler) ve astlar (çalışanlar) bağlamında organizasyonel değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme durumları sonucunda ortaya çıkabilecek farklı durumlara ilişkin bir tipoloji önerisi ortaya konulmuştur. Organizasyonda değişime etkisi bulunan müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakipler gibi dış faktörlerin etkisi göz ardı edildiğinde; organizasyonda yer alan lider (yöneticiler) ile çalışan (astların) değişime karşı tutumlarının değişim sürecine etkisi konusunda bir tipoloji geliştirilmiştir. Organizasyondaki değişim değişimin taraflarını teşkil eden çalışanlar (astlar) ile liderlerin (yöneticiler) bir fonksiyonu olarak ifade edilmeye çalışılmış ve bu fonksiyon sonuçlarına göre organizasyonlarda; ideal, otokratik ve devrimsel olarak tanımlanabilecek üç değişim modeli ile değişimin tamamen reddedildiği entropik durumun varlığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunda, organizasyonlarda temel aktörler durumunda bulunan liderler (yöneticiler) ile çalışanların (astlar) değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme olarak ortaya koydukları tepkilerin örgütsel değişim üzerine etkisi tartışılmaya çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve direnç olgusunda yazında yer alan çalışmaların genel değerlendirmesi yapılmış ve yazına katkı sağlamak amacıyla bir tipoloji önerisi yapılmıştır. Muhakkak ki değişim ve değişime direnç konusunda çalışanlar ve yöneticiler dışında bir çok çevresel, yapısal, sosyolojik veya yasal unsur, etkin olarak yer almaktadır. Ancak bu çalışmada, organizasyonun iç veya dış yapısında yer almakla birlikte organizasyonel değişimlere katkı sağlayan unsurların etkisi göz ardı edildiğinde organizasyonun iç aktörlerinin değişimin hızı, yönü ve bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılan değişim

türü üzerindeki etkisi tartışılmaya çalışılmıştır.

Değişim tipolojileri konusunda yapılan bu çalışma, yazının genel bir değerlendirmesi ve değişim konusunda ortaya konulmuş bazı çalışmalar bağlamında ortaya konulmaya çalışılan bir tipoloji önerisidir. Çalışmanın ölçme araçlarıyla desteklenmemiş olması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Ancak bu çalışma bir tipoloji önerisi olarak ortaya konulmaya çalışılan bir değerlendirme çalışmasıdır ve nicel veya nitel bir ölçme aracıyla desteklenme iddiasını içermemektedir. Gelecekte, tipolojiyle ilgili çalışma yapmak arzusunda olan araştırmacılar tarafından, bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılan tipolojilerin, bir ölçüm vasıtasıyla uygun bir örnekleme test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca organizasyondaki değişim ve değişime direnç olgusunda lider (yönetici) ve ast (çalışan) dışında etkisi olan diğer aktör ve yapıların etkisinin de tartışılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, October, 115-126.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. & Harris, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex system change*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Braham, B.J. (1996). *Creating a Learning Organization*, London: Kogan Page.
- Cavaleri, S.A. (2004). Levering organizational learning for knowledge and performance, *The Learning Organization*, 11 (2), 159-176.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1996). *Organization Development and Change*. New York, NY: West Publishing Company.
- Day, G. (1994). Continuous learning about markets, *California Management Review*, 36(3), 9-31.
- Denton, J. (1998). *Organizational Learning and Effectiveness*, London: Routledge.
- Dibella, A.J. (2001). *Learning practices: Assessment and Action for Organizational Improvement*. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, 14(1), 375-394.
- Ercan, Ü. & Sığırı, Ü. (2013). Understanding the Dynamics of Social Change by Using Organizational Terminology: The Case of Turkey, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/12, 495-508.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Garratt, B. (1999). The learning organization 15 years on: Some personal reflections, *The Learning Organization*, 6(5), 202-206.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: Contributing processes and the literatures, *Organizational Science*, 2(2), 88-115.
- Jones, G.R. (2000). *Organizational Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Lave, J. & Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning, *American Review of Sociology*, 14(1), 32-66.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lo'pez, S.P., Peo'n J.M.M. & Orda's, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Maturana, H. (2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago: University Press.
- Marquardt, M.J. & Kearsley, G. (1999). *Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success*, Boston, MA: St. Lucie Press.
- Maurer, R. (2006). Resistance and change in organizations. İçinde Brenda B. Jones & Michael Brazzel (Ed.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 121-138). San Francisco, CA:

- Pfeiffer.
- Mayhew, E. (2006). Organizational Change Processes. İçinde Brenda B. Jones & Michael Brazzel (Ed.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 104-120). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization, *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mezias, J., Grinyer, P., & Guth, W.D. (2001). Changing collective cognition: A process model for strategic change, *Long Range Planning*, 34(1), 71-95.
- Nevis, E.C., Dibella, A.J., & Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test, *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model, *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence, *Academy of Management Review*, 25(4), 783-795.
- Probst, G.J.B. & Buchel, B.S.T. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London: Prentice Hall.
- Roth, G. (2000). Construction conversations: Lessons from learning from experience, *Organizational Development Journal*, 18(4), 69-78.
- Schein, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning, *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons for the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-361.
- Winter, S. (2000). The satisfying principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21(2), 981-996.
- Yalçın, B. & Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında bir Örnek Olay Çalışması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31-55
- Yeo, R.K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature, *The Learning Organization*, 12(4), 368-382.



Araştırma Makalesi

İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi *

Harun ŞEŞEN *
Lefke Avrupa Üniversitesi

Çağdaş Akif KAHRAMAN
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi

Tarihler:
Geliş 27 Haziran 2014
Düzeltilme geliş 29 Eylül 2014
Kabul 30 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:
Sosyal Kaytarma, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

ÖZ

Sosyal kaytarma, takım çalışmalarının arttığı günümüzde, takımın verimliliğini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bu çalışmada iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve bireyin kendi sosyal kaytarmasına etkisi araştırılmıştır. Veriler, teknik bir lisede görev yapan 175 öğretmenden anket yoluyla toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiştir. Araştırma bulguları, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatminine ve örgütsel bağlılığına negatif yönde anlamlı bir etki; kendi sosyal kaytarma davranışına da pozitif yönde anlamlı bir etki yaptığını göstermektedir. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bireyin sosyal kaytarma davranışına negatif yönlü anlamlı bir etki yaparken; iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının bireyin kendi sosyal kaytarma davranışına etkisinde kısmi aracı rol oynamaktadır.

ARTICLE INFO

Title:
The Effect of Coworkers' Social Loafing on Individual's Job Satisfaction, Organizational Commitment and his own Social Loafing

Article history:
Received 27 June 2014
Received in revised form 29 September 2014
Accepted 30 October 2014

Keywords:
Social Loafing, Job Satisfaction, Organizational Commitment

ABSTRACT

As the studies on team work increases, social loafing has become one of the most important variable that effect teams productivity. In this study, the effect of coworkers' social loafing on individual's job satisfaction, organizational commitment and his own social loafing was examined. Data were collected from 175 teachers from technical high school. To identify the relationships among the study variables, correlation and regression analysis were conducted. The findings of the study showed that coworkers' social loafing had a significant negative effect on both individual's job satisfaction and organizational commitment and had a significant positive effect on his or her own social loafing. Furthermore, job satisfaction and organizational commitment had a significant negative effect on his or her own social loafing and partially mediated the relationship between coworkers' social loafing and his or her own social loafing.

* Bu makale, 26-28 Mayıs 2011 tarihlerinde Çanakkale'de yapılan 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim kurulacak yazar:
Harun Şeşen, Lefke Avrupa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Gemikonağı – Lefke, Mersin 10, Türkiye, KKTC
E-posta: harunsesen@gmail.com

1. GİRİŞ

Son yıllarda iş yapma biçimlerinde önemli bir değişim gözlemlenmekte, belirgin görev tanımları rollere, bireysel olarak icra edilen işler de takım halinde yapılan işlere dönüşmektedir. Bu takımların yapısı ise hiyerarşik bir örgüt yapısından ziyade, kendi kendini yöneten bir yapı içerisinde ortaya çıkmaktadır.

Takım halinde yapılan işlerde, takımın performansı, bireylerin katkısı oranında artmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda, bireysel olarak yapılan işlerde yüksek performans gösteren bazı çalışanların, takım çalışmalarında bireysel performansından daha düşük çaba sarf etme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu tür performans kayıpları, örgütsel davranış alanında sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmanın da temelini oluşturan ve Latane ve arkadaşlarının (1979) öne sürdüğü Sosyal Kaytarma Teorisine göre, sosyal kaytarma eğiliminde olan bireyler, grup içinde iş yaparken, bireysel olarak yaptığından daha az çaba sarf etme eğilimine girmektedirler. Bir çalışanın, iş arkadaşları tarafından sergilenen bu tür davranışları algılaması, kendisinin de sosyal kaytarma davranışına yönelmesine neden olmaktadır (Comer, 1995). Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964) göre şekillenen bu etkileşim sonunda birey, çalışma arkadaşının kaytarma davranışına; örgüte duyduğu bağlılığı ve işten aldığı tatmini azaltarak karşılık verebilmekte, hatta zaman içinde kendisi de kaytarmaya başlayabilmektedir. Zira Mulvey ve Klein (1998) algılanan sosyal kaytarmanın bağlılığa, Aggarwal ve O'Brien (2008) ise çalışma arkadaşının kaytarma davranışının çalışanın iş tatminine olumsuz etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı; bireyin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının kendisinin sosyal kaytarma davranışına, iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisini belirlemek ve bu etkileşimde bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının aracılık etkisinin var olup olmadığını test etmektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Sosyal Kaytarma Davranışının Sebepleri

Grup halinde yapılan çalışmalarda, bireylerin performansının grubun performansına ve grubun yapısının bireysel performansa nasıl etki ettiği uzun yıllardır araştırılan konulardandır. Bu soruların

cevapları araştırılırken “sosyal kolaylaştırma” ve “sosyal kaytarma” kavramları ortaya atılmıştır. Sosyal kolaylaştırma ile ilgili ilk araştırma Tripplet (1897) tarafından yapılmıştır. Bisiklet yarışçıları üzerinde yapılan bu araştırmada, bisikletçilerin grup halinde yarışırken sergiledikleri performansın, zamana karşı tek başına sergiledikleri performanstan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca etki eden en önemli neden, her ne kadar grup içerisinde bulunulsa da performansın bireysel olarak değerlendirilmesi ve diğerleriyle karşılaştırılması olarak belirlenmiştir.

Sosyal kaytarma ile ilgili ilk araştırma Fransız ziraat mühendisi Ringelmann (1913) tarafından yapılmıştır. Halat çekme deneyi olarak adlandırılan bu araştırmada, bireylerin halat çekerken uyguladıkları kuvvetin, tek başına iken ve grup içerisinde iken farklı olduğu belirlenmiştir. Grup büyüdükçe bireyin uyguladığı kuvvetin de azaldığı tespit edilmiştir. Bunun da en önemli nedeni olarak, sosyal kolaylaştırmanın tersine, grup içerisinde bireyin performansının ayırt edilememesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Grup içerisinde bireyin çabasının belirlenememesi sosyal kaytarmaya etki eden en önemli sebeplerdendir. Grup çalışması neticesinde ödül tüm gruba eşit olarak dağıtılıyorsa, bu durum bireylerde en az çaba gösterme eğilimine neden olmaktadır. “Kalabalık içinde kaybolma” olarak adlandırılan bu durum sosyal kaytarma eğilimini artırmaktadır (Latane vd., 1979). Grubun büyüklüğü ile Sosyal Etki Teorisi ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki incelenmiş ve grup büyüdükçe birey üzerine düşen etki azalacağından bireydeki sosyal kaytarma eğiliminde de artış gözlemlenmiştir (Karau & Williams, 1993). Bununla birlikte grup içinde bireylerin çabalarının belirlendiği durumlarda bireysel performansta artış olduğu, belirlenemediği durumlarda ise kaytarma davranışında artış olduğu gözlemlenmiştir (Liden vd., 2004).

2.2. İş Arkadaşının Sosyal Kaytarmasının Bireyin Sosyal Kaytarma Davranışına Etkisi

Grup içerisinde birlikte çalışan üyeler arasında birçok konuda etkileşim olduğu muhakkaktır. Grubun etkililiği de üyelerin çalışmaları doğrultusunda artacaktır. Özellikle Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre şekillenen grup içi ilişkilerde, çalışma arkadaşlarının kaydardığını düşünen çalışan, buna aynı şekilde karşılık verme eğilimine girmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre kişiler etkileşimlerinde karşılıklı olarak bir şeyleri almak ve vermek üzere ilişki kurmaktadır (Thibaut & Kelley, 1959). Ne zaman ki bu alışveriş taraflardan birinin zararına olursa o durumda zarar

gören kendisini ilişkiden çıkarmakta ve etkileşimi sonlandırmaktadır. Yapılan çalışmalar, etkileşimli grup çalışması olan iş ortamlarında, bireyin iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışını algıladıktan sonra kendisinin de sosyal kaytarma davranışı sergilemeye başladığını ortaya koymaktadır (Kerr, 1983; Liden vd., 2004). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: İş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sosyal Kaytarma İle İlişkisi

Örgütsel bağlılık ilk olarak tek bir boyutta duygusal bağlılık olarak tanımlanmış (Mowday vd., 1979), sonraları genel kabul gören üç boyutlu yapısı tanımlanmıştır (Allen & Meyer, 1990). Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki (normatif) bağlılıktır. Bu bağlılık türlerinden özellikle normatif bağlılık gösteren bireyler işlerini en iyi şekilde yapma gayreti içerisinde oldukları görülmektedirler (Allen & Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen (1990) tarafından, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği duygusal, zorunlu veya ihtiyaç olarak ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmalarında örgütsel bir çıktı olarak değerlendirildiğinde birçok öncülünden bahsedilebilir (Ensher, 2001). Örgütsel bağlılığın öncülleri incelendiğinde, durumsal faktörlerin çok önemli olduğu görülmektedir (Ketchand & Strawser, 2001).

Durumsal faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinden dolayı, karşılıklı ilişkilerde sosyal mübadelenin bozulması, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Dolayısıyla, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma içine girdiğini düşünen birey, sosyal mübadelenin bozulduğunu düşünerek, örgüte karşı bağlılığını azaltabilmektedir (Barling & Philips, 1993). Deutsch (1949), bağlılığı yüksek olan grupların amaçlarına ulaşmak için bir bütün olarak hareket ettiklerini belirtmiştir. Bireysel performansın ayırt edilmediği ve herkese eşit miktarda ödülün dağıtıldığı bir grupta, iş arkadaşının yapabileceğinden daha az performans sergilediğini gören birey örgütüne bağlılığını da azaltabilmektedir. Bu düşünce doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: İş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin örgütsel bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında,

örgütsel başarıyı etkileyen birçok önemli çıktısı olduğu görülmektedir. Ancak bunun tam tersine, bağlılığın azalması ise devamsızlık, stres, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Suliman, 2002). Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında, mübadelenin kalitesi ile sosyal kaytarma arasında negatif bir ilişki vardır (Murphy vd., 2003). Mübadelenin kalitesi düştüğünde, yani mübadele bozulmaya başladığında sosyal kaytarma da artmakta, mübadelenin kalitesi arttığında ise sosyal kaytarma azalmaktadır. Bu bağlamda, sosyal mübadelenin bozulması sonucunda, örgüte duyduğu bağlılığı azalan birey, kendisi de iş arkadaşlarına bir tepki olarak sosyal kaytarma içerisine girebilmektedir. Bu temelde geliştirilen hipotez aşağıdadır:

Hipotez 3: Bireyin örgütsel bağlılığı ile kendi sosyal kaytarma davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

2.4. İş Tatmininin Sosyal Kaytarma İle İlişkisi

İş tatmini, bir kişinin işinden hoşlanma derecesidir (Brewer, 1998). Yapılan araştırmalar iş tatmininin hem birçok faktörden etkilenen, hem de sonuçta birçok algı, tutum ya da davranışı etkileyen önemli bir örgütsel değişken olduğunu göstermektedir (Judge vd., 2001). Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu durumlarda örgütün verimliliği de artmaktadır (Organ,1977). Bireyin iş tatmininin düşük olması, örgütsel bağlılığa benzer şekilde devamsızlık, stres, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz sonuçlara etki edebilmektedir.

Örgüt içerisindeki bireylerin etkileşimleri sosyal mübadele çerçevesinde karşılıklı saygı ve güvене dayalı olarak gelişmektedir (Uhl-Bien vd., 2000). Örgüt içerisinde sosyal değişim, karşılıklı psikolojik kontrat sonucunda tarafların kabullerinden oluşan ve kontratın bozulduğu durumlarda bireyin iş tatminini azaltan bir süreçtir (Tekleab vd., 2005). Bireylerin aralarındaki sosyal değişimin kalitesi yükseldikçe o grup içerisindeki bireylerin sosyal kaytarmaları da azalmaktadır (Murphy vd., 2003). Dolayısıyla, karşılıklı güven ve saygının ve de sosyal mübadelenin bozulduğu bir örgütsel ortamda devam eden etkileşimler, istenen örgütsel davranışlardan olan iş tatminini de azaltıcı yönde bir etki yapmaktadır. Yapılan araştırmalar da sosyal kaytarma ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir (Duffy & Shaw, 2000). Bu durumda iş arkadaşlarının sosyal kaytarma içerisinde olduğunu düşünen bir birey, karşılıklı saygı ve güvenin zedelendiği ve sosyal mübadelenin bozulduğunu düşünerek sosyal etkileşimi dengelemek adına, hem işine karşı bir soğukluk geliştirebilmekte, hem de bu tür

davranışlara tepki olarak kendisi de kaytarmaya gidebilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 4: İş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Bireyin iş tatmini ile kendi sosyal kaytarma davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

İş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının ve buna tepki olarak geliştirdiği kendi kaytarma davranışlarının, bireyin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olması, örgüte duyulan bağlılıkla işten alınan tatminin, bu iki sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynayabilecekleri düşüncesini akla getirmektedir. Bu düşünce içinde geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 6: İş tatmini iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Hipotez 7: Örgütsel bağlılık iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık eder.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmaya, teknik bir lisede görev yapan 175 öğretmen katılmıştır. Katılımcılar, yaptıkları iş gereği gruplar halinde çalışmak zorundadırlar. Ders grupları içinde öğretmenler arasında çeşitli görevler dağıtılmış ve her ders grubu için bir sorumlu tespit edilmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve iş arkadaşlarının kaytarmalarıyla ilgili algıları öğretmenlerden,

katılımcıların kendi sosyal kaytarmaları ise sorumlu öğretmenlere uygulanan anketlerden alınmıştır. Katılımcıların yaşları 22 ile 63 yıl arasında (Ort= 41.02, ss= 7.75); kurumda çalışma süreleri ise 1 ile 35 yıl arasında değişmektedir (Ort= 10.53, ss= 7.60). Katılımcıların 129'u (% 73.7) kadın, 46'sı (% 26.3) ise erkektir.

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Sosyal Kaytarma Ölçeği (SKÖ): Sosyal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, öğretmenlerin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışları konusundaki algılarının ölçüldüğü, diğeri ise her öğretmenin sosyal kaytarmasının sorumlu öğretmen tarafından değerlendirildiği bir ölçektir. Birinci ölçek Mulvey ve Klein (1998) ile George'nin (1992) çalışmalarından uyarlanan dört maddeli bir ölçekken; ikinci ölçek Mulvey ve Klein (1998) ile Jassawalla ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarından uyarlanan beş maddeli bir ölçektir. Katılımcılardan, ölçeklerde belirtilen ifadelerle hangi düzeyde katıldıklarını beşli Likert ölçeği üzerinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Birinci ölçeğin güvenilirliği (α) .75, ikinci ölçeğin ise (α) .74 olarak hesaplanmıştır.

3.2.2. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ): Öğretmenlerin genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirliği (α) .78 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ): Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışmalarından

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. İş arkadaşlarının sosyal kaytarması	3.64	.05	-			
2. İş tatmini	3.91	.71	-.33**	-		
3. Örgütsel bağlılık	3.94	.64	-.28**	.35**	-	
4. Bireyin kendi sosyal kaytarması	3.36	.96	.67**	-.28**	-.17*	-

** p<0.01; *p<0.05

uyarlanan yedi maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekten alınabilecek puan, 7 ile 35 arasında değişmekte, yüksek puanlar, yüksek bağlılığı ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği (α) .79 olarak hesaplanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede tüm ölçeklerin tek faktörlü yapıları ve test edilen modelin dört ayrı faktörlü yapısı doğrulanmıştır. [$\chi^2 = 18.21$, $p < .01$; $df = 5$, GFI (goodness of fit index) = .91, CFI (comparative fit index) = .88, RMSEA (root mean square error of approximation) = .05, IFI (incremental fit index) = .89].

3.3. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 1'de sunulmuştur. Elde edilen bulgular tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. İş arkadaşlarının sosyal kaytarması iş tatmini ($r = -.33$, $p < .001$) ve örgütsel bağlılık ($r = -.28$, $p < .001$) ile negatif yönlü; bireyin kendi sosyal kaytarması ($r = .67$, $p < .001$) ile pozitif yönlü ilişki içindedir. Bireyin kendi sosyal kaytarması ile iş tatmini ($r = -.28$, $p < .001$) ve örgütsel bağlılık ($r = -.17$, $p < .05$) arasında ise anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

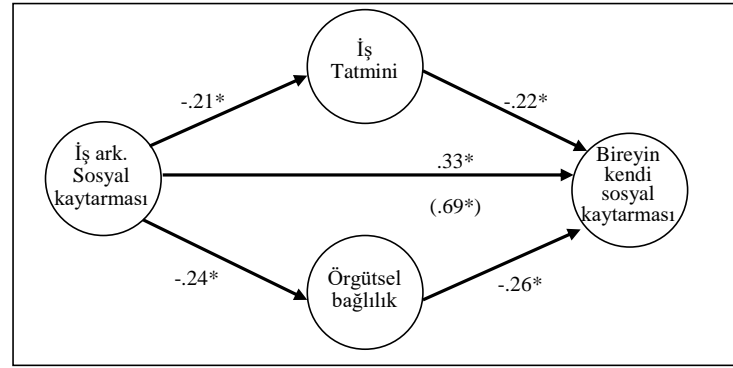
Araştırma değişkenlerinin, bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkili olduklarını tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 2'dedir. Demografik değişkenler kontrol altına alındığında, her bağımsız değişken de bireyin sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Modelin açıkladığı toplam varyans % 66 iken, en etkili değişken iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarıdır ($\beta = .37$, $p < .001$).

İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarma davranışlarına etkisinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisini araştırmak üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli AMOS 16.0 (Byrne, 2010; Raykov & Marcoulides, 2006) programı aracılığıyla, Cheung ve Lau'nun (2008) önerdiği model çerçevesinde test edilmiştir. Model testi kovaryans matrisini esas alarak, bootstrap (öz yükleme) yöntemi ile maksimum olabilirlik tahminini kullanmıştır. MacKinnon ve arkadaşları (2002) ve MacKinnon (2008), aracılık testlerinde eğer, bu çalışmada olduğu gibi, gizil (latent) değişkenler kullanılıyorsa, doğrusal regresyon yerine yapısal eşitlik modellemesinin daha iyi sonuç verdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, aracılık etkisi AMOS 16.0 programı kullanılarak iki ayrı yapısal model testiyle araştırılmıştır. Test edilen modeller Şekil 1'de sunulmuştur.

Tablo 2: Bireyin Kendi Sosyal Kaytarmasını Etkileyen Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler ve Adımlar	B	B
<i>Adım 1</i>		
Yaş	-.32	-.08
Çalışma süresi	.15	-.02
Cinsiyet	.03	.01
<i>Adım 2</i>		
İş arkadaşlarının sosyal kaytarması	-	.37***
İş tatmini	-	-.17**
Örgütsel bağlılık	-	-.16**
F	3,635*	55,556***
ΔR^2	0,06	0,66

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$



Şekil 1: Test Edilen Yapısal Modeller

Aracılık testi yapılırken, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı mantıksal süreç takip edilmiştir. Buna göre, bir aracılık etkisinin söz edilebilmesi için üç durumun varolması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin (iş arkadaşlarının sosyal kaytarması) aracı değişken (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken (bireyin kendi sosyal kaytarması) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Birinci modelde iş arkadaşlarının sosyal kaytarması dışsal (bağımsız), bireyin kendi sosyal kaytarması ise içsel (bağımlı) değişken olarak alınmıştır. Beklendiği üzere, iş arkadaşlarının sosyal kaytarması bireyin kendi sosyal kaytarması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (standardize beta = .69, $p < .001$). Modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir ($\chi^2 = 4.80$, $p < .01$; $df = 1$; $GFI = .92$, $CFI = .86$, $IFI = .88$, $RMSEA = .05$). Bu bulguya göre, Baron ve Kenny'nin (1986) birinci şartı karşılanmış olmaktadır. Aynı zamanda, iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne süren birinci hipotez desteklenmiştir.

İkinci modelde ise iş arkadaşlarının sosyal kaytarması dışsal, bireyin kendi sosyal kaytarması içsel, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ise aracı değişken olarak alınmıştır. Beklendiği üzere, iş

arkadaşlarının sosyal kaytarması hem iş tatmini (standardize beta = $-.21$, $p < .05$) hem de örgütsel bağlılık (standardize beta = $-.24$, $p < .05$) üzerinde etkili iken; bireyin kendi sosyal kaytarması üzerinde hem iş tatmininin (standardize beta = $-.22$, $p < .05$) hem de örgütsel bağlılığın (standardize beta = $-.26$, $p < .05$) anlamlı etkileri vardır.

Bu bulgular ile iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu öne süren ikinci ve dördüncü hipotez desteklenmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular, bireyin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ile kendi sosyal kaytarma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu öne süren üçüncü ve beşinci hipotezi doğrulamıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, ilk modele dâhil edildiğinde, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarması üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde düşmüştür (standardize beta = $.33$, $p < .001$). Modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir ($\chi^2 = 14.38$, $p < .01$; $df = 4$; $GFI = .94$, $CFI = .89$, $IFI = .89$, $RMSEA = .05$). Bu bulguya göre, Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci ve üçüncü şartları da karşılanmış olmaktadır. Bu kapsamda ikinci modelin bulguları değerlendirildiğinde, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarması ile olan ilişkisinde bireyin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüş, böylelikle altıncı ve yedinci hipotez kısmi olarak doğrulanmıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, beklediği üzere, iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini

algılayan bir çalışanın kendisinin de sosyal kaytarma davranışı eğilimine girdiğini ve bir süre sonra kendisinin de kaydardığını göstermektedir.

Bu çalışma ayrıca, aralarındaki ilişkiler fazla incelenmemiş olan; örgütsel davranış araştırmalarının önemli çıktılarında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin sosyal kaytarma ile olan ilişkisini incelemiştir. Sonuçta iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının bireyin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumsuz etkilediği; bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının azalmasının ise çalışana sosyal kaytarma davranışına yönelttiği tespit edilmiştir.

Tüm bunların yanı sıra, kurulan yapısal eşitlik modelinin test bulguları, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasında kısmî aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Şu halde iş arkadaşlarının sosyal kaytarma içine girdiğini düşünen bir çalışan, buna iş tatmini ve örgüte duyduğu bağlılığı azaltarak karşılık vermekte, sonuçta iş tatmini ve örgütsel bağlılık, iki sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Çalışmada öğretmenlerin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışları konusundaki algıları öğretmenler tarafından ve her öğretmenin sosyal kaytarması da sorumlu öğretmen tarafından değerlendirilmiş olması ortak yöntem varyansının ve sosyal beğenirlik etkilerinin azaltılması açısından çalışmanın kuvvetli taraflarından biridir. Bir diğer kuvvetli tarafı ise çalışmada ölçülen değişkenlerin grup dinamiklerinden etkilenen değişkenler olması ve grup halinde çalışan örneklem üzerinden toplanmış olmasıdır. Ancak çalışmanın kesitsel bir araştırma olması da zayıf tarafıdır.

Son zamanlarda değişen çalışma koşullarına bağlı olarak artan takım çalışmaları düşünüldüğünde, takımın performansına doğrudan etki eden sosyal kaytarma davranışı önemli bir inceleme alanı haline gelmektedir. Bu çalışmada bazı öncülleri ve ardılları incelenen sosyal kaytarma davranışının, ileride yapılacak araştırmalarda ilişkili olabileceği farklı değişkenlerle de birlikte ele alındığı modeller test edilmelidir. Günümüz örgütlerinde takım performansının, bireysel performans kadar önemli bir değişken olduğu düşünüldüğünde, iş grupları açısından önemli bir değişken olan sosyal kaytarma davranışı üzerinde daha fazla araştırma yapılmasının, örgütsel başarıyı geliştirmek için gerekli olduğu söylenebilir.

Yöneticiler açısından bakıldığında, özellikle grup halinde iş yapan çalışanların bulunduğu iş ortamlarında, ödülün eşit dağıtılması, bireysel

performansların belirlenmemesi, grubun büyük olması gibi nedenlerin çalışanların kaytarma davranışı sergilemesi için gerekli ortamı sağladığı göz önünde bulundurulmalıdır (Karau & Williams, 1993). Bu çalışmada da görüldüğü gibi iş arkadaşının kaydardığını algılayan çalışan kendisi de kaytarma davranışına yönelmekte, hatta iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgüt ve birey performansına etki eden (Judge vd., 2001; Sliders vd., 2001) çok önemli tutumlarında da azalma olmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında yöneticilere; çalışanları arasında sosyal kaytarma davranışını azaltmaları, dolayısıyla da iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının azalmasını engellemeleri için iş gruplarını fazla büyük tutmamaları ve gerçekçi performans değerlendirme yöntemleri uygulamaları ve ayrıca kaydardığı tespit edilen çalışanın diğer çalışanları etkilememesi için de gerekli değerlendirme sisteminin de kurulması önerilebilir.

Bu çalışmada iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışının çalışanın kendi kaytarma davranışına, örgütsel bağlılığına ve iş tatminine etkisi kamu kurumunda araştırılmıştır. Gelecek çalışmalara tavsiye olarak; sosyal kaytarma davranışı ile diğer örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin araştırılabileceği, bu çalışmaların grup halinde yapıldığı özel sektörde uygulanabileceği tavsiye edilebilir. Ayrıca gelecekteki çalışmaların kesitsel değil de boyamsal olarak yapılmasının, ölçüm hatalarını azaltacağı ve değişkenler arasındaki etkileşimlerin zamansal olarak değişiminin belirlenmesini sağlayabileceğinden yazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, P. & O'Brien, C.L. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30, 255-264.
- Allen, N.J. & 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.
- Barling, J. & Philips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127, 649-656.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Cheung, G.W., & Lau, R.S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation modeling. *Organizational Research Methods, 11*(2), 296-325.
- Comer, D.R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations, 48*, 647-667
- Deutsch, M. (1949). A Theory of cooperation and competition. *Human Relations, 2*, 129-152.
- Duffy, M.K. & Shaw, J.D. (2000). The salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research, 31*, 3-23.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. & Donaldson, S.I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly, 12*(1), 53-72.
- George, J.M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal, 35*, 191-202.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Jassawalla, A., Sashittal, H., & Malshe, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education, 9*(1), 42-54.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*, 53-70.
- Judge, A.T., Thoresen, C.J., Bono, J.E & Patton G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 681-706.
- Kerr, N.L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 819-828.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The cause and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 822-832.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management, 30*, 285-304.
- MacKinnon, D.P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83-104.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Mowday R.T, Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Mulvey P.W., & Klein H.J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74*, 62-87.
- Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C. & Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations, 56*(1), 61-84.
- Organ D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction – causes – performance hypothesis. *Academy of Management Review, 2*, 46–53.
- Raykov, T., & Marcoulides, G.A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme [Research on animate sources of power: The work of man], *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nd series, vol. 12, 1-40.
- Siders, M.A., George, G. & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal, 44*(3), 570-579.
- 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.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48*(1), 146–157.
- Thibaut J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

- Triplett, N. (1898). The Dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. & Scandura, T.A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-85.



Araştırma Makalesi

İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar *

Onur Köksal [™]
Niğde Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:
İş Doyumu ve Yaşam Doyumu
Arasındaki İlişkide Bireysel
Farklılıklar

Tarihler:
Geliş 30 Haziran 2014
Düzeltilme geliş 30 Eylül 2014
Kabul: 21 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:
İş Doyumu, Yaşam Doyumu,
Bireysel Farklılıklar

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözetenek Türkiye örneklemini üzerinde incelemektir. Araştırmanın verisi, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan elde edilmiştir. Bu araştırmaya katılan 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi örneklemini oluşturmaktadır. İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler için önerilen taşma, telafi ve ayrık modelleri test etmek için Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği ve bireylerarası farklılığı dikkate alan iki aşamalı yaklaşımdan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, örneklemin % 20'si (672 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki (ayrık grup) olmadığını göstermiştir. Bunun yanında, örneklemin yaklaşık olarak % 56'sı (1904 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (taşma grubu) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, örneklemin % 24'ü (816 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki (telafi grubu) bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin, ancak bireysel farklılıklar gözetenek ele alınabileceğini ifade etmek mümkündür.

ARTICLE INFO

Title:
Individual Differences In The
Relationship Between Job And
Life Satisfaction

Article history:
Received 30 June 2014
Received in revised form 30
September 2014
Accepted 21 October 2014

Keywords:
Job Satisfaction, Life
Satisfaction, Individual
Differences

ABSTRACT

The purpose of this paper was to examine the relationship between job and life satisfaction on Turkish sample by considering individual differences. The research data was obtained from Life Satisfaction Survey carried out by Turkey Statistical Institute in 2012. Of 7956 answered individuals (if s/he works) participated in that study, 3392 individuals who reported job satisfaction presented the research sample. To test spillover, compensation and segmentation models that were proposed for the relationships between job and life satisfaction, Judge and Watanabe's (1994) two stage approach were used which takes into account inter-individual differences. The findings showed that there was not a significant relationship (segmentation group) between job and life satisfaction for 20 % (672 individuals) of the sample. Furthermore, the results indicated that there was a positive and significant relationship (spillover group) between job and life satisfaction for approximately 56 % (1904 individuals) of the sample. Finally, it was found that there was a negative and significant relationship (compensation group) between job and life satisfaction for 24 % (816 individuals) of the sample. Based on these findings, it can be expressed that the relationship between job and life satisfaction can be discussed only by considering individual differences.

* Bu makale, 7-8 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim kurulacak yazar:
Onur Köksal, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, Türkiye.
E-posta: okoksal@nigde.edu.tr

1. GİRİŞ

Birçok insan için iş hayatı, hem ayrılan zaman hem de işine ve işyerine olan bağlılığı açısından yaşamın merkezinde yer alan önemli bir aktivitedir (Tait vd., 1989). Öyle ki, yetişkinler günlük yaşamlarında işlerine önemli ölçüde zaman ve enerji harcamaktadırlar. İşle ilgili aktiviteler yanında uyku, beşeri faaliyetler içerisinde insanların en fazla zaman ayırdıkları faaliyetlerdir (Rode, 2004). Bu anlamda, bireylerin yaşamları boyunca elde ettikleri doyum hissini büyük çoğunluğunu yaptıkları işten sağladıkları ifade edilmektedir. Bireyler iş hayatlarında başarı sağladıkları ölçüde, yaşamlarında da gelişim kaydetme imkânları artmaktadır. Nitekim, bir kimsenin iş yaşamına dair kalite algısı, onun aile ilişkilerini, boş vakitlerini keyif verici etkinliklerle geçirebilmesini ve temel bireysel duygularını etkilemektedir (Rice vd., 1980). Ayrıca yapılan iş, bireylere finansal kaynak olanağı sunmakta ve böylece bireyler hayatlarını idame ettirme imkânına sahip olmaktadır. Bunun yanında, bireylerin üyesi oldukları organizasyon içerisinde üstlendikleri görevler, söz konusu organizasyonun amacına ve genel olarak da topluma katkı sağlamaktadır (Rice vd., 1985). Bu gibi özellikleri nedeniyle iş hayatı, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki güçlü ilişkiyi açıklamada yararlanılan önemli bir unsur olagelmıştır (Baudin vd., 2011). Yaşamlarında yaptıkları işe önemli ölçüde değer atfeden bireyler için iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişki güçlenirken, tersine işin önemli bir hayati değer taşımadığı bireylerde iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişki derecesi oldukça zayıflamaktadır (Rice vd., 1980; Steiner & Truxillo, 1989).

İş doyumunu bireylerin işlerine karşı genel tutumlarını ifade etmektedir (Williams & Anderson, 1991). Bir çalışanın doyum hissini ortaya çıkmasında, çalışma ortamını değerli bulması, yaptığı işi anlamlı addetmesi ve üyesi olduğu organizasyonun kişisel gelişimine yardımcı olduğuna kanaat getirmesi önemli hususlardır. Bunun gibi unsurlar yalnızca işyerinde değil, aynı zamanda günlük yaşamlarında bireylerin kendilerini mutlu hissetmelerine yol açmaktadır. Bunun yanında, bireylerin iş yaşamlarına dair beklentilerinin işveren tarafından karşılanması iş doyumunu artıran diğer önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Filiz, 2014). İş doyumunu yaşama dair tutumları etkiliyorsa, iş doyumunu artırmaya çalışan iş tasarımı gibi programlar (iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme vb.) yalnızca iş yaşam kalitesini değil, aynı zamanda genel yaşam kalitesini de geliştirmektedir (Kantak vd., 1992). İş doyumunu, bir bireyin işine karşı pozitif tutumlar geliştirmesine ve böylece iş performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Bateman & Organ, 1983). Bu özelliği

dikkate alınarak iş doyumunun çalışanların yaşamlarında önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. İşinden yeterince doyum sağlayan bir çalışan, hayatından zevk alan, pozitif davranışlar sergileyen, sağlıklı bir psikolojiye sahip olan, iş ve özel yaşamında başarısı giderek artan bir kimse olarak dikkat çekmektedir (Demirel, 2014).

Yaşam doyumunu, bireylerin hayata dair başarmak istedikleri (standartlar) ile elde ettikleri çıktılarını kıyaslayarak ulaştıkları subjektif bir yargıdır (Pavot & Diener, 1993). Genel yaşam doyumunu, evlilik, iş, boş zamanları değerlendirme gibi birçok alana özgü yaşam sahalarından elde edilen doyumun bileşiminden oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Diener, 1984). Bu gibi özel alanlarda meydana gelen doyum ya da doyumunsuzluk hissi genel yaşam doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Mastekaasa, 1984; Near, 1984). Nitekim, işle ilgili olan ya da olmayan alanlardan (aile, iş, sağlık vb.) elde edilen doyum hissi genel yaşam doyumundaki varyansının yaklaşık olarak %50'sini açıklamaktadır (Hart, 1999; Near vd., 1984). Bu anlamda, iş dışındaki duygu ve davranışlar iş yaşamını etkileyebilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Örneğin, bir kimse işini sevmeyebilir, bu nedenle ailesinden uzaklaşabilir (iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif ilişki vardır). Diğer taraftan aynı birey, işiyle ilgili yaşadığı doyumunsuzluğu ailesiyle daha fazla vakit geçirerek telafi etme girişiminde bulunabilmekte ve böylece yaşam doyumunu artırmaya çabalayabilmektedir (iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında negatif ilişki söz konusudur) (Near vd., 1987).

Ücret, çalışma saatleri, işe alıştırma programları, sosyalizasyon, özerklik, denetim, çalışma koşulları, iş yükü, iş güvenliği ve eğitim gibi faktörler iş doyumunu üzerinde etkili olan işyerine ilişkin unsurlardır. Bu tarz koşullar bireyleri memnun ederse, iş doyumunu yükseltebilir. Bu gibi faktörlerden elde edilen iş doyumunu ne kadar yüksek olursa, bireyler iş dışındaki yaşam alanlarında da o denli mutlu olmaktadır (Steiner & Truxillo, 1989). İşe ilişkin olmayan, ancak iş doyumunu etkileyen unsurlar ise kişilik özelliklerine ve iş ile hayat arasındaki ilişkilere (anlaşmazlıklara) odaklanmaktadır. Kişilikteki temel farklılıklar bireylerin, yaşamlarının değişik yönlerinde (bireylerin yaptıkları iş onların yaşam alanlarından birisi olarak ele alınmaktadır) farklı düzeylerde doyumlar elde edebildiklerini ifade etmektedir (Georgellis vd., 2012; Iverson & Maguire, 2000). Nitekim, Judge vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen meta-analitik çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinden nevrozizm, dışa dönüklük, uyumluluk ve öz disiplinin iş doyumunu ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, DeNeve ve Cooper

(1998) tarafından yapılan meta-analitik çalışmada, nevroitiklik, dışa dönüklük ve öz disiplin kişilik özelliklerinin yaşam doyumu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Heller vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise nevroitiklik, dışa dönüklük ve öz disiplin kişilik özelliklerinin kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmesiyle, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişki derecesinin zayıfladığı görülmüştür. Bununla birlikte, Judge vd. (1998) tarafından yapılan çalışmada öz saygısı yüksek bireylerin daha fazla iş doyumu elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Piccolo vd. (2005) ile Rode (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İlgili alan yazında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre kişilik özellikleri, hem iş doyumu hem de yaşam doyumu üzerinde önemli rolü olan bir faktör olarak göze çarpmaktadır (Judge vd., 2005). Diğer taraftan, iş ile yaşam arasında birtakım anlaşmazlıklar olması durumunda iş doyumu ve verimlilik azalmakta, buna karşılık işe devamsızlık artmaktadır. Böyle bir olumsuzluğun yaşanmaması için yapılan işten elde edilen çıktılar ile yaşama dair beklentilerin birbirleriyle uyumlu olması beklenmektedir (Georgellis vd., 2012; Iverson & Maguire, 2000). Bunun yanında, iş ile yaşam arasındaki ilişkinin geliştirilmesinde, iş yaşamı ile aile yaşamı arasında pozitif bir sinerjinin olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bir alandan (iş ya da aile) elde edilen bir kazanımın diğer alana başarıyla aktarılması ve uygulanması iş ile aile yaşamı arasındaki pozitif sinerjiyi açıklamaktadır. Örneğin, işyerinde farklı görevlerde bulunan bir çalışanın, bu görevlerden elde ettiği kazanımları aile yaşamında da kullanması durumunda bu çalışanın evdeki yaşam kalitesi yükselmekte ve böylece bireysel doyum hissinde artış meydana gelmektedir (Masuda vd., 2012). Dolayısıyla, işte ya da ailede yaşanan olaylar veya deneyimlerin birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları ve bu etkileşimin bireylerin mutluluğunu pozitif ya da negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Georgellis vd., 2012; Heller vd., 2002). Nitekim, Adams vd. (1996) tarafından yapılan çalışmada iş ve aile arasındaki ilişkinin hem iş doyumu hem de yaşam doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Masuda vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada iş ve aile yaşamı arasındaki pozitif ilişkinin iş ve yaşam doyumunun önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, iş-aile çatışması (işin bireyden beklentilerinin ailenin beklentileriyle uyuşmaması durumu) ya da aile-iş çatışması (ailenin bireyden beklentilerinin işin beklentileriyle uyuşmaması durumu) ne denli düşük düzeyde yaşanır, gerek iş doyumu gerek yaşam doyumu bu durumdan pozitif yönde etkilenmektedir (Higgins vd., 1992; Kossek & Ozeki, 1998; Thomas & Ganster, 1995).

İlgili alan yazında yer alan çalışmalardan bazıları iş doyumu ile yaşam doyumunun pozitif ilişki olduğunu (Andrews & Withey, 1974; Kavanagh & Halpern, 1977; Near vd., 1978; Rice vd., 1985; Steiner & Truxillo, 1989; Tait vd., 1989); bazı çalışmalar iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu (Champoux, 1981); diğer bazı çalışmalar ise iş doyumu ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını (Bergermaier vd., 1984) ortaya koymaktadır. Ancak, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin boyutu ve yönü belirsizliğini korumaktadır. Öyle ki, ilgili alan yazında yer alan çalışmalardan bazıları (Schmitt & Mellon, 1980) yaşam doyumunun iş doyumunu etkilediğini, diğer bazıları (Iverson & Maguire, 2000) ise iş doyumunun yaşam doyumunu etkilediğini ileri sürmektedir. Diğer taraftan, Judge ve Watanabe (1993) tarafından gerçekleştirilen kesitsel araştırmada iş doyumu ile yaşam doyumu arasında güçlü bir ilişki söz konusu iken, aynı çalışmada yer alan ve 5 yıllık bir süreci kapsayan boylamsal araştırmada ise söz konusu iki kavram arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Çeşitli çalışmalar sonucunda ortaya çıkan farklı bulgular değişkenler arasında farklı modeller oluşturulmasına yol açmaktadır. Bu anlamda, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamada üç modelden yararlanılmaktadır. Taşma modeli olarak adlandırılan yaklaşımda, bireylerin iki alandan birinde (iş alanı ya da yaşam alanı) yaşadığı bir doyum veya doyumsuzluk hissi diğer alana da yansımaktadır. İşyerinde verimsiz zaman geçirmek, boş vakitlerde zaman öldürmeye dönüşebilir ya da işe karşı duyulan ilgisizlik aileye karşı ilgisizliğe öncülük edebilir. Böylece, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki pozitif bir ilişki taşma modelini desteklemektedir. Telafi modeli olarak adlandırılan ikinci modele göre işlerinden yeterince doyum sağlayamayan bireyler iş dışındaki hayatlarında doyumsuzluk hissini azaltan daha keyif verici deneyimler elde etme peşine düşmektedirler. Tersî şekilde, günlük yaşamlarında doyum hissi elde edemeyen çalışanlar bu doyumsuzluk hissini işlerinden doyum sağlamaya çalışarak telafi etme eğilimine girmektedirler. Böylece, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki negatif ilişki telafi modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak, ayrık model, iş doyumu ve yaşam doyumunun arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmektedir. Bu modele göre iş doyumu ve yaşam doyumu birbirlerinden bağımsız kavramlardır. Bu durumda, bir alandaki duygu ve davranışlar diğer alandaki davranış ve üretkenliği etkilememektedir. Dolayısıyla iş doyumu ve yaşam doyumunun arasındaki ilişki zayıf ya da anlamsız bir ilişki ayrık modeli desteklemektedir. Önerilen bu üç modelden hangisinin hangi koşullarda doğru olduğunu ifade etmek güç bir iştir. Öyle ki, bir birey için taşma modeli doğruysa, diğer iki modelin doğru olması

mümkün değildir. Bu anlamda, farklı bireyler için her üç modelden yalnızca biri doğru olabilir. Örneğin, bazı bireyler için taşma modeli doğru olabilirken, bazı bireyler için telafi modeli uygun ve doğru olabilir, diğer bazı bireyler için ise ayrık model geçerli olabilir. Kısacası, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, ancak bireysel farklılıklar gözetilerek ele alınabilir (Georgellis & Lange, 2012; Georgellis vd., 2012; Heller vd., 2002; Kantak vd., 1992; Rice vd., 1980; Near, 1984; Near vd., 1987; Schmitt & Pulakos, 1985; Steiner & Truxillo, 1989; Wilensky, 1960). Nitekim, Judge ve Watanabe (1994) tarafından yapılan çalışmada 804 kişiden oluşan örneklemin % 68'i taşma grubuna, % 12'si telafi grubuna, katılımcıların % 20'si ise ayrık gruba dahil olduğu görülmüştür.

Ülkemizde, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözeterek ele alan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Uyguç vd. (1998) tarafından yapılan bir çalışmada İzmir'de yaşayan 335 kişi üzerinde iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre örneklemin % 75.5'i taşma grubuna, % 6.8'i telafi grubuna, % 13.4'ü ise ayrık gruba dahil oldukları görülmüştür. İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve ülkemizde yapılan diğer çalışmaların büyük bir çoğunluğu ise iş doyumuyla yaşam doyumunu etkilediği varsayımını esas almışlardır. Tasma modelinin temel varsayımı olan bu ilişkinin yaygınlığı şaşırtıcı olmamakla birlikte (Bowling vd., 2010; Keon & McDonald, 1983; Tait vd., 1989), bireysel farklılıkları gözeterek iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ülkemiz genelinde yapılmış olan araştırma (Türkiye İstatistik Kurumu, 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması) verilerinin kullanılarak incelenmesi ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kısaca, bu çalışmanın amacı; iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi yukarıda tartışılan üç model çerçevesinde bireysel farklılıkları gözeterek Türkiye örnekleminde üzerinde incelemektir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem

Araştırmanın verisi, Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) tarafından 2012 yılında yapılan Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan gelmektedir. 2003 yılından itibaren her yıl yapılan Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nın amacı; Türkiye'deki bireylerin öznel mutluluk algılaması, sağlık, sosyal güvenlik, örgün eğitim, çalışma hayatı, gelir, kişisel güvenlik ve adalet hizmetleri, kişisel gelişim gibi

temel yaşam alanlarındaki memnuniyetlerinin ölçülmesi ve bunların zaman içerisindeki değişiminin takip edilmesidir. Yaşam Memnuniyeti Araştırması, Türkiye'deki tüm yerleşim yerlerinde yaşayan 18 ve daha yukarı yaşta hanehalkı fertlerini kapsamaktadır. 2012 yılı Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nın örnekleme yöntemi iki aşamalı tabakalı küme örneklemesidir. Birinci aşamada ortalama 100 haneden oluşan kümeler (blok) örneğe seçilmiş, ikinci aşamada ise örneğe seçilen kümelere sistematik seçim yöntemi kullanılarak örnek adresler belirlenmiştir. Kırsal yerleşim yerlerinden toplam 145 küme, kent yerleşim yerlerinden ise 253 küme olmak üzere toplam 398 küme örneğe seçilmiştir. Kırsal yerleşim yerlerinden 1160 hane (her kümeden 8 hane), kent yerleşim yerlerinden ise 3036 hane (her kümeden 12 hane) olmak üzere toplam 4196 hane örneğe seçilmiştir. Örneğe çıkan bu hanelerden 4069'u ile görüşme yapılmıştır. 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması ise 4069 cevaplı örnek haneye ve 7956 cevaplı bireyle görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemek olduğu için 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'na katılan 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu örneklemden 2395 kişi (% 70,6) kentte, 997 kişi (% 29,4) kırsal kesimdeki hanedendir. Cinsiyetlerine bakıldığında örneklemin 2279'u (% 67,2) erkek, 1113'ü ise (% 32,8) kadındır. Örneklemin büyük çoğunluğu (2625 kişi; % 77,4) lise ve aşağı derecede eğitim düzeyine sahiptir. Benzer şekilde örneklemin büyük bir kısmı (2653 kişi; % 78,2) evlidir. Örneklemin 2764'ü (% 81,5) özel sektörde, 628'i (% 18,5) ise kamuda çalışmaktadır. Yaş ortalaması ise 39,65'tir (S.S.= 12,08 yıldır).

2.2. Veri Toplama Aracı

2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması, bireylerin sadece iş ve yaşam hakkındaki genel subjektif değerlendirmelerini kapsamamakta, aynı zamanda çeşitli demografik özellikler ile sağlıktan, evlilikten, eğitimden, oturma yerden, kazançtan, ilişkilerden ve kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyet hakkında da bilgi sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemek olduğu için sadece söz konusu değişkenlere ait ölçümler dikkate alınmıştır. Aşağıda görüldüğü üzere, 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda iş doyumu ve yaşam doyumu hakkında bireylere tek maddeden oluşan genel bir ölçme sorusu yöneltilmiştir. Her ne kadar, tek maddelik ölçüm araçları konusunda araştırmacıların temkinli yaklaşımı olsa da, iş

doyumunu ve yaşam doyumunu tek maddede ölçen ölçüm araçlarının oldukça güvenilir sonuçlar verdiği görülmektedir (Judge & Klingler, 2008).

2.2.1. İş Doyumu: 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda bireyler iş doyumunu hakkındaki değerlendirmelerini "eğer çalışıyorsanız işten memnuniyetiniz" şeklindeki soruya 5'li Likert tarzında (1- çok memnunum, 2- memnunum, 3- orta, 4- memnun değilim ve 5- hiç memnun değilim) oluşturulan şıklardan birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

2.2.2. Yaşam Doyumu: 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda bireyler yaşam doyumunu hakkındaki değerlendirmelerini "bir bütün olarak yaşamınızı düşündüğünüzde ne kadar mutlusunuz?" şeklindeki soruya 5'li Likert tarzında (1- çok mutlu, 2- mutlu, 3- orta, 4- mutsuz ve 5- çok mutsuz) oluşturulan şıklardan birini tercih ederek cevap vermişlerdir.

2.3. İşlem

İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiler için önerilen taşma, telafi ve ayırık modelleri test etmek için Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği ve bireylerarası farklılığı dikkate alan iki aşamalı yaklaşımı esas alınmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımına göre eğer iş ve yaşam ayrı alanlar ise iş doyumunun yüksek (düşük) olduğunu belirten bireylerin yaşam doyumunun düşük (yüksek) olduğunu belirtmeleri beklenmektedir. Bu da demektir ki, iş ve yaşam alanlarının birbirinden ayrı olması durumunda, bireylerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu konularında farklı değerlendirmeleri olmaktadır.

İş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri anlamak için Judge ve Watanabe (1994), birinci aşamada aşağıdaki formülün kullanılmasını önermektedir.

$$D1 = ||ZYD| - |ZİD|| \quad (1)$$

Bu formülde ZYD standardize edilmiş yaşam doyumunu skorunu, ZİD ise standardize edilmiş iş doyumunu skorunu göstermektedir. Bu formül iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide önerilen ayırık modelini, taşma ve telafi modellerinden ayırmaktadır. D1 skorunun yüksek olması, bu bireyler için iş ve yaşam doyumunun ilişkisiz olduğunu göstermektedir. Düşük değerdeki D1 skoru, bu bireyler için iş ve yaşam doyumunu arasında pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Örneğin bir birey, iş doyumunu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalık üstünde yer alıyorsa (veya aşağısındaysa) ve yaşam doyumunu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalık üstünde yer alıyorsa (veya aşağısındaysa), o zaman D1 skoru 0 (sıfır) olacaktır. Bu da, bu birey için iş

ve yaşam doyumunun ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, bir birey, iş doyumunu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalık üstünde yer alıyorsa (veya aşağısındaysa) ve yaşam doyumunu skorunun ortalamasında yer alıyorsa, o zaman D1 skoru 1 olacaktır. Bu da, bu birey için iş ve yaşam doyumunun daha az ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

İş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri anlamak için Judge ve Watanabe (1994) ikinci aşamada aşağıdaki formülün kullanılmasını önermektedir.

$$D2 = |ZYD - ZİD| \quad (2)$$

Bu formül, taşma grubunda yer alan kişileri telafi grubundan ayırabilmektedir. Örneğin, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ilişkili grupta yer alan bir bireyin iş doyumunda -1.5 değerinde standart skoru ve yaşam doyumunda 1.5 değerinde standart skoru olabilir. Bir başka bireyin ise hem iş doyumunda, hem de yaşam doyumunda 1.5 değerinde standart skoru olabilir. Birinci örnekteki birey için D2 skoru 3.0, ikinci örnekteki birey için ise 0 (sıfır) olacaktır. Bu nedenle, D2 skoru yükseldikçe bireyin taşma grubundan daha çok telafi grubuna ait olması muhtemeldir.

Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği iki aşamalı yaklaşıma göre belirlenen gruplarda iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bilindiği üzere, korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesi için kullanılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014).

2.4. Bulgular

İlk olarak, Judge ve Watanabe'nin (1994) birinci aşamada kullanılmasını önerdiği formül ile 3392 bireyin D1 skoru hesaplanmıştır. Hangi bireyler için iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmek için bireyler D1 skorlarına göre en düşükten en yükseğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra çalışmanın örnekleme % 5'lik (170 kişilik) alt gruplara bölünerek, her bir alt grupta (düşük D1 skoruna sahip alt gruptan yüksek D1 skoruna sahip alt gruba doğru) iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon değerinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği nokta, ilişkili ve ilişkisiz alt grupların birbirinden ayrıldığı nokta olacaktır. D1 skoruna göre düşük değerden yüksek değere doğru sıralanan alt gruplarda hesaplanan korelasyon, 15nci alt grupta (2551 ile 2720 arasındaki bireyler) $r = .19$ ($p < .001$) değerini

Tablo 1: D1 ve D2 Skoruna Göre Hesaplanan Korelasyon Sonuçları

Gruplar ve analiz	$r_{YD,İD}$	P	N	Yüzde (%)
İlişkili-Ayrık				
İlişkili grup (düşük D1 değerine sahip 2720 kişi)	.44	< .001	2720	80.1
Ayrık grup (yüksek D1 değerine sahip 672 kişi)	.02	> .05	672	19.9
Taşma-Telafi				
Taşma grubu (düşük D2 değerine sahip 1904 kişi)	.87	< .001	1904	56.1
Telafi grubu (yüksek D2 değerine sahip 816 kişi)	-.74	< .001	816	24.0
Toplam örneklem	.297	< .001	3392	100.0

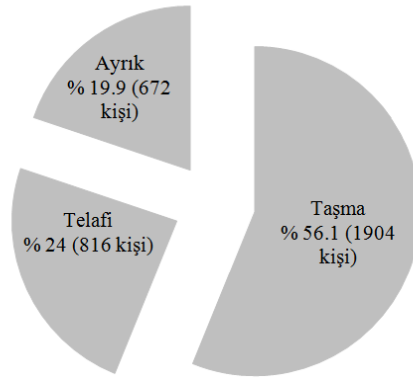
almıştır. 16ncı alt grupta (2721 ile 2890 arasındaki bireyler) hesaplanan korelasyon ise $r = .09$ ($p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, yüksek D1 değerine sahip 672 kişi ayrık gruba girmektedir. Bu ayrık gruptaki bireylerin iş ve yaşam doyumları ilişkili değildir. Düşük D1 değerine sahip 2720 kişi ise ilişkili gruba girmektedir. Bu ilişkili gruptaki bireylerin iş ve yaşam doyumları istatistiksel olarak anlamlıdır. Kısacası, düşük D1 değerine sahip 2720 kişinin yer aldığı ilişkili grup için hesaplanan korelasyon $r = .447$ ($p < .001$) değerini almıştır. Diğer taraftan, yüksek D1 değerine sahip 672 kişinin yer aldığı ayrık grup için hesaplanan korelasyon ise $r = .026$ ($p = .493$) değerini almıştır. Bu bulgular, yaklaşık olarak örneklemin % 80'i (2720/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneklemin % 20'si (672/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında anlamlı bir ilişki (ayrık grup) yoktur. Bu sonuçlar, örneklemin % 20'sinde yer alan bireyler için, iş doyum ve yaşam doyum arasındaki ilişkiler için önerilen ayrık modelin tam anlamıyla geçerli olduğunu göstermektedir.

İlişkili grupta yer alan bireylerin hangilerinin iş doyum ve yaşam doyumları arasında taşma ve telafi ilişkisinin olduğunu tespit etmek için bireyler D2 skorlarına göre en düşükten en yükseğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra ilişkili grupta yer alan 2720 kişi % 5'lik (136 kişilik) alt gruplara bölünerek, her bir alt grupta (düşük D2 skoruna sahip alt gruptan yüksek D2 skoruna sahip alt gruba doğru) iş doyum ve yaşam doyum arasındaki korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon değerinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu nokta, taşma ve telafi gruplarının birbirinden ayrıldığı nokta olacaktır. D2 skoruna göre düşük değerden yüksek değere göre sıralanan alt gruplarda hesaplanan korelasyon, 14ncü alt grupta (1769 ile 1904 arasındaki bireyler) $r = .45$ ($p < .001$) değerini almıştır. 15nci alt grupta (1905 ile 2040 arasındaki bireyler) hesaplanan korelasyon

ise $r = -.29$ ($p < .001$) değerini almıştır. Bu nedenle, yüksek D2 değerine sahip 816 kişi telafi grubuna girmektedir. Bu telafi grubundaki bireylerin iş doyum ve yaşam doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Düşük D2 değerine sahip 1904 kişi ise taşma grubuna girmektedir. Bu taşma grubundaki bireylerin iş doyum ve yaşam doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kısacası, düşük D2 değerine sahip 1904 kişinin yer aldığı taşma grubu için hesaplanan korelasyon $r = .878$ ($p < .001$) değerini almıştır. Diğer taraftan, yüksek D2 değerine sahip 816 kişinin yer aldığı telafi grubu için hesaplanan korelasyon ise $r = -.739$ ($p < .001$) değerini almıştır. D1 ve D2 skorlarına göre hesaplanan korelasyon sonuçlarını Tablo 1'de görmek mümkündür. Bu bulgular, yaklaşık olarak örneklemin % 56'sı (1904/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (taşma grubu) olduğunu göstermektedir. Örneklemin % 24'ü (816/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki (telafi grubu) bulunmuştur. Bu sonuçlar, örneklemin % 24'ünde yer alan bireylerde iş doyum ve yaşam doyum arasındaki ilişkiler için önerilen telafi modelinin tam anlamıyla geçerli olduğunu göstermektedir. Örneklemin iş doyum ve yaşam doyum ilişkilerini gösterir dağılım Şekil 1'de yer almaktadır.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, örneklemin % 20'si (672/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu sonuca göre, örneklemin % 20'si için iş doyum ve yaşam doyum birbirlerinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmakta olup, ayrık model tam anlamıyla geçerliliğini korumaktadır. Bunun yanında, örneklemin yaklaşık olarak % 56'sı (1904/3392) için iş doyum ve yaşam doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örneklemin



Şekil 1: Örneklemin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkileri

%56'sının iki alandan birinde yaşadığı doyum ya da doyumsuzluk hissini diğer alana yansıttığını göstermektedir. Böylece, bu örneklem grubunun iş ve yaşam doyumu arasındaki pozitif ilişki taşıma modelini desteklemektedir. Son olarak, örneklemin % 24 (816/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamda, iki alandan birinde doyum sağlayamayan bireyler, bu doyumsuzluk hislerini diğer alandan doyum sağlamaya çalışarak telafi etme girişiminde bulunmaktadırlar.

Araştırma sonuçları, örneklemin büyük bir kısmı için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını desteklemiştir. Diğer bir ifadeyle, örneklemin yarısından fazlası taşıma grubuna dahil edilmiştir. Bu bulgular, Judge ve Watanabe (1994) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, bu sonuçlar Uyuş vd.'nin (1998) bulgularıyla da örtüşmektedir. İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye ilgili alan yazında yer alan diğer bazı araştırma sonuçlarında da rastlamak mümkündür (Andrews & Withey, 1974; Bowling vd., 2010; Tait vd., 1989). Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise örneklemin önemli bir kısmı için iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin negatif ve anlamsız ortaya çıkmasıdır. Bu bulgular, ilgili alan yazında gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçları ile uyumluluk göstermiştir (Bergermaier vd., 1984; Champoux, 1981). Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi açıklayan modellerin geçerliliği konusunda bireysel farklılıkların önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Taşma modelinin örneklemin çoğunluğu için geçerli olduğu, telafi ve ayrık modellerin de örneklemin yarısına yakın bir kısmı için geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu anlamda, her bir birey için üç model içerisinden yalnızca biri doğru olarak addedilmektedir. Bir

birey için bir modelin doğru olması demek, diğer iki modelin yanlış olduğu anlamına gelmemektedir. Diğer modeller de diğer bireyler için doğrudur. Dolayısıyla, iş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisini açıklayan modellerin doğru veya yanlış olduğunu tartışmaktan ziyade, bu ilişkilerin doğasının araştırılması daha uygun olacaktır.

Çalışmanın hem teorik hem de pratik katkıları bulunmaktadır. Teorik açıdan, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözetererek ele alan üç modelin de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Böylece, ulusal yazında iş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisini bireysel farklılıkları gözetererek araştıran çalışmanın çok az olduğu dikkate alındığında, ülkemiz genelinde yapılan bir araştırma verisini kullanarak iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen bu özgün çalışmanın ulusal yazına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Pratik açıdan ise bu çalışma sonuçları organizasyonlara birtakım öneriler sunmaktadır. Bu çalışmaya dahil edilen örneklemin büyük bir çoğunluğu için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bireylerin iki alandan birinde (iş alanı ya da yaşam alanı) yaşadığı bir doyum veya doyumsuzluk hissi diğer alana da yansımaktadır. Bazı araştırmacılar mutlu bireylerin risk almada daha cesur davrandıklarını, daha açık fikirli ve yaratıcı olduklarını belirtmektedirler (Lyubomirsky vd., 2005). Bu da karşılıklı etkileşim içerisinde olan iş ve yaşam doyumunun bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçları beraberinde getirebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanlarından yüksek performans bekleyen organizasyonların bu pozitif ilişkiyi göz önüne alarak iş faaliyetlerine yön vermesi önerilmektedir. Bu anlamda, organizasyonların çalışma ortamını işgörenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlamaları, çalışanların özel hayatlarında da mutlu birer çalışan olmalarının yolunu açmaktadır.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada verilerin tek bir kaynaktan (bireyin kendisi) toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. Bu durum, analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Araştırmanın bir diğer kısıtı ise bu araştırmanın aslında kesitsel bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırma, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak her zaman mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide bireysel farklılıkların bulunduğu ve bu farklılıklar nedeniyle iş ve yaşam doyumu ilişkisi için önerilen taşma, telafi ve ayırık modellerinin bireyden bireye göre geçerli olabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys. *Social Indicators Research*, 1, 1-26.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baudin, N., Aluja, A., Rolland, J. P., & Blanch, A. (2011). The role of personality in satisfaction with life and sport. *Behavioral Psychology*, 19(2), 333-345.
- Bergermaier, R., Borg, I., & Champoux, J. E. (1984). Structural relationships among facets of work, non-work and general well-being. *Work and Occupations*, 11(2), 163-181.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.
- Champoux, J. E. (1981). A sociological perspective on work involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30(1), 65-86.
- Demirel, H. (2014). An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925-4931.
- DeNeve, K., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta analysis of 137 personality traits and subjective wellbeing. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Filiz, Z. (2014). An analysis of the levels of job satisfaction and life satisfaction of the academic staff. *Social Indicators Research*, 116, 793-808.
- Georgellis, Y., & Lange, T. (2012). Traditional versus secular values and the job-life satisfaction relationship across Europe. *British Journal of Management*, 23, 437-454.
- Georgellis, Y., Lange, T., & Tabvuma, V. (2012). The impact of life events on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 464-473.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 564-584.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., Heller, D., & 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., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction:

- Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*. New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107.
- Kantak, D. M., Futrell, C. M., & Sager, J. K. (1992). Job satisfaction and life satisfaction in a sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1), 1-7.
- Kavanagh, M. T. & Halpern, M. (1977). The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(1), 66-73.
- Keon, T. L. & B. McDonald (1982). Job satisfaction and life satisfaction: An empirical evaluation of their interrelationship. *Human Relations*, 35, 167-180.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mastekaasa, A. (1984). Multiplicative and additive models of job and life satisfaction. *Social Indicators Research*, 14, 141-163.
- Masuda, A. D., McNall, L. A., Allen, T. D., & Nicklin, J. M. (2012). Examining the constructs of work to family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 197-210.
- Near, J. P. (1984). Relationships between job satisfaction and life satisfaction: Test of a causal model. *Social Indicators Research*, 15, 351-367.
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 248-264.
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1987). Job satisfaction and life satisfaction: A profile analysis. *Social Indicators Research*, 19, 383-401.
- Near, J. P., Smith, C. A., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1984). A comparison of work and nonwork predictors of life satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(1), 184-190.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Piccolo, R. F., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations in Japan: Relative effects on job satisfaction, life satisfaction and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 965-984.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). Job importance as a moderator of the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 6(4), 297-316.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job satisfaction life satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Schmitt, N. & Pulakos, E. D. (1985). Predicting job satisfaction from life satisfaction: Is there a general satisfaction factor? *International Journal of Psychology*, 20, 155-167.
- Scmitt, N. & Mellon, P. M. (1980). Life and job satisfaction: Is the job central? *Journal of Vocational Behavior*, 16(1), 51-58.
- Steiner, D. D. & Truxillo, D. M. (1989). An improved test of the disaggregation hypothesis of job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 33-39.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E., & Çıraklar, N. H. (1998). İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç

temel varsayım altında incelenmesi. *D.E. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(11), 193-204.

Wilensky, H. L. (1960). Works, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 543-560.

Williams, L. J. & 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.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

▪ **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.

▪ **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.

▪ **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.

▪ **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.

▪ **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, öz ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.

▪ **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir. Kaynakça ayrı bir sayfada başlamalıdır. "Kaynakça" sayfanın başında ortalanmış, ilk harfleri büyük ve koyu bir şekilde yazılmalı; sonraki satırdan itibaren metin içinde atıf yapılan tüm eserler yazarlarının soyadına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır. Her bir eser yazılırken sol alt girinti kullanılarak aslı hale getirilmelidir. Bir yazara ait aynı yıl içerisinde birden fazla eser var ise yayım yılı yanına "a", "b", "c" harfleri kullanılarak kaynakçaya yazılmalıdır. Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için örnekler aşağıdadır. Detaylı bilgi için APA Yayın Kılavuzuna bakılması önerilir.

▪ **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir. Kullanılan kısaltmalar ve/veya açıklamalar varsa, tablo ve şekillerin altına not düşülmelidir. Tablo ve şekiller metin içinde verilmemeli, metin içinde uygun yere sadece "Tablo1 buraya" veya "Bakınız Tablo1" şeklinde belirtilmelidir.

▪ *Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

▪ *File format: All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).*

▪ *Article language: Articles may be prepared in Turkish or English languages..*

▪ *Article length: Articles should be between 4000 and 7500 words in length.*

▪ *General rules for articles: The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.*

▪ *Parts of articles: The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.*

▪ *References: In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text. The reference list should start on a new page and should have the word "References" centered at the top of the page. The items on reference list should be arranged alphabetically by the author's last name, letter by letter, interfiling books, and articles. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters "a", "b", "c", etc., placed after the year of publication. All references must be double spaced. An extra line should not be added between references, "hanging indents" should be used, meaning that the first line of each reference goes all the way to the left margin, with the following lines of each reference indented.*

▪ *Tables and Figures: Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text. Please identify where in the text the table should appear by noting "Table 1 approx here"; there should also be a mention of the table in the text (e.g.: see Table 1). Figures should be supplied as high quality, and original artwork. Figures should be cited in consecutive order in the text (e.g.: see Figure 1).*

▪ *Dipnotlar:* Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) bulabilirler.

▪ *Footnotes:* Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief: they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

Please visit web page of the journal (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) for further details on manuscript preparation and submission.



İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work
e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>