

MERT

## İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İbrahim Sani MERT<sup>1</sup>

### ÖZET

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (ÖVD) etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilen iş tatmininin, ÖVD'yi hangi alt boyutlarıyla ne şekilde etkilediği, karşımıza bir problem olarak çıkmaktadır. Ancak, konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmininin alt boyutları ile değil bir bütün olarak ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, bu konudaki çalışmaların yöneticilerden oluşan örneklemeler üzerinde sınırlı sayıda yapıldığı görülmektedir. Bu eksiklik ve ihtiyaçtan hareketle, yapılan bu çalışmanın amacı, iş tatmini alt boyutlarının yöneticilerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini belirlemektir. Çalışmada iş tatmini alt boyutları olarak kullanılan; "işin kendisinden duyulan tatmin", "ücret", "terfi", "ödül" ve "iş arkadaşlarından tatmin" boyutlarının, yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi ne şekilde etkilediği yapılan hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; iş tatmini alt boyutlarından "işin kendisinden duyulan tatminin", yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi olumlu yönde, "ücretten duyulan tatminin" ise bu davranışları olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, yöneticilerin gösterdikleri ÖVD'yi etkileyebilecek iş tatmini alt boyutlarına yönelik, yöneticiler için farklı örneklemeleri ve yeni değişkenleri de kapsayan daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İş Tatmini Alt Boyutları.

## THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION'S SUBDIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH ON MANAGERS

### ABSTRACT

*How and with which subdimensions of the job satisfaction are considered to be one of the most important factors that influence Organizational Citizenship Behavior (OCB), affects the OCB is a problem. However, in most of the researches, the effect of the job satisfaction on OCB was examined as a whole, not with its subdimensions. In addition, it is seen that there are limited number of studies about this topic which focused on the samples formed by managers. Regarding this point, the goal of this study is to identify the effect of the subdimensions of job satisfaction on OCB shown by managers. In the study, how the subdimensions "satisfaction with the job itself", "pay", "promotion", "reward" and "satisfaction with colleagues", used as subdimensions of job satisfaction, affect the OCB shown by managers toward the individual and organization is investigated by hierarchical regression analyses. Findings indicate that "satisfaction with the job itself" affects the OCB shown by managers toward the individuals and the organization positively, whereas "the satisfaction with pay" has a negative effect on OCB.*

<sup>1</sup> Dr.Topçu Bnb. Gnkur.Per.Bşk.İğİ, ANKARA, sanimert@gmail.com

## MERT

*Findings suggest that other factors that might affect the OCB shown by managers should also be investigated by using different and larger samples.*

*Key words: Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Subdimensions of Job Satisfaction.*

### 1.GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) temel amaçlarından birisi de, işgörenlerin tatmin ve bağlılıklarını arttırarak, örgütsel etkinliğe doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak davranışlar sergilemelerini sağlamaktır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 280–281). Bu nedenle, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), İKY ve örgütsel davranış yazınında son 30 yıldır oldukça üzerinde durulan bir konu olmuştur. ÖVD, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba göstermesidir (Organ, 1988: 5). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar ÖVD'nin, bireysel ve örgütsel performansını doğrudan ve/veya dolaylı etkilediği yaygın kabul gören iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ÖVD örgütün imajına, verimliliğine ve etkinliğine olan katkısı nedeniyle, akademisyenlerin yoğun ilgisini çekmekte ve konunun önemi gittikçe artmaktadır (Gürbüz, 2008: 49).

İşgörenlerin ÖVD sergilemelerinde etkili olan değişkenlerden birisinin de iş tatmini olduğu yönünde hem Türkiye bağlamında hem de yurt dışında yapılmış araştırmalar bulunmaktadır (Örn.; Demirel ve Özçınar, 2009; Ertürk vd., 2004; Gürbüz, 2008; Lapierre ve Hackett, 2007; Mackenzie vd., 1993; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1994; Van Dyne vd., 1994). Bu çerçevede, işgörenlerin örgütte uygulanan ücret/ödül yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi önemli İKY uygulamalarından duyacağı tatmin, örgüt yararına sergileyecekleri ÖVD'yi de etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Böylece, ÖVD ile İKY'nin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlanacağı söylenebilir (Gürbüz ve Acar, 2008). ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar işgörenlerin iş tatmini, algıladıkları örgütsel adalet ve örgüte olan bağlılıkları gibi bazı değişkenlerin, ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği ve örgütün etkinliğine katkısı olduğu yönündedir (Altunkese, 2002; Blakely, Andrews ve Robert, 2005; Demirel ve Özçınar, 2009; Ensher, Vallone ve Donaldson, 2001). Ancak, iş tatmini ve ÖVD ilişkisi konusunda yapılan çalışmalarda (Gürbüz, 2008; Murphy, Athanason ve King, 2002; Schappe, 1998; Tsai ve Wu, 2008) çoğunlukla iş tatmini ve ÖVD'nin bir bütün olarak ele alındığı, bu değişkenlerin alt boyutlarını temel alan çalışmaların ise yeterli sayıda

## MERT

olmadığı görülmektedir. Ayrıca, iş tatmininin çok geniş bir boyut olması ve iş tatminini oluşturan alt boyutların konu ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı olarak kullanılması; iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, iş tatmini alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Ancak bu yönde yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin iş tatmini alt boyutlarından duydukları tatmin ile bireylere yönelik gösterdikleri ÖVD (ÖVD-Birey) ve örgüte yönelik gösterdikleri ÖVD (ÖVD-Örgüt) arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Böylece, yapılan çalışmanın yöneticilerin ÖVD sergilemelerine neden olan iş tatmini alt boyutları konusunda, araştırmacı ve uygulayıcılara fikir verilebileceği beklenmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Yöneticiler için, çalışanların iş performansının yükseltilmesi ve kalifiye personelin elde tutulması önemli bir husustur (Koys, 2001: 104). Günümüzde yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde ihtiyaç duydukları temel etken, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek içselleştirebilen ve sadece yaptığı resmî işle yetinmeyerek, resmî işinin dışında da değişime olumlu katkı sağlayan çalışanlara sahip olmaktır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 281). Bu çalışanların ne tür bir tutum ve davranış içerisinde olmaları gerektiği, yönetim yazınında ağırlıklı üzerinde çalışılan bir konu olmuş ve ÖVD kavramı altında ölçülebilir bir boyut hâline gelmiştir. Diğer taraftan, günümüzde örgütlerin üzerinde dinamik, proaktif, etkili, değişimlere hızla cevap verebilen, yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde bir baskı vardır. Bu baskının altından kalkabilmek, hatta onun da ötesine geçerek başarılı bir örgüt olabilmek için, örgütlerde ÖVD ön plana çıkmıştır (Lapierre ve Hackett, 2007: 539). “Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek özel gerek kamu sektöründe yönetsel etkinlik açısından önemli bir yere sahiptir. İçinde bulunduğumuz küresel dünyada örgütsel açıdan insan faktörünün değerinin anlaşılmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde yöneticilerinin üzerinde durdukları başlıca konulardan biri olmuştur.” (Yılmaz ve Giderler, 2007: 263).

ÖVD, belirlenmiş rol beklentilerinin ötesine geçen ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için önemli ve kritik olan davranışlardır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 281). ÖVD, örgütün resmi ödül sistemi ile direk veya açık bir şekilde tanınmamakla birlikte, örgüte yardımcı olan davranışlardır.

## MERT

Örneğin bir çalışanın, kendisinden istenmemesine rağmen, işini bitirmek maksadıyla mesaisi bitmesine rağmen çalışmaya devam etmesi veya işinin bir parçası olmamasına rağmen, zorlanan bir çalışma arkadaşına yardım etmesi ÖVD'ye örnek olarak gösterilebilir (Feather ve Rauter, 2004: 81). İş tanımlarında yer almadığından ve ödül sistemiyle doğrudan bir bağlantısı olmadığından, örgüt üyelerinin bu davranışları sergileyip sergilememeleri onların inisiyatiflerine bırakılmıştır (Gürbüz, 2008: 49-50).

İlk başta, “rol gereklerinin ötesinde ve üzerinde olan davranışlar” şeklinde tanımlanan *ekstra rol davranışları* (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983), daha sonra Organ (1988) tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak adlandırılmıştır (Chu vd., 2005: 313). ÖVD tanımı dikkate alındığında üç temel özellik dikkati çekmektedir: ilki, davranışın gönüllü olması, iş tanımının veya işin gerektirdiği rollerin dışında olmasıdır. İkincisi, davranışın örgütsel perspektiften bakıldığında, örgüte yarar sağlaması gereklidir. Üçüncüsü ise, ÖVD'nin çok boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 282). Tanımdaki üç özellikten hareketle, ÖVD'nin göstergeleri; iş karakteristikleri, örgütsel karakteristikler ve lider davranışları başlıkları altında toplanabilir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 283).

ÖVD çeşitleri olarak ise araştırmalarda farklı yaklaşımlara rastlanabilmektedir. Örneğin, Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan çalışmada ÖVD, tek bir bireye yönelik olarak spesifik davranışlar (ÖVD-Birey) ve örgütün bütününe yönelik davranışlar (ÖVD-Örgüt) olarak iki kategoride incelenmiştir. Bazı araştırmacılar farklı anlam yaratacak gruplanmaya gitse de (LePine vd., 2002), araştırmacıların genellikle ÖVD'nin yöneldiği hedefi dikkate alarak, daha anlaşılabilir bir gruplamayı tercih ettikleri görülmektedir (Örn. Organ, 1988; Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Chang, Johnson ve Yang, 2007). ÖVD'nin etkisine göre, ikiye ayrılarak incelenmesi ise, kişileri ve örgütleri kapsayan çalışmalar yönünde olmuştur (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 282).

Yapılan bu çalışmada da ÖVD, Williams ve Anderson (1991) çalışmasında yer alan ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. Bu iki kategoride yer alan alt boyutlar ise Organ (1988) tarafından ortaya konulan beş alt boyuttur. Bu alt boyutlar; diğergamlık, bilinçlilik, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir. Williams ve Anderson (1991), tanımladığı bu beş boyutu yöneldiği hedef kitleyi dikkate alarak sınıflandırmıştır. Buna göre, örgüt içindeki bireyleri hedef alan davranışları *ÖVD-Birey* ve örgüte yönelik, örgütün yararına olanları ise *ÖVD-Örgüt* olarak sınıflandırmıştır. ÖVD-Birey davranışları diğergamlık ve nezaket alt

## MERT

boyutlarından; ÖVD-Örgüt ise bilinçlilik, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

Bu alt boyutlardan *diğergamlık*; diğer örgüt üyelerine, örgütle ve işle ilgili konularda yardımcı amaçlayan gönüllü davranışları ifade eder. İşinde başarısız bir çalışana sahip olmak, yeni başlayan bir çalışanı oryante etme gibi davranışlar diğergamlığa örnek olarak gösterilebilir. *Bilinçlilik*; bireylerin asgari rol gereklerinin üzerinde gösterdikleri davranışlar olup, çay molalarını fazla uzatmama, işi bitirmek için mesaiye kalma gibi davranışları kapsar. *Nezaket*; bireyin herhangi bir problem çıkmadan örgüt üyelerini uyarmasına yönelik davranışları içerir. Bir karardan etkilenen çalışanların önceden fikirlerini almak, önemli konularda diğer çalışanlara bilgi vermek bu alt boyuta örnek olan davranışlar arasındadır. *Centilmenlik*; sorunları gereksiz yere büyütmemek, önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamak gibi diğer çalışanlarla gerginliğe varabilecek tutum ve davranışlardan kaçmayı kapsar. *Sivil erdem* ise; kurumlardaki gelişmelere ayak uydurma, toplantılara düzenli katılma vb. örgüt faaliyetlerine aktif ve sorumlu bir katılımı içeren davranışları ifade eder (Gürbüz, 2008: 53-54).

ÖVD, sosyal ve psikolojik iş çevresini destekleyerek, iş yeterliliğini ve grup performansını destekler (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Walz ve Niehoff, 2000). ÖVD gösteren çalışanların daha yüksek performans değerlendirmesi (Netemeyer ve Boles, 1997:89; Cohen ve Vigoda, 2000: 597-599) ve ödül alma eğiliminde oldukları dikkate alınır, ÖVD'nin çalışanlar için faydalı olduğu görülür. Diğer yandan, ÖVD çalışanlar arasında koordine ve kaynaşmayı güçlendirir, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarına yardımcı olur. Hatta örgütlerin finansal göstergelerindeki olumlu değişimin %25'inin de ÖVD ile açıklanabileceği belirtilmektedir (Chang, Johnson ve Yang, 2007: 312-313). Böylece, örgütsel başarıda tartışmasız bir öneme sahip olan ÖVD'nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, ÖVD yazınının en çok ilgilendiği konu hâline gelmiştir. Aynı zamanda, bazı çalışmalar göstermektedir ki, yöneticiler ÖVD'yi görmekle kalmamakta, performans değerlendirmede bu davranışları ödüllendirme yoluna gitmektedirler (Chu vd., 2005: 313).

ÖVD'nin, örgütsel öğrenmeyi önemli ölçüde desteklediği (Somech ve Drach-Zahavy, 2004), örgütsel etkinlik ve yaratıcılık için önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Rifai, 2005:132). ÖVD yazını incelendiğinde, ÖVD'yi etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda kapsamlı araştırmaların sayısı da dikkat çekmektedir (Örn. Chang, Johnson ve Yang, 2007; Chen ve Chiu, 2005; Feather ve Rauter, 2004; Godard, 2001; Gürbüz, 2008; Koy, 2001; McCarthy ve Schermerhorn, 2004; Nguni,

## MERT

Sleegers ve Denessen, 2006; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Yerli yazın dikkate alındığında da, ÖVD üzerine yapılan araştırmaların (Örn. Altunkese, 2002; Elçi ve Alpan, 2006; Erdem, 2003; İşbaşı, 2000; Kamer, 2003; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Mengüç, 2000) sayısı dikkat çekecek düzeydedir.

### 3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetim ve çalışanların tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği, terfi, kariyer vb.) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005:28). İş tatmini, en sık çalışılan psikolojik değişken olarak, işe yönelik tepkileri ifade eder (Tsai ve Wu, 2008: 62).

Locke (1976: 1304) iş tatminini, “Bir kişinin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır (Akt. Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006: 152). Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hâli iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999: 231). Benzer şekilde Vroom (1964: 99) iş tatminini, “Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden durum” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımları göz önünde bulundurarak, iş tatmininin üç önemli özelliği olduğunu söyleyebiliriz (Luthans, 1989: 170-172);

- İş tatmini, iş durumuna karşı gösterilen durumsal bir yanıttır. Bu nedenle, gözle görülemez, sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir.

- İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.

- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. şeklindedir.

İş tatmininin fedakârlık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar (Smith vd., 1983), aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İş tatmini diğer çalışanlara yönelik, *yardımcı olma davranışı* sağlamaktadır (Chu vd., 2005: 319). Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel tanınma (Job Identification) arasında pozitif yönde korelasyon bulunurken (Feather ve Rauter, 2004: 86), iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Üngüren vd., 2010). Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından

## MERT

yapılan bir araştırmada ise, duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İş tatmini, içsel ve dışsal tatmin olarak iki ana boyutta ele alınabilir. İçsel tatmin; iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sorumluluk duygusu, sosyal statü gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesini ifade eder. Dışsal tatmin ise işin kendisi ile direk ilgisi olmayan, çalışma koşulları, politikalar, övgü ve takdir edilme gibi unsurlardan duyulan tatminin derecesini ifade eder (Chen ve Chiu, 2005: 527-528). Yapılan bu çalışmada kullanılan iş tatmini alt boyutları ise aşağıda kısaca açıklanmıştır (Gürbüz, 2007: 124-137):

**Terfi tatmini:** Terfi; çalışanın statü, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir seviyeye yükseltilmesidir. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yaptıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş tatminleri artacaktır.

**Ücret tatmini:** İşgörenin fikrî ve bedenî emeğinin karşılığını ifade eden ücret, bireyi güdüler ve yönlendirir. Eğer çalışan açısından alınan ücret yeterli ise bu çalışanda bir tatmin yaratacak ve eğer değilse, bu durum çalışanda bir tatminsizlik ve verim düşüklüğüne sebep olabilecektir.

**Ödül tatmini:** Çalışanın işini yapmasıyla birlikte, başta ücret olmak üzere beklenti içine girdiği diğer bir husus da ödüldür. Örgütler, işlerini başarılı yapan çalışanları ödüllendirirse, ödül alan bu çalışanların tatmin ve motivasyonları artar.

**İş arkadaşlarından duyulan tatmin:** Çalışma arkadaşlarının çalışana verdikleri destek ve iş birliğinin algılanan derecesi, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler, iş arkadaşlarının malzeme, fikri gayret ve dayanışma yoluyla kendilerine yardım ettiklerini algıladıklarında tatminleri artmaktadır.

**İşin kendisinden duyulan tatmin:** Çalışanın kendi yaptığı işe karşı olan duygu ve düşünceleri onun iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanın yaptığı işten hoşnut olması, işini anlamlı bulması ve yaparken zevk alması bu tatmini arttırır hususlardır.

#### 4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

ÖVD araştırmacıları, alışanların ÖVD gösterme kararlarına sebep olan faktörler üzerine birçok araştırma yapmışlardır. Bu kapsamda Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), alışanların neden ÖVD gösterdiklerini açıklayabilmesi açısından ön plana çıkmıştır. Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen bu teori, sosyal mübadele ve ekonomik mübadele olmak üzere iki çeşit ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. SMT'nin ortaya koyduğu ve ÖVD araştırmalarına temel olan sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bu mübadeleden elde edilen neticeler, karşılıklı güven ve arkadaşlık duygusunun bir yansımasıdır. Bu teoriye göre, bir çalışan işinden tatmin olursa, örgüt yararına olumlu davranış içerisine girecektir (Organ ve Ryan, 1995; Bateman ve Organ, 1983).

ÖVD üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilen iş tatmini boyutunun (Ensher, Vallone, Donaldson, 2001; Murphy, Athanasou ve King, 2002; Organ ve Konosky, 1989; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1990; Smith, Organ ve Near, 1983; Williams ve Anderson, 1991) bu etkiyi ne şekilde oluşturduğu konusunda ise farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan en çok kabul görenler; yukarıda bahsedilen Sosyal Mübadele Teorisine ek olarak, Eşitlik Teorisi, Karşılıklılık Norm Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisidir. Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar eşit veya adaletli olmayan sonuçlar algılar ise, örgüt ve diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar içerisine girecekler aksi durumda yani eşitlik veya adalet algırlarsa da ÖVD arttırma eğilimine gireceklerdir. Karşılıklılık Norm Teorisi ise, bireylerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri düşünçesine dayanır. Bireylerin bu karşılık verme durumu ise ÖVD sergilemelerine yol açabilecektir. Psikolojik Sözleşme Teorisi ise, işveren/yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken zounluluklarla ilgili inançlarından oluşan psikolojik sözleşmeye dayanır. Dolayısıyla eğer çalışan, bu psikolojik sözleşmeyi olumlu bir şekilde algılıyor ise, bu durumda ÖVD sergilmesi söz konusu olabilecektir (Gürbüz, 2007: 16-25).

ÖVD ile ilgili çalışmalar başlangıçta, ÖVD'nin tahmin edicisi olarak görülen, iş yeri duygu ve davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. İş tatmini bu duyguların başında gelmektedir (Bateman ve Organ 1983; Ensher, Vallone, Donaldson, 2001; Lapierre ve Hackett, 2007; Murphy, Athanasou ve King, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Organ ve Konosky, 1989, Podsakoff vd., 1990; Smith, Organ ve Near, 1983; Williams ve Anderson, 1991). Eşitlik



## MERT

algısı ve algılanan örgütsel destek de ön plana çıkan diğer iki davranıştır (Blakey vd., 2005: 260).

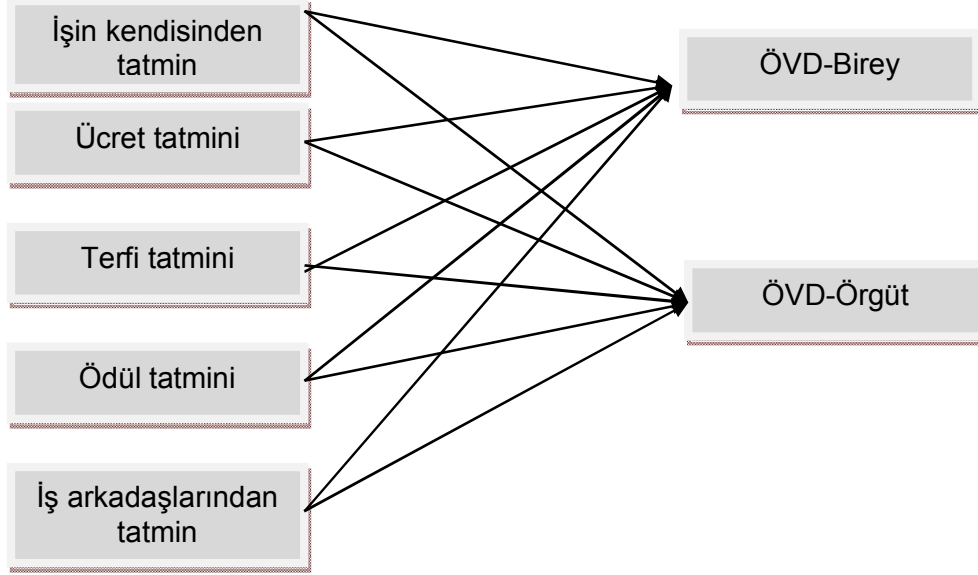
ÖVD'nin belirleyicileri arasında iş tatminin önemli bir yeri vardır (Bateman ve Organ, 1983). Bu nedenle, iş tatmininin, ÖVD üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gösteren bir çok araştırma yapılmıştır (Chu vd., 2005). Ayrıca, iş tatminin ÖVD ile ÖVD'nin belirleyicileri arasında aracılık etkisini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Chen ve Chiu, 2005).

Demirel ve Özçınar'ın (2009) ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyerek, ÖVD'nin iş tatmini üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini ortaya koydukları araştırmada, ÖVD; bireye, örgüte ve role ilişkin davranış boyutuyla ele alınırken, iş tatmini de, ücret ve ödemeler, iş ortamı ve kariyer fırsatı olmak üzere üç temel boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyi de artmaktadır.

Bakan ve Büyükebeşe (2004) tarafından konu ile ilgili olarak yapılan bir başka çalışmada, araştırılan iş tatmini alt boyutları ise; işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, kurum imajından tatmin şeklindedir. Toker (2007) tarafından demografik değişkenlerin iş tatminine etkisinin incelendiği araştırmada iş tatmini alt boyutları olarak; iş arkadaşlarından tatmin, yönetimden tatmin, ücret tatmini, yükselme ve işin yapısı incelenmiştir.

İş tatmini ve/veya alt boyutlarının çeşitli değişkenlerle arasında olan ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmacılar tarafından iş tatmini alt boyutlarının farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Ancak, bazı iş tatmini alt boyutlarının, araştırmacılar tarafından en çok kullanılan boyutlar olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmada iş tatmini alt boyutları olarak Şekil 1'de gösterilen alt boyutlar kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı, iş tatmin boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. ÖVD çeşitleri olarak, daha önce de bahsedildiği gibi, Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan "ÖVD-Birey" ve "ÖVD-Örgüt" şeklindeki ayırım kullanılmıştır. Bu bağlamda, konuyla ilgili görgül araştırma bulguları ve iş tatmini-ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal teorilerden hareketle, araştırmanın modeli, Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.

## MERT



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Şekil-1'deki modele dayalı olarak oluşturulan ve sınanan hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların iş tatmini alt boyutlarından duydukları tatmin ile (işin kendisi ( $H_{1a}$ ), ücret ( $H_{1b}$ ), terfi ( $H_{1c}$ ), ödül ( $H_{1d}$ ), iş arkadaşları ( $H_{1e}$ )) ÖVD-Birey arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların iş tatmini alt boyutlarından duydukları tatmin (işin kendisi ( $H_{2a}$ ), ücret ( $H_{2b}$ ), terfi ( $H_{2c}$ ), ödül ( $H_{2d}$ ), iş arkadaşları ile ( $H_{2e}$ )) ÖVD-Örgüt arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

## 5. YÖNTEM

### 5.1. Örneklem

Araştırmada kullanılan örneklem, Ankara'da konuşlu olan ve ortalama 350 orta ve alt seviye yöneticinin çalıştığı bir kamu kuruluşunun, bu yöneticilerden hizmet içi eğitimlerine katılan 217'sidir. Örneklem %40'si kadın (87 kişi) ve %60'ı erkek (130 kişi) katılımcıdan oluşmaktadır.

## MERT

Örneklem grubunun yaş ortalaması ise 30,2 olup, %17'si ön lisans, %65'i lisans ve %18'i lisansüstü eğitime sahiptir.

### 5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, cevaplayıcı profili hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular; diğer bölümlerde ise iş tatmini ve ÖVD ölçeği yer almaktadır.

Yöneticilerin iş tatmin boyutlarına yönelik tutumlarını ölçmek üzere kullanılan anket, araştırmaya konu kamu kuruluşunun kurumsal kültürü ve çalışma koşulları dikkate alınarak Smith, Kendall ve Hulin (1969) ile Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve yazında yaygın olarak kullanılan ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Buna göre; "iş kendisinden duyulan tatmin", "ücret", "terfi", "ödül" ve "iş arkadaşlarından tatmin" boyutlarına yönelik olarak toplam 35 maddeden oluşan taslak iş tatmin ölçeği; öncelikle uzman desteği alınarak içerik geçerliliği kapsamında incelenmiş ve beş maddenin ölçekten çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak iş tatmin ölçeği; "iş kendisinden duyulan tatmin (7 madde)", "ücret (6 madde)", "terfi (6 madde)", "ödül (4 madde)" ve "iş arkadaşlarından tatmin (7 madde)" olarak beş boyut ve toplam 30 maddeden oluşan yeni şekliyle, veri toplama aracında yer almıştır. Ölçekte yer alan maddeler, beşli Likert formatında düzenlenmiştir (Örnek maddeler: "Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.", "Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.", "Kurumumda uygulanan ödüller uygulama olarak tatmin edici düzeydedir." Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin nihai halinin 25 madde ve beş boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

ÖVD ölçeği olarak, bir doktora tez çalışması (Gürbüz, 2007) ile Türkçeye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. 22 maddeden oluşan söz konusu ölçek Gürbüz (2007) tarafından, Organ ve Konovsky (1989), Williams ve Anderson (1991); Moorman ve Blakely (1995); Schappe (1998) gibi ÖVD araştırmacıları tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek ÖVD'nin "diğergamlık (4 madde)", "bilinçlilik (4 madde)", "nezaket (3 madde)", "centilmenlik (5 madde)" ve "sivil erdem (6 madde)", boyutlarına yönelik ifadeleri kapsamaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, iş tatmin ölçeğinde olduğu gibi beşli Likert formatında düzenlenmiştir (Örnek maddeler: "Herhangi bir sebeple işinin başında

## MERT

bulunmayan arkadaşlarımın yerini alarak, onların yokluğunu hissettirmem”, “İşimle ilgili önemsiz ve ufak konular hakkında şikâyette bulunmam.”). Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin nihai hâlinin 19 madde ve beş boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Gürbüz (2007: 172) tarafından orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,957 olarak tespit edilmiştir. ÖVD boyutları Williams ve Anderson’un (1991) belirttiği şekilde birleştirilerek, ölçek, ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt olmak üzere iki boyutlu olarak kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Geçerlik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapı geçerlikleri keşifsel faktör analizi, güvenilirlikleri ise maddelerin içsel tutarlılığını gösteren iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Keşifsel faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi ve varimax eksen dönüştürmesi teknikleri kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testler, ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle, 30 maddeden oluşan iş tatmin ölçeği bir bütün olarak güvenilirlik analizine tabi tutularak toplam madde korelasyonu (Item-Total Correlation) ve maddelerin silindiği takdirde iç tutarlılık katsayısına etkisi incelenmiştir. İnceleme sonucunda, maddelerin toplam madde korelasyonların 0,3 altında olmadığı ve bütün ölçeğin iç tutarlılık katsayısının ise, 0,9’un üzerinde olduğu görülmüştür. Müteakiben, KMO Bartlett test değerlerine bakılmış ve örneklem yeterliliği değerinin çok iyi kabul edilen 0,8 ile 0,89 aralığında (Albayrak, 2006) 0,83 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik değerinin de anlamlı olduğu tespit edilerek keşifsel faktör analizine geçilmiştir.

Keşifsel faktör analizi sonucunda, iki maddenin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olduğu ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesi, “iş arkadaşlarından tatmin” boyutunda yer alan iki maddenin faktör yüklerinin 0,3’ün altında olması ve bir maddenin de beklenmeyen bir boyutta yer alması nedeniyle söz konusu 5 madde çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, bütün maddelerin beklenen boyutlarda yüklendiği, faktör yüklerinin 0,3’ün üzerinde olduğu ve beş boyuttan oluşan yapının açıkladığı toplam varyansın % 66,795 olduğu görülmüştür. Ölçeğin ortaya çıkan beş

## MERT

faktörlü bu yapı, ayrı olarak tekrar güvenilirlik analizine tutularak, bazı maddelerin çıkarılmasından dolayı güvenilirlik açısından bir sorun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda bütün boyutların iç tutarlılık 0,831 ve üzerinde olarak, kabul edilen seviyenin (0,7) üzerinde (Pallant, 2001) olduğu belirlenmiştir. İş tatmin ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi ile ilgili bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** İş Tatmin Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Faktörler					Güv. Katsayısı
	Terfi Tatmini	İşin Kendisi	İş Arkadaşları	Ücret Tatmini	Ödül Tatmini	
Terfi1	0,825					0,891
Terfi2	0,795					
Terfi3	0,787					
Terfi4	0,778					
Terfi5	0,596					
İşin kendisi1		0,801				0,868
İşin kendisi2		0,798				
İşin kendisi3		0,798				
İşin kendisi4		0,759				
İşin kendisi5		0,688				
İşin kendisi6		0,607				
İş arkadaşları1			0,851			0,869
İş arkadaşları2			0,839			
İş arkadaşları3			0,784			
İş arkadaşları4			0,712			
İş arkadaşları5			0,665			
Ücret1				0,784		0,831
Ücret2				0,748		
Ücret3				0,737		
Ücret4				0,727		
Ücret5				0,675		
Ücret6				0,581		
Ödül1					0,746	0,838
Ödül2					0,606	
Ödül3					0,557	
<b>Açıklanan Toplam Varyans: % 66,795</b>						

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinin geçerliliği, LISREL 8.51 yazılımı (Joreskog ve Sörbom, 2001) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen, ÖVD ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 2’dedir. ÖVD ölçeğinin Gürbüz (2007) tarafından bulunan beş faktörlü yapısı yapılan DFA ile doğrulanmıştır. Beş

## MERT

faktörlü modele ait bazı uyum iyiliği değerleri (CFI, IFI ve GFI), 0,90 değerinin üzerinde olmamakla birlikte, 0,90'a yakındır.

**Tablo 2.** ÖVD Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
ÖVD Ölçeği	412*	121	3,40	0,11	0,8	0,81	0,83

Not:  $\Delta X^2$  =Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, IFI =Incremental Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index.

\* $p < .001$ .

### 6.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 3'te ise, araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri standart sapmaları ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular görülmektedir. Boyut ortalamalarına ilişkin olarak 0,1 ile 0,29 arası düşük, 0,3 ile 0,49 arası orta ve 0,5 ile 1,0 arası yüksek korelasyonu ifade etmektedir (Pallant, 2001: 120). Bu kapsamda bakıldığında genel olarak, ÖVD-Örgüt ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkinin ÖVD-Birey ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu görülmektedir. ÖVD-Birey ile *işin kendisinden* ( $r=0,232$   $p=0,01$ ) ve *terfiden* ( $r=0,169$   $p=0,05$ ) duyulan tatmin arasında zayıf ve aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, ÖVD-Örgüt ile *işin kendisinden* duyulan tatmin ( $r=0,421$   $p=0,01$ ) arasında orta olmak üzere *terfi* ( $r=0,250$   $p=0,01$ ), *ödül* ( $r=0,285$   $p=0,01$ ) ve *iş arkadaşlarından* duyulan tatmin ( $r=0,153$   $p=0,05$ ) arasında zayıf ve aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt arasında ise aynı yönde ve kuvvetli bir ilişki ( $r=0,675$   $p=0,01$ ) tespit edilmiştir. İş tatmini alt boyutlarından olan *ücret* ile ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt arasında her hangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde, en kuvvetli ilişkinin *işin kendisinden* duyulan tatmin ile ÖVD-Örgüt arasında ( $r=0,421$   $p=0,01$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 3'te iş tatmini alt boyutlarının hepsinin birbiri ile  $p=0,01$  anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Bu ilişkilerin derecesine bakıldığında, *iş arkadaşlarından* duyulan tatmin ve *ücret* tatmini arasında düşük seviyede ( $r=0,208$ ) bir ilişki, *ödül* ve *terfi* tatmini arasında yüksek seviyede ( $r=0,682$ ) bir ilişki tespit edilirken diğer alt boyut ilişkilerinin ise orta derecede olduğu görülmektedir.

## MERT

**Tablo 3.** Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

	Ort.	$\sigma$	İşin Kendisi	Ücret	Terfi	Ödül	İş Arkadaşları	ÖVD - Birey
İşin Kendisi	3,248	0,908						
Ücret	1,947	0,749	0,333**					
Terfi	2,237	0,957	0,434**	0,412**				
Ödül	2,182	1,008	0,392**	0,430**	0,682**			
İş Arkadaşları	3,247	0,966	0,306**	0,208**	0,468**	0,424**		
ÖVD-Birey	4,250	0,472	0,232**	-0,043	0,169*	0,116	0,023	
ÖVD-Örgüt	4,105	0,483	0,421**	0,069	0,250**	0,285**	0,153*	0,675**

\*0,05 ve \*\*0,01

### 6.3. Regresyon Analizi Bulguları

Yukarıda bahsedilen ilişkiyel açıklanabilirliğe rağmen, korelasyon analizlerinin hangi boyutun diğerini etkilediğine dair kesin bir fikir veremediği gibi birden fazla değişkenin bir değişken üzerindeki etkisini de belirlememektedir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde regresyon analizlerine yer verilmiştir. Hipotezlerin testi kapsamında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki olası etki ve açıklama güçlerini hiyerarşik regresyon analizleri ile sorgulanmıştır.

Her bir hipotezin testi için ayrı ayrı yapılan (toplam 10 adet) ve iki adımda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerinde, birinci aşamada demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi; ikinci aşamada ise iş tatmin alt boyutlarından biri girilmiştir. Böylece, araştırma kapsamında belirlenen demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyinin olası etkisini kontrol altına alarak, iş tatmini alt boyutlarının ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerindeki etkisinin daha doğru tespit edilebilmesi hedeflenmiştir.

İş tatmini alt boyutlarından işin kendisinden duyulan tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerine olan muhtemel etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizleri Tablo-4'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, birinci aşamada analizlere giren demografik değişkenlerin oluşturduğu modelin

## MERT

anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca, sadece işin kendisinden duyulan tatmin alt boyutu için değil, diğer dört iş tatmini alt boyutu için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde de ulaşılmıştır (Bknz. Tablo 5., Tablo 6., Tablo 7. ve Tablo 8.)

İkinci aşamada, işin kendisinden duyulan tatmin alt boyutunun analize girmesiyle oluşan modellerin hem ÖVD-Birey ( $p=0,01$ ) hem de ÖVD-Örgüt için ( $p=0,000$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işin kendisinden duyulan tatmindeki değişim ÖVD-Bireydeki değişimin %4,2'sini, ÖVD-Örgüt'deki değişimin ise %16,3'ünü açıklamaktadır. Böylece;  $H_{1a}$  ve  $H_{2a}$  hipotezleri  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** İşin Kendisinden Duyulan Tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖVD-Birey				ÖVD-Örgüt			
	Birinci Aşama		İkinci Aşama		Birinci Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	-0,025	-0,363	-0,034	-0,512	0,005	0,066	-0,013	-0,210
Yaş	0,038	0,559	0,004	0,052	0,108	1,577	0,043	0,678
Eğitim	0,100	1,468	0,072	1,064	0,051	0,748	-0,002	-0,038
İşin kendisi			0,222	3,261			0,415	6,517
$R^2$	0,013		0,060		0,015		0,180	
Düz. $R^2$	-0,001		0,042		0,001		0,164	
p	0,430*		0,010***		0,352*		0,000***	

\* Anlamsız \*\*0,1 \*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı

İş tatmini alt boyutlarından ücretten duyulan tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerine olan muhtemel etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizleri Tablo-5'te gösterilmiştir. Bu analizlerde kurulan modeller anlamlı değildir. Buna göre; yöneticilerin ücretten duydukları tatminin, gösterdikleri ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Böylece;  $H_{1b}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri reddedilmiştir.



## MERT

**Tablo 5.** Ücretten Duyulan Tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖVD-Birey				ÖVD-Örgüt			
	Birinci Aşama		İkinci Aşama		Birinci Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	-0,025	-0,363	-0,026	-0,375	0,005	0,066	0,006	0,081
Yaş	0,038	0,559	0,044	0,636	0,108	1,577	0,101	1,474
Eğitim	0,100	1,468	0,101	1,470	0,051	0,748	0,051	0,744
Ücret			-0,050	-0,735			0,057	0,836
R <sup>2</sup>	0,013		0,015		0,015		0,018	
Düz. R <sup>2</sup>	-0,001		-0,003		0,001		0,000	
p	0,430*		0,510*		0,352*		0,411*	

\* Anlamsız \*\*0,1 \*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı

İş tatmini alt boyutlarından terfiden duyulan tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerine olan muhtemel etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizleri Tablo-6'da gösterilmiştir. Terfiden duyulan tatmin alt boyutunun ikinci aşamada analize dâhil edilmesiyle oluşan model ise hem ÖVD-Birey ( $p=0,069$ ) hem de ÖVD-Örgüt için ( $p=0,002$ ) anlamlı olduğu tesit edilmiştir. Buna göre, terfiden duyulan tatmindeki değişim ÖVD-Bireydeki değişimin %2,2'sini, ÖVD-Örgüt'deki değişimin ise %5,6'sını açıklamaktadır. Böylece;  $H_{1c}$  hipotezi  $p<0,1$  anlamlılık seviyesinde,  $H_{2c}$  hipotezi ise  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Terfiden Duyulan Tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖVD-Birey				ÖVD-Örgüt			
	Birinci Aşama		İkinci Aşama		Birinci Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	-0,025	-0,363	-0,033	-0,492	0,005	0,066	-0,008	-0,122
Yaş	0,038	0,559	0,032	0,473	0,108	1,577	0,099	1,484
Eğitim	0,100	1,468	0,095	1,405	0,051	0,748	0,043	0,650
Terfi			0,166	2,454			0,245	3,698
R <sup>2</sup>	0,013		0,040		0,015		0,075	
Düz. R <sup>2</sup>	-0,001		0,022		0,001		0,057	
p	0,430*		0,069**		0,352*		0,002***	

\* Anlamsız \*\*0,1 \*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı

## MERT

İş tatmini alt boyutlarından ödülün duyulan tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerine olan muhtemel etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizleri Tablo-7'de gösterilmiştir. Ödülün duyulan tatmin alt boyutunun ikinci aşamada analize dâhil edilmesiyle oluşan model ÖVD-Birey için anlamsız ( $p=0,240$ ) bulunurken, ÖVD-Örgüt için anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ödülün duyulan tatmindeki değişim ÖVD-Örgüt'deki değişimin %7,7'sini açıklamaktadır. Böylece;  $H_{1d}$  hipotezi reddedilirken,  $H_{2d}$  hipotezi ise  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Ödülün Duyulan Tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖVD-Birey				ÖVD-Örgüt			
	Birinci Aşama		İkinci Aşama		Birinci Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	-0,025	-0,363	-0,028	-0,411	0,005	0,066	-0,004	-0,055
Yaş	0,038	0,559	0,038	0,556	0,108	1,577	0,107	1,627
Eğitim	0,100	1,468	0,096	1,409	0,051	0,748	0,040	0,611
Ödül			0,112	1,657			0,283	4,319
$R^2$	0,013		0,025		0,015		0,095	
Düz. $R^2$	-0,001		0,007		0,001		0,078	
p	0,430*		0,240*		0,352*		0,000***	

\* Anlamsız \*\*0,1 \*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı

İş tatmini alt boyutlarından iş arkadaşlarından duyulan tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerine olan muhtemel etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizleri Tablo-8'de gösterilmiştir. İş arkadaşlarından duyulan tatmin alt boyutunun ikinci aşamada analize dâhil edilmesiyle oluşan modellerden ÖVD-Birey'i açıklayan model anlamsız ( $p=0,579$ ) iken, ÖVD-Örgüt için oluşturulan modelin anlamlı ( $p=0,073$ ) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iş arkadaşlarından duyulan tatmindeki değişim ÖVD-Örgüt'deki değişimin %2'sini açıklamaktadır. Böylece;  $H_{1e}$  hipotezi reddedilirken,  $H_{2e}$  hipotezi  $p<0,1$  anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir.

## MERT

**Tablo 8.** İş Arkadaşlarından Duyulan Tatminin ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖVD-Birey				ÖVD-Örgüt			
	Birinci Aşama		İkinci Aşama		Birinci Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Cinsiyet	-0,025	-0,363	-0,026	-0,385	0,005	0,066	-0,006	-0,091
Yaş	0,038	0,559	0,039	0,567	0,108	1,577	0,112	1,656
Eğitim	0,100	1,468	0,100	1,459	0,051	0,748	0,048	0,716
İş Arkadaşları			0,024	0,352			0,156	2,309
R <sup>2</sup>	0,013		0,013		0,015		0,001	
Düz. R <sup>2</sup>	-0,001		-0,005		0,001		0,021	
p	0,430*		0,579*		0,352*		0,073**	

\* Anlamsız \*\*0,1 \*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı

## 7. TARTIŞMA VE SONUÇ

İlgili yazında ÖVD'yi etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilen iş tatmininin, hangi alt boyutlarıyla ÖVD'yi nasıl etkilediği, yeterince araştırılmayan bir konudur. Diğer taraftan, çeşitli değişkenlerin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda genellikle, ÖVD bir bütün olarak ele alınmıştır. Ayrıca, bu konudaki çalışmaların genellikle yönetici durumunda olmayan çalışanlara odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle, sadece yöneticilerden oluşan örneklem üzerinde yapılan çalışmalar sınırlıdır. Alandaki bu eksiklik ve ihtiyaçtan hareketle, bu çalışmada iş tatmini alt boyutları olarak kullanılan; işin kendisinden duyulan tatmin, ücretten duyulan tatmin, terfiden duyulan tatmin, ödülünden duyulan tatmin ve iş arkadaşlarından duyulan tatminin, yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri iki ayrı ÖVD'yi ne şekilde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yöneticiler, örgütlerde üstlendiği rollerinin bir gereği olarak, hem kendilerinden hem de astları durumundaki çalışanlardan sorumludur. Yöneticilerin sergileyecekleri ÖVD, diğer çalışanlar tarafından örnek alınacağı gibi, onların moral ve motivasyonun artmasına da katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin gösterdikleri ÖVD üzerinde etkili olan iş tatmini alt boyutlarının tespit edilmesi, örgütün etkinliği açısından önemlidir. Bu kapsamda, yöneticilerden oluşan örneklem üzerinde yapılan

## MERT

bu çalışmanın, konu ile ilgili araştırmacılara ve İKY uygulayıcılarına mütevazı bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada, yöneticilerin iş tatmini alt boyutlarının, bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi ne şekilde etkilendiği, hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiş ve ÖVD-Birey'in terfiden duyulan tatmin ( $p<0,1$ ) ve işin kendisinden duyulan tatmin ( $p<0,01$ ) ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, ancak diğer iş tatmini alt boyutları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. ÖVD-Örgüt ise, ücret haricindeki iş tatmini alt boyutlarından olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı (iş arkadaşlarından duyulan tatmin için  $p<0,1$ , diğerleri için  $p<0,01$ ) bir şekilde etkilenmektedir.

Yapılan araştırmada, sadece *işin kendisinden duyulan tatmin* ve *terfi tatmini* boyutunun, hem bireylere yönelik gösterilen ÖVD'yi (ÖVD-Birey) hem de örgüte yönelik gösterilen ÖVD'yi (ÖVD-Örgüt) olumlu yönde etkileyen tek iş tatmini alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin farklı alt boyutlardan oluştuğu dikkate alınır, işin kendisinden ve terfiden duyulan tatminin ÖVD üzerindeki bu etkisi, iş tatminin genel olarak bu iki alt boyutla özdeşleştirilebileceğini göstermektedir. Bundan dolayı, yöneticilerinde ÖVD'yi arttırmak isteyen örgütlerin, işten duyulan tatmini artırıcı önlemler almasında fayda olacaktır. Bu nedenle, işin daha anlamlı hale getirilmesi, iş zenginleştirme ve geliştirme vb. yöntem ve yaklaşımların yöneticilere yönelik olarak önemle uygulanması, terfi olanaklarının artırılmasıyla birlikte, yöneticiler tarafından sergilenecek ÖVD'nin artmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

ÖVD-Örgütü olumlu yönde etkileyen diğer bir iş tatmini alt boyutunun ise, *ödül den duyulan tatmin* olduğu tespit edilmiştir. Emsallerine göre ödül olarak ön plana çıkan bir yöneticinin, ödülün pekiştirici etkisiyle ÖVD sergilemeye daha yatkın olacağı değerlendirilebilir. Ancak, ödülün sadece ÖVD-Örgüt üzerinde etkili olması, sorgulanması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, yöneticilerin gösterdiği ÖVD ile iş tatmini alt boyutlarından olan *ücret tatmini* arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların kısıtlı olduğu ve nispeten az olan bu çalışmalarda da genellikle ücret tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir. Örneğin, Parnell ve Crandall (2003) tarafından yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, ÖVD ile iş tatmini alt boyutlarından birisi olarak seçilen ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırmada da, ücretten duyulan tatmin boyutunun, her iki ÖVD

## MERT

boyutu üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu durum, araştırmanın yapıldığı örneklemdaki yöneticilerin çalıştıkları kurumun kendisine özgü kurumsal yapısı ve terfi sistemi itibarıyla; kıdem olarak üst seviyeye çıktıkça maaşlarında artış olması ve bu kıdem artışına paralel olarak üstlenilen yeni görevlerdeki iş gereklerinin değişiyor olması ile açıklanabilir. Ücretten duyulan tatminin artması, yöneticinin daha yüksek pozisyonda görev yapmasının bir göstergesi olarak değerlendirildiğinde, bu durum, üst seviyede görev yapan yöneticilerin sergiledikleri ÖVD'lerinin yönetici konumunda olmayan çalışanlardan ayrı olarak, daha farklı değişkenlerin etkisiyle açıklanabileceği düşünülmektedir. Örneğin, üst seviye yöneticilerin, zaten yoğun olan iş yüklerinin, ekstra rol davranışları olarak beliren ÖVD'lerin nispeten daha az gösterilmesi şeklinde bir etki yaratıyor olduğu düşünülebilir. Çünkü yönetici konumundaki bireylerin işlerin yoğunluğundan dolayı, hem enerji hem de zaman açısından ÖVD sergilemeye nispeten daha az fırsatları olduğu değerlendirilebilir.

Yapılan araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışmada, yöneticilerin aldıkları ücret ve hangi yönetici kademesinde olduğuna yönelik demografik sorular ile yaptıkları işin ne derece gayret ve zaman gerektirdiğini ölçmeye yönelik olarak kullanılacak değişkenleri ölçen sorular sorulmamıştır. Çalışmanın bir eksikliği olan bu durumun, bundan sonra yapılacak ileriki çalışmalarda dikkate alınarak; yöneticilerin aldığı ücret, yönetim seviyesi (pozisyonu), iş yükü, zaman yönetimi kabiliyeti vb. değişkenler ile ÖVD arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da, araştırma örneklemin sadece Ankara'da konuşlu bir kamu kuruluşuyla kısıtlı olmasıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini azaltmaktadır. Müteakip gözlem ve saha çalışmaları ile ÖVD-Birey ve ÖVD-Örgüt üzerinde etkili olan yeni değişkenlerin bulunmasının önemli olduğu, model istatistikleri çerçevesinde görülmektedir.

Araştırma bulguları, yöneticilerin gösterdikleri ÖVD'yi etkileyebilecek iş tatmini alt boyutlarına yönelik olarak, bu çalışmada kullanılan alt boyutlara ek olarak, çalışmaya dâhil edilmeyen başka iş tatmini alt boyutlarıyla, farklı yönetici örneklemlerini ve farklı demografik değişkenleri içeren daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Eğer, ileride yapılacak araştırmalarda, bu çalışmadakilere benzer bulgular elde edilirse, ulaşılan bulguların açıklanmasında kültürel faktörlerin etkisine yönelik değerlendirmelerin ön plana çıkabileceği düşünülmektedir.

## 8. KAYNAKÇA

- Albayrak, A. S. 2006. "Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", **Asil Yayın Dağıtım**, Ankara.
- Altunkese, T. N. 2002. "Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakan, İ. ve Büyükbese, T. 2004. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 7, 1-30.
- Bateman, T. S., ve 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.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C., Robert, H.M. 2005. "The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Business and Psychology**, 20 (2), 259-273.
- Cekmecelioğlu, H.G. 2005. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (2), 23-39.
- Chang, C.H., Johnson, R.E. ve Yang, L. 2007. "Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis and Review", **Work ve Stress**, 21 (4), 312-332.
- Chen, H.L., Chiu, S.F. 2005. "Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role of Job Satisfaction", **Social Behavior And Personality**, 33 (6), 523-540.
- Chu, C.I, Lee M.-S., Hsu H.-M. ve Chen I.-C. 2005. "Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior: An Example From a Taiwan Regional Hospital", **Journal of Nursing Research**, 13 (4), 313-324.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. 2000. "Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel", **Administration and Society**, 32 (5), 596-625.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. 2009. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (1), 129-145.
- Elçi, M. ve Alpkan, L., 2006. "Etik İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24 (1), 141-170.

## MERT

- Ensher, E., Vallone, J. E. ve Donaldson, I. S. 2001. "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances", **Human Resource Development Quarterly**, 12, 53-72.
- Erdem, U. 2003. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi**, Ankara.
- Erdoğan, İ. 1999. "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", **İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını**, No.5.
- Ertürk, A. vd. 2004. "Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness", **METU Studies in Development**, 31, 189-210.
- Godard, J. 2001. "High Performance and the Transformation of Work? The Implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work", **Industrial and Labor Relations Review**, 54 (4), 776-805.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. 2008. "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2), 174-190.
- Gürbüz, S. ve Acar, A. C. 2008. "İşgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", 16. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 16-18 Mayıs, Antalya.
- Gürbüz, S. 2007. "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 21 (6), 240-260.
- Gürbüz, S. 2007. "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ün.: İstanbul**.
- Gürbüz, S. 2008. "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, 41 (4), 49-77.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60 (2), 159-170.
- İşbaşı, J.Ö., 2000. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir turizm Örgütünde Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi: Antalya**.
- Joreskog, K. G., ve Sörbom, D. 2001. **Lisrel 8: Users Reference Guide**. Chicago: Scientific Software International.

## MERT

- Kamer, M. 2003. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi**, İstanbul.
- Koys, D. 2001. "The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, 54: 101-114.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. 2003. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 1-19.
- Lapierre, L.M. ve Hackett R. D. 2007. "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 539-554.
- Lepine, J.A., Erez, A. ve Johnson, D.E. 2002. "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87, 52-65.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 1293-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. 1989. "Organizational Behavior", **Mc Graw Hill** International Edition.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R. 1993. "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, 57 (1), 70-80.
- McCarthy, A. ve Schermerhorn, J.R., 2004. "Enhancing Performance Capacity in The Work Place: A Reflection on The Significance of the Individual", **Irish Journal of Management**, 25 (2), 45-60.
- Mengüç, B. 2000. "An Emprical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behavior Across Two Sales Situations: A Turkish Case", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 20 (4), 205-14.
- Moorman, R.H. ve Blakely, G.L. 1995. "Individualism-collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 16: 127-142.
- Murphy, G., Athanasou, J. ve King, N., 2002. "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals", **Journal of Managerial Psychology**, 17 (4), 287-297.
- Feather, N.T., Rauter, K. A. 2004. "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment



## MERT

---

- and Identification, Job Satisfaction and Work Values”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 81–94.
- Netemeyer, R.G. ve Boles, J.S. 1997. “An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context”, **Journal of Marketing**, 61 (3), 85-98.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denesen, 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.
- Organ, D.W. 1988. “Organizational citizenship behavior”, Lexington, MA: **Lexington Books**.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. 1995. “A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, 48, 775-802.
- Organ, D.W. ve Konovsky, M. 1989. “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour”, **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 157 – 164.
- Organ, D.W. ve Lingl, A. 1995. “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Social Psychology**, 135 (3), 339-351
- Öğüt A., Akgemci, T., Demirsel, M.T. 2004. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12: 277-290.
- Pallant, J. 2001. “SPSS Survival Manual”, Philadelphia: **Open University Press**.
- Parnell, J. ve Crandall, W. 2003. “Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave among Egyptian managers”, **The Multinational Business Review**, 11 (1), 45-65.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. 1990. “Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours”, **Leadership Quarterly**, 1 (2), 107 – 142.
- Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. 1994. “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, 31, 351–363.
- Rifai, H. A. 2005. “A Test Of The Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, **Gadjah Mada International Journal of Business**, 7 (2), 131—154.

## MERT

- Schappe, S.P. 1998. "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied**, 132 (3), 277-291.
- Smith, P.C., Kendal, L.M. ve Hulin, C.L., 1969. "The Measurement of Study of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes", Chicago, IL.: **Rand McNally**.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve NEAR, J. P. 1983. "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68 (4), 653 – 663.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. 2004. "Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 281–298.
- Toker, B. 2007. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (1), 92-107.
- Tsai, Y. ve Wu S.W. 2008. "The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention", **Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute**, 62-67.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. 2010. "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 17(5 ), 2922-2937.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. ve Dienesch, R. M. 1994. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, 37, 765–802.
- Van Scotter, J.R. ve Motowidlo, S.J. 1996. "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance: Evidence for two factors of contextual performance", **Journal of Applied Psychology**, 81, 525 – 531.
- Vroom, H.V. 1964. "The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation", New York: **John Wiley and Sons**, Inc.
- Walz, S.M. ve Niehoff, B.P. 2000. " Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 24, 301–319.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. 1991. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", **Journal of Management**, 17, 601-617.

## MERT

---

Yılmaz, A. ve Giderler, C. 2007. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme", **Ekev Akademi Dergisi**, 11 (30), 263-278.