

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR

## ARAŞTIRMA

*Mehtap ÇORUM*

*İstanbul Aydın Üniversitesi*

*mvec74@yahoo.de*

*Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE*

*İstanbul Aydın Üniversitesi*

*eoge@aydin.edu.tr*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu kapsamda, literatür taraması ile birlikte araştırmanın amacına yönelik olarak bankacılık sektöründe çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması 250 çalışana yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun bir şekilde hipotezler kurulmuş ve analiz edilmiştir. Ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Toplanan verileri analiz etmek için korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre eğitim ölçeğinin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde Yönetici (üst) desteği ve öğrenme motivasyonu örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde, arkadaş desteği negatif yönde etkilemektedir. Algılanan eğitim, bireysel kazanç ve kariyer beklentisi ise örgütsel vatandaşlık üzerinde etkiye sahip değildir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

## THE EFFECTS OF BY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

### ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between the education and development activities, which are among the functions of human resources, and the organizational citizenship behavior. In addition to the literature review, a questionnaire was conducted to the employees in banking sector for the purpose of this study. Questionnaire was conducted to 250 employees. Hypotheses were proposed and analysed in line with the aim of the study. Five-point Likert scale was used in the questionnaire. Correlation and multiple regression analyzed were performed to analyze the data collected. Correlation analysis indicated to a positive and statistically meaningful relationship between all sub-dimensions of education scale and all sub-dimensions of organizational citizenship scale. According to the regression analysis results, Executive (superior) support and motivation for learning affect organizational citizenship positively while support of friends has an adverse effect on the same. Perceived education, personal achievement, and carrier expectation do not affect organizational citizenship.

**Keywords:** Human Resources Management, Education and Development, Organizational Citizenship Behavior.

## آثار أنشطة التعليم والتنمية لوظائف إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة المنظمة: بحث في القطاع المصرفي

ميتهاب جوروم

جامعة أيدين اسطنبول

mvec74@yahoo.de

الأستاذ الدكتور المساعد أرجان أوغة

جامعة أيدين اسطنبول

eoge@aydin.edu.tr

### ملخص

الغاية من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين أنشطة التعليم والتنمية لوظائف إدارة الموارد البشرية وبين سلوك المواطنة المنظمة. في هذا السياق تم تطبيق استبيان على الموظفين العاملين في القطاع المصرفي لغرض البحث جنباً إلى جنب مع مراجعة الأدبيات. تم تطبيق الاستبيان لـ 250 موظف. تم وضع فرضيات وتحليلات بشكل يلائم غرض الدراسة. تم استخدام مقياس من نوع ليكرت خماسي في الاستبيان. لتحليل البيانات التي تم جمعها تم عمل تحليل الارتباط والتراجع المتعدد. وفقاً لتحليل الارتباط، كانت هناك علاقة إيجابية وإحصائية ذات دلالة إحصائية بين جميع المقاييس الفرعية لمقياس التعليم وكل المقاييس الفرعية لمقياس المواطنة التنظيمية. ووفقاً لنتائج تحليل التراجع فإن دعم المدير في أنشطة التعليم والتنمية في مجال الموارد البشرية ودوافع تعلم المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي ودعم الصديق يؤثر بشكل سلبي. التعليم المتصور ليس له تأثير على المواطنة التنظيمية، ولا الربح الفردي والتوقعات الوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، التعليم والتنمية، سلوك المواطنة المنظمة.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi çağı ile birlikte örgütler sürekli değişen çevre koşulları, rekabet piyasası ve yenilikler karşısında varlıklarını sürdürmek adına insan gücünü doğru ve uygun biçimde kullanmaları gereksinim haline gelmiştir. Bilgi toplumunda bilgiyi yaratan da insandır. İnsan unsuru, işletme için artık maliyet değil yatırım olarak görülmektedir. İşletmeler, insanı odak alan yönetim anlayışı ile örgütsel vatandaşlık anlayışını ortaya koyarak çalışanın beklentileri ve işletmenin beklentilerini ortak bir payda da buluşturarak iki taraf arasında denge bulma yoluna gitmişlerdir. Bu gelişme ile birlikte örgütteki hiyerarşik yapılar önemini yitirmeye başlarken, çalışanın da yönetimde yer aldığı bir yapılanma ortaya çıkmıştır. Beraberinde bu gelişmeye bağlı olarak çalışanın örgüte bağlılığı ve inancı artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) anlayışı ön plana çıkmaktadır.

Aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli öğrenen bir örgüt oluşmasında çalışanların şirkete gönülden bağlılığı diğer bir ifadeyle iyi bir vatandaş olması önemli bir etkidir. Diğer bir ifade ile örgütün çalışanlarının sadakatine, işini severek yapmasına, görevinin üzerinde gönüllülük esasına bağlı kalarak örgütün başarısını geliştirme amacına dayanan davranışlar göstermesi örgüt açısından önem kazanmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli öğrenen bir örgüt oluşmasında çalışanların şirkete gönülden bağlılığı diğer bir ifadeyle iyi bir vatandaş olması önemli bir etkidir. Dolayısıyla insanların yaratıcılığını ve etkinliğini göstermesinde, çalışanın iş tatmini elde etmesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve buna yönelik politikaların oluşturulması önemli bir gerçek olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışana bir yatırım olarak gerçekleştirilen eğitim geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmeye yöneliktir. Bu araştırmaya yönelik kavramsal çerçeve ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilecektir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Günümüz bilgi toplumunda insan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi hem çalışan hem de işletme açısından önemli bir yere sahiptir. Teknolojik değişimler ve değişimler karşısında çalışanın işe uyumlaştırılması için eğitim bir araç olarak görülmektedir.

Eğitim, bir değişim süreci olarak nitelendirilmektedir. Bu durumda eğitim, işletme içinde veya dışında, planlanmış faaliyetler yolu ile veya kendi kendine öğrenme suretiyle çalışanın bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirmeye yönelik çabaları olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007). Eğitimle ilgili üzerinde durulması gereken iki önemli kavram daha bulunmaktadır. Bunlar; yetiştirme ve geliştirme kavramlarıdır. Yetiştirme, çalışanın işinde daha iyi hale getirilmesini amaçlayan ve belirli özel bir alanda göreve yönelik ve kısa süreli eğitim çalışmaları olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2014). Geliştirme kavramı ise bazen eğitim ile ilişkili bazen de farklı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme, işgören için yapılan uzun süreli yatırımlardır (Graham vd., 1994).

Eğitim geliştirme faaliyetleri çalışanlara sadece belirli zamanlarda değil çalışma hayatı boyunca süreklilik gösteren bir süreç olarak uygulanmalıdır. Eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için çalışanlar motive edilmeli, yeni beceri ve yetenekler kazandırılırken aynı zamanda öğrenilenlerin işe aktarılabilir olmasına özen gösterilmelidir. Geliştirme faaliyetleri ile çalışanların mevcut yeteneklerini ve potansiyelini geliştirmeye yöneliktir. Böylece çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmaya, yeteneğini geliştirecek ortamın yaratılmasını ve işlevsel durumda kalması amaçlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008).

Eğitim, çalışanın performansını arttırması ve verimlilik açısından kilit bir noktaya sahip olduğuna göre eğitim geliştirme ayrıca süreklilik gösteren bilgi değişimini ve bu değişim karşısında çalışanların uyum sağlaması, bilgiyi güncellemesi ve örgüte bağlılıklarını sağlayan, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bir süreçtir. Ayrıca eğitim geliştirmenin örgütsel performansa katkısı büyüktür, yaratıcılığı geliştirerek çalışanın girişimciliğini destekler, çalışana işletme içerisinde karar alma ve karar verme cesareti kazandırır (Vemie, 2007). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri aynı zamanda yetenekli çalışanı işletmeye çekmek ve elinde tutmak açısından da yetenek yönetimi konusunda rol oynamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Eğitim ve geliştirmenin temel amacı verimlilik ve karı arttırmaktır. Bunun içinde atılacak adımların en başında yeni teknolojileri kullanarak ürünün ve hizmetin kalitesini arttırmak olacaktır. Eğitim ve geliştirme sadece ekonomik amaçlarla sınırlı değildir aynı zamanda çalışanların mesleki ve teknik bilgisini geliştirir ayrıca onların genel kültür ve fiziksel yetenekleri de arttırır, çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma yaratmaktadır (Mercin, 2005).

İşletmelerin eğitim ve geliştirilme faaliyetleri konusunda amaca ulaşmasını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Üst yönetimin desteği, teknolojik gelişmeler, örgütte daha az çalışan daha fazla görevi başarmasının etkisi ve diğer insan kaynaklarının işlevlerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini destekleyici nitelikte olması başarı oranını da arttıracaktır (Bingöl, 2014).

Eğitim geliştirme süreci sistemli uygulanan bir süreçtir. Bu sürecin belli adımları olmakla birlikte bu adımların başarısı, başından sonuna birbirini tetikleyen adımlar olduğu için her adımın başarı ile yürütülmesi gerekmektedir (Bakan, 2014). Eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken en önemli unsur, eğitim yeri, tekniği, eğitici gibi eğitim ve geliştirmenin etkinliği konusunda rol oynayan kararlardır ve aynı zamanda planlama aşamasında doğru analiz yapılmasında işlevsel olarak yer alırlar (Sabuncuoğlu, 2013). Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim geliştirme sürecinin temelini en önemli adımını oluşturmaktadır. Eğitim ihtiyacı iyi belirlenmezse diğer süreçlerde etkilenecek zaman ve maliyet kaybı ortaya çıkacak, çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yaratacak bu da verimliliği etkileyecektir. Eğitim ihtiyacı işletmede bir stratejik hedef olarak düşünülürse eğitim konusunda eksikliği görmede önemli bir adımdır, performans değerlemede eğitim ile ilişkilendirme yapılabilir. Bunun yanı sıra eğitim ihtiyaç analizi gelecekteki ihtiyaçları şimdiden düzene sokmak için bir araçtır (Goldstein ve Ford, 2002). Eğitim ihtiyacı analizi neticesinde elde edilen bilgiler genel olarak hangi konularda eğitim verilmelidir? Sorusuna yanıt vermelidir. Burada önemli olan belirlenen amaçlara uygun olarak doğru konuların seçilmesidir.

Konu seçimi neticesinde eğitim programlarında görev alacak eğiticiler seçilmelidir. Eğitici seçimi, eğitim programı konularına ve eğitim ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir, eğitmenler uzmanlık konularına göre eğitim vermelidir. İşletme içerisinde yeterli bilgi ve beceriye sahip eğitmen bulunmadığı

durumlarda işletme dışından eğitici uzmanlardan yararlanılmaktadır (Ertürk, 2011). Her bir eğitim ve geliştirme tekniği belirli amaçlara sahiptir ve bu yüzden dolayı aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Belirlenen amaçlara uygun eğitim tekniği seçilmesi eğitimin başarısında etkindir. Bu aşama sonrası eğitim ihtiyacı analizi doğrultusunda kimlerin eğitime katılacağına karar verilir. Bu noktada eğitime ihtiyaç duyulan ve eğitilebilir kişilerin seçimi önemlidir, yanlış kişilerin seçimi eğitimin başarısına olumsuz yansıyacaktır.

Eğitimin işletmeler açısından maliyet unsuru olduğu hesaplanırsa, eğitimin amacına uygun olarak en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerektiği göz önüne alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013). İşletmelerin, eğitim yapılacak yer konusunda farklı görüş, öneri ve tercihleri olabilmektedir. Eğitimin türü, deneyim, maliyet ve eğitilecek kişilerin özellikleri gibi birçok faktör tesir etmektedir. Bunların hepsi de bir bütün olarak değerlendirilmeli ve en uygun yer seçilmelidir. Eğitim ve geliştirme için yapılan maliyetler işletmenin diğer giderleri ile uyumlu olmalıdır. Eğitim bütçesi, öğrenme maliyeti noktasından hareket edilerek hazırlanmaktadır (Ertürk, 2011).

İşletmelerin büyüklüklerine göre ve eğitime önem verme derecelerine göre eğitim faaliyetlerinden sorumlu ayrı bir birim olabileceği gibi aynı zamanda dış kaynaklardan da yararlanılabileceği göz önünde tutulmalıdır. İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli etkenlerden biri uygun eğitim yönteminin kullanılmasıdır. Bu yöntemlerden işbaşı eğitim, çalışanın işletmeden ayrılmadan, işinin başında görevlerini yerine getirmesi aynı zamanda eğitim alması ilkesine dayanır. Bu eğitimler esnasında çalışana gerçek araç ve doküman sağlanır. Gerçek iş ortamlarında çalışma sırasında çalışandan tam bir performansla çalışması beklentisi yoktur. Eğitim sırasında çalışanların hata yapma olasılığı bulunmaktadır. Hata yapıldığında bu hatayı düzeltme fırsatı çalışana verilir ve böylelikle öğrenme gerçekleşmiş olur (Uyargil vd., 2013). Diğer bir yöntem olan iş dışında eğitim, çalışanların işinin başı dışında işletme içi veya dışı yapılan eğitim olarak tanımlanabilir. İşletmelerde daha zor meslek ve görevleri yapabilme yeteneği kazandırma amaçlı eğitim yöntemidir (Eren, 1996).

Eğitim insana yapılan bir yatırım olduğuna göre bu eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma derecesi yani etkinliğinin ölçülmesi ve çıkan sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimin amacı, işletmelerde verimlilik ve rekabette öne çıkmak olduğuna göre doğal olarak eğitimin etkinliği değerlendirilmek istenecektir.

### 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

İşletmeler artan rekabet ve değişim karşısında varlıklarını devam ettirebilmek için nitelikli insan kaynaklarına yönelmişlerdir. İşletmeler için artık çalışanlarının entelektüel sermayesinden maksimum şekilde yararlanma zorunluluğu doğmuştur. Çalışanların örgüt iklimi içinde nasıl davrandıkları da önemlidir ki çalışanın davranışlarının işletme yararına olması beklenir. Özellikle iş tanımı dışında çalışanlar işletme çıkarı için gönüllü bir şekilde örgüte katkıda bulunacak davranışlar sergilemelidir. Söz konusu bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

ÖVD, iş tanımlarında zorunluluk gerektirmeyen, yapılmadığı takdirde ceza verilmeyen, yapıldığında ödül sistemine göre doğrudan yada dolaylı olarak ödüllendirilmeyen ve çalışanın isteğine bağlı olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). ÖVD, ödüllendirme sistemi bulunmayan, çalışanın iş tanımında bulunmayan ve bu konuda herhangi bir eğitim almadıkları davranışlardır.

Berber (2010), örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların istekleri doğrultusunda örgütün çalışma uyumunu düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz davranışlardan kaçınma davranışları olarak tanımlamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda önem kazanmasının üç nedeni bulunmaktadır:

1. ÖVD sonucunda ortaya çıkan performans işletme içinde çalışanların performans değerlendirmesi sürecinde ücret ve terfisinde rol oynamaktadır. ÖVD için yöneticiler tarafından bir zorlama yapılmaz aynı zamanda çalışanlarda herhangi bir ödül beklentisi içine girmezler. Buna rağmen insan kaynakları uygulamalarında ÖVD dikkate alınmaktadır (MacKenzie vd., 1993).
2. ÖVD'nin örgütlerin başarısını ve etkinliğini arttırmaktadır (Erdoğan, 2010).

3. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla bağlantılı olması ÖVD'na önem kazandırmaktadır. İş tatmini, ÖVD ve diğer davranış biçimleri ile ilgilidir ve performansını arttırması ve kendilerinin tatmini konusunda geliştirici bağlantısı bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Çankır, 2010; Bingöl vd., 2003; Mercan, 2010).

### 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Özgecilik (yardımseverlik), bir çalışanın diğer çalışana işle alakalı görevlerinde veya karşılaştıkları sorunları çözebilmek için herhangi bir karşılık beklemezsizin gönüllü olarak yardım etmek için sergiledikleri tutum ve davranışlarıdır (Çavuş ve Develi, 2015). Bu davranışlar örgüt içinde etkin bir işbirliği yaratmaktadır. Bu işbirliği sonucunda çalışanlar birbirine ilgili davranmakta, yardımlaşmakta ve bencillik göstermemektedirler (Hatfield vd., 2013).

Vicdanlılık, örgüt içindeki çalışanların kendilerinden beklenen iş tanımının gerektirdiği rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak geliştirdiği davranışlardır. Aynı zamanda üstün görev bilinci olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt yapısı içinde çalışanın rızası ile katılım, kural ve yönetmeliklere uyması yönündeki davranışları vicdanlılık boyutunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işe düzenli şekilde gelip gitme, dakiklik, molaları dikkatli kullanma, örgütün içindeki kurallara bağlı kalmaya çalışmak vicdanlılık davranışlarıdır (Allison vd. , 2001; Schnake ve Dumler, 2003).

Sportmenlik (centilmenlik), işin neden olduğu sorunlar karşısında hoşgörü göstermeye istekliliktir. Aynı zamanda zor iş şartlarında şikayette bulunmadan, herhangi bir çıkar gözetmeksizin görevini yapmaktır (Cohen ve Avrahami, 2006). Sportmenlik, işin sebep olduğu zorluklar karşısında toleranslı olmak, iş arkadaşları tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmemek, olumlu tutumunu her zaman korumak, eleştirilere açık olmak ve farklı düşüncelere saygı duymak, takım çalışması için fedakarlık yapmak tarzında davranışları ifade eder (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca çalışanın örgüt imajını korumak adına örgütü savunmak, örgütle ilgili pazarda örgütün itibarını korumak, yöneticiler olmaksızın da örgütün çıkarlarını korumak ÖVD sportmenlik boyutu davranışları içinde yerini alır (Elçi, 2005).

Nezaket boyutu, başkalarının işlerini etkileyecek davranışlar göstermeden veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel alan davranışlardır. Yani çalışanlara önceden bilgilendirme yapmak ve danışmak nezaket davranışlarıdır (Güçel, 2013). Sorunların çözümünde etkin rol oynayan nezaket tabanlı bilgilendirme sorun oluşmasına engel olduğundan zaman ve emek açısından da tasarruf sağlanmış olur (Çetin, 2004).

Sivil erdem, örgüte duyulan bağlılığı ve ilgiyi gösterir. Çalışanların aktif olarak yönetime gönüllü olarak katılmalarını, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları sürekli takip etmeleri, örgütün içinde sorun çıkartabilecek olaylar için etrafi dikkatle incelemeleri ve tedbir almaları sivil erdem kapsamındadır. Bu katılım çalışma arkadaşlarını koordine ederek verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır (Podsakoff vd. , 2000). Organ tarafından tanımlanan bu beş boyut içinden direk örgüte yönelik olan boyutu çalışanın kendisini bir ülke vatandaşı gibi gördüğü sivil erdem boyutudur (Öztürk, 2010).

### 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

ÖVD'na etki eden faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Dönüşümcü liderlik, bu davranış biçiminde liderler belirlemiş oldukları vizyonu kendilerini takip eden çalışanlarına kabul ettirerek değişim ve yenilenme gerçekleştirirler, çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler için çalışanların ekstra davranış göstermeleri önemlidir. Böylece dönüşümcü liderler ÖVD'nı güçlendirmiş olurlar ve çalışanlarını motive ederek beklenti üzeri performans için çaba gösterirler (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Örgütsel adalet, çalışanlara örgüt içinde adil olarak davranıp davranmadığı konusundaki algılarını içeren ve bu algının örgütsel açıdan yansıyan etkilerini içeren bir kavramdır. Çalışanlar adalet durumunu olumsuz algılayorsa ÖVD sergilemezler ve işbirliğine yoluna gitmeyerek diğer çalışanlarla ve yöneticilerle ilişkilerinde olumsuzluk yaşarlar, tüm bunların sonucunda iş kalitesi düşerek performansın düşmesine sebep olur. (Demir, 2009; Erdoğan, 2010; Kurt, 2011).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı isteği ile örgütün amaçlarına inanması ve bu doğrultuda örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için çaba göstermesi şeklinde ifade edilebilir (Hunt ve Morgan, 1994).

Bireyin ruhsal durumu, bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda da çalışanların sergilediği ÖVD'nin değişkenlik göstereceği belirtilmiştir. Çalışan ruh halinin iyi olması yani moralinin iyi olması durumunda oluşan olumlu ruh haliyle çalışanın ÖVD'ı artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanlar arasında işbirliği sağlayacak olumlu bir algı örgüt içinde devam edecektir. Ruhsal sorunları olan çalışanlar ise, örgüte yeteri kadar motive olamayarak ÖVD gerçekleştiremedikleri görülmektedir (Keleş, 2009).

İhtiyaçlar ile ifade edilmek istenen bu kavramın belirli bir şeye olan isteği anlatılmaktadır. Kişilerin onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönlendirme gücüne sahip içgüdülerinin etkisiyle ortaya çıkan ihtiyaçları vardır. Örgütler tarafından çalışanın sosyal kabul ve başarıma ihtiyacı gereksinimi karşılandığı zaman yani ihtiyaçları karşılandığı zaman rol üstü davranışlar geliştirmesi yüksek olasılıktır. Bu yüzden örgütler çalışanın başarıma ihtiyacını gerçekleştirecek çözümler bulması gereklidir. Başarı odaklı çalışanlar performansından tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyacı daha iyi konuma gelme arzusu onu ÖVD sergileyebilmeye daha fazla yönlendirmektedir (Erdoğan, 2010; Kamer, 2001).

Kişi örgüt bütünleşmesi, bu uyum ÖVD araştırmalarında önemli bir faktördür. Çünkü bir örgütte en önemli unsur insan unsurudur. Kişi örgüt bütünleşmesi, çalışanın sahip olduğu etkinlikler ile iş tanımında belirtilen etkinlikler arasındaki uyumdur. Aynı zamanda örgüt içindeki çalışanların örgütsel amaçlar için çalışmalarını da kapsar (Oktay, 1996). Bir örgütte kişi örgüt bütünleşmesi arttığı müddetçe örgüte aidiyet duygusu artacağından ÖVD sergileme olasılığı artacaktır.

İş tatmini, çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi neticesinde oluşan olumlu hisleri olarak tanımlanmaktadır. İş değerlendirmesi sonucunda oluşan olumsuz hisler ise iş tatminsizliğini yaratır. ÖVD ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini sonucunda çalışan yaptığı işten daha fazla tatmin olmakta ve diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler içine girmektedir. İş tatmini sonucunda performans artarken tam tersi durumda iş tatminsizliğinde ise performans düşer, iş yavaşlatma, grevler, disiplin sorunları ve tükenmişlik sendromu gibi sorunlar yaşanır (Özdemir, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Yaş, kıdem, hiyerarşik düzey ve cinsiyet, yapılan araştırmalar sonucunda yaş, çalışma süresi ve kıdem ile ÖVD sergilenmesinin ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışanların yaşı, çalışma süresi ve kıdem süresi arttıkça örgüte olan bağlılığı artmakta ve sorumluluklarını yerine getirirken ÖVD gösterme olasılıkları artmaktadır. Örgütte hiyerarşik olarak üst konumda olan çalışanlar hem daha çok deneyimli olmakta hem de daha çok sorumluluk üstlenmektedirler. Böylece çalışanlar örgütle kendini bütünleştirmekte ve örgüte bağlanmakta ve ÖVD'nin işinin bir parçası olarak sahiplendiklerinden diğerlerine göre daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Ayrıca araştırmalarda cinsiyet faktörünün de ÖVD'na etki eden bir faktör olduğu görülmektedir. Literatür araştırmalarında yardım etme, çalışan uyumu, nezaket gibi davranışlar kadınlarda erkeklere göre daha sıklıkla görülürken erkeklerde sportmenlik ve sivil erdem davranış boyutları öne çıkmaktadır (İplik, 2010).

İş statüsü, örgütler rekabet unsuru nedeniyle rakiplerine göre öne çıkmak için maliyeti düşürmek istediklerinden çalışanları haftada 35 saatin altında yarı zamanlı (part-time) statüde çalıştırmaya başlamışlardır. Bu çalışanlar arasında yardımlaşma daha az görülmekte ve tam zamanlı çalışanlara kıyasla kendilerini örgüt tarafından daha değersiz hissetmektedirler. Bunun neticesinde iş memnuniyetsizliği doğmaktadır. Ayrıca bu statüde çalışanların performanslarının da olumsuz etkilendiği görülmüştür ve yapılan araştırmalarda tam zamanlı çalışanların örgüte bağlılığı diğer yarı zamanlı çalışanlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir (İplik, 2010).

Kişilik özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişki araştırıldığında genellikle olumlu ilişki tespit edilmiştir. Organ vd., (2006)'e göre dışa dönük karakterli çalışanlar dış çevrelerine, toplumsal ve kültürel durumlara duyarlılıkları yüzünden ÖVD'nü gösterme eğilimleri daha yüksektir. İçe dönük ve sağlıklı iletişim kuramayan çalışanlar, kendi kaygı ve endişeleri ile fazla meşgul olduklarından dolayı başka kişilerin sorunları ve örgütte yapılması gerekenlerle alakadar olmadıkları için ÖVD'nü sergileyememektedirler.

İşin özellikleri, anlamlı görev özellikleri, yöneticinin yakından izlemediği bir çalışma ortamı ve çalışana yaptığı işin sonucunda geri bildirim yapılması gibi iş özellikleri çalışanda sorumluluk duygusu

oluşturmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çalışan kendisine geri bildirim yapılması neticesinde ÖVD sergileme eğilimindedir (Kamer, 2001).

Günümüzde rekabet ortamında ÖVD örgütler için büyük bir öneme sahiptir ve çalışanlar örgütün amaçlarına hizmet etmektedir. ÖVD sergileyen çalışanlar, örgütleri kendi işletmeleri gibi sahiplenirken çalışma arkadaşlarını aileleri gibi görmekte örgütlerine yarar sağlayacak tüm davranışları büyük özveri içinde gerçekleştirirler. ÖVD'nin sergilenmesi günümüzde zor olmasına karşın insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının eğitim-geliştirme ve personel güçlendirme yaklaşımlı stratejileri ile büyük etkiye sahip olmaktadır (Atalay, 2010).

### 3.3. Eğitim Geliştirme ve ÖVD Arasındaki İlişki

Bilgi çağı ile birlikte örgütler insan unsurunun ön planda tutulduğu yönetim anlayışını benimseyerek, sürekli değişen çevre koşulları, rekabet piyasası ve yenilikler karşısında varlıklarını sürdürmek adına insan gücünü doğru ve uygun biçimde kullanmaları gereksinim haline gelmiştir. Bu noktada insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri insana önemli bir yatırım aracı olmakta, verimlilik ve performans sağlaması yanı sıra örgüte fark yaratma yolunda çalışanların başarısı önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu farklılığı yaratma sürecinde çalışanlar iş tanımlarının dışında kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gönüllü olarak adlandırılan davranışlar sergilemeleri çok önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu davranışların ortaya çıkması ve çalışanların niteliklerini ve etkinliklerini arttırması eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir. Bunun neticesinde örgütlerin verimliliği ve etkinliği de artmış olacaktır.

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 4.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki sektörün önde gelen üç bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tümünü gözlemek zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle mümkün olmadığından kolayda (iradi) örnekleme yöntemiyle evreni iyi temsil ettiği öngörülen 114 bankacı örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Amaca uygun ve araştırmacının öznel yargılarından uzak olacak biçimde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri ile oluşturulmuş bir örneklemden, tesadüfi örnekleme yöntemlerine göre oluşturulmuş bir örneklemden daha iyi sonuçlar almak olasıdır (Yükselen, 2006). Bu nedenle çalışmanın örnekleme yöntemi tesadüfi olmayan kolayda örneklemedir.

### 4.2. Veri Toplama ve Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve eğitim geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık ölçekleri kullanılmıştır. Eğitim geliştirme faaliyetleri ölçeği Barlett (1999)'ın geliştirdiği eğitim geliştirme faaliyetleri ölçeğine bankacılık sektörü boyutunun eklenmesi ile hazırlanmıştır. Ölçek olarak algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan Yönetici(üst) desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri olmak üzere 6 boyut ve toplam 30 önerme ifadesi yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği olarak Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter tarafından 1990 yılında geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin boyutlar Organ tarafından 1988 yılında belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları esas alınarak hazırlanmıştır (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993). Bunlar; özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutları olmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklere ait alt boyutların birbirleriyle karşılaştırılmasında korelasyon analizinden, hipotezlerin testinde de Çoklu Regresyon Analizi'nden yararlanılmıştır.

### 4.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı bankacılık sektöründe; insan kaynaklarını fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişkileri analiz etmektir.

Bu amaç kapsamında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1: Algılanan eğitim olanakları örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.  
H2: Yönetici(üst) desteği örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.  
H3: Arkadaş desteği örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.  
H4: Öğrenme motivasyonu örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.  
H5: Bireysel kazanç örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.  
H6: Kariyer beklentisi örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler.

#### 4.4. Ölçeklerin güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha değerlerinden anlaşılmaktadır. Tablo 4.1'te görüldüğü gibi tüm Cronbach's Alpha değerleri yüksek olduğundan ölçeklerin de güvenilirliği yüksektir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ölçeklerin iç tutarlılığa sahip olup olmadığını göstermektedir. %60'tan büyük değerler söz konusu ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğunu, göstermektedir ( Akgül ve Çevik, 2003).

Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Önerme Sayısı
Algılanan Eğitim	0.829	4
Amir Desteği	0.938	5
Arkadaş Desteği	0.724	5
Öğrenme Motivasyonu	0.957	5
Bireysel Kazanç	0.890	6
Kariyer Beklentisi	0.877	5
Özgecilik	0.860	4
Nezaket	0.870	4
Centilmenlik	0.821	4
Vicdanlılık	0.791	4
Sivil erdem	0.921	4

## 5. BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların 46 (%40.4)' sı kadın, 68 (%59.6)' i erkektir. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı incelendiğinde %49.1'in bekar, %50.9'un evli olduğu görülmektedir. Yaşlara göre dağılım incelendiğinde, sırasıyla 25-35 ve 36-45 aralığında %65.8 ve %24.6 oranları görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmı 25-45 yaş arasındadır. Eğitim açısından dağılım incelendiğinde %64.9 ile en büyük oran lisans mezunlarına aittir. Bunu %31.6 ile yüksek lisans izlemektedir. Genel olarak eğitim düzeyinin lisans ve lisansüstü olduğu görülmektedir.

Ölçeklere ait alt boyutların birbirleriyle karşılaştırılmasında korelasyon analizinden, hipotezlerin testinde de Çoklu Regresyon Analizi'nden yararlanılmıştır.

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ölçekleri alt boyutlarından algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan Yönetici(üst) desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç ve eğitim ile ilgili kariyer beklentisinin karşılıklı ilişkilerini saptamak amacıyla korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Korelasyon Katsayıları

		Algılanan Eğitim	Yönetici(üst) Desteği	Arkadaş Desteği	Öğrenme Motivasyonu	Bireysel Kazanç	Kariyer Beklentisi
Özgecilik	Korelasyon	0,369	0,365	0,184	0,568	0,524	0,361



	P	0	0	0,05	0	0	0
Nezaket	Korelasyon	0,417	0,457	0,236	0,571	0,519	0,365
	P	0	0	0,012	0	0	0
Centilmenlik	Korelasyon	0,34	0,411	0,222	0,472	0,484	0,331
	P	0	0	0,017	0	0	0
Vicdanlılık	Korelasyon	0,418	0,379	0,214	0,498	0,483	0,366
	P	0	0	0,022	0	0	0
Sivil erdem	Korelasyon	0,454	0,457	0,261	0,587	0,537	0,431
	P	0	0	0,005	0	0	0

\* Tabloda katımcı sayısı N:114 olarak hesaplanmıştır.

Tabloya göre;

1. Algılanan eğitim olanakları ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.369)  
Algılanan eğitim olanakları ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.417)  
Algılanan eğitim olanakları ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r= 0.340)  
Algılanan eğitim olanakları ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r= 0.418)  
Algılanan eğitim olanakları ile sivil erdem arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r= 0.454)
2. Amir desteği ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.365)  
Amir desteği ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.457)  
Amir desteği ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.411)  
Amir desteği ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0,379)  
Amir desteği ile sivil erdem arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.457)
3. Arkadaş desteği ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Ancak korelasyon çok düşük olduğundan ilişki de zayıftır. (r=0.184)  
Arkadaş desteği ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.236)  
Arkadaş desteği ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0,222)  
Arkadaş desteği ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0,214)  
Arkadaş desteği ile sivil erdem arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.261)
4. Öğrenme motivasyonu ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.568)  
Öğrenme motivasyonu ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.571)  
Öğrenme motivasyonu ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.472)  
Öğrenme motivasyonu ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.498)  
Öğrenme motivasyonu ile sivil erdem arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.587)
5. Bireysel kazanç ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.524)  
Bireysel kazanç ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.519)  
Bireysel kazanç ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.484)  
Bireysel kazanç ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.483)  
Bireysel kazanç ile sivil erdem arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.537)
6. Kariyer beklentisi ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.361)  
Kariyer beklentisi ile nezaket arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.365)  
Kariyer beklentisi ile centilmenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.331)  
Kariyer beklentisi ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.366)  
Kariyer beklentisi ile sivil erdem pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. (r=0.431)

Sonuç olarak algılanan eğitim ölçeğinin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Algılanan eğitimde en yüksek korelasyonları vererek öne çıkan alt boyutlar; öğrenme motivasyonu ve bireysel kazançtır.

Karşılaştırmalarda en düşük korelasyonlara sahip boyut arkadaş desteğidir. Örgütsel vatandaşlıkta ise alt boyutlar hemen hemen aynı derecede önemli bulunduysa da sivil erdem boyutu biraz daha öne çıkmıştır. Tüm korelasyon katsayıları pozitif olduğundan eğitim geliştirme faaliyetleri arttıkça örgütsel vatandaşlık eğilimi de artmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkendir. Regresyon Analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.2’de yer almaktadır.

Tablo 5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

	Regresyon Katsayıları		t	P	R <sup>2</sup>	F	P
	B	Std. Hata					
Sabit	2,155	,248	8,674	,000			
Algılanan Eğitim	,010	,069	,146	,884			
Yönetici(üst) desteği	,190	,066	2,883	,005			
Arkadaş desteği	-,155	,073	-2,113	,037	0,482	16,594	0,000
Öğrenme motivasyonu	,352	,082	4,284	,000			
Bireysel kazanç	,043	,114	,379	,706			
Kariyer beklenti	,035	,062	,569	,570			

Kurulan Çoklu Regresyon Modeli, F=16,594 ve buna karşılık gelen P=0,000<0,05 olduğundan anlamlıdır. Modelin açıklayıcılığı %48,2’dir (R<sup>2</sup>=0,482). Buna göre algılanan eğitim olanaklarına ilişkin altı bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık algısındaki değişimin %48,2’sini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerin etkisi tek tek incelendiğinde algılanan eğitim örgütsel vatandaşlık üzerinde tek başına herhangi bir etkiye sahip değildir. Çünkü bu değişkene ait regresyon katsayısı 0,010’a karşılık gelen P=0,884>0,05’tir. Dolayısıyla H1 reddedilir.

Amir desteğinin örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Bu değişkene ait katsayı 0,190 ve P=0,005<0,05’tir. Katsayı anlamlı olduğundan H2 kabul edilir.

Arkadaş desteğinin örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır. Bu değişkene ait katsayı -0,155 ve P=0,037<0,05’tir. Katsayı anlamlı olduğundan H3 kabul edilir ancak, arkadaş desteği örgütsel vatandaşlık algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğrenme motivasyonunun örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Bu değişkene ait katsayı 0,352 ve P=0,000<0,05’tir. Katsayı anlamlı olduğundan H4 kabul edilir.

Bireysel kazanç değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Bu değişkene ait katsayı 0,043 ve P=0,706>0,05’tir. Katsayı anlamsız olduğundan H5 reddedilir.

Kariyer beklentisinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Bu değişkene ait katsayı 0,035 ve P=0,570>0,05’tir. Katsayı anlamsız olduğundan H6 reddedilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yönetici(üst) desteği ve öğrenme motivasyonu örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde, arkadaş desteği negatif yönde etkilemektedir. Algılanan eğitim, bireysel kazanç ve kariyer beklentisi ise örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı sonucuna erişilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlarda herhangi bir ücret ya da resmi ödül beklentisi bulunmadığı dikkate alındığında; bireysel kazanç ve kariyer beklentisinin olmamasından da çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalinin yüksek olacağı sonucuna ulaşılabilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların örgüt içinde çıkar gözetmeksizin ÖVD olarak adlandırılan davranışlar sergilemeleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir. Bunun neticesinde örgütlerin verimliliği ve etkinliği de artmış olacaktır. Bu konuda son yıllarda örgütsel yapı ve davranışlarla ilgili yapılan araştırmaların önemli

konularından biri de örgütsel vatandaşlık davranışı konusudur. Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışan katılımcılarla yapılan araştırmada insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan “algılanan eğitim olanakları”, “eğitim için algılanan amir desteği”, “eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği”, “eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu”, “eğitimden beklenen bireysel kazançlar” ve “eğitim ile ilgili kariyer beklentileri” ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde amir desteği ve öğrenme motivasyonu örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde, arkadaş desteği negatif yönde etkilemektedir. Algılanan eğitim, bireysel kazanç ve kariyer beklentisi ise örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı sonucuna erişilmiştir.

Literatürde eğitim geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Yıldız’ın (2011) araştırmasında, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve eğitim-geliştirme faaliyetleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağını ifade etmiştir. Bunun yanında araştırmanın sadece idari personel üzerinde gerçekleştirilmesi ve belli bir bölgede gerçekleştirilmesi gözardı edilmemelidir. İlgili literatürde ayrıca Gilik’in (2015) yapmış olduğu araştırmada hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemiş ve eğitim için algılanan eğitim olanakları ve eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiş ve Maliye Bakanlığında görevli kamu çalışanları için eğitim olanaklarının yok ya da yetersiz olduğu ve ayrıca eğitim için kamu çalışanları arasında destekleyici nitelikte bir algının olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma sonucunda da literatürde belirtilmiş olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını artıracağı yönündeki tespitler ile örtüşen bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sadece İstanbul’da yapılması ve bankaların İKY eğitim faaliyetleri uygulamalarının farklı olabileceği bu araştırmanın kısıtları olmaktadır. Bu kısıtlar göz önüne alınarak farklı sektörlerde de araştırma yapılarak sektörler arasında karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca farklı değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir ve insan kaynakları eğitim geliştirme faaliyetlerinin farklı uygulamalarına ilişkin değişkenler araştırma kapsamına alınabilir. Bu noktada eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulamalarından biri olan mentorluk üzerine çok az çalışma ÖVD üzerindeki etkisini ampirik olarak test ettiği için, mentorluk ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik net sonuçlara ulaşmak için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Bozkurt, 2010). Bu yüzden dolayı ve aynı zamanda literatüre de katkı sağlayacağı da düşünüldüğünde ileride mentorluk uygulaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılması önerilebilir.

Çalışanların örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri hissetmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda üst yönetim ve insan kaynakları departmanı, iş tatminini ve çalışan motivasyonunu artırıcı, çalışanlar arasında iletişimi geliştirecek, takım çalışmasını destekleyecek unsurların örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarıcı ve özendirici yönde sağlanması için uygun bir örgüt ortamı yaratılması gerekmektedir. Böylece insan kaynakları eğitim geliştirme faaliyetleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmesine imkan sağlanacak ve örgütsel başarı kazanılmasında önemli bir katkıda bulunulacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları,”* Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Allison B.J, Voss R.S., Dryer S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education For Business*, Cilt 76, Sayı 5, s. 282.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7/1, 261-286.

- Atalay, G. C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Barlett, K.R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Core Field, The University Of Illinois, The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl D., Naktiyok A. ve İşcan Ö. F. (2003). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 491-508*.
- Bozkurt, S. (2010). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Çankır, B. (2010). Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Çavuş, M.F. ve Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri, *TİSK Akademi*, 2015/2, s. 235.
- Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Cohen, A. ve Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, The Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour, *The Service Industries Journal*, Cilt 26, Sayı 8, s. 890.
- Demir, N., (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İhlalçısı Etkisi, *Öneri – Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 31/8, 197-208.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi, *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, 145-166.
- Elçi, M. (2005). Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, Kocaeli.
- Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gilik, A. (2015). “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Goldstein I.L. ve Ford J.K. (2002). *Training in organizations*, 4th Ed. Belmont: Wadsworth.
- Graham, H.E., Heshizer, B. P., Knapp, D., Nelson, N.E., Wilson, M.C. (1994). *Human Resources and Labor Relations*. Second Edition, Simon and Schuster.
- Güçel, C. (2013 ). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 176.
- Hatfield, R. D. , Turner, J. H., Spiller S. (2013). , Altruism, Reciprocity, and Cynicism: A New Model To Conceptualize The Attitudes Which Support Prosocial Behaviors, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Cilt 17, Sayı 2, s. 160.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? , *Academy of Management Journal*, 37/6 , 1568-1587.

- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1.Basım, Adana: Nobel Kitabevi.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Keleş, G. Ö. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış: Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım ve Yayın Dağıtım.
- Kurt, E. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Mackenzie, S. B. , Podsakoff P. M. ve Fetter , R. (1993), The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance., *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mercan, S. (2010). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com*, Güz C.4, 128-144.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. B. ve Organ, D. W. (1993) Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the effects of job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice, *Employee Relationship and Right Journal*, 6 (3),209-225.
- Oktay, M. (1996). *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., ve MacKenzie S. P. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences. London: Sage Publications.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.
- Öztürk, S. Ö. (2010). Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve 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.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues In Organizational Citizenship Behaviour Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı 76, s. 284.
- Uyargil, C. vd, (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Vemie, J. (2007). Employee Training and Development and The Learning Organization, *Economics and Organization*, Vol:4, No:2, 209-216.
- Yıldız, N. (2011). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yükselen, C. (2006). *Pazar Araştırmaları*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.