

173762

**ÇALIŞANLARIN ARKADAŞLIK, BAŞARI VE STATÜ ÇABALARI VE BU
ÇABALARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Duygu Muçaoğlu

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2006

KABUL VE ONAY

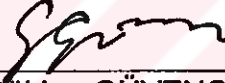
Duygu Muçaoğlu tarafından hazırlanan "alışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü abaları ve Bu abaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, 05.06.2006 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri / Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Orhan AYDIN (Başkan)



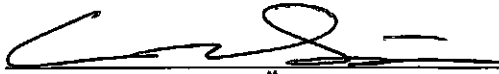
Prof. Dr. Canan ERGİN (Danışman)



Doç. Dr. Gülden GÜVEN

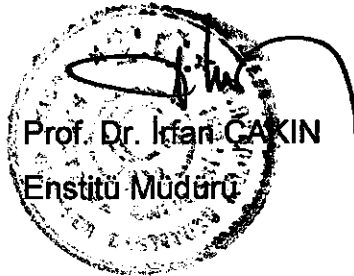


Doç. Dr. Deniz şAHİN



Doç. Dr. Canan SÜMER

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.06.2006



Duygu MUÇAOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösterip, sabrını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Canan ERGİN'e çok teşekkür ederim.

Değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Orhan AYDIN, Doç. Dr. Deniz ŞAHİN, Doç. Dr. Gülden GÜVENÇ'e ve bu yolda bana çok şey kattığına inandığım hocam Doç. Dr. Canan SÜMER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın veri toplama aşamasında katkılarından dolayı ablam Aslı KILINÇ'a, arkadaşlarım Bilge ONURSAL, Nihan ÖZEL, Tuğba DOĞASLAN, Gözde İSAOĞLU'na, tezimi olduğu kadar günümü de paylaşan Cenk BAKIRLIOĞLU'na, istatistiksel analizlerde bana yardımcı olan hocam Dr. Sedat IŞIKLI'ya ve bu süreçte yardımlarını esirgemeyen Deniz APAYDIN ve Savaş CEYLAN'a teşekkür ederim.

Son olarak, beni bu günlere getiren, eğitimimin her aşamasında yanımda olan, bana devam etme gücü veren anneme ve babama, sabır, özveri ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürler.

ÖZET

MUÇAOĞLU, Duygu. “Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi”, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Psikoloji Anabilim Dalı için öngördüğü **YÜKSEK LİSANS TEZİ**, Ankara, 2006.

Çalışanlar örgütte rol gereklerinin ötesinde, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuran bir takım davranışlarda bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılan bu davranışların ortaya çıkmasında rol oynayan birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan biri de bireylerin ihtiyaçlarıdır. Bu araştırmada güdü yönelimi olarak da adlandırılan çalışanların arkadaşlık, başarı ve statü ihtiyaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kurallara uyma, sosyal katılım, savunmacı katılım ve işlevsel katılım olarak ele alınmıştır. Bu ilişki ayrıca yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve çalışılan sektör açısından da incelenmiştir.

Çalışmanın ilk aşamasında örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve güdü yönelimi envanterlerinin Türkçe'ye uyarlama çalışması 200 denek ile geçerlik ve güvenirlik yönünden incelenmiştir.

Birinci aşama sonunda yeniden düzenlenen ölçekler, 209 erkek ve 191 kadın olmak üzere toplam 400 kişiden oluşan örneklem üzerinde uygulanmıştır. Veriler Ankara, İzmir ve Manisa illerinde kamu ve özel sektörde çalışanlardan toplanmıştır.

Uygulanan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre, başarı ve statü çabasının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı, arkadaşlık çabasının ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamaya katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal katılımın yaş, örgütte çalışma süresi, başarı, statü ve

arkadaşlık çabası; savunmacı katılımın başarı çabası; işlevsel katılımın yaş, arkadaşlık, başarı ve statü çabası ve kurallara uyma davranışının cinsiyet, yaş, başarı ve statü çabaları tarafından yordandığı gözlenmiştir. Statü çabasının, anlamlı bulunan tüm değişkenlerle ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Ayrıca arkadaşlık çabasının cinsiyet tarafından yordandığı, statü çabasının ek olarak çalışılan sektör tarafından da yordandığı tespit edilmiştir. Bulgular, özel sektörde çalışanların statü çabasının kamuda çalışanlardan daha yüksek olduğunu ve kadınların statü çabasının erkeklerden daha düşük olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenlere başarı çabası açısından bakıldığında ise anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Çalışma sonunda elde edilen tüm bulgular literatürde varolan bulgularla karşılaştırılmış, araştırma sürecinde karşılaşılan kısıtlamalara değinilmiş, öneri ve yorumlarda bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel vatandaşlık davranışları, başarı ihtiyacı, arkadaşlık ihtiyacı, statü ihtiyacı

ABSTRACT

Employees and employers sometimes display behaviors that are beyond their role necessities which give rise to positive outcomes both for the individual and the organization. These behaviors which are called organizational citizenship behaviors are affected by many different factors. One of these is human needs. In this study, it is aimed to establish the relationship between organizational citizenship behaviors and need for achievement, need for affiliation and need for status which are named "cognitive-motivational work orientations". Organizational citizenship behaviors are studied as obedience, social participation, advocacy participation, and functional participation. This relationship is also investigated in terms of age, sex, tenure, and sector.

Adaptation of the scales to Turkish validity and reliability studies were carried out with 200 participants working in public and private sector organizations in Turkey. The scales which were rearranged were administered to 400 subjects, 209 men and 191 women participants. The data were collected in Ankara, Izmir, and Manisa.

Results suggested that need for achievement and need for status predicted organizational citizenship behaviors, but need for affiliation was found to be unrelated. Social participation was predicted by age, tenure, need for achievement, need for status, and need for affiliation; advocacy participation was predicted by need for achievement; functional participation was predicted by age, need for achievement, need for affiliation and need for status; and obedience was predicted by sex, age, need for achievement, and need for status. The results revealed an opposite relationship between need for status and all variables that were found to be significant. Moreover, need for affiliation was predicted by sex, and need for status was additionally predicted by sector. Results show that the need for status in private sector is greater than the need for status in public sector; and the need for status is greater for males than females. Demographic variables were found to be unrelated to need for achievement.

Findings are discussed in the context of literature, limitations are mentioned, and discussion and suggestions are made for future research.

Key Words

Organizational citizenship behaviors, need for achievement, need for affiliation, need for status



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
EKLER DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM 1.	1
GİRİŞ	1
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	2
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Türleri.....	5
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri.....	9
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Diğer Faktörler..	15
1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İzlenim Yönetimi.....	25
1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	26
1.2. Güdüler ve İhtiyaçlar.....	27
1.2.1. İhtiyaç Kuramları.....	30
1.2.2. Başarı, Statü ve Arkadaşlık İhtiyaçları Çalışmaları.....	34
1.2.3. İhtiyaçların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi.....	38
1.3. Araştırmanın Amacı.....	40
1.4. Araştırma Soruları.....	41
BÖLÜM 2.	43
YÖNTEM	43
2.1. Katılımcılar.....	43
2.2. Veri Toplama Araçları.....	44
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği.....	44
2.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenirlik ve	
Faktör Analizleri.....	45
2.2.2. Gudu Yönelimi Envanteri.....	47

2.2.2.1. Güdü Yönelimi Envanteri Güvenirlik ve Faktör Analizleri.....	48
2.2.3. Demografik Bilgi Formu.....	50
2.3. İşlem.....	51
BÖLÜM 3.	52
BULGULAR	52
3.1. Ölçeklerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyonlar	52
3.2. İhtiyaç eşitlerinin Demografik Değişkenler Temelinde Gösterdiği Farklar.....	54
3.2.1. Statü abası.....	54
3.2.2. Arkadaşlık abası.....	56
3.2.3. Başarı çabası.....	56
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Güdü Yöneliminin İlişkisine Ait Bulgular.....	57
3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	57
3.3.2. Sosyal Katılım.....	59
3.3.3. Savunmacı Katılım.....	60
3.3.4. İşlevsel Katılım.....	61
3.3.5. Kurallara Uyma.....	63
BÖLÜM 4.	66
TARTIşMA	66
4.1. İhtiyaç Türlerine Göre Temel Analiz Sonuçları.....	67
4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları ile Güdü Yöneliminin İlişkisine Ait Bulgular.....	70
4.3. Kısıtlamalar ve neriler.....	74
4.4. Genel Değerlendirme.....	76
KAYNAKÇA	79
EKLER	91

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	44
Tablo.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları..	46
Tablo.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör İstatistikleri.....	47
Tablo.4 GÜDÜ Yönelimi Envanteri Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo.5 GÜDÜ Yönelimi Envanteri Faktör İstatistikleri.....	50
Tablo.6 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyonlar.....	53
Tablo.7 Değişkenlerin Cinsiyet ve Sektöre Göre Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	53
Tablo.8 Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜDÜ Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo.9 Çalışanların Sosyal Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜDÜ Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo.10 Çalışanların Savunmacı Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜDÜ Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo.11 Çalışanların İşlevsel Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜDÜ Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	62

Tablo.12 Çalışanların Kurallara Uyma Davranışını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
---	----



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil.1 Statü Çabasının Cinsiyet ve Sektöre Bağlı Değişimi.....	55
--	-----------



EKLER DİZİNİ

- Ek 1 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenirlik Çalışmasında Kullanılan Şekli**
- Ek 2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Asıl Çalışmada Kullanılan Şekli**
- Ek 3 GÜDÜ Yönelimi Envanteri Güvenirlik Çalışmasında Kullanılan Şekli**
- Ek 4 GÜDÜ Yönelimi Envanteri Asıl Çalışmada Kullanılan Şekli**
- Ek 5 Açıklama Sayfası**
- Ek 6 Demografik Bilgi Formu**



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe zorlaşan iş hayatı, yaşam koşulları ve giderek büyüyen rekabet ortamında çalışanlar motivasyonu artırma, örgütsel etkililiği geliştirme, sosyal etkileşimi kuvvetlendirme vb. sebeplerden dolayı işyerinde iş tanımları dahilinde olmayan bir takım davranışları göstermektedirler.

Çalışanların rol gereklerinin dışında sayılabilecek bu davranışlara örnek olarak, iş arkadaşlarına yardım etme, mesai saatleri dışında çalışma, ekstra çaba gösterme, yapıcı önerilerde bulunma, örgütün itibarını savunma gibi davranışlar gösterilebilir. Bu tip davranışların hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurduğu görülmüş, bu sebeple literatürde bir çok çalışmaya konu olmuş ve bu davranışlara "örgütsel vatandaşlık davranışları" adı verilmiştir (Bateman ve Organ, 1983).

Çalışanların gösterdikleri bu tip örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebepleri farklı açılardan araştırılmış ve bir çok olası sebep kaydedilmiştir. Örneğin, işyerinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanıyor olması olasıdır. Çalışanların başarı elde etme, örgütte belirli bir statüye sahip olma ve işyerinde sosyalleşme, arkadaşlık edinme gibi ihtiyaçları onların işyerinde rol gereklerinin ötesinde bir takım davranışlar sergilemelerine

yol açabilir. Böylece bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunarak söz konusu ihtiyaçlarını karşılama yoluna gidiyor olabilirler.

Bireylerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları söz konusu ihtiyaçlara ek olarak kişisel faktörlere, tutumlara, algılamalara, ruh haline, örgüte olan bağlılığa, örgütün, işin, iş arkadaşlarının ve liderin özelliklerine bağlı olabileceği gibi; cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi bir takım demografik özelliklere göre de değişkenlik gösterebilir. Ayrıca bahsedilen demografik değişkenlere göre, kişinin ihtiyaç duyduğu edinimler de değişebilir. (Schroth, 1986; Baruch, O’Creevy, Hind ve Gadot, 2004).

Bu araştırmada Barrick, Stewart ve Piotrowski (2002) tarafından bilişsel-güdüsel iş yönelimleri olarak adlandırılan ve temel olarak arkadaşlık, statü ve başarı çabaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (kurallara uyma, sosyal katılım, savunmacı katılım, işlevsel katılım) ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bilişsel-güdüsel iş yönelimlerinin cinsiyete, yaşa, örgütte kalma süresine ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermemesi durumu da araştırılmıştır.

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışları Organ (1988) tarafından, resmi ve teknik olarak iş gerekleri ve görev tanımına dahil edilemeyen, doğrudan ve açık olarak tanımlanamayan, zorlayıcı olmayan, ancak iş doyumunu ve performansı etkileyen ve örgütün etkin fonksiyonlarının bir arada yürümesini sağlayan davranışlar olarak tanımlanır. Brief ve Motowidlo (1986), olumlu sosyal örgütsel davranış olarak adlandırdığı davranışları, bir örgütte işgören tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya örgütün refahını arttırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır. George ve Brief (1992), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışanın rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip ve örgütün formal ödül sistemi dahilinde yer almayan davranışlar olarak belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak işbirliği yapma, iş arkadaşlarıyla kişisel ya da işle ilgili konularda yardımlaşma, fazladan çaba gösterme, örgütün kurallarına uyma ve değerlerine saygı gösterme, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılmasına katkıda bulunma, bu kişilere yardım etme, örgütsel uygulamaların geliştirilmesi amacıyla önerilerde bulunma, ekstra görevler için gönüllü olma, zor durumlarda örgüte destek olma, örgütün imajını dışarıdakilere karşı savunma, müşterilere dostça davranma vb. gönüllü davranışlar gösterilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Morrison (1994), örgütsel vatandaşlık ve ekstra rol davranışları ile rol-içi davranışlarının sınırlarının çok esnek olduğunu ve her çalışan tarafından farklı biçimde algılanabileceğini belirtmiştir. Belirli bir hareket bir kişi tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılanırken, iş sorumluluklarını daha geniş olarak tanımlayan diğer bir çalışan aynı davranışı rol-içi (in-role) davranışı olarak görebilmektedir. Bu sebeple çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığı da bireyin iş sorumluluklarını nasıl tanımladığına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

“Örgütsel vatandaşlık davranışları” kavramıyla ilgili ve literatürde çoğu zaman birbirleri yerine kullanılan bağlamsal performans, olumlu sosyal davranış, spontan davranış, ekstra rol davranışı gibi kavramlar bulunmaktadır.

Olumlu sosyal davranış, bir örgütte çalışan tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanmıştır. Olumlu sosyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen extra rol davranışının kapsamı içerisindedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Spontan davranış, işbirliği içinde yapılan jestleri, örgütü korumaya yönelik ve örgütün dış imajını güçlendiren davranışları içerir. George ve Brief (1992), bu davranışları gönüllü olarak sergilenen ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan

ekstra rol davranışları olarak tanımlamışlar ve spontan davranışı beş boyutta toplamışlardır. Bu boyutlar, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme ve iyi niyet yaymadır. George ve Brief'e (1992) göre, örgütlerin ödül sistemleri spontan davranışı fark edecek ve sisteme dahil edilecek şekilde kurulduğundan dolayı, bu noktada spontan davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışları birbirinden ayrılmaktadır.

Bağlamsal performans, örgütün teknik özünün yerleştiği sosyal ve psikolojik çevreye destek veren; yardımcı olma, işbirliğinde bulunma, gerektiğinde ekstra çaba gösterme, örgütün kurallarına uyma, görev tanımında olmamasına rağmen kimi görevler için gönüllü olma ve örgütün amaçlarını destekleme ve koruma gibi aktiviteleri içerir (Borman ve Motowidlo, 1993). Organ'a göre bağlamsal performansın görev dışı olması ya da ödüllendirilmemesi gerekmez ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olarak iş bağlamını destekleyen tüm davranışlar bağlamsal performansa dahil edilebilir (Motowidlo ve Stephen, 2000).

Rol-içi davranışlar işte gerekli olan teknik bir durumdur, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise, rol-içi gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Katz ve Kahn, 1966). Ekstra rol davranışları örgütsel etkililiği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra rol davranışına örnek olarak, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu kişilere yardım edilmesi, müşterilere dostça davranılması, örgütsel kaynakları koruma ve idareli kullanma, şikayet etmeden zor problemlere dayanma, işyerini temiz tutmaya çalışma, zamanı boşa harcamama ve örgütü dışarıdakilere karşı koruma ve tanıma gibi davranışlar gösterilebilir (Bateman ve Organ, 1983). Bu nedenle bu tür davranışlar "görev üstlenme (taking charge)" olarak da adlandırılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının (OCB: Organizational Citizenship Behavior) zıt anlamı olarak ORB (Organizational Retaliation Behavior) yani

“örgütsel misilleme davranışı” kavramı ortaya atılmıştır. Örgütsel misilleme davranışı, kasıtlı olarak gereçlere zarar verme, araç-gereçleri çalma, örgüt hakkında kötü konuşma, iş arkadaşlarının ihtiyacı olan bilgiyi kasıtlı olarak vermeme, boş zaman geçirme ya da zamanı işle ilgili olmayan konularda harcama, aktif olarak iş bağlamına zarar verme ve kasıtlı olarak beklenenden az çaba harcama gibi davranışları içerir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında literatür oldukça geniştir. Konu üzerinde çalışan araştırmacıların kullandıkları sınıflama türleri de farklılık göstermektedir. Ayrıca, bu davranışların öncülleri ve sonuçları hakkında da çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Türleri

Örgütsel vatandaşlık çalışmalarında yaygın olarak Organ'ın 1988 yılında oluşturduğu sınıflama kullanılmaktadır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş unsuru olan özgecilik, özdisiplin, lütufkarlık, yurttaşlık bilinci ve sportmenlik boyutları şöyle tanımlanmıştır:

- i. **Özgecilik (Altruizm)** : Bir çalışanın diğer bir çalışana olağan dışı şartlar altında işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması, rahatsız olması nedeniyle işe gelmemesinden dolayı onun işini üstlenmesi, işinde başarısız olan bir çalışana diğer bir çalışanın yardımcı olması, mecbur olmamasına rağmen deneyimli bir çalışanın yeni gelene iş kurallarını öğretmek istemesi, çalışanın tatildeyken işle ilgili çıkan bir problem üzerine yöneticisine destek vermek için işe erken dönmesi vb. davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993). Örgüt ile ilgili bir görevde diğer bir çalışana yardım etmek olarak tanımlanabilir (Organ, 1988). Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997) göre bu tür davranışlar çalışanların diğer çalışanlar üzerinde daha fazla çaba

harcamaya odaklanmasıyla daha etkili olmalarını sağlayacağı için örgütün daha verimli olmasını sağlayacaktır.

- ii. **Özdisiplin (Conscientiousness)** : Minimum rol gereklerinin ötesinde eylem odaklı, yardımcı ve sorumlu davranışlardır. Özdisiplin bir bütün olarak örgüte faydalı olan, tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı içeren, hedef odaklı davranışlardır (Organ, 1988). Bireyin fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması, izinli olan bir çalışanın işyerinde olmadığı sürede işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için iş arkadaşlarını araması, çalışanın herhangi geçerli bir sebepten dolayı izin alabileceken elinden gelen tüm çabayı göstererek işyerine gelmesi gibi davranışlar bu boyutta yer alır (Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993).
- iii. **Lütufkarlık (Courtesy)** : Gelecekte olası problemlerin tahminine veya diğer çalışanları bilgilendirmeye yönelik davranışlardır. Organ'a (1988) göre bu boyut, çalışanın kendi hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunması, kararlarını önceden diğer çalışanlara bildirmesi, hatırlatması, düşüncelerini diğerlerine aktarması, danışması ve tartışması gibi davranışları içerir. Lütufkarlık, çalışanların zamanlarını boşa geçirmekten kaçınmasını sağlar. Böylece zamanın daha etkin bir şekilde kullanımını ve verimliliğin artmasını sağlar.
- iv. **Yurttaşlık Bilinci (Civic Virtue)** : Yurttaşlık bilinci, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanın kendisini bilgili kılması, kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılması, dahili yazışmaları okuması, örgütle ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesi gibi davranışları içerir. Bu boyutta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanın örgütün politik yaşamına sorumluluk sahibi ve yapıcı bir şekilde katılmasını gerektirir (Organ, 1988).

- v. **Sportmenlik (Sportsmanship)** : Sıkıntı veren olaylar karşısında şikayet etmemek ve hoşgörülü olmak, suçlamada bulunmamak, örgütün liderine ve örgüte bir bütün olarak bağlı olmak, olumsuzluklara karşı olumlu olarak yaklaşmak, örgütün itibarını grup dışındaki kimselere karşı savunmak, yanlış anlaşılmalrı düzeltmek vb. davranışları içerir (Organ, 1988). Söz konusu davranışların eksikliği ise çalışanların örgüte karşı hissettiği sadakat duygusunun azalmasına ve örgüt ikliminin bozulmasına yol açar. Sadakatin azalması ve olumsuz örgüt iklimi çalışanların verimliliğini de olumsuz yönde etkiler.

Kidwell, Mossholder ve Bennett 1997 yılında yaptıkları çalışmada bu boyutlardan özdisiplin, sportmenlik ve yurttaşlık bilinci boyutlarında yer alan davranışların genel olarak örgüte yarar sağlayan davranışlar olduğunu; özgeciliik ve lütufkarlık boyutlarında yer alan davranışların ise direkt olarak kimi bireylere yarar sağlayan davranışlar olduğunu belirtmişlerdir.

Van Dyne ve arkadaşları ise 1994 yılında yaptıkları çalışmaya dayanarak farklı bir sınıflama oluşturmuşlardır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutu vardır ve sadakat, kurallara uyma, sosyal katılım, savunmacı katılım ve işlevsel katılım olarak adlandırılırlar (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

- i. **Sadakat (Loyalty)**: Örgüte ve liderlere bağlılık olarak tanımlanmaktadır. İşyerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme, dış tehditlere ve eleştirilere karşı işyerini savunmak için çaba sarfetme, ürün ve hizmetleri tanıtmaya çalışma, daha yüksek ücret söz konusu olsa bile rakip bir örgütte çalışmayı reddetme gibi örgüte destek veren davranışları içerir.
- ii. **Kurallara Uyma (Obedience)**: Örgütü idare edebilmek için kuralların gerekli olduğunu kabullenme, örgüt politikasına saygılı olma ve örgütün lehine çaba gösterme isteğinde bulunmadır. İşteyken zamanını boşa geçirmeme, çalışma alanını temiz ve düzenli tutma, şirket kaynaklarını boşa harcamama, kural ve yönergelere dikkatle uyma, işe vaktinde ve

düzenli gelme ve her zaman yapabileceğinin en fazlasını yapmaya çabalama gibi davranışları içerir.

- iii. **Sosyal Katılım (Social Participation):** Diğer örgüt üyeleriyle tartışmaya yol açmayacak şekilde ilişkiler kurma, toplantılara katılma, bilgi ve fikirleri diğerleriyle paylaşma, olumlu iletişimde bulunma, örgüte yararlı olabilecek diğer gruplarla ilişki kurma, grup aktivitelerine katılma gibi sosyal teması gerektiren davranışları içerir.
- iv. **Savunmacı Katılım (Advocacy Participation):** Diğer örgüt üyelerine yöneltilmiş, tartışmaya meydan veren davranışlarda bulunmayı, diğerlerine karşı çıkabilmeyi, yüksek standartları korumaya çalışmayı ve gelişim için yaratıcı önerilerde bulunmayı içerir.
- v. **İşlevsel Katılım (Functional Participation):** Çalışanın kendine odaklandığı ve bu yolla örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu davranışları sergileme olarak tanımlanmıştır. Kendini örgüte adanmış bireylerin ek görevler üstlenmesi, ek eğitim almaya çalışması, kendini geliştirmesi ve özel işlere gönüllü olmasını içerir. Bu şekilde bireylerin bağlılığı, kendini geliştirmesi ve katılımında bulunması örgütün işlemesine değer katmaktadır.

Sosyal katılım Organ'ın sınıflamasında yer alan Özgecilik ve Lütufkarlık boyutlarıyla, sadakat Organ'ın taksonomisinde yer alan Sportmenlik ve Yurttaşlık Bilinci kavramlarıyla, itaat ise Organ'ın taksonomisinde yer alan Yurttaşlık Bilinci ve Özdisiplin kavramlarıyla kesişir. İşlevsel katılım boyutu, Organ'ın taksonomisindeki kavramlarla kesişmemektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Motowidlo ve Van Scotter, 1996 yılında yürüttükleri çalışmada bağlamsal performansla ilgili iki boyut araştırmışlardır. Bu boyutlar kişilerarası kolaylaştırma (Interpersonal facilitation) ve işe adanmışlık (Job dedication)

kavramlarıdır. Kişilerarası kolaylaştırma, Organ'ın taksonomisinde yer alan Özgecilik ve Lütufkarlık boyutlarıyla ve Van Dyne'in kategorizasyonundaki Sosyal Katılım boyutuyla kesişmektedir. İşe adanmışlık ise, Organ'ın taksonomisinde yer alan Sportmenlik, Yurttaşlık Bilinci ve Özdisiplin boyutlarıyla benzerlik gösterir ve kişinin görevini yerine getirme konusundaki azmini de içermektedir. İşe adanmışlık boyutu ayrıca Van Dyne'in sınıflamasındaki İşlevsel Katılım boyutuyla da benzerlik göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları bu boyutlar çerçevesinde incelendiğinde, farklı yapıları örgütlerde görülen vatandaşlık davranışlarında farklı boyutlar öne çıkmaktadır. Örneğin, hizmet sektöründe çalışanlar için daha çok müşterilerle iyi geçinme, işyerini dışarıda iyi bir şekilde temsil etme gibi davranışlar önemliyken, takım odaklı örgütlerde yardımlaşma, işbirliğinde bulunma, takım üyelerine lütufkarlık gösterme gibi davranışlar ve daha bürokratik örgütlerde itaat etme, emirlere ve yönetmeliğe uyma, otoriteye saygı gösterme gibi vatandaşlık davranışları ön plandadır. Öte yandan, özdisiplin, ekstra çaba gösterme, fazladan sorumluluk alma, işte bulunma gibi vatandaşlık davranışları daha genel yapıdadır ve her örgütte görülmesi muhtemeldir (Borman ve Motowidlo, 1993).

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerini Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), kişisel faktörler, algılanan durumsal faktörler ve statü ile ilgili faktörler olarak üç gruba ayırmıştır.

I. Kişisel Faktörler.

Organ ve Ryan (1995)'a göre çalışanın gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyen, onların kişilik özelliklerini temsil eden eğilimsel faktörlerdir. Kişisel faktörler arasında, kişilik özellikleri, çalışanın işine ilişkin

olumlu tutumları, alaycılık, bağılılık, çalışanın ruh hali, ihtiyaçları, algılamaları ve demografik değişkenler sayılabilir. Van Dyne ve arkadaşlarının sınıflamasına göre ise, kişisel faktörler, olumlu iş tutumları ve alaycılıktır (cynicism) (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

a. Olumlu İş Tutumları

Organ, iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan geleneksel olmayan performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Organ, 1988). Organ, sosyal alışveriş kuramını temel alarak yaptığı çalışmada, kişinin iş doyumunu arttırdığında buna karşılık verme ihtiyacının belireceğini belirtmektedir. Bu karşılık, örgüte bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayı içerir. İş doyumunu yüksek çalışanlar, birbirlerine daha çok yardım etme ve işbirliğinde bulunma gibi davranışları daha çok göstermektedir (Bateman ve Organ, 1983). İş doyumunu yüksek kişiler olumlu duygudurum içerisindedirler ve olumlu duygudurum yaşayan çalışanların da daha fazla olumlu sosyal davranış sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca olumlu duygudurum içerisindeki çalışanlar bu duyguduruma neden olan faktörlerin yanında diğer faktörleri de olumlu algılama eğilimindedirler ve bu durum da onların olumlu sosyal davranışlarda bulunma olasılığını artırır (Bateman ve Organ, 1983). Eğer kişi iş doyumuna sahip ise, bu durum onun çevresindekilere daha olumlu bir tutumla yaklaşmasını getirmektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Ayrıca iş tutumu olumsuz bireylerin duygusal yorgunluk ve tükenmişlik yaşadığı ve bu durumun da örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıklarını düşürdüğü ortaya konulmuştur (Cropanzano, Rupp, Byrne, 2003).

Pearce ve Gregersen (1991), geleneksel performans ölçümlerine iş tanımlarıyla ve standart prosedürlerle kısıtlamalar getirmenin, kişideki karşılık verme isteğinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek ortaya çıkmasına sebep olacağını belirtmiştir.

Organ ve Ryan 1995 yılında yürüttükleri çalışmada, bireylerin karakter özelliklerinin yanısıra işe ilişkin tutumları üzerinde durmuşlardır. Buna göre, becerilerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi rol-içi performansı (in-role performance) üzerindeki etkisinden daha düşükken; moral faktörler ve dolayısıyla işe ilişkin tutumların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etki daha yüksek düzeydedir. İşyerine karşı olumlu iş tutumuna sahip bireylerin işyerinde daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği Van Dyne ve arkadaşlarının çalışmasında da destek görmüştür (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Bettencourt, Gwinner ve Meuter'in (2001) çalışmalarında ortaya çıkan bulgulara göre, işe ilişkin tutumları olumlu olan çalışanların örgütü dışarıdakilere karşı temsil etmek isteği daha fazladır.

Smith ve arkadaşlarının 1983 yılında yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlığa ilişkin iki faktörün iş doyumuyla anlamlı ilişki içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır: Özgecilik (altruism) ve genel itaat (generalized compliance). Özgecilik kavramı yardım etme ve işbirliğinde bulunma; genel itaat kavramı ise örgütü destekleme ve kurallarına uyma davranışı olarak tanımlanmıştır (Smith, Organ ve Near, 1983). Ek olarak, özdisiplinin de genel itaatin yordayıcısı olduğu ortaya konmuştur (Organ ve Paine, 1999).

b. Alaycılık

Kişiler, bağlılık ve paylaşılan değerlerden oluşan ilişkiler kurma konusunda farklılık gösterirler. Alaycı kişiler daha çok kendi çıkarları doğrultusunda davranırlar, örgütün ve diğer çalışanların çıkarlarını gözetmezler, iş arkadaşlarının güdülerini olumsuz yönde etkilerler ve onlara kendilerini kırılan olarak göstermekten kaçınırlar. Alaycı kişiler davranışta bulunurken genelde bir kişiyi hedef almalarına rağmen, bu tutumları bir çok sosyal ve örgütsel hedeflere genellenebilir. Alaycı tutuma sahip çalışanların kendi çıkarlarını daha çok gözettiklerinden ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kuramadıklarından dolayı

daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirtilmektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

II. Algılanan Durumsal Faktörler.

Algılanan durumsal faktörler, işyeri ile ilgili değerler ve işin özellikleridir.

a. İşyeri ile İlgili Değerler

Paylaşılan değerler, işyerinde anlaşmalarla belirlenen ilişkileri geleneksel değişim ilişkilerinden ayıran önemli bir faktördür. Kalite, yaratıcılık, işbirliği, katılım gibi sosyal olarak onaylanmış ve tartışmaya açık olmayan bazı değerlerin paylaşılması kolaydır. İşyerinin kaliteli ürün ve hizmet, yaratıcılık, işbirliği, katılım gibi değerlere önem verdiği inanan çalışanlar, çalıştıkları örgüte dair daha olumlu duygular beslerler, örgüte daha çok bağlanırlar.

Çalışanlarına saygı gösteren ve onların gelişimsel ihtiyaçlarına önem veren örgütlerde, hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür. Eğer kişi işyerinin kaliteye önem verdiğini düşünüyorsa, yüksek kaliteye katkıda bulunacak davranışları göstermeye çalışmaktadır. Eğer kişi işyerinin katılıma değer verdiğine inanıyorsa, kendi katılımının fark yaratacağına inanır ve dolayısıyla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Eğer kişi işyerinin yaratıcılığa değer verdiğine inanıyorsa, işyerinde anlaşmalarla belirlenen ilişkilere daha çok bağlanır ve yaratıcı fikirlere katkıda bulunmak için inisiyatif almak ister. Ve eğer kişi işyerinin işbirliğine değer verdiğine inanıyorsa, anlaşmalarla belirlenmiş bu ilişkilerin yerine iyice oturmasını sağlayan ve işbirliğine dayanan davranışlarda bulunmayı seçecektir. Sonuç olarak, sosyal değerlerin işyerinin kültürünün önemli bir parçası olduğuna inanan çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması beklenmektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

b. İşin Özellikleri

İş, çalışana özerklik sağlayacak, geribildirim verecek ve çalışanın iş kontrolünü arttıracak özelliklere sahip ise bu durum da çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır. İş, çalışana geribildirim ve özerklik verecek şekilde yapılandırıldığı sürece, çalışanlar kendi davranışlarını takip edebilirler ve kişisel kontrol inançları artar (Greenberger ve Strasser, 1986).

Kişisel kontrol, kişinin değişimi istenilen yönde etkileyebileceğine inanmasıdır. Algılan kişisel kontrolün artması, kişinin örgütle olan duygusal bağına güçlendirmektedir ve bu durum da çalışanın tutumlarını ve işte gösterdiği davranışları olumlu yönde etkiler. Kişinin yaptığı işin olumlu sonuçlar doğurduğunu görmesi gibi belli özelliklerin, çalışanın sorumluluk duygusunu ve bağlılığını arttırdığı görülmektedir. Yüksek düzeyde özerklik sağlayan ve yakın denetimden uzak olan bir iş, güvene dayalı bir ortam sunar. Çalışmalar da sıkı denetimin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Sıkı denetim aynı zamanda çalışanın stres düzeyini arttıran bir etmendir. Düşük düzeyde stresli bir işin de, özellikle itaat davranışlarının sergilenme olasılığını arttırdığı görülmektedir (Tang ve Ibrahim, 1998).

III. Statü ile İlgili Faktörler.

Statü ile ilgili faktörler, örgütte çalışma süresi ve işin örgüt hiyerarşisindeki yeridir.

a. Örgütte Çalışma Süresi

Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) araştırmalarına göre, örgütte çalışma süresi örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme ile doğru orantılıdır. Uzun süredir aynı örgütte çalışan kişilerin örgütleri ile daha oturmuş bir ilişkileri bulunmaktadır ve bu sebeple örgüte olan bağlılıkları da daha yüksektir. Ayrıca,

uzun süredir örgütte bulunan çalışanlar performanslarını yeterli olarak değerlendirme ve kendilerine daha fazla güvenme eğilimindedirler. Bu nedenle de örgütlerine karşı daha olumlu duygular besler ve daha olumlu davranışlarda bulunmayı seçerler. Kişinin, örgüte daha çok bağlandığı, gitgide kendini daha çok o örgütün bir parçası olarak gördüğü, aidiyet hissinin arttığı, işlerini yerine getirme konusunda özgüveninin geliştiği sürece daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği ortaya konmuştur (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Smith ve arkadaşları, örgütte çalışma süresiyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde ancak anlamsız bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Smith, Organ ve Near, 1983). Podsakoff ve arkadaşlarının da çalışmalarında iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Öte yandan, Morrison (1994) çalışmasında, örgütte kalma süresiyle vatandaşlık davranışları arasında doğrusal ve orta derecede bir ilişkiden bahsetmektedir.

b. İşin Örgüt Hiyerarşisindeki Yeri

Bireyin örgüt içindeki statüsü yükseldikçe, karar verme, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artar. Bu durum da kişinin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Kıdem arttıkça bağlılığın arttığı farklı araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1993).

Çalışmalar, sosyoekonomik düzeyin vatandaşlık davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek statü, güdülenmeyi artırarak bireyin aktif olarak işin içinde kalmasını sağlar. Yüksek statüye sahip kişiler, daha düşük statüde çalışanlara göre örgütlerine daha bağlıdırlar (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Güç, örgütün karar verme sürecini etkileyebilmeyi, yüksek statüyü, formal otoriteyi ve yeterliliği beraberinde getirir. Ayrıca, yüksek

düzeyde sorumluluk, örgütün bu bireylerin yeterliliğinin farkında olduğunu ve katkılarına değer verdiğini de göstermektedir.

Ek olarak, daha yüksek otoriteye sahip kişiler, işteki davranışlarını ilgilendiren konularda daha serbesttirler. Yüksek statüdeki bireylerin sahip olduğu seçenekler, kişinin çevresi üzerindeki kontrol hissini artırır ve örgüte bağlılığını getirir. Ayrıca yüksek statüye sahip çalışanlar örgütlerine daha bağlı olmak için astlarından ve arkadaşlarından sosyal baskı görüyor hissine de kapılmaktadırlar (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Morrison'a (1994) göre, işin gerektirdikleri ve kapsamı da statü ile artmaktadır. Çalışanın lideriyle arasındaki bağlılık ve güven hissi arttıkça, kişi kendisini daha minnettar hissetmekte, daha fazla sorumluluk altında görmekte ve daha fazla görevi rol kapsamında algılamaktadır. Bu da kişinin iş aktiviteleri konusundaki görüşlerini etkilemektedir.

1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Diğer Faktörler.

A. Liderin Özellikleri.

Çalışmalar, liderin özelliklerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Podsakoff ve arkadaşları da yürüttükleri çalışmada, lider davranışlarının astlarının ekstra rol davranışlarında bulunmasını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Buna göre lider, hem çalışanlarına yardım ederek, ekstra sorumluluk alarak, işbirliğinde bulunarak, işyerine iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmakta, hem de kendisini örnek alan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılığını arttırmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983). Organ ve Ryan (1995) da çalışmalarında lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ayrıca, lider desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrusal bir ilişki içinde olduğunu destekleyen bir diğer çalışmada, lider desteği arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarından en çok özgecilik boyutunda artış görüldüğü ortaya konulmuştur (LePine, Erez ve Johnson, 2002). Smith, Organ ve Near (1983) ise lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının özdisiplin boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Lider desteği, özgecilik davranışlarının sergilenmesinde doğrudan etkili bir faktör olmamasına rağmen, desteğin çalışanlarda yarattığı iş doyumunu aracılığıyla özgecilik davranışları artmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983).

Farklı liderlik tipleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin doğasını inceleyen bir çalışmaya göre ise; otokrat liderlerlik ile görev tamamlama ve itaat, lider-üye değişimine (leader-member exchange) önem veren liderlik tipi ile işbirliği ve yardımlaşma, ve dönüşümsel liderlik ile yararlı katılımlarda bulunma davranışları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Graham, 1995). Holmes ve arkadaşları (2002) da araştırmalarında karizmatik liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılığını arttırdığını belirtmektedirler (Holmes, Langford, Welch ve Welch, 2002).

B. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

Araştırmalar örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunduğunu göstermektedir. Organ ve Ryan (1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında, iş doyumunu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kişinin örgütsel bağlılığı arttıkça kişi örgütü için daha çok fedakarlıkta bulunma isteği içine girer ve bu özveri çabası kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak gösterir.

Schappe (1998), yaptığı araştırmada iş doyumunu, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisine bakmış ve yalnızca örgütsel bağlılık faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Williams ve Anderson (1991), çalışmalarında örgütsel bağlılık ile özgecilik ve itaat davranışları arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmesine rağmen, bu bulgular literatürle uyuşmamaktadır. Pierce ve arkadaşlarının araştırmasına göre de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla yakından ilişkilidir (Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham, 1989).

Bir çok çalışma örgütsel bağlılığın türlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülme oranının da değişeceğini savunmaktadır. Örneğin, O'Reilly ve Chatman (1986), duygusal bağlılığın (affective commitment) örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrusal ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Shore ve Wayne (1993) ise araştırmalarından aldıkları sonuç doğrultusunda normatif ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu ancak devamlılık bağlılığının (continuance commitment) vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisinin çok daha düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Morrison (1994)'a göre de örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma, işin gerektirdiklerinin birey açısından nasıl tanımlandığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Eğer birey örgüte karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösteriyorsa, görev yükümlülüklerini daha geniş ve esnek bir çerçevede görecektir ve daha fazla aktiviteyi rol-içi olarak algılayacaktır. Örgüte sadakat duyma ve bu sadakati önemli bir faktör olarak görme esasına dayanan normatif bağlılık da bireyin sorumluluklarını nasıl tanımladığını etkileyebilmektedir. Buna göre, örgüte karşı normatif bağlılık duyan bireyler, etik olmayan davranışları bildirme gibi örgüt açısından işlevsel davranışları diğer çalışanlardan daha çok gösterme eğilimindedirler.

C. Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

Kişilik özellikleri ve kişisel eğilimler, bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda bireyin diğer çalışanlara ve işyerinde yaşanması muhtemel olaylara karşı olan tutumunu da etkiler.

Kişilik özelliklerini ele alan bir çalışmada, duygudurum (affectivity) özelliğinin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyini anlamlı derecede etkilediği görülmüştür (George ve Brief, 1992). Brief ve Motowidlo (1986) da çalışmalarında, olumlu duygudurumun kişinin örgütsel vatandaşlık davranışları içinde bulunma olasılığını arttırdığını vurgulamaktadır.

Diğer bir çalışmada, empati kurabilen çalışanların daha çok katılımında bulunduğu ortaya çıkmıştır (Bettencourt, Gwinner ve Meuter, 2001). Orta Doğu ve Amerika Birleşik Devletleri'nden alınmış iki farklı katılımcı grubuyla yürütülen bir araştırmada ise, özgüvenin ve kişinin kendiyile ilgili olumlu imajının doğu örnekleminde özgecilik ve itaat davranışlarıyla anlamlı bir ilişki gösterdiği, batıdan alınan örnekleimde göstermediği ortaya konulmuştur (Tang ve Ibrahim, 1998).

Benzer şekilde George 1991 yılında yaptığı çalışmada kişinin olumlu ruh durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında doğrusal bir ilişki ortaya koymuştur. George'a (1991) göre bu kişiler olumlu ruh haline sahip olduklarında çevredeki olayları ve diğer iş arkadaşlarının davranışlarını algılayış biçimleri olumlu yönde değişmektedir ve sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye olan eğilimleri artmaktadır. Aynı araştırmada kişilerin anlık duygudurumlarının (affective state) sabit duygusal kişilik özellikleriyle (affective trait) karıştırılmaması gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre, çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin o andaki duygudurumundan daha çok etkilenmektedir (George, 1991). Ancak duygudurum anlık olarak değiştiğinden ve dolayısıyla kişinin gösterdiği örgütsel

vatandaşlık davranışları da anlık farklılıklar göstereceğinden, bu durum özellikle yöneticiler için çalışanların genel olarak sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada zorluk çıkarmaktadır (Organ, 1990).

Smith, Organ ve Near'a (1983) göre nörotik kaygıları olan kişiler çoğu zaman kendi problemleriyle meşguldürler ve iş arkadaşlarına kişisel veya işle ilgili konularda yardım etme olasılıkları daha düşüktür. Benzer şekilde kişilik yapısı olarak daha dışadönük çalışanların olumlu sosyal aktivitelerde bulunma olasılığı içine kapanık çalışanlardan daha yüksektir (Krebs, 1970). Bu bulgular Organ (1994) tarafından da desteklenmektedir.

D. Algılamalar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

Çalışanın işyerindeki adalete ilişkin algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını en çok etkileyen faktörlerden biridir. İşyerindeki düzenin ve uygulamaların adaletsiz olduğuna inanan bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaktan kaçınıırken, çalıştığı ortamın adaletli olduğuna inanan bireylerin moral düzeyleri ve işyerine gösterdiği bağlılığın arttığı ve bu bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları içinde bulunduğu görülmüştür (Schnake, 1991).

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada da, çalışanlardaki örgütsel adalet algısı ile örgüte itaat davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak özgecilik davranışı ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmüştür (Skarlicki ve Latham, 1996).

İşyerinde kendilerine değer verildiğine ve örgüte olan katkılarına inanıldığına inanan çalışanların daha çok sadakat gösterdiği görülmüştür (Bettencourt, Gwinner ve Meuter, 2001).

Organ (1988) da bireylerin inançlarının, işe karşı tutum ve algılamalarının, algılanan adalete ve eşitliğe bağlı olduğunu belirtmektedir. Organ ve Konovsky

(1989) de, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenişinin duygusal tepkilerin sonucu olmasından çok bilişsel bir değerlendirmenin sonucu olduğunu ifade etmektedir.

E. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma oranı birçok demografik değişkene bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. Demografik değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi birçok etkenden bahsedilebilir.

a. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Lovell ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışlarının kadın imajıyla özdeşleştirdiğimiz davranışlarla daha çok örtüştüğünü belirtmektedir (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post ve Mason, 1999). Buna göre samimiyet, anlayışlılık, düşüncelilik, kendini diğerlerine adanma, yardımseverlik gibi özellikler kadınların tipik özellikleri olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklere sahip ve işyerinde bu şekilde davranan çalışanların ise daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları beklenmektedir. Lovell ve arkadaşlarının bulgularına göre de, kadınlar işyerinde erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post ve Mason, 1999). Öte yandan, Podsakoff ve arkadaşları çalışanın cinsiyetinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olmadığını belirtmektedirler (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Toplumsal değerlere göre de kadın ve erkekte beklenen yardım etme, fedakarlıkta bulunma, fazladan sorumluluk alma gibi davranışlar birbirinden farklıdır. Kadın böyle bir davranışta bulunduğu anda bu durum kadının rolünün gereği olarak görülürken aynı davranış erkek için rol ötesi bir davranış olarak değerlendirilebilir. Gerek kendisine toplum tarafından yüklenen, gerekse kadının kendi kendine yüklediği bu rol gerekleri, kadının yardım etme, fedakarlıkta bulunma, samimi davranma, sorumluluk alma gibi davranışlar sergilemesi

olasılığını arttırmaktadır (Harris, 1992). Harris (1992) ayrıca araştırmasında erkeğin gösterdiği bu şekilde davranışların, aynı davranışları gösteren kadınıkinden daha değerli olarak algılandığını ortaya koymuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi kadınlar bu özelliklerini işlerine de yansıtmakta ve erkeklere oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktadır (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post ve Mason, 1999). Ancak kimi zaman, bu davranışlar kadının rol-içi davranışları olarak görülmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Öte yandan, işyerinde aynı davranışları sergileyen erkekler için bu tip davranışlar kimi zaman rol-ötesi olarak görülür ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilebilir.

Cinsiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, bireyin yaşadığı topluma göre de farklılık gösterebilir. Örneğin bir araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme olasılığı batı kültürdeki kadınlarda erkeklerden daha fazladır, ancak doğudan alınan örnekleme cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki bulunmamaktadır (Tang ve Ibrahim, 1998).

b. Yaş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerini araştıran bir diğer çalışmada örgütte çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüş, ancak yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Alotaibi, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarından biri olarak ele alınan bağlılık ile demografik değişkenlerin ilişkisini araştıran iki farklı çalışmada yaş ile bağlılık arasında doğrusal bir ilişki ortaya koyulmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1993).

Kuehn ve Al-Busaidi (2002) ise, Umman Sultanlığı'nda yaptıkları bir çalışmada, 30 yaşın altındaki çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha az iş doyumunu ve daha düşük örgütsel bağlılık içinde olduklarını ve bu durumun da gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını dolaylı yoldan olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu durumun örneklemin birçok örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarının alanına kıyasla farklı bir toplumdan alınmasından etkilenmiş olması da olasıdır ve bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışlarına kültürlerarası bir bakış gerekmektedir.

F. Kültürlerarası Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülme sıklığı ve çeşitleri örgütün işlediği kültürün yapısından doğrudan etkilenebileceği gibi, kültürel yapı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri olarak ele alınan örgütsel bağlılık, iş doyumunu, algısal adalet, ödül sistemi vb. faktörleri etkileyerek vatandaşlık davranışlarını dolaylı yoldan da etkileyebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, tüm kültürlerde aynı şekilde algılanmadığı gibi, bu tüp davranışlara tüm kültürlerde "örgütsel vatandaşlık davranışları" tanısı da konulmamaktadır. Ayrıca benzer davranışların, farklı kültürlerde farklı sonuçlar doğurması da olasıdır (Paine, 2000).

Hofstede (1980), kültürlerin kabul edilmiş iki farklı boyutunun, "Bireycilik-Toplulukçuluk" ve "Güç Mesafesi" olduğunu belirtmektedir. Bireycilik, kişilerin yalnızca kendilerine ve o anki ailelerine karşı sorumlu olduğu daha serbest bir sosyal çerçeveyi simgelerken; toplulukçuluk, kişilerin insanları grup-içi ve grup-dışı diye ayırdıkları, grup içindeki tüm bireylere karşı kendilerini sorumlu hissettikleri, onlara yüksek düzeyde bağlılık duyduğu daha sıkı bir sosyal çerçeve anlamına gelmektedir. Güç mesafesi ise, gücün eşit olarak dağıtılmış ya da dağıtılmamış olmasını toplumun kabul etme düzeyidir. Örgütte daha güçlü olanların ve daha az güçlü olanların değerleri, güç mesafesine göre değişiklik gösterebilir. Toplumların belirleyici özelliklerinden ek olarak erkeksilik-kadınsılık ve belirsizlikten kaçınma faktörleri üzerinde durulmuştur (Hofstede, 1980).

Farh, Early ve Lin (1997), Çinliler'le yaptığı bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutundan üçünün Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların gösterdiği vatandaşlık davranışlarıyla örtüştüğünü, ancak iki boyutun yalnız Çinliler'e özel olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha bireyci toplumlarda başarı ihtiyacının toplulukçu toplumlardakine oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüş ve bu çalışanların kişisel performansla daha çok önem verdiği, çabalarını daha çok kişisel hedeflere ulaşma yolunda harcadığı ve bu durumun da örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme olasılığını azaltabileceği ortaya konmuştur. Amerika Birleşik Devletleri ve Orta Doğu'dan alınan örneklerle yürütülen bir çalışmada, özgüvenin yalnızca doğudan alınan grupta özgeciliğin ve itaatın yordayıcısı olduğu görülmüştür (Tang ve Ibrahim, 1998).

Toplulukçu kültürlerde örgütün ve grubun yararına olan herhangi bir rol-ötesi davranış tüm bireyler tarafından cesaretlendirilir ve normatif görülürken, aynı davranış bireyci kültürlerde istisnai olarak değerlendirilebilmektedir (Paine, 2000). Bu durum aynı zamanda bu tip davranışların bireyci toplumlarda daha çok fark edilebilmesi sonucunu da doğurmaktadır. Yine bu sebeple, bireyci kültürlerde çalışanlar gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının formal ödül sisteminin bir parçası olmamasına rağmen kendi avantajlarına değerlendirilmesini bekleyebilmektedirler. Bireyci kültürlerde çalışanlar kendi performans değerlendirmelerinin bu tip davranışlardan etkileneceğini umarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayı tercih ederken, toplulukçu kültürlerde çalışanların benzer davranışlar göstermesinin sebebi, toplulukçu bireylerin başarıyı en çok grup içindekilere sadakat göstermeye ve onları korumaya bağlaması olarak açıklanabilir. Ayrıca, toplulukçu toplumlarda vatandaşlık davranışlarının öncüllerinden olan örgütsel bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ve bu sebeple görülen örgütsel vatandaşlık davranışlarının dolaylı yoldan arttığı görülmüştür (Paine, 2000). Hofstede (1980) de çalışmasında, bireyci toplumlarda kişisel iş doyumunun birey için daha önemli olduğunu, toplulukçu toplumlarda ise birey için örgütte kişisel iş doyumundan daha ön planda farklı değerler olduğunu ortaya belirtmektedir.

Triandis (1995) de 15 farklı toplumdaki 15 farklı toplumdaki 15 farklı toplumdan oluşan katılımcılarla gerçekleştirdiği çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bireyci kültürlerde kişiler ihtiyaçlarına ve adalete değer verirken, toplulukçu kültürlerde normlar, görev ve sorumluluklar ön plana çıkmaktadır. Toplulukçu toplumlarda bireyler hedeflerini grubun hedefleri doğrultusunda koyarken, bireyci toplumlarda bireyler daha kişisel ve gruptan bağımsız hedefler koymaktadırlar. Ayrıca toplulukçu kültürlerde kişiler arası ilişkiler birey için daha çok anlam taşırken, bireyci kültürlerde bu ilişkilerin farklı hedeflere ulaşma yolunda bir aracı olarak görüldüğünden de bahsedilmektedir (Triandis, 1995).

Öte yandan güç mesafesi açısından bakıldığında, güç mesafesinin daha düşük olduğu bireyci toplumlarda liderle çalışan arasındaki paylaşım ve katılım örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme olasılığını artırabilirken; güç mesafesinin daha yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde, liderin tanımladıkları dışında rol-ötesi bir davranışta bulunma lidere sadakatsizlik olarak görülebilmekte ve bu durum da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktan kaçınması sonucunu doğurabilmektedir (Paine, 2000). Buna karşın, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, algısal adalete daha az önem verilmesinden yani adaletsizliğin mevcut hiyerarşinin bir parçası olarak görülmesinden dolayı, örgüt adaletsiz bir şekilde işlese bile bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısıtlamayacaktır. Fakat güç mesafesinin daha düşük olduğu bireyci toplumlarda örgütsel vatandaşlık davranışları algısal adaletle daha sıkı bir ilişki içinde olduğundan dolayı, adaletsiz işleyen bir örgütte bireyci çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma yoluna gitmeyi seçmeleri olasıdır (Paine, 2000).

Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri olarak ele alınan iş doyumunu ve örgütsel adalet kavramlarını ele alan bir çalışmada, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği gerçeğinin kültür yapısına göre değişmediği ortaya konmuştur. Yalnızca işin özellikleri değişkeninin toplulukçu kültürlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olmadığı bulgusu elde edilmiştir (Kuehn ve Al-Busaidi, 2002).

1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İzlenim Yönetimi

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların kendilerine fayda sağlayan ve olumlu bir izlenim yaratmalarına katkıda bulunan davranışlardır (Eastman, 1994). Wayne ve Green 1993 yılında yaptıkları bir araştırmada izlenim yönetimi uygulayan çalışanların gösterdikleri davranışlarla özgecilik kapsamına giren davranışlar arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimi uygulayan çalışanların beş taktiğinden bahsetmektedirler. Bunlar, yağcılık (ingratiation) ve bireylerin diğerlerine kendini sevdirmeye, sevimli gözükmeye çabası; örnek olma (exemplification) ve adanmış gibi gözükmeye; korkutma (intimidation) yani tehlikeli ve tehdit edici görünmeye çalışma; kendi reklamını yapma (self-promotion) ve yetenekli, yeterli gözükmeye çabası; ve yalvarma (supplication) yani sürekli yardıma muhtaç gözükmeye çabasıdır (Akt: Bolino, 1999).

Bu taktikleri uygulayarak izlenim yaratmaya çalışan bireylerin davranışlarına bakıldığında ise birçok davranışın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örtüştüğü görülmüştür. Örneğin örnek olma taktiği işe erken gelme, mesaiye kalma, zor görevler üstlenme, başkalarına yardım etmek için çabalama gibi davranışları içerir. Yağcılık taktiği uygulayan çalışanlar işyerinde kendilerini sevdirmek ve olumlu düşüncelerini sağlamak için liderlerine işlerinde yardımcı olmaya çalışma, onlarla sürekli aynı fikirde olmaya çalışma ve liderlerine kişisel yardımda bulunma gibi davranışlar göstermektedirler. Benzer şekilde kendi reklamını yapma taktiğini uygulayan kişiler de, kendilerini kanıtlamaya ortam yaratacağı için zor görevleri üstlenme, fazladan sorumluluk alma gibi davranışları gösterebilmektedirler (Bolino, 1999). Kimi durumlarda çalışanların gösterdiği izlenim yönetimi davranışlarının işyerinde diğer çalışanlar ve liderler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları olarak, kimi durumlarda da örgütsel vatandaşlık davranışlarının izlenim yönetimi davranışları olarak algılanabilmesi de mümkündür (Schnake, 1991).

1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Literatür, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının daha iyi işlemesine yardımcı olur ve önceden görülemeyen bir çok muhtemel olayla başa çıkabilmek için gerekli esnekliği sağlar (Smith, Organ ve Near, 1983). Bu tip davranışlarda bulunma, hem bireyin performansının değerlendirilmesine olumlu katkıda bulunur, hem de örgütsel etkililiği arttırmaya yardımcı olur (Organ ve Paine, 1999). Örgüt üyeleri işle ilgili ya da kişisel problemlerle başa çıkabilmek için birbirlerine yardım ettiği, yeni gelenlere yol gösterdiği, gelişim için önerilerde bulunduğu ve benzeri vatandaşlık davranışları gösterdiği takdirde, daha fazla örgütsel kaynak başka işlerde kullanılmak üzere saklanmış olur (Borman ve Motowidlo, 1993).

MacKenzie, Podsakoff ve Paine'in, 1997 yılında yaptıkları araştırmada yönetim pozisyonundaki kişilerin performans değerlendirmelerinin yaklaşık %40 oranında, daha alt statüdeki çalışanların performans değerlendirmelerinin ise yaklaşık %10 oranında örgütsel vatandaşlık davranışlarından etkilendiği bulunmuştur. Ayrıca Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997), sportmenlik ve yardım etme davranışının performansın niceliğini, yardım etme davranışının ek olarak performansın niteliğini de arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Podsakoff ve MacKenzie (1997)'e göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaları, verimliliği ve yönetimsel etkililiği artırır. Takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktivitelerin koordine edilmesini sağlar. Ayrıca idari işlevlere çok fazla kaynak ayrılması ihtiyacını ortadan kaldırarak, kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olur. Örgütü çalışmak için daha cazip ve doyurucu bir yer haline getirerek, işgücünü elinde tutma potansiyelini artırır ve üretken çalışanları çekmeye de yardımcı olur. Ek olarak, örgütsel performansın aynı seviyede tutulmasına yardımcı olarak ve örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğini güçlendirerek örgütsel etkililiği maddi ve manevi açıdan artırır. Puffer (1987) da araştırmasında, olumlu sosyal

davranışlarla iş performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Özdisiplin ve iş performansı arasındaki ilişkiyi çalışanların sahip olduğu sosyal beceriler kapsamında inceleyen bir araştırmada, özdisiplin ile performans arasındaki ilişkinin sosyal becerileri yüksek bireylerde daha kuvvetli olduğu, ayrıca bu ilişkinin sosyal becerileri düşük çalışanlarda ters yönde olduğu görülmüştür (Witt ve Ferris, 2003).

Bireysel ve örgütsel değerlerin çatışmasına bağlı olarak, örgütte sergilenen asosyal davranışların düşük verimliliğe, etkililiğin azalmasına, performans düşüklüğüne ve kötü karar vermeye yol açtığı belirtilmektedir (Baruch, O’Creevy, Hind ve Gadot, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililiğe yönelik katkılarının yanısıra, birey açısından da taşıdığı bazı işlevleri olabilir. Bu konu, bireylerin güdü ve ihtiyaçları bağlamında tartışılacaktır.

1.2. GÜDÜLER VE İHTİYAÇLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan birçok çalışmada, söz konusu davranışların çalışanın işi ve çalıştığı örgüt hakkındaki algılarına bir tepki veya karşılık olarak ortaya çıktığına değinilmiştir (Rioux ve Penner, 2001). Oysa ki bireyler, belirli ihtiyaçlarını karşılamak ya da güdülerini doyuma ulaştırmak için bilinçli olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayı seçebilirler (Penner, Midili ve Kegelmeyer, 1997).

Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler (Mitchell, 1997). Güdülenme davranıştan farklıdır. Belirli bir yönde davranmaya yönlendiren, niyet etmemizi sağlayan psikolojik bir süreçtir. Güdülenme hipotetik bir yapıdır, doğrudan gözlenemez, amaç yönelimlidir. Önemli olan isteğimizin gücü ile niyettir ve istek niyetimizi tamamlamamızı sağlar (Mitchell, 1997).

Güdülerin varlığı kişileri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak ihtiyaçlar güdüleri yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Ayrıca güdülerle ihtiyaçlar arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu da göstermektedir. İhtiyaç, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde yaşamı tehlike içine atan olgu şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların hem insan olarak hem de örgüt üyesi olarak bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Aynı ihtiyaç birden fazla davranışla doyuma ulaştırılabilir (Murray, 1955).

Sonuç olarak davranışı etkileyen güdülenmeyle ilgili ya da ilgisiz birçok sebep vardır. Güdülenme davranışı belirleyen en önemli faktör olsa bile, güdülenmenin içeriği bireyden bireye ya da aynı birey için zaman içinde farklılık gösterebilir (Mitchell, 1997).

Güdülenme ileriye dönüktür, geçmişe ya da şimdiye odaklanmaz. Güdüsel süreçler, bireylerin gelecekteki olayları ve sonuçlarını tahmin ve hayal etmelerine yardımcı olarak, onların bu hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar (Cofer ve Appley, 1964).

İş açısından güdülenme, çalışanın meslek edinme ya da işte kalma amacıyla, görevini iyi bir şekilde tamamlama amacıyla, işin yapılış şeklini geliştirmek için yeni yollar yaratmak ya da işini kaybettikten sonra tekrar iş ortamına girebilmek amacıyla sarfettiği enerji olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımlama da şöyledir: İş motivasyonu, işle ilgili davranışları başlatmak ve bu davranışların yapısını, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek amacıyla harekete geçen enerjik güçlerdir. Yoğunluk, güdüsel uyarılmanın geçici büyüklüğü; yön, güdülenen enerjinin yönlenebileceği belirli amaçların olması; süre, amaca ulaşmanın davranışın muhtemel sonuçlarından biri olması ve enerjik güçler; dürtülerin, içgüdülerin, dışsal faktörlerin ve ihtiyaçların toplamı olarak tanımlanabilir (Pinder, 1998).

İhtiyaçlar kişiden kişiye, zamana ve ortama bağlı olarak değişiklik gösterir. İhtiyaçlar kişilerin seçimlerine, ilgilerine, düşüncelerine yön verir ve güdülenmeyi sağlar (Mitchell, 1997). Locke'a (1991) göre ihtiyaçların doğası şöyledir:

- Hiçbir zaman sürekli olarak doyuma ulaştırılamaz.
- Alışkanlık olarak sadece kısmen karşılanabilir.
- Doyuma ulaştırılmamış ihtiyaçlar, acıya ve rahatsızlığa sebep olur.
- Farklı ihtiyaçların farklı öncelik dereceleri vardır.
- İhtiyaçlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak ortaya çıkabilir.
- İnsanlar ihtiyaçlarını sağlamayı planlayabilirler.
- Bir ihtiyaç bir çok farklı davranışı doğurur.
- Bir davranış birden fazla ihtiyacı doyuma ulaştırabilir.
- Problemler sıkça davranışların istenilen ihtiyaç doyumuyla sonuçlanmasını engeller (Akt: Pinder, 1998).

Bireyleri çalışmaya güdüleyen faktörlerin başında özgüven ihtiyacı, maddi ihtiyaçlar, bir işi yapabilme ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacının geldiğinden bahsedilmektedir (Neff, 1968).

İhtiyaçlar hipotetik faktörlerdir ve bu yüzden ancak belirli bir ihtiyaca sahip olduğunu söyleyen bireyin gösterdiği davranışları gözlemleyerek çıkarımlar yapılabilir. Bir ihtiyacın ortaya çıkması bireyin daha önce farkında olmadığı durumları farketmesini doğurur. Örneğin iş değiştirmeyi düşünen bir birey gazetede uzun zamandır çıkan iş ilanını bu ihtiyaç düzeyine ulaştıktan sonra farketmeye başlar. İhtiyaçlar aynı zamanda çevresel faktörlerle de uyarılabilir. Yakın ilişki ihtiyacı içinde olmayan bir kişi karşı cinsten çekici birini gördüğünde bu ihtiyacı ortaya çıkabilir ya da güç ihtiyacı içinde olmayan bir kişi kendisine liderlik yapabileceği bir iş teklifi sunulduğunda güç ihtiyacı ortaya çıkabilir. İhtiyaçlar güçlü ya da zayıf, kalıcı ya da geçici olabilir ve ihtiyaçların güçlülüğü de zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir (Pinder, 1998).

1.2.1. İHTİYAÇ KURAMLARI

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli davranışlarda bulunur. Maslow insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur. Bu kurama göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedir. Maslow'a göre, insan gereksinimleri dinamik bir yapı göstermektedir. Söz konusu dinamik hareketler, genellikle, doyum bulan bir gereksinim yerini sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevilme ve ait olma ihtiyacı, özgüven ve takdir edilme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak adlandırılır (Akt: Chung, 2001).

Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan, yeme, içme, uyuma vb. davranışlardır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra sağlık güvencesi, geleceğe yönelik sosyal güvence vb. güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelir. Sevilme ve ait olma, sosyal bir varlık olma, diğer insanlarla gruplar halinde bir arada yaşama, sevme, sevilme, aile kurma gibi davranışları içerir. Dördüncü düzeydeki ihtiyaçlar, statü ihtiyacı, farkına varılma ihtiyacı, özgüven ihtiyacı, takdir edilme ve iş arkadaşlarından daha üstün bir başarı sağlama ihtiyacı vb. gereksinimleri içerir. Kendini gerçekleştirme ise, bireylerin kendi kişilik yapılarında potansiyel olarak mevcut olan yeteneklerini tümüyle ortaya koyabilmesini içerir (Eckerman, 1968).

b. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer (1969), ERG (Existence, Relatedness, Growth) modelinde Maslow'un beş kategorisini üç grup altında toplamıştır. Varolma (existence), Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Ait olma (relatedness), sosyal etkileşimi,

sosyal bir varlık olmayı içerir. Gelişme (growth) ise, Maslow'un hiyerarşisindeki özgüven ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile kesişir.

Alderfer'in modeli hiyerarşik bir model değildir ve bu modele göre bir ihtiyacın ortaya çıkması için alt düzeydeki diğer ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmez. Varolma, ait olma ve gelişme ihtiyaçları içgüdüseldir, öğrenilmiş değildir ve bireylerde sürekli aktif durumdadır (Alderfer, 1969). Ayrıca Alderfer, Maslow'dan farklı olarak bireylerin ihtiyaçlarının önceliğinde ters yönde bir hareket olabileceğinden de bahsetmiştir. Örneğin, gelişme ihtiyacını doyuma ulaştıramamış bir birey için ait olma ihtiyacının önemi artabilir, ya da ait olma ihtiyacını giderememiş bir birey için varolma ihtiyacı daha çok önem taşıyabilir. Alderfer bu görüşünü "engellenme regresyon denencesi" olarak adlandırmaktadır (Pinder, 1998).

c. Herzberg'in İki Etmen Kuramı (Hijyen - Motivasyon)

Herzberg çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iş doyumlarının bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş doyumunu artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Herzberg'e göre iş doyumuyla iş doyumsuzluğu zıt anlamlı değildir. Bu nedenle iş doyumunu etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki "motivatorlar" olarak, diğer grup ise "hijyen faktörleri" olarak adlandırılmıştır. Motivatorların çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilediği ve hijyen faktörlerinin daha kısa dönemde etkiledikleri belirtilmektedir (Steers ve Porter, 1987).

Herzberg için işin gerçekleştirilmesini motive edici faktörler; işin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme, bu başarının kendisinden ileri geldiğini bilme, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi, bireye çeşitli, ilgi çekici görevler verilmesi, bireye belli ölçülerde sorumluluk verilmesi, işte yükselme ve bireyi geliştirme gibi imkanların yüksek

olması gibi faktörlerdir. Bu gruptaki faktörler daha çok işin içeriğiyle ve çalışanla iş arasındaki ilişkiyle ilgili faktörlerdir (Ford, 1992).

Hijyen faktörleri motivatörlerin tersi değildir ve doyuma ulaşma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat hijyen faktörleri doyuma ulaştırılmazsa sonuçta güdülenmenin azalmasına yol açabilir. Hijyen faktörleri daha çok bağlamla ilgili faktörlerdir. Çalışanın üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, işyerindeki adalet, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret gibi faktörler hijyen faktörlerine örnek gösterilebilir. İş ortamında motivatörlerin varlığı çalışana büyüme ve gelişme hissi verirken öte yandan hijyen faktörlerinin yokluğu kişiye adaletsiz davranıldığı hissini yaşatmaktadır (Pinder, 1998).

Herzberg insanların iki temel ihtiyacı olduğuna inanmaktadır: Yaşamak için temel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyacı. Herzberg gelişme ihtiyacını insanların olabileceklerinin en fazlasını olabilme girişimi olarak tanımlamıştır. Temel ihtiyaçların karşılanması için minimum düzeyde hijyen faktörleri gereklidir ancak bunlar iş doyumuna yol açmaz. Bu faktörler temel ihtiyaçlar karşılanana kadar kullanışlı güdüleyicilerdir, daha sonra etkilerini kaybederler. Motivasyon sağlayabilmek için tüm işlerde güdüleyici faktörlerin yer alması gerekir (Pinder, 1998).

Herzberg'in iki etmen kuramının ayrıca başarıma güdüsüyle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler için motivatörler değer taşımaktadır. Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler işin kendisiyle daha çok ilgilidirler ve geribildirim isterler. Düşük başarı ihtiyacına sahip bireyler ise işten çok çevreye önem verirler. İşte ne kadar iyi olduklarından çok insanların onlar hakkında nasıl düşündüğüyle ilgilenirler (Organ, 1994).

d. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

McClelland'a göre de güdülenmenin temelinde ihtiyaçlar vardır. Ancak ona göre, insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta, deneyimler yoluyla bu ihtiyaçlar onlarda gelişmektedir. McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar kuramına (learned needs theory) göre bireyler, başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma, başkalarını etki

altında tutma, güç kazanma ve yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar gösterir. Bu ihtiyaçlar içinde en çok üç tanesinin üzerinde durulmaktadır. Bunlar, başarıma ihtiyacı (need for achievement), insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı (need for affiliation) ve güç ihtiyacıdır (need for power) (McClelland, 1961).

Başarıya ulaşma, birey açısından kişisel ya da sosyal değer taşıyan bir amaca belirli bir bağlam içinde erişme olarak tanımlanabilir. Bir kişi bir görevi tamamladığı zaman, rahata ulaştığı zaman, bir yarışmayı kazandığında, sınavdan yüksek not aldığı zaman, karmaşık bir durumun üstesinden geldiğinde vb. durumlarda kendini başarıya ulaştığını hissedebilir. Bu sebeple başarının nesnel bir değerlendirmesi olamaz. Bireyler ve sosyal gruplar başarıyı algılama açısından birbirlerine göre farklılık gösterirler. Bu da erişilen sonucu herkesin başarı olarak algılamaması ya da sonuca herkesin eşit derecede değer vermemesinden kaynaklanmaktadır (Ford, 1992).

Başarma ihtiyacı, zor ve yüksek bir başarı gerektiren bir işi gerçekleştirme, karmaşık bir görevin üstesinden gelme ve diğer insanları geçme isteğidir. Yani başarının sonuçlarına değil, kendisine duyulan ihtiyaç söz konusudur (McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell, 1953). Başarma ihtiyacı yüksek olan insanlar, becerilerini zorlayacak ve problem çözme yeteneklerini ortaya koyacak görevleri tercih ederler. Bu tip insanlar, kendilerine zor ama gerçekçi hedefler koyarlar. Ulaşılması imkansız ya da ulaşılması garanti hedefler koymaktan çekinirler. Kendi bireysel çabalarını ortaya koyabilecekleri görevleri tercih ederler (Organ ve Hamer, 1982). Sık sık ne kadar başarılı olduklarıyla ilgili geri bildirim almayı isterler. Başarı ihtiyacı yüksek düzeydeki bireyler, başarının şansa değil çabaya bağlı olduğu işleri seçerler ve çok kolay bir işi başardıklarında çok sevinmezler (Pinder, 1998). Başarı ihtiyacı yüksek kişilerin güç ihtiyacı ve arkadaşlık ihtiyacı yüksek kişilere oranla Herzberg'in motivatörlerine daha fazla karşılık veren bireyler olduğu belirtilmektedir. McClelland, başarıma ihtiyacının çok erken yaşlarda çocukları sorumluluk almaya yönlendiren kültür, medya, yetiştirilme tarzı vb. unsurlarla geliştiğine inanmaktadır (McClelland, 1961).

İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı, çatışmadan sakınma ve samimi arkadaşlıklar geliştirme isteğidir. Yakın ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan insanlar, diğerleri tarafından sevimli olmayı isterler. İş arkadaşlarıyla iyi geçinmek bu tip insanlar için çoğu zaman başarıdan daha ön plandadır. İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı yüksek olanlar, başarıma ihtiyacı yüksek olanlarla karşılaştırıldığında, yakın ilişki kurma ihtiyacı yüksek olanların diğer insanların duygularına daha çok önem verdiği görülmektedir. Başarıma ihtiyacı yüksek çalışanlar bireysel çalışabilecekleri görevleri tercih ederken, yakın ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar çoğu zaman grup çalışmalarını tercih ederler (McClelland, 1955).

Güç, hedef kişinin davranış ve alışkanlıkları üzerinde etkili olabilme potansiyelidir (Pinder, 1998). Güç ihtiyacı ise, diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği olarak tanımlanır. Yöneticilerin etkili olabilmek için en az orta düzeyde güç ihtiyacına sahip olması gerektiği öngörülmektedir (Organ ve Hamer, 1982).

McClelland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir (McClelland, 1955).

1.2.2. Başarı, Statü ve Arkadaşlık İhtiyaçları Üzerine Yapılan Çalışmalar

İhtiyaçların her bireyi farklı şekilde güdülediği kabul edilmektedir. Güdüleyici faktörleri bireyin kendisinin farkında olması kadar, liderlerin de çalışanları güdüleyen faktörlerden haberdar olması önem taşır. Pollack (2004), çalışanların %99'unun yedi etmenden biri ya da birkaçı sonucunda güdülendiğini belirtmektedir: Başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı, yakın ilişki kurma ihtiyacı, özerklik ihtiyacı, özgüven ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı ve adalet ihtiyacı.

Kanfer ve Heggstad (1997), başarı ihtiyacının arkadaşlık ve statü ihtiyaçlarından farklı olduğunu ve ikisinden bağımsız olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler. Buna göre arkadaşlık ve statü ihtiyaçları sosyal davranışlar

kapsamına girerken, başarı ihtiyacı görev davranışları kapsamında ele alınmaktadır. Mükemmel olma isteği ve başarı ihtiyacı çevredeki diğer insanlardan bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan başarı ihtiyacı, arkadaşlık ve statü ihtiyacı yoluyla performansı etkileyebilir. Çalışanlar görevlerini tamamlamaya, başarı ve statü elde etmeye diğer insanların onayını ve kabulünü almak için ihtiyaç duyabilirler.

Ruf ve Chusmir (1991), yönetici pozisyonundaki çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, başarı ihtiyacının ve güç ihtiyacının başarının altı boyutuyla olan ilişkisini araştırmışlardır. Bu boyutlar işle ilgili boyutlar (statü, kişisel doyum, profesyonel doyum, güvenlik) ve işle ilgili olmayan boyutlar (aile ilişkisi ve sosyal katılım) olarak genel başarıyı oluşturmaktadır. Bulgulara göre başarı ihtiyacı genellikle ters orantılı olmak üzere işle ilgili boyutların tümüyle anlamlı ilişki içindedir. Başarı ihtiyacının işle ilgili olmayan boyutlarla anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Güç ihtiyacı ise profesyonel doyum dışındaki işle ilgili boyutlarla ilişkili bulunmuş; ayrıca güç ihtiyacının sosyal katılımı da etkilediği ortaya konmuştur.

Başarı ihtiyacını etkileyen önemli faktörlerden birinin örgütsel kültür olduğu belirtilmektedir. Başarının ön plana çıkarıldığı örgütlerde çalışanların başarı ihtiyacının yükselme ile doğru orantılı olduğu, güç ihtiyacının ise yükselme ile ters orantılı bir ilişki içinde olduğu görülürken, güce önem verilen örgütlerde bu ilişki ters yönlüdür (Andrews, 1967).

Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yapılan bir araştırmada, başarı ihtiyacının öğrencilerde ve mühendislerde güç ihtiyacı ve arkadaşlık ihtiyacından daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan lider pozisyonundaki kişilerde güç ihtiyacının başarı ve arkadaşlık ihtiyaçlarından daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek notlar almış ve başarılı olmuş öğrencilerde başarı ihtiyacının yüksek olduğu, liderinden övgü ve yüksek performans değerlendirmesi alan öğrencilerde ise güç ihtiyacının daha yüksek olduğu görülmüştür (Stahl, 1986).

Cinsiyete göre ihtiyaçlara bakıldığında, yönetme ve rekabet etme konularında erkeklerin başarı ihtiyacının kadınlardan daha fazla olduğu, görev konusunda ise kadınların başarı ihtiyacının erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Schroth, 1986). Bu bulgular daha sonra Platow ve Shave (1995) tarafından da desteklenmiştir. Demirutku (2000), Türk toplumunda kadınların arkadaşlık ve özerklik ihtiyaçlarının erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Yüzonyedi kadın katılımcıyla yürütölen bir araştırmada kadınların 14 yıl arayla başarı ihtiyaçları karşılaştırılmıştır. Başarı ve kariyer ihtiyacı içinde olan kadınların statüye ve insanlarla birlikte çalışmaya değeri verdiği ve mükemmele ulaşmak için işyerinde ettiği rekabetten zevk alması sonucu iş doyumunu yaşadıkları görülmüştür. Öte yandan kadınların sahip oldukları işe göre 14 yıl önceki başarı ihtiyaçlarıyla daha sonraki değeri lerinin, iş görüşlerinin ve doyum kaynaklarının değeri ştiği belirtilmektedir. Örneğin 14 yıl içinde profesörlerin ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların başarı ihtiyaçlarında diğer pozisyonlarda çalışan kadınlara göre daha fazla artış görölmektedir (Jenkins, 1987).

Johnson ve Perlow (1992), öğrencilerle yaptıkları bir çalışmada, başarı ihtiyacının doğrusal olarak performans üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Başarı ihtiyacının ve öz yeterliliğin ayrıca konulan hedefin düzeyiyle doğrusal ilişkili olduğu, konulan hedefin düzeyinin de öz yeterlilik ve beceri ile birlikte performansı doğrusal olarak etkilediği görölmüştür (Phillips ve Gully, 1997). Yüksek başarı ihtiyacı içinde olan bireylerin kendilerine daha zor görevler edindikleri ve daha büyük hedefler koydukları Slade ve Rush (1991) tarafından da ortaya konulmuştur. Steers ve Spencer (1977), araştırmalarında düşük başarı ihtiyacı içinde olan bireylerin zor görevlerde düşük performans gösterdiklerini, yüksek başarı ihtiyacı içindeki bireylerin ise rekabet duygularını uyardığı için zor görevlerde daha yüksek performanslı olduklarını belirtmektedirler.

Başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı ele alan bir diğer araştırmada ise, başarı ve güç ihtiyaçlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içinde olduğu, özerklik ihtiyacının ise bağlılıkla ters yönlü bir ilişki içinde olduğu ortaya koyulmuştur (Steers ve Braunstein, 1976).

Türk toplumundan alınan örnekleme yürüttüğü tez çalışmasında Demirutku (2000), onay ihtiyacının ve olumlu mizacın iş doyumuyla doğrusal bir ilişki içinde olduğunu, özerklik ihtiyacının ise iş doyumuyla ters yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak, bağlılık ihtiyacı ve olumlu mizacın örgütsel bağlılığı doğrusal olarak yordadığı, özerklik ihtiyacının ise örgütsel bağlılığı ters yönlü yordadığı görülmüştür. Özerklik ihtiyacı olumsuz mizacı doğrusal olarak yordarken, arkadaşlık ihtiyacı olumsuz mizacı ters yönlü yordamaktadır. Aynı çalışmada Türk toplumundan alınan örnekleme arkadaşlık ihtiyacının özerklik ihtiyacından, özerklik ihtiyacının onay ihtiyacından, başarı ihtiyacının da güç, onay ve arkadaşlık ihtiyaçlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Kişilik özellikleri ve bireyin ihtiyaçlarını ele alan bir araştırmada ise, uyumlu insanların arkadaşlık ihtiyacının başarı ve statü ihtiyaçlarından daha yüksek olduğu, ayrıca uyumluluk ve performans arasındaki doğrusal ilişkinin yalnızca takım çalışması gerektiren işlerde ortaya çıktığından bahsedilmektedir (Mount, Barrick ve Stewart, 1998). Dışadönük kişilerin ise statü ihtiyacı diğerlerinden daha yüksek düzeydedir. Yükselme ve ödül alma, dışadönük kişiler için güdüleyici temel faktörlerdendir. Barrick ve Mount (1991), dışadönüklüğün yalnızca satış pozisyonunda çalışan bireylerde statü ihtiyacının artmasıyla ve performansla ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Özdisiplin sahibi kişilerin ise başarı ihtiyaçları diğerlerinden daha yüksek düzeydedir. Özdisiplin sahibi çalışanlar, hedefler koyma, bu hedeflere uyma ve görev tamamlama konusunda daha katıdırlar ve bu da sonuç olarak performans değerlendirmelerini etkilemekte ve çalışana daha yüksek başarı getirmektedir (Barrick, Mount ve Strauss, 1993). Duygusal istikrarın ve deneyime açık olmanın ise üç ihtiyaç türüyle ve performansla ilişkisine rastlanmamıştır (Barrick ve Mount, 1991).

1.2.3. İhtiyaçların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi

Davranışlar birden fazla ihtiyacı doyuma ulaştırmak için harcanan çaba sonucu ortaya çıkar ve aynı ihtiyaç birçok değişik davranışla doyuma ulaştırılabilir (Locke, 1991; Akt: Pinder, 1998). Örneğin bir çalışan terfi etmeye çabalarken özgüven ihtiyacını doyuma ulaştırmaya çalışıyor olabilir, öte yandan terfi etmek özgüven ihtiyacını karşılamanın yalnızca bir yoludur. Kişi özgüven ihtiyacını gönüllü çalışmalarla ya da bir birliğin ya da derneğin başkanı olmakla da karşılayabilir. Bu durumda belirli bir ihtiyacın belirli bir davranışla eşleştirilmesi söz konusu değildir çünkü bu ilişki kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişiler kendi ihtiyaç-davranış ilişkilerini diğer bireylere yansıtma eğilimindedirler. Örneğin çalışanlarının niçin stres düzeylerini abarttıklarını anlamaya çalışan bir lider, kendi stres düzeyini abarttığı zamanlar hangi ihtiyaç içinde olduğunu ve nasıl davrandığını düşünerek astlarının davranışlarını yorumlamaya çalışır. İhtiyaçlar doğrudan gözlemlenemediği için, davranışlarda ihtiyaçların rolü üzerine çıkarımlar yapmak durumunda kalınır ve bu durum da ihtiyaç kuramlarının çalışanların davranışlarına uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Pinder, 1998).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanın hangi ihtiyaçları sonucunda ortaya çıktığı ya da bireysel ihtiyaçlarla ve güdülerle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin doğası yeterince araştırılmamıştır. Bireyleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya yönelten ihtiyaçlar 1991 yılında Schnake tarafından araştırılmış, çalışanların sosyal kabul ve başarıma ihtiyaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarıyla olumlu ilişki içinde olduğu görülmüştür. Doğu ve batı kültürlerinden alınmış iki farklı katılımcı grubuyla yapılan bir çalışmada da, başarı ihtiyacının özellikle özgecilik davranışlarını yordadığı ortaya konulmuştur (Tang ve Ibrahim, 1998).

Puffer (1987), başarı ihtiyacının, maddi ödüllerle doyumun ve düşük rekabet ortamının olumlu sosyal davranışla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, düşük başarı ihtiyacına sahip ve özgüveni düşük çalışanların itaatsizlik

gösteren davranışlarda bulunduğu ve itaatsiz davranışların iş performansı ile ters orantılı ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu da görülmüştür.

İş performansı ile olumlu sosyal davranışların ilişkisini kontrol ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve örgütsel bağlılık kapsamında araştıran bir çalışmada, başarıma ihtiyacının iş performansı ile, olumlu sosyal davranışlarla ve örgütsel bağlılıkla doğrusal ilişkisi bulunmuştur (Baruch, O'Creevy, Hind ve Gadot, 2004). Başarıma ihtiyacının üç değişkenle olan doğrusal ilişkisinin yanısıra, başarıma ihtiyacının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın olumlu sosyal davranışları, ve olumlu sosyal davranışların performansı etkilemesi yoluyla da başarıma ihtiyacının performansı etkilediği ortaya koyulmuştur. Kontrol ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı kontrol edildiğinde ise, olumlu sosyal davranışların iş performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerini araştıran diğer bir çalışma 2001 yılında Rioux ve Penner tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma, kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma sebebinin bir takım ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak olduğunu öngörmektedir. Örgütsel İlgî, Olumlu Sosyal Değerler ve İzlenim Yaratma gibi güdülerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel İlgî faktörü altındaki maddeler, örgüte yardımcı olma isteği, Olumlu Sosyal Değerler faktörü altındaki maddeler yardımsever bir birey olma ve kabul görme ihtiyacı, İzlenim Yaratma faktörü altındaki maddeler de olumlu imaj oluşturma isteği ile ilgilidir. Üç faktörün birbiriyle yüksek korelasyon gösterdiği görülmüştür. Sonuçlar, Olumlu Sosyal Değerler boyutu ile Özgecilik arasında ve Örgütsel İlgî boyutu ile Özdisiplin arasında ilişki bulunduğunu ve İzlenim Yaratma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur (Rioux ve Penner, 2001). Ancak ele alınan boyutlar açısından değerlendirildiğinde, güdü konusu çalışmada tam olarak kapsamamıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel vatandaşlık davranışları hakkındaki literatürün oldukça geniş olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmanın hangi güdülerin sonucunda ortaya çıktığı konusunda yeterince ve kapsamlı araştırma yapılmamıştır.

Bu araştırmada bireysel güdülerden önemli görülen ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülen üç ihtiyaç ele alınmıştır. Bunlar, çalışanların arkadaşlık edinme, statü edinme ve başarı elde etme ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar Barrick, Stewart ve Piotrowski (2002) tarafından birey davranışını etkileyen üç önemli güdüsel yapı olarak ele alınmış ve “bilişsel-güdüsel iş yönelimleri” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca arkadaşlık, başarı ve statü ihtiyaçları; arkadaşlık, başarı ve statü çabası olarak adlandırılmıştır.

Arkadaşlık çabası, kişisel ilişkilerde kabul görmek ve diğer çalışanlarla anlaşabilmek amacıyla yapılan davranışları temsil eder. Statü çabası, statü hiyerarşisinde güç kazanma ve baskın olma amacına yönelik davranışları kapsar. Başarma çabası ise, bireyin bir görevi başarma niyetini yansıtır ve görev odaklılığını temsil eder (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002). Bu tanımlara göre arkadaşlık çabası McClelland'ın ‘insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı’ (need for affiliation) ile, statü çabası ‘güç ihtiyacı’ (need for power) ile, başarı çabası ise, ‘başarma ihtiyacı’ (need for achievement) ile kesişir.

Pinder (1998), “İş güdülerini işle ilgili davranışı başlatmak ve davranışın biçimini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirlemek üzere bireyde harekete geçen güçlerdir” ve Mitchell (1997), “Güdüler hedef odaklı gönüllü davranışların uyarılmasını, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini içeren psikolojik süreçlerdir” tanımlamalarında bulunmuşlardır. Şiddet, güdüsel uyarılmanın geçici büyüklüğüdür. İhtiyaçlar, değerler ve bireyin gösterdiği çabanın ihtiyacını karşılayıp karşılamayacağına dair algısı gösterdiği çabanın miktarını belirler. İhtiyacı karşılamak için az çaba gerekiyorsa, söz konusu ihtiyaç ne kadar büyük

olursa olsun, güdüsel uyarılma düşük olacaktır. Ayrıca, güdülenen enerjinin yönlendirileceği belirli hedefler olmalıdır. Davranışın sürekliliği ile belirtilmek istenen ise, hedefe ulaşmanın işteki davranışın bir sonucu olabileceği ancak bunun bir şart olmadığıdır (Pinder, 1998). Bu noktadan yola çıkarak, güdüsel yapılar, çalışanın belli davranışlarda bulunmasına yol açan ihtiyaçlarını belirleyerek ölçülebilir.

Bu nedenle, araştırmada çalışanların arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası düzeyleriyle ilişkili olarak ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise kurallara uyma, işlevsel katılım, savunmacı katılım, sosyal katılım olarak incelenmiştir.

Bireyin ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve üç çeşit bilişsel-güdüsel iş yöneliminin (arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası) cinsiyete, yaşa, örgütte çalışma süresine ve bireyin çalıştığı sektöre göre farklılık göstermesi de olasıdır. Demografik özellikler de çalışmaya dahil edilerek, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ele alınan kurallara uyma, işlevsel katılım, savunmacı katılım ve sosyal katılımın, arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası ile olan yordama ilişkisini saptamak amaçlanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmada cevap aranan sorular şunlardır:

1. Çalışanın ihtiyaçlarının (arkadaşlık ihtiyacı, statü ihtiyacı ve başarı ihtiyacı) gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları (kurallara uyma, işlevsel katılım, savunmacı katılım, sosyal katılım) ile ilişkisi nedir?
2. Yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve çalışılan sektör (kamu, özel sektör) demografik değişkenlerinin söz konusu örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamaya katkıları var mıdır?

3. Yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve çalışılan sektör (kamu, özel sektör) demografik değişkenlerinin söz konusu ihtiyaçlar üzerinde temel ya da ortak etkileri var mıdır?



BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1. KATILIMCILAR

Çalışma, Ankara ve İzmir illerinde kamu ve özel sektöre ait çeşitli işyerlerinde yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan Günü Yönelimi Envanteri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeğinin Türkçe'ye çevirileri, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını gerçekleştirmek üzere yapılan ön çalışmaya 200 denek katılmıştır. Söz konusu 200 deneğin 112'si (%56) erkek, 88'i (%44) kadındır. Deneklerin yaşları 23-64 arasında değişmektedir (\bar{X} = 33.43, ss=7.55). 156 (%78) denek Ankara'da, 44 (%22) denek de İzmir'de ikamet etmektedir. Kamuda çalışanların sayısı 85 (%42,5), özel sektörde çalışanların sayısı ise 115 (%57,5)'tir. Veri toplanan deneklerin şu anki mesleklerini yürütme ve şu anki işyerlerinde çalışma süreleri 1 ay ile 35 yıl arasında değişmektedir (\bar{X} = 6.17, ss=6.90). Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 31 (%15,5) kişi lise mezunudur, 159 (%79,5) kişinin eğitimi lisans düzeyinde ve 10 (%5) kişinin eğitimi de yüksek lisans düzeyindedir.

Asıl çalışma 400 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Söz konusu 400 katılımcının 209'u (%52) erkek, 191'i (%48) kadındır. Deneklerin yaşları 17-64 arasında değişmektedir (\bar{X} = 32.51, ss=7.16). 196 (%49) denek Ankara'da, 164 (%41)

denek İzmir'de, 40 (%10) denek de Manisa'da ikamet etmektedir. Kamuda çalışanların sayısı 174 (%43,5), özel sektörde çalışanların sayısı ise 226 (%56,5)'tir. Kamuda çalışanların 81'i kadın, 93'ü erkek; özel sektörde çalışanların ise 110'u kadın ve 116'sı erkektir. Veri toplanan deneklerin şu anki mesleklerini yürütme ve şu anki işyerlerinde çalışma süreleri 1 ay ile 35 yıl arasında değişmektedir ($\bar{X}= 5.70$, $ss=5.96$). Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 86 (%21) kişi lise ve altı okullardan mezundur, 314 (%79) kişinin eğitimi ise lisans ve üstü düzeydedir. Katılımcıların özellikleri Tablo.1'de verilmiştir.

Tablo.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Sektör	Katılımcı sayısı	Cinsiyet	Katılımcı sayısı	Yaş ortalaması	Örgütte Çalışma Ortalaması (yıl)
Kamu	174	Kadın	81	34.14	9.16
		Erkek	93	37.76	9.47
Özel	226	Kadın	110	28.34	2.71
		Erkek	116	31.13	3.09
Toplam	400		400	32.51	5.70

2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışanların arkadaşlık, başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelendiği araştırmada iki farklı ölçek ve demografik bilgi formu kullanılmıştır.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Van Dyne, Graham ve Dienesch tarafından 1994'te, 950 çalışan ve 169 yönetici üzerinde uygulanarak geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği kullanılmıştır.

54 maddeden oluşan ölçek, faktör analizi sonucunda 34 maddeye indirilmiştir. Ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar kurallara uyma (obedience), sadakat (loyalty), sosyal katılım (social participation), savunmacı katılım (advocacy participation) ve işlevsel katılım (functional participation) olarak adlandırılmıştır. Cronbach alpha değerleri kurallara uyma boyutu için .83, sadakat boyutu için .79, sosyal katılım boyutu için .68, savunmacı katılım boyutu için .84, işlevsel katılım boyutu için .75 ve tüm ölçek için .91 olarak saptanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik analizleri ölçeğin 53 maddelik hali üzerinden gerçekleştirilmiştir (Bkz. Ek 1). Ölçek maddeleri (1:Hiç katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum olmak üzere) 5 basamaklı Likert tipi derecelendirme sistemi üzerinden değerlendirilmiştir.

Güvenirlik ve faktör analizleri sonucunda 21 maddeye ve 4 boyuta indirilen ölçeğin Türkiye'deki toplam alpha değeri .89 ve varyans yüzdesi 55.38 olarak saptanmıştır.

2.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizleri.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeğinin orijinal hali 54 maddeden oluşmaktadır. 1 madde ("İş arkadaşlarımı şirket hisselerine yatırım yapmaları için ikna etmeye çalışmam." maddesi) Türkiye şartlarına uyum göstermeyeceği düşünüldüğünden çıkarılmıştır. Ölçek, 53 maddelik haliyle güvenirlik ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinde Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda birden fazla faktöre faktörler arası .08'nin altında farkla yüklenen maddeler ve faktör ağırlığı .40'ın altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Orijinal hali 5 boyutlu olan ölçek, Türkçeye uyarlamasında 4 faktöre indirilmiştir. Sadakat (loyalty) boyutu altındaki maddeler diğer boyutlara dağılmıştır. Faktör analizi

sonucunda sadakat boyutu çıkmadığından dolayı orijinal ölçekte sadakat boyutu altındaki maddeler de ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo.2'de verilmiştir.

Tablo. 2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde ^a	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutu			
	Kurallara Uyma	İşlevsel Katılım	Savunmacı Katılım	Sosyal Katılım
7. İş başındayken zamanımı pek boşa geçirmem.	.65			
8. Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.	.66	.46		
9. İşe her zaman vaktinde gelirim.	.59			
10. Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.	.73			
13. İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkatle uyarım.	.68			
15. İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.	.51			.40
16. Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur. ^b	.57			
29. Performansımı geliştirmek için ek eğitim almaya çalışmam. ^b		.76		
30. İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım. ^b		.84		
31. İşimin gerektirdiğinden fazla çalışmam. ^b		.74		
32. Gerekli olduğunda fazladan çalışmak için gönüllü olurum.		.43		
33. Projeler üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim. ^b	.40	.52		
22. İş arkadaşlarıma sık sık yaratıcı önerilerde bulunurum.			.54	
23. İşyerim için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.			.68	
24. Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesi için yönetime önerilerde bulunurum.			.76	
25. Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için diğer katılımcıları cesaretlendiririm.			.61	
27. İşyerime yararlı olabilecek konularda devamlı bilgi edinmeye çalışırım.	.46		.61	
18. Yeni proje ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.				.67
19. Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerimi sürekli güncel tutar, iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.			.44	.56
20. İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.				.59
21. İşyerime yararı olabilecek başka gruplarla ilişki kurmam. ^b				.73

^a Faktörlere .40 ve üzeri yüklenen maddeler gösterilmiştir.

^b Ters-madde

Güvenirlik ve faktör analizleri sonucunda 21 maddeye indirilen ölçek; kurallara uyma, sosyal katılım, savunmacı katılım, işlevsel katılım olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Kurallara uyma boyutu 7, sosyal katılım boyutu 4, savunmacı katılım boyutu 5 ve işlevsel katılım boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Boyutların alpha değerleri sırasıyla; .80, .69, .75, .78 ve ölçeğin toplam alpha değeri .86 olarak saptanmıştır. Boyutların varyans yüzdeleri ise sırasıyla; 17.30, 11.17, 12.82, 14.09 ve ölçeğin toplam varyans yüzdesi 55.38 olarak saptanmıştır. Faktör analizi istatistiklerinin özeti Tablo.3'te verilmiştir.

Tablo.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör İstatistikleri

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans
Kurallara uyma	6.05	17.30	17.30
İşlevsel katılım	2.31	14.09	31.39
İtirazlara katılım	1.91	12.82	44.21
Sosyal katılım	1.36	11.17	55.38

Analizler sonucunda yeniden düzenlenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeğinin asıl çalışmada kullanılan hali Ek 2'de verilmiştir. Düzenleme sırasında, orijinalinde boyutlara göre sırasıyla dizilmiş maddelerin sırası karıştırılarak daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi planlanmıştır.

2.2.2. Güdü Yönelimi Envanteri

Çalışanların başarı, statü ve arkadaşlık güduları 2002 yılında Barrick, Stewart ve Piotrowski tarafından geliştirilen, 518 kişi üzerinde uygulanmış Güdü Yönelimi Envanteri ile ölçülmüştür.

45 maddeden oluşan ölçek, faktör analizi sonucunda 31 maddeye indirilmiştir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, başarı çabası, statü çabası ve arkadaşlık çabası olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin başarı çabası boyutu ve statü çabası boyutları 11'er maddeden, arkadaşlık çabası boyutu 9 maddeden oluşmaktadır. Cronbach alpha değerleri başarı çabası boyutu için .88, statü

çabası boyutu için .89 ve arkadaşlık çabası boyutu için .76 olarak saptanmıştır. Ölçek maddeleri, (1:Hiç katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum olmak üzere) 5 basamaklı Likert tipi derecelendirme sistemi üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik analizleri ölçeğin 45 maddelik orjinal hali üzerinden gerçekleştirilmiştir (Bkz. Ek 3).

Güvenirlik ve faktör analizleri sonucunda ölçeğin Türkçe'deki toplam alpha değeri .94 ve varyans yüzdesi 52.61 olarak saptanmıştır.

2.2.2.1. GÜDÜ YÖNELİMİ ENVANTERİ GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ.

Güdü Yönelimi Envanteri 45 maddelik orjinal haliyle güvenilirlik ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinde Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda birden fazla faktöre az farkla yüklenen maddeler ve faktör ağırlığı .40'ın altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Orijinal hali 3 boyutlu olan ölçek, Türkçeye uyarlamasında da en iyi sonucu 3 faktörde toplandığında vermiştir. Boyutların tümü ölçeğin orijinal boyutlarına uyum göstermiş, boyut adları başarı çabası, statü çabası ve arkadaşlık çabası olarak korunmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo.4'te verilmiştir.

Tablo.4 GÜDÜ YÖNELİMİ ENVANTERİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Madde ^a	Güdü Yönelimi Boyutu		
	Başarı Çabası	Statü Çabası	Arkadaşlık Çabası
1. Sık sık iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle daha iyi işbirliğinde bulunmanın yollarını ararım.	.62		
3. İşlerimi nasıl yapacağım konusunda sık sık düşünürüm.	.54		
6. İşlerimi yerine getirebilmek için sıkı çalışırım.	.76		
7. İş arkadaşlarımla aynı zamanda iyi arkadaşlarım olma olasılığı beni heyecanlandırır.	.44		
9. Çok iş halletme olasılığı beni heyecanlandırır.	.62		
12. Dikkatimi yapmam gereken işleri bitirmeye	.80		

yoğunlaştırırım.		
13. Takım oyuncusu olabilmek için çok çaba harcarım.	.58	
15. Görevlerimi tamamlamak için çok çaba harcarım.	.81	
16. İş arkadaşlarım ve yöneticilerimle elbirliği içinde çalıştığımı düşünmeyi severim.	.79	
17. Daha yüksek bir statü elde edeceğimi düşündüğümde çok sevinirim.	.51	
18. Görevlerimin tamamlanacağını düşündüğümde heveslenirim.	.75	
24. İşlerimi bitirebilmek için çabalamaktan hiç vazgeçmem.	.77	
25. Kendime benzer iş arkadaşlarımın ve yöneticilerimin olması benim için çok önemlidir.	.48	
26. İşimde en iyi olmak benim için çok önemlidir.	.54	
27. Çok iş bitirmek benim için çok önemlidir.	.55	
33. Bana verilen görevleri yerine getirmek için çok çaba gösteririm.	.78	
42. Hep daha çok iş halletmeye çalışırım.	.67	
45. İşlerimi bitirdiğimi düşünmek beni çok coşturur.	.76	
5. Her gün ofisteki en başarılı kişi olmaya çalışırım.	.67	
11. Dikkatimi ofisteki en iyi çalışan olmaya yoğunlaştırırım.	.71	
20. Diğerlerinden daha iyi olabilmek için kişisel hedefler belirlerim.	.72	
22. İş arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından sevilmek için çaba göstermekten hiç vazgeçmem.	.58	
23. Diğerlerinden daha yüksek düzeyde performans göstermeye çalışmaktan hiç vazgeçmem.	.75	
29. İş arkadaşlarımın önüne geçmenin yollarını düşünerek çok zaman harcarım.	.47	
32. Üstün başarılı bir kişi olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.	.76	
35. İş arkadaşlarımın tümünden daha iyi performans gösterme konusunda iddialyım.	.71	
38. İşte elde ettiğim başarıları sık sık iş arkadaşlarımın başarılarıyla karşılaştırırım.	.54	.42
39. Sık sık nasıl daha çok iş yapabileceğimi düşünürüm.	.54	
41. Her zaman en yüksek performans gösteren kişi olmaya çalışırım.	.80	
44. En yüksek performans gösteren çalışan olduğumu düşündüğümde coşku duyarım.	.47	.62
2. Sık sık daha iyi iş imkanları ve ücret elde etmenin yollarını düşünürüm.		.59
4. İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle iyi geçinmek için çok çaba sarfederim.		.78
28. İş arkadaşlarımın beni sevip sevmediği üzerinde çok düşünürüm.		.67
31. Geçimi kolay bir insan olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.		.53
40. Bu işe başladığımdan bu yana herkesle iyi geçinmeye çalıştım.		.77

^a Faktörlere .40 ve üzeri yüklenen maddeler gösterilmiştir.

Güvenirlilik ve faktör analizleri sonucunda 35 maddeye indirilen ölçek; başarı çabası, statü çabası ve arkadaşlık çabası olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Başarı çabası boyutu 18, statü çabası boyutu 12 ve arkadaşlık çabası boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Boyutların alpha değerleri sırasıyla; .93, .91, .72 ve ölçeğin toplam alpha değeri .93 olarak saptanmıştır. Boyutların varyans yüzdeleri ise sırasıyla; 31.52, 11.13, 6.20 ve ölçeğin toplam varyans yüzdesi 49.36 olarak saptanmıştır. Faktör analizi istatistiklerinin özeti Tablo.5'te verilmiştir.

Tablo.5 GÜDÜ YÖNELİMİ ENVANTERİ FAKTÖR İSTATİSTİKLERİ

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam
Varyans			
Başarı çabası	11.03	31.52	31.52
Statü çabası	4.07	11.13	43.15
Arkadaşlık çabası	2.17	6.20	49.36

Analizler sonucunda yeniden düzenlenen GÜDÜ YÖNELİMİ ENVANTERİ'nin asıl çalışmada kullanılan hali Ek 4'te verilmiştir.

2.2.3. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla ölçeklerin başına bir yönerge sayfası eklenerek akademik amaçlı bir çalışma olduğu, verilen yanıtların ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı katılımcılara belirtilmiştir (Bkz. Ek 5). Demografik özellikler olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, bulunulan şehir, şu anki mesleklerini sürdürme süreleri ve örgütte kalma süreleri ile ilgili bilgiler çalışanlardan isim belirtmeksizin toplanmıştır (Bkz. Ek 6).

2.3. İŞLEM

Araştırmanın uygulanacağı işyerleriyle gerekli temaslar sağlandıktan ve bir ön görüşme yapıldıktan sonra, güvenilirlik ve faktör analizi çalışmaları için ilk etapta 200 kişiden veri toplanmıştır.

Veriler işyerleriyle gerekli temaslar sağlandıktan ve izin alındıktan sonra, kimi örgütlerde çalışanların ya da İnsan Kaynakları sorumlusunun aracılığıyla toptan, kimi örgütlerde ise teker teker elden toplanmıştır.

Çalışmalar sonucunda yeniden düzenlenen ölçekler, demografik bilgi formu ile birlikte Ankara, Manisa ve İzmir illerinde kamu ve özel sektöre ait işyerlerinde uygulanmıştır. Asıl çalışma 400 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 3

BULGULAR

Bu bölümde demografik değişkenlere ve ölçeklere yönelik ortalama ve standart sapma değerlerine, değişkenlerin birbiriyle olan korelasyonlarına ve hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. ÖLÇEKLERİN ORTALAMALARI, STANDART SAPMALARI VE ARALARINDAKİ KORELASYONLAR

Araştırmada yer alan katılımcıların araştırmada kullanılan ölçeklerde elde ettikleri puan ortalamaları, standart sapmaları ve ölçeklerin birbirleriyle olan korelasyonları Tablo.6'da gösterilmektedir.

Cinsiyet ve sektöre göre bakıldığında ise değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları Tablo.7'de belirtildiği şekildedir.

Tablo.6 Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7
1. Statü Çabası							
2. Arkadaşlık Ç.	.44**						
3. Başarı Çabası	.53**	.32**					
4. Kurallara Uyma	.16**	.09	.54**				
5. İşlevsel Katılım	.10	-.01	.47**	.45**			
6. Sosyal Katılım	.07	.22**	.38**	.35**	.42**		
7. Savunmacı K.	.27**	.23**	.51**	.39**	.27**	.49**	
Ortalama***	3.18	3.40	4.01	4.23	3.76	4.10	3.88
Standart Sapma	.76	.74	.54	.55	.76	.58	.60

* p<.05

**p<.01

***Ağırlıklı ortalamalar, ölçek ortalamalarının, ölçekteki madde sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir.

Tablo.7 Değişkenlerin Cinsiyet ve Sektöre Göre Ortalamaları ve Standart Sapmaları

		Kadın	Erkek	Kamu	Özel
1.Statü Çabası	Ortalama	3.08	3.27	3.01	3.30
	SS	.77	.74	.78	.72
2.Arkadaşlık Çabası	Ortalama	3.26	3.51	3.45	3.35
	SS	.77	.70	.81	.69
3.Başarı Çabası	Ortalama	4.02	4.00	3.96	4.05
	SS	.45	.61	.61	.47
4. Kurallara Uyma	Ortalama	4.30	4.16	4.20	4.25
	SS	.46	.62	.62	.47
5.İşlevsel Katılım	Ortalama	3.82	3.71	3.70	3.81
	SS	.74	.78	.75	.77
6.Sosyal Katılım	Ortalama	4.09	4.11	4.14	4.07
	SS	.54	.61	.58	.57
7.Savunmacı Katılım	Ortalama	3.87	3.88	3.91	3.85
	SS	.55	.65	.68	.53
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları toplam	Ortalama	4.04	3.97	4.00	4.01
	SS	.40	.51	.50	.43
Güdü Yönelimi toplam	Ortalama	3.76	3.87	3.74	3.87
	SS	.49	.56	.57	.49

3.2. İHTİYAÇ ÇEŞİTLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER TEMELİNDE GÖSTERDİĞİ FARKLAR

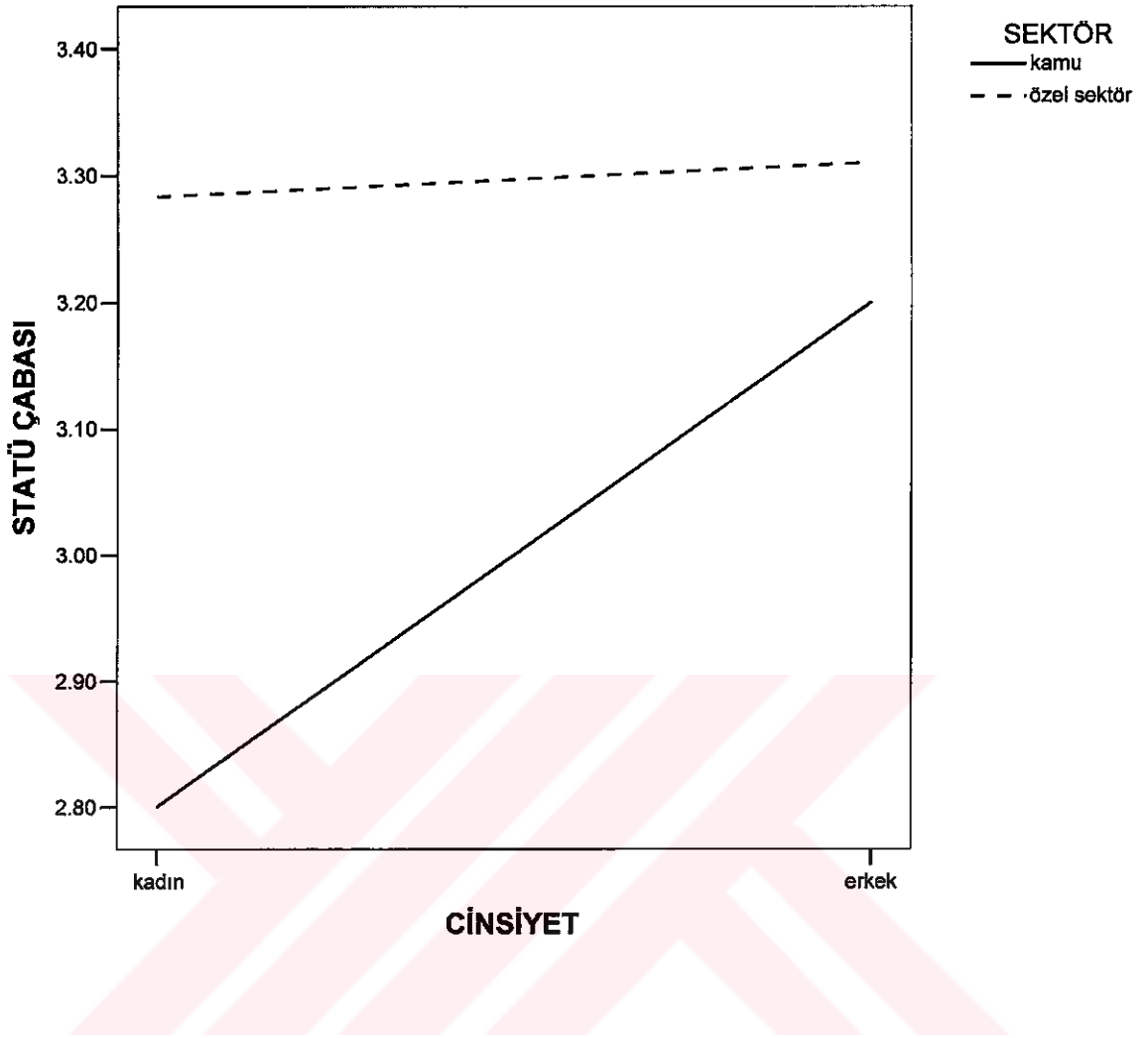
Statü, arkadaşlık ve başarı ihtiyaçlarının cinsiyet ve sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla toplanan verilere 2x2 faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3.2.1. Statü Çabası

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların statü çabası cinsiyete ve çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin statü çabasının kadınlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür [$F(1,396)=9.61$, $p<.05$, $\eta^2=0.02$]. Ancak bu ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir; cinsiyet faktörü bağımlı değişkenin %2'sini açıklayabilmektedir.

Çalışılan sektör ele alındığında, özel sektörde çalışanların statü çabasının kamuda çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür [$F(1,396)=16.62$, $p<.05$, $\eta^2=.04$]. Bu zayıf bir ilişkidir; sektör faktörü bağımlı değişkenin %4'ünü açıklayabilmektedir.

Ek olarak, cinsiyet ve çalışılan sektörün statü çabası üzerinde ortak etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır [$F(1,396)=6.30$, $p<.05$, $\eta^2=.02$]. Buna göre, özel sektörde çalışan kadınlarla özel sektörde çalışan erkekler arasında statü çabası düzeyleri açısından önemli bir fark yokken, kamuda çalışan erkeklerin statü çabalarının kamuda çalışan kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Statü çabası ele alındığında, bu çaba düzeylerinin sektöre bağlı değişimi kadınlarda daha belirgindir (Bkz. Şekil.1).



Şekil 1. Statü çabasının cinsiyete ve sektöre bağlı değişimi

Şekil.1'de gösterilen ortak etkinin kaynağını bulmak amacıyla katılımcıların sektör ve cinsiyete göre statü çabası boyutundan aldıkları puanların ortalamaları Tukey testi kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Tukey testi sonuçları kamuda çalışan erkeklerin statü çabalarının (\bar{X} = 3.20, ss= .79) kamuda çalışan kadınların statü çabalarından (\bar{X} = 2.80, ss= .72) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermiştir (q = 6.79; s.d.= 396; p <

.05). Diğer yandan, özel sektörde çalışan kadınların statü çabalarının ($\bar{X}= 3.28$, $ss= .74$) kamuda çalışan kadınların statü çabalarından ($\bar{X}= 2.80$, $ss= .72$) anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür ($q= 6.52$; $s.d.= 396$; $p < .05$). Özel sektörde çalışan kadınlarla ($\bar{X}= 3.28$, $ss= .74$) özel sektörde çalışan erkeklerin ($\bar{X}= 3.31$, $ss= .70$) statü çabası puanlarının ortalamaları arasındaki fark ise anlamlı değildir ($q= .41$; $s.d.= 396$; $p>.05$). Kamuda çalışan erkeklerle ($\bar{X}= 3.20$, $ss= .79$) özel sektörde çalışan erkeklerin ($\bar{X}= 3.31$, $ss= .70$) statü çabaları arasındaki fark da anlamlı bulunmamıştır ($q= 1.49$; $s.d.= 396$; $p>.05$).

3.2.2. Arkadaşlık Çabası

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların arkadaşlık çabası cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin arkadaşlık çabasının kadınlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür [$F(1,396)=11.17$, $p<.05$, $\eta^2=0.03$]. Ancak bu ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir; cinsiyet faktörü bağımlı değişkenin %3'ünü açıklayabilmektedir.

Kamu ve özel sektörde çalışanlar karşılaştırıldığında ise bireylerin arkadaşlık çabalarının çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Ek olarak, cinsiyet ve sektörün herhangi bir ortak etkisine de rastlanmamaktadır.

3.2.3. Başarı Çabası

Analiz sonuçlarına göre, erkekler ve kadınlar arasında başarı çabaları açısından anlamlı bir fark yoktur. Kamu ve özel sektördeki işyerlerinde çalışanlar karşılaştırıldığında da, bireylerin başarı çabaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE GÜDÜ YÖNELİMİNİN İLİŞKİSİNE AİT BULGULAR

Araştırmanın amacına uygun olarak, çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile statü, arkadaşlık ve başarı çabalarının ilişkisini saptamak amacıyla toplanan verilere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordanmasında, analizin ilk aşamasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplam sonuçları faktör ayrımı olmadan bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Demografik değişkenler ile statü, arkadaşlık ve başarı çabaları bağımsız değişkenler olarak alınmıştır.

3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamada demografik değişkenler ve güdü yöneliminin etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, sektör ve örgütte çalışma süresi blok halinde analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası analize dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Bütün değişkenler analize dahil edildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları %45 oranında yordanmaktadır. Hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında denkleme blok halinde sokulan demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamada anlamlı güce sahip olmadığı görülmüştür [$F(4,399)=1.30, p>.05$].

Tablo.8 Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	R ² Değişim	F Değişim	B	SE B	Beta
I. Aşama	.01	.01	1.30			
Cinsiyet				-.06	.05	-.06
Yaş				-.01	.01	-.09
Sektör				.04	.06	.04
Örgütte çalışma süresi				.01	.01	.12
II. Aşama	.45	.43	102.33*			
Cinsiyet				-.05	.04	-.05
Yaş				-.00	.00	-.03
Sektör				.00	.04	.00
Örgütte çalışma süresi				.01	.00	.06
Arkadaşlık Çabası				-.01	.03	-.01
Statü Çabası				-.13*	.03	-.22*
Başarı Çabası				.65*	.03	.77*

* p<.05

Çalışanın güdü yönelimi ile işyerinde gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisine bakıldığında ise, ikinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerden başarı çabası ($\beta = .77$, $p < .05$) ve statü çabasının ($\beta = -.22$, $p < .05$) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F(7,399) = 45.17$, $p < .05$]. Buna göre çalışanların başarı çabası arttıkça gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları artmakta, ancak statü çabası arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları azalmaktadır. Kişinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile arkadaşlık çabası arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Analizin ikinci aşamasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan kurallara uyma, işlevsel katılım, sosyal katılım ve savunmacı katılım için ayrı ayrı hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3.2. Sosyal Katılım

Çalışanların sosyal katılımını yordamada demografik değişkenler ve güdü yöneliminin etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, sektör ve örgütte çalışma süresi blok halinde analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası analize dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo.9 Çalışanların Sosyal Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve Güdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	R ² Değişim	F Değişim	B	SE B	Beta
I. Aşama	.03	.03	2.64*			
Cinsiyet				.06	.06	.06
Yaş				-.02*	.01	-.21*
Sektör				-.06	.07	-.05
Örgütte çalışma süresi				.02*	.01	.18*
II. Aşama	.21	.18	30.41*			
Cinsiyet				.06	.06	.05
Yaş				-.01*	.01	-.17*
Sektör				-.06	.06	-.05
Örgütte çalışma süresi				.01*	.01	.13*
Arkadaşlık Çabası				.13*	.04	.16*
Statü Çabası				-.20*	.05	-.26*
Başarı Çabası				.50*	.06	.47*

* p<.05

Bütün değişkenler analize dahil edildiğinde çalışanların sosyal katılımı %21 oranında yordanmaktadır. Hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında denkleme blok halinde sokulan demografik değişkenlerden yaşın ($\beta = -.21, p < .05$) ve örgütte çalışma süresinin ($\beta = .18, p < .05$) sosyal katılımı yordamada anlamlı güce sahip olduğu görülmüştür [$F(4,399)=2.64, p < .05$].

Çalışanın güdü yönelimi ile işyerinde gösterdiği sosyal katılımın ilişkisine bakıldığında ise, ikinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerden başarı çabası ($\beta = .47, p < .05$), statü çabası ($\beta = -.26, p < .05$) ve arkadaşlık çabasının ($\beta = .16, p < .05$) çalışanların sosyal katılımını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F(7,399)= 14.88, p < .05$]. Buna göre çalışanların başarı çabası ve arkadaşlık çabası arttıkça gösterdikleri sosyal katılım artmakta, ancak statü çabası arttıkça sosyal katılımları azalmaktadır.

3.3.3. Savunmacı Katılım

Çalışanların savunmacı katılımını yordamada demografik değişkenler ve güdü yöneliminin etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, sektör ve örgütte çalışma süresi blok halinde analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası analize dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Bütün değişkenler analize dahil edildiğinde çalışanların savunmacı katılımları %28 oranında yordanmaktadır. Hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında denkleme blok halinde sokulan demografik değişkenlerin savunmacı katılımı yordamada anlamlı güce sahip olmadığı görülmüştür [$F(4,399)=1.09, p > .05$].

Tablo.10 Çalışanların Savunmacı Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	R ² Değişim	F Değişim	B	SE B	Beta
I. Aşama	.01	.01	1.09			
Cinsiyet				.02	.06	.01
Yaş				-.00	.01	-.05
Sektör				.00	.07	.00
Örgütte çalışma süresi				.01	.01	.14
II. Aşama	.28	.26	47.69*			
Cinsiyet				-.00	.06	-.00
Yaş				-.00	.01	-.01
Sektör				-.05	.06	-.04
Örgütte çalışma süresi				.01	.01	.09
Arkadaşlık Çabası				.05	.04	.06
Statü Çabası				-.04	.05	-.05
Başarı Çabası				.58*	.06	.53*

* p<.05

Çalışanın güdü yönelimi ile işyerinde gösterdiği savunmacı katılımın ilişkisine bakıldığında ise, ikinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerden başarı çabasının ($\beta = .53$, $p < .05$) çalışanların savunmacı katılımını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F(7,399) = 21.28$, $p < .05$]. Buna göre çalışanların başarı çabası arttıkça gösterdikleri savunmacı katılım da artmaktadır.

3.3.4. İşlevsel Katılım

Çalışanların işlevsel katılımını yordamada demografik değişkenler ve güdü yöneliminin etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, sektör ve örgütte çalışma

süresi blok halinde analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası analize dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo.11 Çalışanların İşlevsel Katılımını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	R ² Değişim	F Değişim	B	SE B	Beta
I. Aşama	.02	.02	2.16			
Cinsiyet				-.06	.08	-.04
Yaş				-.02	.01	-.15
Sektör				.05	.09	.03
Örgütte çalışma süresi				.01	.01	.05
II. Aşama	.27	.25	43.97*			
Cinsiyet				-.02	.07	-.01
Yaş				-.01*	.01	-.09*
Sektör				.01	.08	.01
Örgütte çalışma süresi				.00	.01	.01
Arkadaşlık Çabası				-.12*	.05	-.12*
Statü Çabası				-.20*	.06	-.20*
Başarı Çabası				.86*	.08	.61*

* p<.05

Bütün değişkenler analize dahil edildiğinde çalışanların işlevsel katılımları %27 oranında yordanmaktadır. Hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında denkleme blok halinde sokulan demografik değişkenlerin işlevsel katılımı yordamada anlamlı güce sahip olmadığı görülmüştür [F(4,399)=2.16, p>.05].

Çalışanın güdü yönelimi ile işyerinde gösterdiği işlevsel katılımın ilişkisine bakıldığında ise, ikinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerden başarı

çabası ($\beta = .61, p < .05$), statü çabası ($\beta = -.20, p < .05$) ve arkadaşlık çabasının ($\beta = -.12, p < .05$) çalışanların işlevsel katılımını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F(7,399) = 20.48, p < .05$]. Buna göre çalışanların başarı çabası arttıkça gösterdikleri işlevsel katılım artmakta, ancak statü ve arkadaşlık çabası arttıkça işlevsel katılımları azalmaktadır. Ek olarak, birinci aşamada anlamlı etkisi görülmeyen yaş demografik değişkeninin ikinci aşamada işlevsel katılımı yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = -.09, p < .05$). Buna göre çalışanların yaşı arttıkça işyerinde gösterdikleri işlevsel katılım azalmaktadır.

3.3.5. Kurallara Uyma

Çalışanların kurallara uyma davranışını yordamada demografik değişkenler ve güdü yöneliminin etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, sektör ve örgütte çalışma süresi blok halinde analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası analize dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Bütün değişkenler analize dahil edildiğinde çalışanların kurallara uyma davranışları %32 oranında yordamaktadır. Hiyerarşik regresyonun ilk aşamasında denkleme blok halinde sokulan demografik değişkenlerden cinsiyetin ($\beta = -.15, p < .05$) kurallara uyma davranışını yordamada anlamlı güce sahip olduğu görülmüştür [$F(4,399) = 2.88, p < .05$].

Tablo.12 Kurallara Uyma Davranışını Yordamada Demografik Değişkenlerin ve GÜdü Yöneliminin Katkısına Dair Anlamlı Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	R ² Değişim	F Değişim	B	SE B	Beta
I. Aşama	.03	.03	2.88*			
Cinsiyet				-.17*	.06	-.15*
Yaş				.01	.01	.07
Sektör				.11	.07	.10
Örgütte çalışma süresi				.01	.01	.04
II. Aşama	.32	.29	55.74*			
Cinsiyet				-.16*	.05	-.14*
Yaş				.01*	.01	.13*
Sektör				.07	.06	.06
Örgütte çalışma süresi				.00	.01	-.00
Arkadaşlık Çabası				-.03	.04	-.05
Statü Çabası				-.12*	.04	-.16*
Başarı Çabası				.64*	.05	.63*

* p<.05

Çalışanın güdü yönelimi ile işyerinde gösterdiği kurallara uyma davranışının ilişkisine bakıldığında ise, ikinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerden başarı çabası ($\beta = .63$, $p < .05$) ve statü çabasının ($\beta = -.16$, $p < .05$) çalışanların kurallara uyma davranışını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F(7,399) = 26.22$, $p < .05$]. Buna göre çalışanların başarı çabası arttıkça gösterdikleri kurallara uyma davranışları artmakta, ancak statü çabası arttıkça kurallara uyma davranışları azalmaktadır. Ek olarak, birinci aşamada anlamlı etkisi görülmeyen yaş demografik değişkeninin ikinci aşamada kurallara uyma davranışını yordamada anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = .13$, $p < .05$). Buna göre çalışanların yaşı arttıkça kurallara uyma davranışları da artmaktadır.

Cinsiyet ve kurallara uyma davranışının anlamlı ilişkisi ters yönde çıktığından ve cinsiyet kategorik bir değişken olduğundan dolayı, boyut ortalamalarına bakılarak kadınların kurallara uyma davranışının erkeklerden daha fazla olduğu da ortaya koyulmuştur.



BÖLÜM 4

TARTIŞMA

Daha önce belirtildiği gibi, araştırmanın esas amacı Barrick, Stewart ve Piotrowski (2002) tarafından birey davranışını etkileyen üç önemli güdüsel yapı olarak ele alınan ve “bilişsel-güdüsel iş yönelimleri” olarak adlandırılan üç tür çabanın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda arkadaşlık çabası, başarı çabası ve statü çabasının kurallara uyma, işlevsel katılım, savunmacı katılım ve sosyal katılımı yordamadaki gücü cinsiyet, yaş, örgütte kalma süresi ve bireyin çalıştığı sektör de göz önünde bulundurularak araştırılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde ele alınan değişkenlerle ilgili olduğu düşünülen tanımlama, görüş, kuram ve çalışmalara yer verilmiş ve araştırma soruları belirlenmiştir. İkinci bölümde örneklem, veri toplama araçları ve uygulanan analiz yöntemi hakkında bilgi verilmiş, üçüncü bölümde analiz sonuçları özetlenmiştir. Bu bölümde ise bulgular üzerine yorum ve tartışmalara yer verilmiştir.

4.1. GÜDÜ YÖNELİMLERİNE GÖRE TEMEL ANALİZ BULGULARI

Güdü yönelimine göre temel analiz çalışmalarında, demografik değişkenlerin statü, arkadaşlık ve başarı çabalarını yordama gücü incelenmiştir.

Bulgular değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta, örneklemin yer aldığı kültürdür. Daha önce de bahsedildiği üzere, Hofstede (1980) araştırmasında ihtiyaçların, değerlerin, güdüleyici faktörlerin ve davranışların kültürlerarası çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymuştur. Türkiye Hofstede'in (1980) çalışmasında toplulukçu, kadınsı, geniş güç mesafesine sahip ve belirsizlikten kaçınma boyutunda güçlü bulunmuştur. Dolayısıyla bulgular bu çerçevede değerlendirilmelidir.

Güdü yönelimlerine göre temel analiz sonuçlarına bakıldığında erkeklerin statü çabasının genel olarak kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu, batı toplumlarından daha ataerkil yaşayan Türk toplumunda yapılan bir araştırma sonuçlarında beklenebilecek bir durumdur çünkü Türk toplumunda erkekler genel olarak kendilerini kadınlardan daha çok maddi gelir elde etme, diğerlerinin gözünde daha iyi bir imaja ve mevkiye sahip olma ve güçlü gözükme çabası içindedirler. Ancak örneklem farklı bir kültürden alınırsa bu ilişkinin anlamlılığını yitirmesi ya da daha düşük korelasyonlar gösterebilmesi de olasıdır. Araştırmanın bulgularıyla çelişkili olarak Demirutku (2000), statü ihtiyacının doğurabileceği özerklik ihtiyacının Türkiye'de kadın çalışanlarda erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada ayrıca özel sektörde çalışanların statü çabasının kamuda çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durumun da özellikle Türkiye'de kamuda çalışanların yükselme olanaklarının özel sektörde çalışanlara oranla daha kısıtlı olmasından kaynaklanması mümkündür.

Çalışanların arkadaşlık çabası cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin arkadaşlık çabası kadınlardan daha yüksektir. Bu bulgu, Demirutku'nun (2000)

bulgularıyla uyum göstermemektedir. Öte yandan Lovell ve arkadaşları, samimi davranma, yardım etme, kendini diğerlerine adama gibi davranışların kadınlarda erkeklerden daha çok görüldüğünü ortaya koymuştur (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post ve Mason, 1999). Bu durumda kadınlar zaten arkadaşlık ihtiyacını doyuma ulaştırmış oldukları için bu ihtiyaçlarının erkeklerden daha düşük düzeyde olması mümkündür. Haris (1992) de, gerek kendisine toplum tarafından yüklenen, gerekse kadınların kendi kendine yüklediği bu rol gereklerinin, kadınlarının yardımcı olma, fedakarlıkta bulunma, samimi davranma gibi davranışlar sergileme olasılığını arttırdığını belirtmektedir. Cinsiyet ve arkadaşlık çabası arasındaki ilişkinin yine kültüre özgü bir bulgu olması da mümkündür. Yapılan bir araştırmada, yardım etme, iyilikte bulunma gibi davranışların batı kültüründeki kadınlarda erkeklerden daha fazla görüldüğü, ancak doğu kültüründeki kadınlarla erkekler arasında bu tip davranışları sergileme açısından fark olmadığı görülmüştür (Tang ve Ibrahim, 1998). Toplulukçu kültürlerde kişiler arası ilişkiler ve arkadaşlık birey için daha çok anlam taşırken, bireyci kültürlerde bu ilişkiler farklı hedeflere ulaşma yolunda bir aracı olarak görülebilmektedir (Triandis, 1995). Dolayısıyla Türkiye'ye kıyasla daha bireyci olan batı kültüründe yapılacak bir araştırmada bu ilişkinin anlamlılığını yitirebilmesi mümkündür. Arkadaşlık çabası bulguları değerlendirilirken, bu çalışmanın örneklemini oluşturan bireylerin kişilik özellikleri hakkında bilgiye sahip olunmadığı da unutulmamalıdır. Nitekim Mount, Barrick ve Stewart (1998), kişilik özelliklerinin bireylerin arkadaşlık çabasını yordayıcı gücü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Başarı çabaları açısından erkekler ve kadınlar arasında bir fark tespit edilmemiştir. Schroth (1986), yönetme ve rekabet etme konularında erkeklerin başarı çabasının kadınlardan daha fazla olduğunu, görev konusunda ise kadınların başarı çabasının erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Daha sonra Platow ve Shave (1995) tarafından da desteklenen bu bulgular bu araştırmanın bulgularıyla uyum göstermemektedir. Başarı çabasının yardımcı olma, destekleme, fedakarlıkta bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına girebilecek davranışları doğrusal olarak yordadığı ve

daha önce de bahsedildiği gibi bu davranışların kadınlarda daha çok gözlemlendiği dikkate alınır, kadınların başarı çabasının erkeklerden daha yüksek düzeyde olması beklenebilirdi. Ancak, bu araştırmada böyle bir bulguya rastlanmamıştır. Bu bulgunun yine kültüre göre değişiklik göstermesi de olasıdır. Demirutku (2000) araştırmasında Türk toplumunda başarı ihtiyacının onay ve arkadaşlık ihtiyaçlarından daha baskın olduğunu ortaya koymuş olmasına rağmen, bu bulgu literatürle uyum göstermemektedir. Ancak Demirutku (2000) çalışmasında başarı ihtiyacının yüksek olmasına rağmen Türk insanının başarı odaklı davranışları hakkında diğerlerinin ne düşüneceğini umursamadan, iş arkadaşlarıyla yakın ilişki içinde olmaya çabaladığını belirtmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi arkadaşlık gibi değerler, toplulukçu kültürlerde başarıdan daha ön plana çıkabilmektedir (Triandis, 1995; Tang ve Ibrahim, 1998). Ayrıca, daha bireyci toplumlarda çalışanların kişisel performansına daha çok önem verdiği ve başarı çabalarının toplulukçu toplumlardakine oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Tang ve Ibrahim, 1998). Dolayısıyla başarı çabasının genel olarak daha yüksek olduğu bir toplumda yürütülecek araştırmada farklı sonuçlara ulaşılması da mümkündür. Ayrıca alt kültürlerin çeşitliliği de bulguları farklılaştırabilir.

Başarı çabası kamu ve özel sektöre göre de değişmemektedir. Ancak bu araştırmada yalnızca genel olarak çalışılan sektör ele alınmış, çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yeri göz önünde bulundurulmamıştır. Dolayısıyla, meslek bazında incelendiğinde başarı çabası açısından farklılaşmalar beklenebilir. Nitekim, Stahl (1986) ve Jenkins (1987) araştırmalarında başarı çabasının statüye ve mesleğe göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Ayrıca, başarı çabasının zaman içinde değişim göstermesi de olasıdır. Araştırma bir süre sonra tekrarlandığında daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Örneğin Jenkins (1987), 14 yıl içinde profesörlerin ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların başarı ihtiyaçlarında diğer pozisyonlarda çalışan kadınlara göre daha fazla artış görüldüğünü ortaya koymuştur. Yani bireyler hedefleri doğrultusunda istediklerini elde ettikçe, birey için başarı ihtiyacının önemi artmaktadır. Bu durum Alderfer'in ERG kuramını da destekler niteliktedir.

Nitekim Alderfer de ihtiyaçların doyumuna ulaştırıldığında ortadan kalkmadığından, değerlerinin artabileceğinden bahsetmektedir (Alderfer, 1969). McClelland da kazanılmış ihtiyaçlar kuramında insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir (McClelland, 1955).

4.2. ÖRGÜTSEL VATANDAşLIK DAVRANIşLARININ YORDAYICILARI İLE GÜDÜ YÖNELİMİNİN İLİşKİSİNE AIT BULGULAR

Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme açısından kadınlar ve erkekler arasında farklılık bulunamamıştır. Harris (1992), kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu ne sürmekte, Lovell ve arkadaşları da bunu desteklemektedir (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post ve Mason, 1999). Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olmadığını belirtmektedirler. Bulgular, Podsakoff ve arkadaşlarının bulgularını destekler niteliktedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına genel olarak bakıldığında yaş, eğitim, çalışma süresi ve çalışılan sektör açısından da fark bulunamamıştır. Alotaibi (2001) de araştirmasında yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin varolmadığını, ancak örgütte kalma süresi arttıkça kişinin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını ortaya koymuştur. Öte yandan Kuehn ve Al-Busaidi (2002), yaşın örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu öne sürmektedir. Bu durumda bulgular literatürle kısmen uyuşmaktadır.

Kişinin başarı çabası arttıkça gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı görülmüştür. Schnake (1991) ve Puffer (1987) da araştırmalarında, bireylerin başarı ihtiyaçlarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla doğrusal bir ilişki içinde bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca kişinin statü çabası arttıkça gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı

görülmüştür. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), kişinin örgüt hiyerarşisindeki yerinin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğundan bahsetmektedir. Yani bireyin statüsü yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışları da orantılı olarak artmaktadır. Morrison (1994)'a göre de kişinin statüsü arttıkça gösterdiği örgütsel vatandaşları artmaktadır. Bu ışıkta bakıldığında, kişinin statü çabasının artmasının yani düşük statüye sahip olmasının, göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkiliyor olması mümkündür. Bulgular Morrison (1994) ve Van Dyne ve arkadaşlarının (1994) bulgularını destekliyor gibi gözükse de, unutulmaması gereken bir nokta da, statü ihtiyacının yalnız düşük statüdeki kişilere özgü olmamasıdır. En yüksek statüye ulaşma amacı güden yüksek statüdeki bir bireyin, düşük statüdeki fakat örgütteki yerinden memnun bir çalışandan daha fazla statü ihtiyacı içerisinde olabilmesi de mümkündür. Schnake (1991) ise arkadaşlık ihtiyacı olarak kabul edilebilecek sosyal kabul ihtiyacının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmayla doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre ise arkadaşlık çabasının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamada belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlar halinde incelendiğinde, sosyal katılımı yordamada cinsiyetin ve çalışılan sektörün anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Yaş ve örgütte çalışma süresi arttıkça ise çalışanların sosyal katılımının arttığı görülmüştür. Daha önce de belirtildiği gibi literatür yaş ve örgütte çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını ortaya koymaktadır. Çalışanların sosyal katılımının artması da bağlılıklarının artmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öte yandan, kişinin başarı, statü ve arkadaşlık çabalarının sosyal katılımı yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanın başarı ve arkadaşlık çabaları arttıkça gösterdiği sosyal katılım artmakta, statü çabası arttıkça ise sosyal katılımı azalmaktadır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), arkadaşlık etme çabası içinde bulunmayan, etrafındakilerin çıkarlarına değer vermeyen, onları

olumsuz yönde etkileyen, yalnız kendilerini düşünen, alaycı kişilikteki çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerinden bahsetmektedir. Bu durumda arkadaşlık çabasının sosyal katılımı yordamada güce sahip olması, Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'in bulguları ile mantıklı bir uyum göstermektedir. Jenkins (1987) de çalışmasında başarı çabasının kişinin sosyal katılıma verdiği değerle doğrusal bir ilişki içinde olduğundan bahsetmektedir. Öte yandan Ruf ve Chusmir (1991), başarı ihtiyacının sosyal katılım ile ilişkili olmadığını ancak güç ihtiyacının sosyal katılımı yordamada gücü olduğunu, ve bu ilişkinin de doğrusal olduğunu öne sürmektedir. Yani Ruf ve Chusmir (1991)'e göre bireyin güç ihtiyacı arttıkça sosyal katılımı da artmaktadır. Bulgular, bu araştırmanın bulgularına ters düşmektedir.

Savunmacı katılımı yordamada ise cinsiyetin, yaşın, örgütte çalışma süresinin ve çalışılan sektörün anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Alotaibi (2001)'ye göre, örgütte çalışma süresi arttıkça genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma da artmaktadır. Bu çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışları genel olarak ele alındığında örgütte çalışma süresi ile ilişkili bulunamamıştır. Arkadaşlık ve statü çabalarının savunmacı katılımı yordamada bir gücüne rastlanmazken, kişinin başarı çabası arttıkça gösterdiği savunmacı katılımın arttığı görülmüştür.

İşlevsel katılımı yordamada cinsiyetin, çalışma süresinin ve çalışılan sektörün anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Kişinin yaşı arttıkça gösterdiği işlevsel katılımın azaldığı görülmüştür. Hatırlamak gerekirse işlevsel katılım, kişinin ek eğitim almaya çalışması, kendini geliştirmeye çabalaması gibi davranışları içermektedir. Bireyin yaşı arttıkça işlevsel katılımının azalması da, iş hayatına yeni atılmış çalışanların kendilerini geliştirmeye, eğitmeye daha hevesli olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Yaşça büyük çalışanların birikimlerine, bilgi ve deneyimlerine daha çok güveniyor olması ve bu sebeple de kendilerini geliştirme ihtiyaçlarının dolayısıyla işlevsel katılımlarının daha düşük düzeyde olması mümkündür.

Çalışanın başarı çabası arttıkça gösterdiği işlevsel katılım da artmaktadır. Ayrıca kişinin statü çabası arttıkça işlevsel katılımı azalmaktadır. Özel işlere gönüllü olmak, ek eğitimler almaya çalışmak işlevsel katılım davranışları kapsamındadır ve bu tür davranışlar bireyin ek zaman harcamasına yol açacağı için statü çabası içinde olan bireyler bu davranışları göstermekten kaçınabilirler çünkü bahsedildiği üzere statü çabası bireylerin hedeflerine bir an önce ulaşma hırsını doğurmaktadır. Başarı çabası içinde olan bireylerin ise kendini geliştirmeye, ek eğitimler almaya, daha bilgili ve başarılı birer çalışan olmaya verdiği değer daha yüksek olması beklenebilecek bir bulgudur. Arkadaşlık çabasının ise işlevsel katılımı ters yönde yordadığı görülmüştür. Çalışanların arkadaşlık çabası arttıkça işlevsel katılımları azalmaktadır. İşlevsel katılımın örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer boyutlarından farklı olarak, bireyin kendine odaklandığı davranışları içerdiğini yani sosyal ilişkilerle bağlantılı olmadığını yinelersek, arkadaşlık çabasının işlevsel katılımı ters yönlü olarak yordaması da beklenen bir bulgudur.

Kurallara uyma davranışını yordamada çalışma süresinin ve çalışılan sektörün anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Kişinin yaşı arttıkça Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından bağlılık olarak nitelendirilen kurallara uyma davranışı artmaktadır. Literatür bulguları incelendiğinde bireyin yaşı arttıkça gösterdiği bağlılığın da arttığı görülmektedir (Kuehn ve Al-Busaidi, 2002; Mathieu ve Zajac, 1990). Allen ve Meyer (1993) de bireyin yaşı ve deneyimi arttıkça örgüte duyduğu duygusal bağlılığın artacağından bahsetmektedirler.

Kişinin başarı çabası arttıkça gösterdiği kurallara uyma davranışlarının da arttığı, statü çabası arttıkça ise kurallara uyma davranışlarının azaldığı görülmüştür. Puffer (1987), başarı ihtiyacına sahip ve özgüveni düşük çalışanların itaatsizlik gösteren davranışlarda bulunduğunu ortaya koymuştur. Baruch, O'Creevy, Hind ve Gadot (2004)'ün bulguları da başarı ihtiyacının bağlılıkla doğrusal bir ilişkisi olduğu yönündedir. Bu noktada bulgular, literatürle uyum göstermektedir. Kişinin statüsü yükseldikçe, bağlılığının artacağından bahsedilmektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Allen ve Meyer,

1993). Bu durum da genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve statü çabası arasındaki ilişki üzerine bu bölüm başında yapılan tartışma göz önünde bulundurulmak koşuluyla araştırmanın bulgularıyla uyum göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve ihtiyaçları ele alan bir diğer araştırmada ise, başarı ve güç ihtiyaçlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla doğrusal bir ilişki içinde olduğu, özerklik ihtiyacının ise bağlılıkla ters yönlü bir ilişki içinde olduğu ortaya koyulmuştur (Steers ve Braunstein, 1976). Bireyin statü çabası, güç ihtiyacından da özerklik ihtiyacından da kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda statü çabası bulgularla tam olarak karşılaştırılmazken, başarı ihtiyacının kurallara uyma davranışıyla doğrusal bir ilişki içinde olması araştırma bulgularıyla uyum göstermektedir.

Cinsiyetin de kurallara uyma davranışını yordadığı görülmüştür. Ortalamalara bakıldığında kadınların bağlılığının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bulgular değerlendirilirken, bağlılık ve kurallara uyma davranışlarını etkileyebilecek ve bu araştırmada ele alınmamış aracı değişkenler de unutulmamalıdır.

4.3. KISITLAMALAR VE ÖNERİLER

Araştırmada veriler toplanırken öz-bildirim tarzında ölçekler kullanılmış olması, sonuçların geçerliğini etkileyebilir. Kişiler kendilerini iyi gösterme eğiliminde olduklarından dolayı olumsuz cevap vermekten kaçınabilirler. Örneğin ölçeklerdeki “İş başındayken zamanımı pek boşa geçirmem”, “Performansımı geliştirmek için ek eğitim almaya çalışmam”, “İşlerimi yerine getirebilmek için sıkı çalışırım”, “Görevlerimi tamamlamak için çok çaba harcarım” gibi maddeler sosyal beğenirlik istemine oldukça yatkın görünmektedir. Öz-bildirim şeklindeki ölçekler endüstri psikolojisi araştırmalarında oldukça sıkça kullanılan türden ölçeklerdir çünkü çoğu durumda objektif kriterler geliştirmek mümkün olmayabilir. Ancak ileride bazı maddeler revize edilerek daha örtülü bir hale getirilebilir. Böylece, katılımcıların daha gerçekçi yanıtlar vermeleri sağlanabilir.

Öte yandan, öz-bildirim tarzındaki ölçekler dağıtılırken ve toplanırken bireylerin yöneticilerinden mümkün olduğu kadar yardım alınmamaya özen gösterilmiş olması yani ölçeklerin elden toplanmasına çalışılmış olması bulguların geçerliğini arttırmaktadır. Yine de yöneticisinin ya da iş arkadaşlarının verdiği yanıtları görmesinden çekinen ve bu sebeple gerçekçi yanıtlar vermeyen katılımcıların olma riski bu tür çalışmalarda her zaman mevcuttur.

Farklı alt gruplarla yürütülen bir araştırmada sosyal beğenirliğin daha açık olduğu maddelerde kişilerin diğer maddelerden çok daha farklı ve abartılmış yanıtlar verdiğini ancak bunun ölçeğin güvenilirliğini ve saptanan ilişkilerin geçerliğini anlamlı derecede etkilemediği ortaya koyulmuştur (Schmitt, 2003). McCrae and Costa (1991) ise arkadaş raporları kullanıldığında kişilik ile ilgili çalışmaların daha yüksek korelasyonlu sonuçlar verdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Mount, Barrick and Strauss (1994), yöneticilerin çalışanları hakkında doldurdukları ölçeklerin davranışın daha anlamlı yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır. İhtiyaçların gözlenebilmesi olanaksız olduğu için, çalışanların ihtiyaçlarının iş arkadaşları ya da yöneticileri tarafından doğru olarak saptanabilmesi mümkün değildir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışları öz-bildirim şeklindeki ölçeklere ek olarak arkadaş ve yönetici raporları ya da görüşmeleri desteği ile saptanırsa daha güvenli sonuçlara ulaşılabilir.

Ölçeklerin geçerlik güvenilirlik ve faktör analizi çalışmalarından önce uygulanan ve Ek 1 ve Ek 3'te verilmiş olan ilk halinin çok uzun olması da katılımcıları olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle ölçeğin sonlarına doğru olan maddelerde bıkkınlıktan ötürü tüm maddelere aynı yanıtı verme ya da boş bırakma eğiliminde olan katılımcılardan toplanan geçersiz ölçekler ve geri dönmeyen ölçekler veri toplama işleminin uzamasına sebep olmuştur.

Verilerin gelişmiş illerde yaşayan çalışanlardan toplanmış olması da sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Örneğin küçük yerleşim birimlerinde çalışan bireyler yardımlaşmaya daha eğimli olup daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilir, ya da ihtiyaç düzeyleri özellikle büyük şehirlerde gittikçe

artan rekabet ortamında çalışan kişilere göre daha farklı olabilir. Ayrıca sosyo-ekonomik düzeyin de kişinin ihtiyaçlarını ve davranışlarını şekillendirmesinde etkisi olması mümkündür. Deluga (1994)'nın da belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışları çok geniş bir kavramdır, tek bir yordayıcıyla açıklanamayacağı gibi vatandaşlık davranışlarının ortaya koyulmasını etkileyebilecek oldukça çok sayıda faktör bulunmaktadır ve vatandaşlık davranışları çalışmalarına tümünü dahil edebilmek oldukça güçtür. İleride daha farklı örneklerle bireylerin ihtiyaçları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisi tekrar ele alınabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının tümünde rastlanan bir sorun da bireyin bu davranışları göstermesinin nedeninin tam olarak bilinmemesidir. Birey, yağcılık, kendi reklamını yapma, izlenim yaratma gibi sebeplerden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilir. Bu gibi nedenlerle gösterilen vatandaşlık davranışları ile gerçekten yardımcı olma, katılımında bulunma vb. isteklerle gösterilen vatandaşlık davranışları ile ihtiyaçların arasındaki ilişkilerin doğası da birbirinden çok farklı olabilir. Ayrıca bu ilişkilerin bireyin işinin örgüt hiyerarşisindeki yerine göre de değişiklik gösterebilmesi mümkündür.

İleride ihtiyaçlarla örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisi farklı örneklerle, farklı statüdeki çalışanlarla, farklı büyüklükteki örgütlerle daha kapsamlı olarak ele alınabilir. Araştırmanın bulguları ileride örgütsel vatandaşlık davranışları ile farklı yordayıcıları çalışmak isteyen araştırmacılara da, güdülenmenin önemli faktörlerinden biri olan ihtiyaçların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilecek yordayıcılar olduğunu hatırlamaları ve bu bulguları da çalışmalarına katarak değerlendirme yapmaları konusunda yol gösterecektir.

4.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmanın amacı örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte sağladığı faydalardan çok birey açısından değerlendirilmesi ve bireyin hangi ihtiyaçları sonucu ortaya çıktığını

saptamaktır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine birçok çalışma yer almasına rağmen, çalışmaların çoğu örgütsel sonuçlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir ve bu açıdan çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmanın bireysel açıdan ne anlama geldiği konusunda önemli bulgular ortaya koymuştur. Ancak literatürde ihtiyaçlarla örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisine ait yeterli bulgu olmadığından dolayı, bu durum bulguları önceki çalışmalarla karşılaştırabilmeyi ve yorumlamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca araştırmalar genel olarak batı toplumlarında yürütüldüğü için, batı kültürlerinden daha toplulukçu olan Türk kültüründe yapılan bir araştırma için bulguları karşılaştırabilmek daha da zorlaşmıştır. Kültürün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde ne derece etkili olabileceğinden de giriş bölümünde bahsedilmiştir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmanın sonucunda, özel sektörde ve erkek çalışanların statü ihtiyacının, kamuda ve kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu; arkadaşlık ihtiyacı açısından özel sektörde bir fark olmadığı ancak kamuda çalışan erkeklerin arkadaşlık ihtiyacının kamuda çalışanlardan daha yüksek olduğu; ve başarı ihtiyacının cinsiyet ya da sektöre bağımlı olarak değişmediği görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayan ihtiyaçlardan ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Genel olarak bakıldığında ise, başarı ihtiyacının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve tüm alt boyutlarını doğrusal olarak yordadığı, ve statü ihtiyacının 'savunmacı katılım' dışındaki tüm boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ters yönlü olarak yordadığı ortaya konulmuştur. Arkadaşlık ihtiyacının ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi bulunamadığı gibi, yalnızca 'sosyal katılım' ve 'işlevsel katılım' boyutlarını yordadığı görülmüştür.

Çalışmanın bulgularına genel olarak bakıldığında, başarı ihtiyacının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve tüm alt boyutlarını doğrusal olarak yordamasının bir sebebi, yöneticilerin performans değerlendirmelerine örgütsel vatandaşlık

davranışlarını da katmaları olabilir. MacKenzie, Podsakoff ve Paine'in, 1997 yılında yaptıkları araştırmada yönetim pozisyonundaki kişilerin performans değerlendirmelerinin yaklaşık %40 oranında, daha alt statüdeki çalışanların performans değerlendirmelerinin ise yaklaşık %10 oranında örgütsel vatandaşlık davranışlarından etkilendiği görülmüştür. Yöneticisinin gözünde başarılı olarak değerlendirilmek isteyen başarı çabası içindeki bireyler, daha yüksek performans değerlendirmeleri alabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayı tercih ediyor olabilirler. Statü çabasının örgütsel vatandaşlık davranışlarının savunmacı katılım dışındaki tüm boyutlarıyla ters yönlü bir ilişki içinde olmasının sebebi de, statü çabası içindeki çalışanların kendilerini bireysel yükselmeye odaklamaları olabilir. Bu bireyler bir an önce istedikleri hedefe ulaşabilmek için tüm çabalarını kendilerine harcamakta ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemekte olabilirler.

Bu araştırmanın bulgularına dayanarak işverenler ileride çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının ya da çalışanlarından bekledikleri vatandaşlık davranışlarının bireylerin hangi ihtiyaçlarından kaynaklandığı konusunda bilgi edinebilirler. Ek olarak çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarını birey bazında çalışmak isteyen araştırmacılara da yol gösterecektir.

KAYNAKÇA

ALDERFER, C. P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969: 142-175.

ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects." *Journal of Business Research*, 26, 1993: 49-61.

ALOTAIBI, A. G. "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait." *Public Personnel Management*, 30, 2001: 363-379.

ANDREWS, J. D. W. "The Achievement Motive and Advancement in Two Types of Organizations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(2), 1967: 163-168.

BARRICK, M. R. ve MOUNT, M. K. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, 44, 1991: 1-26.

BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. ve STRAUSS, J. P. "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting." *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993: 715-722.

BARRICK, M. R., STEWART, G. L. ve PIOTROWSKI, M. "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives." *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 2002: 43-51.

BARUCH, Y., O'CREEVY, M. F., HIND, P. ve GADOT, E. V. "Prosocial Behavior and Job Performance: Does the Need for Control and the Need for Achievement Make a Difference?" *Social Behavior and Personality*, 32(4), 2004: 399-412.

- BATEMAN, T. S. ve ORGAN, D. W. "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983: 587-595.
- BETTENCOURT, L. A., GWINNER, K. P. ve MEUTER, M. L. "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 2001: 29-41.
- BOLINO, M. C. "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?" *Academy of Management Review*, 24, 1999: 82-98.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J. "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." *Personnel Selection in Organizations*, 1993: 71-98.
- BRIEF, A. P. ve MOTOWIDLO, S. J. "Prosocial Organizational Behaviors." *Academy of Management Review*, 11, 1986: 710-725.
- CHUNG, K. H. "A Markov Chain Model of Human Needs: An Extension of Maslow's Need Theory." *Academy of Management Journal*, 2001: 223-234.
- COFER, C. N. ve APPLEY, M. H. *Motivation: Theory and Research*. New York, John Wiley nad Sons, 1964.
- CROPANZANO, R., RUPP, D. E. ve BYRNE, Z. S. "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 2003: 160-169.

- DELUGA, R. W. "The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1994: 1652-1669.
- DEMİRUTKU, K. "Influence of Motivational Profile on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cultural Exploration." A Thesis Submitted to the Middle East Technical University, 2000.
- EASTMAN, K. K. "In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal*, 37, 1994: 1379-1391.
- ECKERMAN, C. E. "A New Look at Need Theory; An Extension of Maslow's Hierarchy." *Training and Development Journal*, 1968: 18-22.
- FARH, J. L., EARLY, P. C. ve LIN, S. C. "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society." *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997: 421 - 44.
- FORD, M. E. *Motivating Humans; Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. Sage Publications, Inc., 1992.
- GEORGE, J. M. "State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work." *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991: 299-307.
- GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P. "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work -Organizational Spontaneity Relationship." *Psychological Bulletin*, 112(2), 1992: 310-329.
- GRAHAM, J. W. "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior." *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 1995: 43-54.

- GREENBERGER, D. B ve STRASSER, S. "Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations." *Academy of Management Review*, 11, 1986: 164-177.
- HARRIS, M. B. "When Courtesy Fails: Gender Roles and Polite Behavior." *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1992: 1399-1416.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- HOLMES, S., LANGFORD, M., WELCH, O. J. ve WELCH, S. T. "Associations Between Internal Controls and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 2002: 85-99.
- JENKINS, S. R. "Need for Achievement and Women's Careers Over 14 Years: Evidence for Occupational Structure Effects." *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 1987: 922-932.
- JOHNSON, D. S. ve PERLOW, R. "The Impact of Need for Achievement Components on Goal Commitment and Performance." *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1992: 1711-1720.
- KANFER, R. ve HEGGESTAD, E. D. "Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach to Work Motivation." *Research in Organizational Behavior*, 19, 1997: 1-56.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.
- KIDWELL, R. E. JR., MOSSHOLDER, K. W. ve BENNETT, N. (1997). "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals." *Journal of Management*, 23(6): 775-793.

- KREBS, D. L. "Altruism-An Examination of the Concept and a Review of Literature." *Psychological Bulletin*, 73, 1970: 258-302.
- KUEHN, K. W. ve AL-BUSAIDI, Y. "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB." *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 2002: 107-125.
- LEPINE, J. A., EREZ, A. ve JOHNSON D. E. "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 2002: 52-65.
- LOVELL, S. E., KAHN, A. S., ANTON, J., DAVIDSON, A., DOWLING, E., POST, D. ve MASON,C. "Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?" *Sex Roles: A Journal of Research*, 41, 1999: 469-478.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. ve PAINE, J. E. "The Effects of OCB and Productivity on Evaluations of Performance at Different Hierarchical Levels in Sales Organizations." *Journal of Marketing*, 1997: 75-81.
- MATHIEU, I. Ve ZAJAC, D. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*, 108, 1990: 171-194.
- McCLELLAND, D. C. *Studies in Motivation*. Appleton Century Crofts, New York, 1955.
- McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand 1961.

- McCLELLAND, D. C., ATKINSON, J. W., CLARK, R. A. ve LOWELL, E. L. *The Achievement Motive*. Appleton Century Crofts, New York. 1953.
- MCCRAE, R. R. ve COSTA, P. T., JR. "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers." *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987: 81-90.
- MITCHELL, T. R. "Matching Motivational Strategies With Organizational Contexts." *Research in Organizational Behavior*, 19, 1997: 57-149.
- MORRISON, E. W. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective." *Academy of Management Journal*, 37(6), 1994: 1543-1567.
- MOTOWIDLO, S. J. ve STEPHEN, J. "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management." *Human Resource Management Review*, 12(6), 2000: 889-917.
- MOTOWIDLO, S. J. ve VAN SCOTTER, J. R. "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance." *Journal of Applied Psychology*, 79, 1996: 475-480.
- MOUNT, M. K., BARRICK, M. R. ve STEWART, G. L. "Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions." *Human Performance*, 11, 1998: 145-165.
- MOUNT, M. K., BARRICK, M. R. ve STRAUSS, J. P. "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors." *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994: 272-280.
- MURRAY, H. A. "Types of Human Needs." McClelland, D. C. (Ed.). *Studies in Motivation*, NY: Appleton Century Crofts, 1955.

NEFF, W. S. *Work and Human Behavior.* Atherton Press, New York, 1968.

O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986: 492-499.

ORGAN, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington Books, Canada, 1988.

ORGAN, D. W. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990: 43-72.

ORGAN, D. W. "Personality and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Management*. 20(2), 1994: 465-478.

ORGAN, D. W. ve HAMMER, W. C. *Organizational Behavior, An Applied Psychology Approach.* Business Publications, 1982.

ORGAN, D. W. ve KONOVSKY, M. "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989: 157-164.

ORGAN, D. W. ve PAINE, J. B. "A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Citizenship Behavior." C.L. Cooper ve I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 1999: 337-368.

ORGAN, D. W. ve RYAN, K. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior." *Personnel Psychology*, 48, 1995: 775-802.

- PAINE, J. B. "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations." *Human Resource Management Review*, 10(1), 2000: 45-60.
- PEARCE, J. L. ve GREGERSEN, H. B. "Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility." *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991: 838-844.
- PENNER, L. A., MIDILI, A. R. ve KEGELMEYER, J. "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior." *Human Performance*, 10, 1997: 111-132.
- PHILLIPS, J. M. ve GULLY, S. M. "Role of Goal Orientation, Ability, Need for Achievement, and Locus of Control in the Self-Efficacy and Goal-Setting Process." *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997: 792-802.
- PINDER, C. C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., 1998.
- PLATOW, M. J. ve SHAVE, R. "Social Value Orientations and Expression of Achievement Motivation." *The Journal of Social Psychology*, 135(1), 1995: 71-81.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M. ve MACKENZIE, S. B. "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance." *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 1997: 262-270.
- PODSAKOFF, P. M. ve MACKENZIE, S. B. "Impact of Organizational Citizenship Behavior in Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research." *Human Performance*, 104, 1997: 133-151.

- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. ve BOMMER, W. H. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Management*, 22(2), 1996: 259-298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. ve HUI, C. "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1993: 1-40.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, 26, 2000: 513-573.
- POLLACK, I. "7 Top Employee Motivators." Fort Worth Business Press, 12, 2004.
- PHILLIPS, J. M. ve GULLY, S. M. "Role of Goal Orientation, Ability, Need for Achievement, and Locus of Control in the Self-efficacy and Goal-setting Process." *Journal of Applied Psychology*. 82(5), 1997: 792-802.
- PIERCE, J. L., GARDNER, D. G., CUMMINGS, L. L., ve DUNHAM, R. B. "Organization-Based Self-esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989: 622-648.
- PUFFER, S. M. "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople." *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987: 615-621.

- RIOUX, S. M. ve PENNER, L. A. "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 2001: 1306-1314.
- RUF, B. M. ve CHUSMIR, L. H. "Dimensions of Success and Motivation Needs Among Managers." *Journal of Psychology*, 125(6), 1991: 631-641.
- SCHAPPE, S. P. "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Psychology*, 132(3), 1998: 277-291.
- SCHMITT, N. "Impact of Elaboration on Socially Desirable Responding and the Validity of Biodata Measures." *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 2003: 979-989.
- SCHNAKE, M. "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda." *Human Relations*, 44(7), 1991: 735-759.
- SCHROTH, M. L. "Relationships Between Achievement-Related Motives, Extrinsic Conditions, and Task Performance." *The Journal of Social Psychology*, 127(1), 1986: 39-48.
- SHORE, L. M. ve WAYNE, S. J. "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993: 774-780.
- SKARLICKI, D. P. ve FOLGER, R. "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice." *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997: 434-443.

- SKARLICKI, D. P. ve LATHAM, G. "Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organization Justice Theory." *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996: 161-169.
- SLADE, L. A. ve RUSH, M. C. "Achievement Motivation and the Dynamics of Task Difficulty Choices." *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1), 1991: 165-172.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. ve NEAR, J. P. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983: 653-663.
- STAHL, M. J. "Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation." *Personnel Psychology*, 1986: 398-401.
- STEERS, R. M. ve BRAUNSTEIN, D. N. "A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings." *Journal of Vocational Behavior*, 9, 1976: 251-266.
- STEERS, R. M. ve PORTER, L. W. *Motivation and Work Behavior*. NY: McGraw-Hill, 1987.
- STEERS, R. M. ve SPENCER, D. G. "The Role of Achievement Motivation in Job Design." *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977: 472-479.
- TANG, T. L. ve IBRAHIM, A. H. S. "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited. Public Personnel in the United States and the Middle East." *Public Personnel Management*, 27 (4), 1998: 529-551.
- TRIANDIS, H. C. *Individualism and Collectivism*. San Francisco: Westview Press, 1995.

WAYNE, S. J. ve GREEN, S. A. "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship nad Impression Management." *Human Relations*, 46, 1993: 1431-1438.

WILLIAMS, L. J., ve ANDERSON, S. E. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors." *Journal of Management*, 17, 1991: 601-617.

WITT, L. A. ve FERRIS, G. R. "Social Skill as Moderator of the Conscientiousness-Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003: 809-821.

VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W. ve DIENESCH, R. M. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994: 765-802.

EKLER

Ek 1

Bu bölümde, işyerinde çalışanların ortaya koyabileceği bazı davranışlar yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ve davranışlarınıza ne derecede uyduğunu belirtiniz. Her maddeyi değerlendirmeye özen gösteriniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız. Ölçekler 'Hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'Tamamen katılıyorum' seçeneğine doğru sıralanmıştır.

- (1) Hiç katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

1	İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.	1	2	3	4	5
2	Dış tehditlere karşı işyerimi savunmak için çok fazla çaba sarfetmem.	1	2	3	4	5
3	Başkalarına bu işyerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylemem.	1	2	3	4	5
4	Diğer çalışanlar eleştirdiği zaman, işyerimi savunmam.	1	2	3	4	5
5	İşyerimin ürün ve hizmetlerini tanıtmak için her yerde çaba harcarım.	1	2	3	4	5
6	Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.	1	2	3	4	5
7	İş başındayken zamanımı pek boşa geçirmem.	1	2	3	4	5
8	Her zaman yapabileceğimin en fazlasını yaparım.	1	2	3	4	5
9	İşe her zaman vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
10	Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.	1	2	3	4	5
11	İşyeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine her zaman uymam.	1	2	3	4	5
12	Sabah işyerime vardığım anda kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.	1	2	3	4	5
13	İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkatle uyarım.	1	2	3	4	5
14	Bazen şirket kaynaklarını israf ettiğim olur.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

15	İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.	1	2	3	4	5
16	Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.	1	2	3	4	5
17	İşle ilgili toplantılara sadece görevim gerektiriyorsa katılırım.	1	2	3	4	5
18	Yeni proje ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
19	Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerimi sürekli güncel tutar, iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
21	İşyerime yararı olabilecek başka gruplarla ilişki kurmam.	1	2	3	4	5
22	İş arkadaşlarıma sık sık yaratıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
23	İşyerim için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.	1	2	3	4	5
24	Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesi için yönetime önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
25	Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için diğer katılımcıları cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
26	İş arkadaşlarıma kendi menfaatlerini düşünmeleri için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
27	İşyerime yararlı olabilecek konularda devamlı bilgi edinmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
28	Yöneticileri çalışma standartlarını yükseltmeleri için zorlamam.	1	2	3	4	5
29	Performansımı geliştirmek için ek eğitim almaya çalışmam.	1	2	3	4	5
30	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

31	İşimin gerektirdiğinden fazla çalışmam.	1	2	3	4	5
32	Gerekli olduğunda fazladan çalışmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
33	Projeler üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.	1	2	3	4	5
34	İşe erkenden gelirim.	1	2	3	4	5
35	Çok hızlı çalışmam.	1	2	3	4	5
36	İşyerime ait araç gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur.	1	2	3	4	5
37	İşyerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.	1	2	3	4	5
38	Sorunlar çözülene değin sebatla çalışırım.	1	2	3	4	5
39	İşyerimdeki bilgilerin gizliliğini korurum.	1	2	3	4	5
40	Özel işlerimi yapmak için biraz zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
41	Ücret ödenmeyecekse işlerimi tamamlamak için fazla mesaiye kalmam.	1	2	3	4	5
42	İşin yapılışını geliştirecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
43	Başkalarının hatalarını bildiririm.	1	2	3	4	5
44	Diğerleri katılmasa da fikrimi dürüstçe ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
45	İşler sarpa sarmadan yöneticimi bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
46	Yöneticime hoş olmayan şeyleri bildirmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
47	Herkesin hemfikir olduğu durumlarda şüphelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
48	Bilgi ve becerilerimi güncellemem.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

49	İş arkadaşlarımı yöneticinkinden farklı düşüncelerini söyleme konusunda teşvik etmem.	1	2	3	4	5
50	İşler kötü gittiğinde yöneticinin bundan haberdar olmasını engellerim.	1	2	3	4	5
51	Sorunları çok önceden sezer ve çözümlerim.	1	2	3	4	5
52	Talimat verilmediği takdirde komitelere gönüllü olarak katılmam.	1	2	3	4	5
53	İşyerimle ilgili duyuru ve haberleri dikkatle izlemem.	1	2	3	4	5



Ek 2

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Asıl Çalışmada Kullanılan Şekli

Bu bölümde, işyerinde çalışanların ortaya koyabileceği bazı davranışlar yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ve davranışlarınıza ne derecede uyduğunu belirtiniz. Her maddeyi değerlendirmeye özen gösteriniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız. Ölçekler 'Hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'Tamamen katılıyorum' seçeneğine doğru sıralanmıştır.

- (1) Hiç katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

1	İşyerimin kural ve yönergelerine son derece dikkatle uyarım.	1	2	3	4	5
2	İş başındayken zamanımı pek boşa geçirmem.	1	2	3	4	5
3	İşyerimdeki çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.	1	2	3	4	5
4	İşe her zaman vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
5	İşyerim için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.	1	2	3	4	5
6	İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.	1	2	3	4	5
8	Projeler üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.	1	2	3	4	5
9	Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesi için yönetime önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
10	Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

11	Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerimi sürekli güncel tutar, iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
12	Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.	1	2	3	4	5
13	Performansımı geliştirmek için ek eğitim almaya çalışmam.	1	2	3	4	5
14	Yeni proje ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
15	İş arkadaşlarıma sık sık yaratıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
17	Gerekli olduğunda fazladan çalışmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
18	İşyerime yararı olabilecek başka gruplarla ilişki kurmam.	1	2	3	4	5
19	İşimin gerektirdiğinden fazla çalışmam.	1	2	3	4	5
20	İşyerime yararlı olabilecek konularda devamlı bilgi edinmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
21	Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için diğer katılımcıları cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5

Ek 3

Güdü Yönelimi Envanteri Güvenirlik Çalışmasında Kullanılan Şekli

Bu bölümde, çalışanların bazı kişisel ihtiyaçlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ve davranışlarınıza ne derecede uyduğunu belirtiniz. Lütfen, her maddeyi değerlendirmeye özen gösteriniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız. Ölçekler 'Hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'Tamamen katılıyorum' seçeneğine doğru sıralanmıştır.

- (1) Hiç katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

1	Sık sık iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle daha iyi işbirliğinde bulunmanın yollarını ararım.	1	2	3	4	5
2	Sık sık daha iyi iş imkanları ve ücret elde etmenin yollarını düşünürüm.	1	2	3	4	5
3	İşlerimi nasıl yapacağım konusunda sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
4	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle iyi geçinmek için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
5	Her gün ofisteki en başarılı kişi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6	İşlerimi yerine getirebilmek için sıkı çalışırım.	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarımla aynı zamanda iyi arkadaşlarım olma olasılığı beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
8	En başarılı çalışan olabilme ihtimali beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
9	Çok iş halletme olasılığı beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
10	İşte dikkatimi diğerleriyle iyi geçinmeye yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
11	Dikkatimi ofisteki en iyi çalışan olmaya yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
12	Dikkatimi yapmam gereken işleri bitirmeye yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
13	Takım oyuncusu olabilmek için çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
14	Yükselmek ve daha iyi bir iş sahibi olabilmek için çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
15	Görevlerimi tamamlamak için çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle elbirliği içinde çalıştığımı düşünmeyi severim.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

17	Daha yüksek bir statü elde edeceğimi düşündüğümde çok sevinirim.	1	2	3	4	5
18	Görevlerimin tamamlanacağını düşündüğümde heveslenirim.	1	2	3	4	5
19	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle daha iyi ilişkiler kurmama ve işbirliği içinde çalışmama yardımcı olacak kişisel hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
20	Diğerlerinden daha iyi olabilmek için kişisel hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
21	Çok miktarda işi başarmak için kişisel hedefler saptarım.	1	2	3	4	5
22	İş arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından sevmek için çaba göstermekten hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
23	Diğerlerinden daha yüksek düzeyde performans göstermeye çalışmaktan hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
24	İşlerimi bitirebilmek için çabalamaktan hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
25	Kendime benzer iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimin olması benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
26	İşimde en iyi olmak benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
27	Çok iş bitirmek benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
28	İş arkadaşlarımla beni sevip sevmediği üzerinde çok düşünürüm.	1	2	3	4	5
29	İş arkadaşlarımla önüne geçmenin yollarını düşünerek çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
30	Görevlerimi yerine getirme konusunda düşünerek çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
31	Geçimi kolay bir insan olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
32	Üstün başarılı bir kişi olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
33	Bana verilen görevleri yerine getirmek için çok çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
34	Bir takım oyuncusu olabilme arzusu beni harekete geçirir.	1	2	3	4	5
35	İş arkadaşlarımla tümünden daha iyi performans gösterme konusunda iddialyım.	1	2	3	4	5
36	Bir sürü işi başarmış olma arzusu beni harekete geçirir.	1	2	3	4	5
37	Sık sık nasıl daha iyi bir takım oyuncusu olabileceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
38	İşte elde ettiğim başarıları sık sık iş arkadaşlarımla başarılarıyla karşılaştırırım.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

39	Sık sık nasıl daha çok iş yapabileceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
40	Bu işe başladığımdan bu yana herkesle iyi geçinmeye çalıştım.	1	2	3	4	5
41	Her zaman en yüksek performansı gösteren kişi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
42	Hep daha çok iş halletmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
43	Başkalarına kendimi sevdirmenin yollarını düşünmek bile beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
44	En yüksek performansı gösteren çalışan olduğumu düşündüğümde coşku duyarım.	1	2	3	4	5
45	İşlerimi bitirdiğimi düşünmek beni çok coşturur.	1	2	3	4	5

Ek 4

Güdü Yönelimi Envanterinin Asıl Çalışmada Kullanılan Şekli

Bu bölümde, çalışanların bazı kişisel ihtiyaçlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ve davranışlarınıza ne derecede uyduğunu belirtiniz. Lütfen, her maddeyi değerlendirmeye özen gösteriniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız. Ölçekler 'Hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'Tamamen katılıyorum' seçeneğine doğru sıralanmıştır.

- (1) Hiç katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

1	Sık sık iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle daha iyi işbirliğinde bulunmanın yollarını ararım.	1	2	3	4	5
2	Sık sık daha iyi iş imkanları ve ücret elde etmenin yollarını düşünürüm.	1	2	3	4	5
3	İşlerimi nasıl yapacağım konusunda sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
4	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle iyi geçinmek için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
5	Her gün ofisteki en başarılı kişi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6	İşlerimi yerine getirebilmek için sıkı çalışırım.	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarımla aynı zamanda iyi arkadaşlarım olma olasılığı beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
8	Çok iş halletme olasılığı beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
9	Dikkatimi ofisteki en iyi çalışan olmaya yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
10	Dikkatimi yapmam gereken işleri bitirmeye yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
11	Takım oyuncusu olabilmek için çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
12	Görevlerimi tamamlamak için çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle elbirliği içinde çalıştığımı düşünmeyi severim.	1	2	3	4	5
14	Daha yüksek bir statü elde edeceğimi düşündüğümde çok sevinirim.	1	2	3	4	5
15	Görevlerimin tamamlanacağını düşündüğümde heveslenirim.	1	2	3	4	5
16	Diğerlerinden daha iyi olabilmek için kişisel hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5

- (1) Hiç katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
(4) Katılıyorum
(5) Tamamen katılıyorum

17	İş arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından sevmek için çaba göstermekten hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
18	Diğerlerinden daha yüksek düzeyde performans göstermeye çalışmaktan hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
19	İşlerimi bitirebilmek için çabalamaktan hiç vazgeçmem.	1	2	3	4	5
20	Kendime benzer iş arkadaşlarımın ve yöneticilerimin olması benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
21	İşimde en iyi olmak benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
22	Çok iş bitirmek benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
23	İş arkadaşlarımın beni sevip sevmediği üzerinde çok düşünürüm.	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarımın önüne geçmenin yollarını düşünerek çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
25	Geçimi kolay bir insan olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
26	Üstün başarılı bir kişi olarak tanınmak için çok çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
27	Bana verilen görevleri yerine getirmek için çok çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
28	İş arkadaşlarımın tümünden daha iyi performans gösterme konusunda iddialıyım.	1	2	3	4	5
29	İşte elde ettiğim başarıları sık sık iş arkadaşlarımın başarılarıyla karşılaştırırım.	1	2	3	4	5
30	Sık sık nasıl daha çok iş yapabileceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
31	Bu işe başladığımdan bu yana herkesle iyi geçinmeye çalıştım.	1	2	3	4	5
32	Her zaman en yüksek performansı gösteren kişi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
33	Hep daha çok iş halletmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
34	En yüksek performansı gösteren çalışan olduğumu düşündüğümde coşku duyarım.	1	2	3	4	5
35	İşlerimi bitirdiğimi düşünmek beni çok coşturur.	1	2	3	4	5

Ek 5

Açıklama Sayfası

Bu araştırma Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında yürütülmekte olan Yüksek Lisans tezinin bir parçası olarak yapılmaktadır.

Araştırmanın amacı, çalışanların işyerinde göstermeleri olası bir takım davranışları ve çeşitli değerleri gibi konularda bilgi toplamaktır. Burada vereceğiniz cevapların doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi söz konusu değildir.

Maddelere vereceğiniz yanıtların içtenliği ve doğruluğu bu araştırmanın bilimselliğinin ve güvenilirliğinin tek garantisidir. Verdiğiniz yanıtlar ve kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçları istatistiksel analize tabi tutulacağından, lütfen ölçeklerin üzerine adınızı yazmayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Duygu Muçaoğlu
Hacettepe Üniversitesi
Psikoloji Bölümü
Yüksek Lisans öğrencisi

Ek 6

Demografik Bilgi Formu

Œimdi, sizinle ilgili bazı bilgilere ihtiyacımız var. Lütfen, hepsini cevaplayınız.

Cinsiyetiniz: K _____ E _____

Yaşınız: _____

En son bitirdiğiniz okul ve aldığınız derece: _____

Bulunduğunuz Œehir: _____

Çalıştığınız Sektör:

Kamu _____ Özel sektör _____

Çalıştığınız İşyerinin Adı: _____

Mesleğiniz / Buradaki İşiniz: _____

Bu meslekte çalışma süreniz: _____

Bu işyerinde çalışma süreniz: _____

TEŒEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Duygu MUÇAOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi : İzmir, 01.02.1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : (1999-2003) Orta Doğu Teknik Üniversitesi,
Psikoloji, ANKARA.

Yüksek Lisans Öğrenimi : (2003-.....) Hacettepe Üniversitesi, Endüstri ve
Örgüt Psikolojisi, ANKARA.

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : (07 / 2002) - Sheraton Çeşme Hotel, Resort & SPA
İnsan Kaynakları Departmanı

(03-05 / 2004) - Metiş İnş. Tic. A.Ş.

İnsan Kaynakları Departmanı

Projeler :(12 / 2003) - Development of Job Descriptions,
Job Specifications and Performance Appraisal
Scales for the Jobs of Housekeeping, Service,
and Cashier Personnel; Development of Job
Descriptions and Job Specifications for
Prospective Sales and Marketing Employees in
Vişnelik Establishment of METU Alumni
Association.

(05 / 2004) - Etkin Takım Çalışması Eğitimi /
Eğitim ve Değerlendirme, ODTÜ.

Çalıştığı Kurumlar : -

İletişim

E-Posta Adresi : dmucaoglu@yahoo.com

Tarih : 05.06.2006

