

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

YILDIZ TENTERİZ

DANIŞMAN
Doç. Dr. GÜLER TOZKOPARAN

İZMİR- 2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tez Çalışması olarak “Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi “ konulu çalışmanın tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Yıldız TENTERİZ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Yıldız TENTERİZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemektir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına öncelikle yazın araştırması yapılarak söz konusu kavramlar açıklanmış, daha sonra konuyla ilgili olarak yürütülen bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini İzmir İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan 325 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden survey yöntemi ile anket tekniği kullanılmıştır.

Çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları desteği algılarını ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri kullanılmıştır. Algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeği 9 maddeden, algılanan yönetici desteği ölçeği ise 11 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 19 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını ölçmek üzere 19 madde bulunmaktadır. Çalışanlara ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresini tespit etmeye yönelik demografik sorular yöneltilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir

ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise yine anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, araştırmanın değişkenleri ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da test edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı toplam çalışma süresine ve çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutu ile nezaket boyutu, demografik değişkenlerden sadece toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların yönetici desteği algıları ise sadece kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Diğer değişkenlerle demografik değişkenler arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Yazın taraması sırasında, algılanan yönetici desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Özellikle çalışma arkadaşları desteğinin genel olarak yazında araştırmaya fazla konu olmayan kavramlardan biri olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışmanın konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alınmasının ve konuyla ilgili olarak yürütülen araştırma sonuçlarının hem yazına hem de örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

Master's Thesis

**Impact of Perceived Supervisor and Coworker Support on Organizational
Citizenship Behavior**

Yıldız TENTERİZ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The purpose of this study is to determine the effect of perceived supervisor and coworker support on organizational citizenship behavior. In order to reveal the relationship between the variables, firstly, these concepts were explained by researching the literature and then the results of a research conducted on the subject were included and the findings were evaluated.

The sample of the study consists of 325 employees working in Izmir Provincial Health Directorate. In the study, survey method and survey technique, which are among the quantitative research methods, were used.

In order to measure employees' perceptions of supervisor and coworker support, perceived supervisor and coworker support scales adapted to Turkish by Giray and Şahin (2012) were used. The perceived coworker support scale consists of 9 items, and the perceived supervisor support scale consists of 11 items. In order to measure the organizational citizenship behavior, the organizational citizenship behavior scale consisting of 19 items and adapted to Turkish by Basım and Şeşen (2006) was used. Scale; There are 19 items to measure the dimensions of altruism, conscientiousness, courtesy, sportmanship and civic virtue. Employees were also asked questions about gender, age, marital status, educational status, duration of work at the institution, and total working time.

According to the results of the analysis of the data obtained, it is seen that there is a significant and moderate positive relationship between perceived

supervisor support and organizational citizenship behavior. It was concluded that there was a significant and moderate positive relationship between perceived coworker support and organizational citizenship behavior. In addition, it has been tested whether there is a difference between the variables of the research and the demographic variables. According to the findings, organizational citizenship behavior varies according to the total working time and the age of the employees. The conscientiousness and sportmanship dimension and the courtesy dimension of organizational citizenship behavior differ from demographic variables only by the total working time. Coworker support perceptions differ only in terms of working time in the institution. There was no difference between other variables and demographic variables.

During the literature review, a limited number of studies were found on the relationship between perceived supervisor support and organizational citizenship behavior and perceived coworker support and organizational citizenship behavior.

Particularly, it was seen that the perception of coworker support is one of the concepts that are not very subject to research in the literature. In this context, it is thought that addressing the relations between the variables that constitute the subject of the study and the results of the research conducted on the subject will contribute to both the literature and the organizations.

Keywords: Perceived Supervisor Support, Perceived Coworker Support, Organizational Citizenship Behavior

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ

1.1. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE KAVRAMIN GELİŞİMİ	3
1.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	7
1.2.1. Performans	9
1.2.2. İş Tatmini	10
1.2.3. Örgütsel Bağlılık	11
1.2.4. Örgütsel Adalet	12
1.2.5. Örgütsel Destek	12
1.2.6. Stres ve Tükenmişlik Sendromu	13
1.2.7. Sinizm	14
1.2.8. İşten Ayrılma Niyeti	15

1.3.ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI	16
1.3.1. Bilgisel Destek	17
1.3.2. Duygusal Destek	18
1.3.3. Maddi Destek	20
1.4. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER	21
1.4.1. Sosyal Değişim Teorisi	22
1.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	24
1.4.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi	26
1.5. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	28
1.6. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ KAVRAMI	29
1.7. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ BOYUTLARI	32
1.8. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	33
1.8.1. Performans	34
1.8.2. Örgütsel Destek	34
1.8.3. İş Tatmini	35
1.8.4. İş gücü Devri	35
1.8.5. Stres	36
1.8.6. Tükenmişlik	37
1.8.7. İşten Ayrılma Niyeti	37
1.8.8. Sinizm	38
1.9. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER	38
1.9.1. Psikolojik Sözleşme Teorisi	38
1.9.2. Sosyal Değişim Teorisi	39
1.10. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	39

İKİNCİBÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	42
---	----

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ	47
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	49
2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi	49
2.3.2. Eşitlik Teorisi	50
2.3.3. Beklenti Teorisi	51
2.3.4. Lider-Üye Değişim Teorisi	52
2.3.5. Karşılıklılık Teorisi	53
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	53
2.4.1. Diğerkâmlık	62
2.4.2. Vicdanlılık	62
2.4.3. Centilmenlik	63
2.4.4. Nezaket	63
2.4.5. Sivil Erdem	64
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	64
2.5.1. Örgütsel Bağlılık	65
2.5.2. Kişilik Özellikleri	65
2.5.3. İş Tatmini	66
2.5.4. Örgütsel Adalet	67
2.5.5. Liderlik	68
2.5.6. Güven	69
2.5.7. Örgütte Geçirilen Süre	70
2.5.8. Performans	70
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	71
2.7.1. Prososyal Örgütsel Davranış (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)	71
2.7.2. Rol Davranışları	74
2.7.3. Örgütsel Spontanlık	74
2.7.4. Psikolojik Sözleşmeler	75
2.7.5. İzlenim Yönetimi	75
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	80
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	81
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	81
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	81
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Tekniği	83
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	84
3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI	85
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	85
3.4.2. Faktör Analizi	87
3.4.3. Güvenilirlik Analizi	94
3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	94
3.4.5. Korelasyon Analizi	96
3.4.6. Regresyon Analizi	99
3.4.7. Algılanan Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA	121
EKLER	146

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
H	Hipotez
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
OCB	Organizational Citizenship Behaviour
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-B	Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-Ö	Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici Desteği ile Birlikte Ele Alınmış Olan Konular	8
Tablo 2: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar	33
Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış	44
Tablo 4: Farklı Yazarlar Tarafından Yapılan Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ve Tanımları	55
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri	87
Tablo 6: Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	88
Tablo 7: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	88
Tablo 8: Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği Madde Matrisi	89
Tablo 9: Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	89
Tablo 10: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	90
Tablo 11: Yönetici Desteği Ölçeği Madde Matrisi	90
Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	91
Tablo 13: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar	92
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Döndürülmüş Madde Matrisi Tablosu	93
Tablo 15: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	94
Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	95
Tablo 17: ÖVD Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	95
Tablo 18: Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler	97
Tablo 19: Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiler	98
Tablo 20: Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	99
Tablo 21: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	100

Tablo 22: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Nezaket Boyutuna Etkisi	101
Tablo 23: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Sivil Erdem Boyutuna Etkisi	102
Tablo 24: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Diğerkâmlık Boyutuna Etkisi	102
Tablo 25: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutuna Etkisi	103
Tablo 26: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	105
Tablo 27: Tukey Testi Sonuçları	106
Tablo 28: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	107
Tablo 29: Tukey Testi Sonuçları	108
Tablo 30: Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Örgütsel ve Vatandaşlık Davranışına İlişkin Dağılımı	109
Tablo 31: Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	110
Tablo 32: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları	111
Tablo 33: Tukey Testi Sonuçları	112
Tablo 34: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Nezaket Boyutu Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları	113
Tablo 35: Tukey Testi Sonuçları	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetici Desteğinin Temel Formları	17
Şekil 2: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı	73



EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu	147
EK 2: Araştırma İzin Formu	150



GİRİŞ

Çalışma arkadaşları desteği, kişilerin meslektaşlarından ya da aynı birimde çalıştıkları kişilerden çalışma hayatında görevlerini yerine getirdikleri sürece aldıkları desteği ifade etmektedir. Yönetici desteği ise çalışanların direkt olarak bağlı oldukları, yaptıkları işleri denetleyen ve onlardan sorumlu olan, yöneticilerinden aldıkları maddi ve manevi desteği ifade etmektedir.

Çalışanlar, örgütlerinde görevlerini yerine getirdikleri süre boyunca en çok çalışma arkadaşları ve direkt sorumlu oldukları yöneticileriyle zaman geçirmektedirler. Dolayısıyla çalışanların işleri ve örgütleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin sürekli yakın temas halinde oldukları bu kişilerin etkisiyle şekillenebileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Çalışanlar, yöneticilerinin örgütlerini temsil ettiklerini düşünebilmekte ve yöneticilerinden gelen desteği iş yerleri olan örgütleriyle ilişkilendirebilmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışları giderek önem kazanmaktadır. Yönetici desteği kavramının; performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel destek, stres, tükenmişlik, sinizm ve işten ayrılma niyeti gibi çalışanların kendisini ve örgütü önemli ölçüde etkileyebilecek kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir.

Günümüz çalışma ortamı yoğun rekabete dayalı olduğu için çalışanlardan sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan sorumluluklarını yerine getirmelerini istemek örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşabilmesinin çalışanların biçimsel iş tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelli olan davranışlarda bulunmalarına bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 36).

Çalışanlar birbirlerine, örgütün belirlediği iş tanımlarının izin verdiği sınırlar içerisinde, işle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinde yardımcı olabilmektedirler. Çalışanların işle ilgili sorunlarda sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olunması, gönüllü olarak araç, gereç ve bilgi paylaşımında bulunulması örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranışlardır. Çalışanlar, bu tip

davranışları yerine getirdiklerinde ödüllendirilmemekte, yerine getirmediikleri takdirde ise cezalandırılmamaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarının ve bu davranışların belirleyicilerinin neler olduğu, son yirmi yıldır yoğun olarak araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik davranışları vb. gibi birçok değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Yerli ve yabancı yazında diğer değişkenler kadar çok sayıda çalışmaya konu olmasalar da algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkenleri de örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte ele alındığı değişkenlerdir.

Bu çalışmada, yazında yer alan çalışmaların oluşturduğu alt yapıdan hareketle, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği kavramları, boyutları, ilişkili oldukları diğer kavramlar, kavramların dayandığı teoriler ve kavramların örgütsel sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, boyutları, dayandığı teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini tespit etmek amacıyla İzmir İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarına yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin SPSS programında yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar istatistiksel olarak incelenmiş ve tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar yazındaki çalışmalar çerçevesinde tartışılmış ve araştırmaya ilişkin sonuçlar özetlenerek önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, sosyal desteğin türlerinden olan algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği kavramları açıklanmıştır. İlk kısımda algılanan yönetici desteği kavramı, kavramın gelişimi, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, dayandığı teoriler ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel sonuçları yer almaktadır.

İkinci kısımda ise algılanan çalışma arkadaşları desteği kavramı, kavramın boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, kavramın dayandığı teoriler ve örgütsel sonuçları açıklanmıştır.

1.1. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE KAVRAMIN GELİŞİMİ

Örgütler, bireylerin birbirleriyle ilişkileri olduğu, ilişkilerin karşılıklı davranış şeklinde ve bu karşılıklı davranışların her zaman bir tür yapı içinde düzenlendiği yerlerdir (Hicks, 1979: 31). Örgüt; yöneten ve çalışanlar arasındaki basamaksal ve biçimsel yapının, işlerin ve bu işleri yapan kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesini ifade etmektedir (Efil, 2004: 22).

Belirlenmiş bazı amaçlara ulaşmak için ilk olarak insanları, parasal kaynakları, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri, donanımı ve zamanı, verimli ve etkin bir şekilde kullanabilecek tüm bu kaynakların birbiriyle uyumunu sağlayacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı yönetim kavramı ile açıklanmaktadır (Eren, 2003: 3).

Yöneticilik, yönetim alanındaki bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışıp başkaları aracılığıyla iş görerek örgütün tüm birimlerinin amaçlarına ulaştırılmasıdır. Yönetici ise bu alanda sahip olduğu bilgi birikiminin yanı sıra kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanıp, yöneticilik görevini fiilen yapan kişidir (Koçel, 2015: 85).

Yöneticiler, belirli zaman diliminde ve değişken çevre koşullarında, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için maddi ve beşeri tüm üretim faktörlerini uyumlu olacak şekilde bir araya getiren ve bunları çalıştıran kişilerdir (Eren, 2003: 9). Yöneticiler üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yürüten kişiler olarak örgütlerin kilit noktalarındaki insanlar oldukları için kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekler, bilgi seviyeleri ve insan ilişkilerindeki yeterlilikleri gibi faktörler, örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerdendir (Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Henry Mintzberg'e göre yöneticiler, örgütlerde değişik işler yapmakta ve kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama, dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek farklı roller oynamaktadırlar (Koçel, 2015: 127). Yöneticilerin rollerini açıklayan tanımlamalar yöneticilerin örgüt içinde yerine getirdikleri görevleri nedeniyle ne kadar hayati bir rol oynadıklarını da göstermekte ve aynı zamanda çalışanlarına gösterdikleri destek boyutlarını da kapsamaktadır.

Sosyal destek; örgütsel destek, yönetici desteği, çalışma arkadaşlarından destek ve müşterilerden destek gibi değişkenleri içeren çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmiştir (Choi, Cheong ve Feinberg, 2012: 498).

Yönetici desteği kavramı, yöneticilerin bir örgütün sahip olduğu çalışanların (insan kaynağının), örgütün en değerli varlığı olduğu bilinciyle, çalışanlara kendilerini değerli hissettirecek ve çalışma hayatlarının kalitesini artırmak amacıyla çalışanları her anlamda destekleyecek faaliyetlerde bulunmaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Zincirkıran vd., 2016: 977).

Yazın incelendiğinde sosyal destek türlerinden biri olan yönetici desteği, örgütsel destek ve çalışma arkadaşları desteği ile birlikte ele alınsa da yazında örgütsel destek türlerinden biri olarak da ele alınmaktadır.

Genel olarak yönetim kuramları incelendiğinde, yönetime dair geliştirilen ilkelerde yönetici desteği kavramının izlerine rastlanmaktadır. Örneğin Fayol'un yönetim ilkelerinden hakkaniyet ilkesine neden hakkaniyet ilkesi dediği, adalet ilkesi demediği açıklanmış, hakkaniyetin iyilikle adaleti birlikte ifade ettiği, astların iyi niyetini ve sadakatini sağlamak için onlara iyi ve eşit davranmak gerektiği ifade edilmiştir (Baransel, 1979: 141). Buradan hareketle, yöneticilerin çalışanlarına

manevi destekte bulunmaları ve tüm çalışanlarına aynı düzeyde destek vermelerinin gerekli ve önemli olduğu ifade edilebilmektedir.

Neo-klasik akım ise genel olarak insan ögesine, moral ve motivasyon gibi konulara önem veren, demokratik liderlik anlayışını ve merkezkaç yönetimi vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kararlara katılım, iş genişletilmesi, merkezkaç yönetim, kişiye yönelik nezaret, aşağıdan yukarıya haberleşme vb. gibi uygulamalarla daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır (Baransel, 1979: 298-304). Bu kapsamda, çalışanlarının duygularına ve fikirlerine önem veren bir yönetici önem kazanmaktadır. Özellikle büyük, hiyerarşik olarak artan kademelerin söz konusu olduğu örgütlerde nitelikli bir yöneticinin önemi artmaktadır. Buradan hareketle, yönetici-çalışan ilişkisinin ve yönetici desteğinin önem kazanmaya başladığı ifade edilebilir.

Yönetici desteği, çalışanların “işlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için yöneticilerinin işle ilgili yardım sunmalarına olan inançları” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerinden yeterli destek alan çalışanlar büyük olasılıkla bu desteği örgütün bir işlevi olarak görebileceklerdir (Susskind, Kacmar ve Borchgrevink, 2003: 181).

Yönetici, astları tarafından destekleyici biri olarak kabul görürse örgütte de destekleyici olarak kabul edilmekte, soğuk ve astlarına destek olmayan biri olarak görülürse, örgüt de aynı şekilde algılanmaktadır (Emhan vd., 2014: 79). Bu durum, algılanan yönetici desteği algısının örgütü bir bütün olarak etkileyebildiğini açıklamaktadır.

İlgili yazında algılanan yönetici desteği ve örgütsel desteğin birbirinden bağımsız oldukları düşünülüp çalışanlar için farklı şeyler ifade ettiği belirtilse de bu iki kavram arasındaki iç içe geçmişlik önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Giray, 2013: 77). Çalışanların, yöneticilerinin katkılarına değer verdiğini ve çalışanların refahlarını sağladığına dair algılarını değerlendirmek için örgütsel kelimesini yönetici kavramıyla yerini değiştirmişlerdir (Eisenberger vd., 2002: 567). Kottke ve Sharafinski (1988), yönetici desteği ölçeği ile örgütsel destek ölçeklerinin benzer özellik taşıdığını belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin aralarında ilişki olduğu görülmektedir (Yoon ve Lim, 1999; Eisenberger vd., 2002). Bu nedenle, algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel

destek aynı psikometrik özelliklere sahip ve aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler olduğu için algılanan örgütsel destek ölçeklerinde “örgüt” sözcüğü değiştirilerek yerine “yönetici” sözcüğü yazılmış ve aynı anket algılanan yönetici desteğini ölçmek için kullanılmıştır (Göktepe, 2016: 36). Bu bilgidan hareketle, algılanan yönetici desteği boyutlarının örgütsel destek boyutları ile aynı olduğunu ve bu nedenle benzer özellikler taşıdıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, örgütsel destek ve yönetici desteği olarak ayrı ayrı ele alınan ve ayrı olarak ölçülen kavramlar olsalar da ikisinin de aynı sorularla ölçüldüğünü ve benzer özellik gösterdiklerini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, zaman zaman çalışanların yönetici algılarının örgüt ile ilgili destek algılarını etkilediği ifade edilebilir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 264), yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar, yöneticiler ve çalışanlar arasında da benzer bir değişim sürecinin yaşandığı göstermişlerdir. Çalışanlar, yöneticinin kendilerini ne kadar umursadığı ve katkılarına ne kadar değer verdiğine, bir diğer ifade ile yönetici desteği algılarına bağlı olarak, yöneticilerine duygusal anlamda bağlılık göstererek daha fazla bağlanmaktadır.

Rooney ve Gottlieb (2007: 189-190) ise çalışmalarında, yöneticinin destekleyici olan ve destekleyici olmayan faaliyetlerini belirlemeye yönelik bir sınıflandırma yapmışlar ve bu sınıflandırmaya göre yöneticinin destekleyici faaliyetlerini (gerçek ilgi, tanıma, görev yönlendirme ve yardım, güvenilirlik, profesyonel gelişim, açık iletişim, makul olma, özerkliği teşvik etme) sekiz grupta, destekleyici olmayan faaliyetlerini ise (kayıtsızlık, güvenilmezlik, bürokratikleştirme, bire bir denetleme, karar vermede sağduyulu olmada sınırlılık, boşverme) altı grupta toplamışlardır.

Çalışanın yönetici desteği algısı arttıkça başına gelebilecek her türlü umutsuzluk ve olumsuzluk durumunda fiziksel, duygusal ve bilişsel gücü tükenmiş olsa da örgüte olabilecek katkısının etkilenmeyeceği şekilde işine devam edeceğini beklemek mümkün olacaktır (Emhan vd., 2014: 79).

Yöneticiler, çoğu çalışanıyla üst düzey yöneticilere göre günlük olarak daha fazla temas halinde olduğu için olumlu değerlendirmelerini ve ilgilerini çalışanlarına daha kolay iletebilmektedirler. Pek çok yönetici kişisel sadakati geliştirmek için

astlarının pozitif değerlemelerini ve astlarına yönelik fayda elde etmek için kendi rollerini fazlaca gösterebilmekte ve bu durum çalışanların yönetici desteği algılarının örgütsel destek algılarından daha yüksek olmasıyla sonuçlanabilmektedir (Eisenberger vd., 2002: 572).

Günümüz koşullarının etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile birlikte örgütlerde rol değişimleri söz konusu olmuştur. Yeni örgüt yapılanmasında, çalışanların karar verici olmaları hedeflenmekte ve buna güçlendirme (empowering) denilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar, sorunları örgütün amaçları doğrultusunda çözmek için karar verir, uygular ve sonuca ulaştırırlar. Bu bağlamda, üst kademenin rolü de değişmiştir, dolayısıyla yöneticinin, çalışanların bunları yapabileceği koşulları sağlaması gerekmektedir (Koçel, 2015: 442).

Bir destek kavramı olarak yönetici desteği; çalışanların en az bir kademe üst pozisyonlarda görev yapan yöneticilerinden sağladıkları bilgi, kariyer, sosyal ilişki, duygusal ve maddi anlamda örgütü başarıya ulaştıracak önemli destek türlerinden biridir.

Tüm bunların sonucunda, yöneticilerin örgüt için çeşitli kararlar veren ve bu kararları uygulamaları için çalışanlarına sadece emirler yağdıran ve verdikleri görevlerin sonucuyla ilgilenen kişiler değil, artık çalışanlarıyla birlikte çalışan, iletişimi kuvvetli, çalışanlarının gelişimini kontrol eden ve çalışanlara görevlerini tamamlamaları için çalıştıkları süreç boyunca maddi, bilgisel, duygusal ve kariyer desteği vb. birçok konuda destek veren kişiler haline gelmeleri beklenmektedir.

1.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Bu başlık altında geniş kapsamlı olduğu söylenebilecek yönetici desteği kavramını daha ayrıntılı incelemek ve örgüt ve birey açısından önemini belirtmek amacıyla ilişkili olduğu değişken gruplarıyla yapılmış çalışmalara değinilecektir. Yazın incelendiğinde performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, adalet, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek gibi değişkenler yönetici desteğinin anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu değişken grubunu oluştururken, iş ortamındaki stres ve tükenmişlik, sinizm, işten ayrılma ve

devamsızlık oranı gibi değişkenler ise yönetici desteğinin anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu değişken grubunu oluşturmaktadır. Öncelikle Tablo 1’de yazında genel olarak yönetici desteğiyle birlikte ele alınmış konulara yer verilmiştir.

Tablo1: Yönetici Desteği İle Birlikte Ele Alınmış Olan Konular

Yıl	Araştırmacılar	Çalışma Konusu
2003	Stinglhamber ve Vandenberghe	Algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık
2007	Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen	Örgütsel bağlılık, algılanan yönetici desteği ve algılanan örgütsel destek
2009	Gibson, Grey ve Hastings	Yönetici desteği ve tükenmişlik
2009	Hinschberger	Algılanan yönetici ve örgütsel desteğin çalışan davranışlarına etkisi
2010	Sawang	Algılanan yönetici desteğinin psikolojik gerginlik ve iş tatmini ile ilişkisi
2011	Turgut	Çalışmaya tutkunluk, yönetici desteği ve iş-aile çatışması, iş yükü, esnek çalışma saatleri
2012	Choi, Cheong ve Feinberg	Yönetici desteği, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti
2012	Mayo, Sanchez, Pastor ve Rodriguez	Stres kaynakları, çatışma kaynağı, yönetici ve meslektaş desteği
2013	Gillet, Colombat, Michinov, Pronost ve Fouquereau	Yönetici desteği, prosedürel adalet, iş memnuniyeti, iş performansı, algılanan örgütsel destek ve memnuniyet ihtiyacı
2013	Kurt	Algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, işe bağlılık, iş performansı
2013	Pekdemir, Koçoğlu, Gürkan	Yönetici desteği, örgüt-birey uyumu, açık konuşma davranışı

2014	Emhan, Mengenci, Taşdöven, Garayev	Yönetici desteği, tükenmişlik sendromu
2015	Kale	Lider desteği, iş arkadaşları desteği, iş performansı, iş tatmini, yaşam tatmini
2017	Aydın ve Basım	Örgütsel bağlılık, yönetici desteği
2017	Adiloğulları, Görgülü ve Ulucan	Algılanan yönetici desteği, örgütsel bağlılık
2018	Topçu, Basım ve Eroğlu	Yenilikçi davranışlar, çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti
2018	Uzun	Örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında yönetici desteğinin anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu değişken grubundan en çok ele alınan olan iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel destek, stres, tükenmişlik sendromu, sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

1.2.1. Performans

Performans, yönetici desteği ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilen değişkenlerden biridir. Örgütün nihai hedeflerine ulaşabilmesi için örgütte herkesin görevlerini gerektiği gibi yerine getirmesi ve yöneticilerin çalışanlara işlerini yaparken gereken desteği göstermeleri gerekmektedir. Nitekim, yazın incelendiğinde, yöneticilerinden destek gören çalışanların, bu olumlu davranış sonucunda performanslarının olumlu etkilendiği, bu sonucun örgüt çıktılarına olumlu katkısının olduğu, dolayısıyla da yönetici desteğinin örgüt için çok önemli olduğu görülmektedir.

Yönetici desteği ile iş performansı ilişkisini inceleyen Pazy ve Ganzach (2008) 259 çalışan üzerinde, Azman vd.(2009) ise 91 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Soulen'ın (2003) araştırmasında ise, 96 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin iş performansını yordadığı ve destekleyici yönetici davranışlarının çalışanların örgüte bağlılığında ve iş performansında etkili olduğu tespit edilmiştir. Kale (2015), 176 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, yönetici desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, çalışanlar yöneticilerinin desteğini algıladıklarında ya da yöneticilerinin çalışanlara gösterdikleri desteğin arttığını düşündüklerinde, bu durum çalışanların işlerine olumlu yansımakta ve sonucunda çalışanların iş performanslarında artış gözlenmektedir.

1.2.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramı; çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve çalıştıkları örgütün yönetim anlayışından ne derece memnun olduklarını açıklayan bir kavramdır. İş tatmininin tanımı, kavramı ele alan araştırmalarda iş, çalışan, örgütsel yapı ve yönetim ile ilgili değişkenlerle incelenmesi gerektiğini açıklamaktadır (Tutar, 2007: 102).

Sawang (2010), 380 çalışanı kapsayan iş tatmini ve stres ilişkisini ele aldığı araştırmasında, yönetici desteğinin etkisinin türünü incelenmiş ve araştırma sonucunda yönetici desteğinin aracı rolü olduğunu bulgulamıştır. Stinglhamber ve Vanderberghe'ın (2003), 238 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisi, algılanan yönetici desteğinin, memnun edici iş koşullarının yöneticiye olan duygusal bağlılığa etkisinde aracılık rolü olduğudur. Babin ve Boles (1996) ise gıda endüstri sektöründen 261 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ng ve Sorensen (2008), araştırmalarında algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında önemli derecede ilişki tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularından hareketle, yönetici desteğini algılayan ve yönetici desteğinin arttığını düşünen çalışanların iş tatmininin de arttığı, ayrıca işlerine, yöneticilerine ve çalıştıkları örgüte yönelik hoşnutluk derecelerinin de arttığı söylenebilmektedir.

1.2.3. Örgütsel Bağlılık

Yönetici desteğinin pozitif ilişkili olduğu değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Yüksek düzeyde algılanan yönetici desteği, yüksek örgütsel bağlılık, düşük düzeyde algılanan yönetici desteği ise düşük örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.

Pohl vd. (2016), 337 asker üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, algılanan yönetici desteğinin, normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Rabbani vd. (2017), 340 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, yönetici desteği ve örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Aydın ve Basım (2017), kamu kurumlarında görev yapan 342 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yönetici desteğinin aile-iş çatışmasını azaltarak dolaylı yollardan örgütsel bağlılığı arttırdığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Adiloğulları vd. (2017), 641 futbolcuya uyguladıkları anket sonucunda yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Ece ve Gültekin (2018) ise bir kamu kuruluşunda görev yapan 150 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutu üzerinde pozitif; devamlılık boyutu üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularından hareketle, yönetici desteğini algılayan ve yönetici desteğinin arttığını düşünen çalışanların işe bağlılığının da arttığı söylenebilmektedir.

1.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, yönetim yazınına Adams'ın "Eşitlik Teorisi (Equity Theory)" ile birlikte örgütsel adalet kavramı girmiştir. Bilindiği üzere Adams'ın bu teorisi, çalışanların örgütte yüksek motivasyon ile çalışıp çaba, bağlılık, beceri, yetenek, uyumluluk ve gönüllülüklerini ifade edebilmeleri için güven duyabilmeleri, itibarlarının korunması, takdir edilip destek görmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Tutar, 2007: 99).

Aksoy (2017), havacılık sektöründe çalışan 447 personel ile yaptığı araştırma sonucunda örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzun (2018), devlet liselerinde görev yapan 292 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel adalet algısı yönetici desteği algısını pozitif yönde etkilemektedir. DeConinck (2010), 230 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında uyguladığı anket sonucunda örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet algısının yöneticiye duyulan güven ile pozitif ilişkili olduğunu, ayrıca algılanan yönetici desteğinin örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan dağıtımsal adalet ile güven arasındaki ilişkide aracılık ettiği bulgusuna ulaşmıştır.

1.2.5. Örgütsel Destek

Yoon ve Lim (1999), 1882 çalışana uyguladıkları anket sonucunda, algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Başka bir araştırmada ise İnce (2016), konfeksiyon firmasında çalışan 307 çalışan üzerine uyguladığı anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel desteğin, işe adanmışlık ve yönetici desteği üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerine etkisinde yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Eisenberger vd. (2002), 314 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Yüksel (2006), gıda sanayinde çalışan 98 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda, yönetici desteği ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

DeConinck ve Johnson (2013) tarafından, 384 satış görevlisi üzerinde yapılan araştırmada, algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel desteğin pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (DeConinck ve Johnson, 2013: 340).

Araştırma sonuçlarından yola çıkıldığında çalışanlar yöneticiyi çalıştıkları yer olan örgütün bir temsilcisi olarak görmektedirler. Bu sebepler çalışanlar yöneticilerinden yüksek destek algıladıklarında yüksek örgüt desteği hissettikleri yargısına ulaşabilmektedir.

1.2.6. Stres ve Tükenmişlik Sendromu

Örgütlerde yaşanan stres sadece örgütleri değil aynı zamanda doğrudan ve dolaylı olarak toplumun tamamını da etkilemektedir. Çünkü stres; hastalık, işe devamsızlık, verimsizlik ve işgücü devrinin yol açtığı maliyetler gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır (Tozkoparan, 2019: 183).

Örgütlerde stresin yönetilmesinde ve stresin yaratabileceği etkilerin kontrolünde, sadece çalışanın kişilik özellikleri değil çalışanın yöneticisiyle ilişkisi de önemli hale gelebilmektedir. Babin ve Boles'a (1996) göre, yöneticilerin değer verme ve geri bildirimde bulunma özellikleri çalışanların role bağlı stresini azaltmaktadır. Yang vd.'nin (2016), "Sağlık ve Emeklilik" çalışmalarının 1649 kişiden oluşan araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biri, algılanan yönetici desteğinin iş stresi üzerinde önemli ölçüde negatif ve doğrudan etkisi olduğudur.

Örgütsel stres iki yönlü bir kavramdır. İyi yönetildiğinde çalışanların verimliliğini, performansını ve iş tatminini artırırken, iyi yönetilemediğinde ise olumsuz etki etmekte ve çalışanların verimliliğini, performansını ve iş doyumunu azaltmaktadır (Tozkoparan, 2019: 183). Bu bağlamda, yöneticilerinden destek gören çalışanların stres yönetiminde daha iyi olmalarından dolayı, yönetici desteği bu konuda önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik, ilk olarak bireysel seviyede etkisini gösteren bir sendrom olsa da bu durum zaman içinde değişerek bireysel boyutların dışına çıkmaktadır. Bu

sendrom, kişinin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olmakta ve kişinin çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahip olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

Emhan vd. (2014), bankacılık sektöründe çalışan 520 kişiye yaptıkları anketten elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, tükenmişlik ile iş memnuniyeti ve yönetici desteği arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguların yanı sıra, yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulmuşlar, tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında ise aracı etkisinin olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir. Charoensukmongkol vd. (2016) ise iki devlet niversitesinin çalışanlarından 174 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, algılanan yönetici desteğinin tükenmişliğin tüm boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçlarına dayanarak, yönetici desteğini algılayan ve yönetici desteğinin arttığını düşünen çalışanların iş ile ilgili stresinin ve tükenmişlik hissinin azaldığı, yöneticinin destekleyici davranışlar göstermediğini düşünen ya da yönetici desteğini algılayamayan ya da yönetici desteğinin azaldığını düşünen çalışanların ise iş stresi ve tükenmişlik hissinin arttığı bilgisine ulaşılmaktadır.

1.2.7. Sinizm

Örgütsel sinizm; “alışanların örgüte yönelik olumsuz düşüncelerinin güçlü olumsuz duygularla birleşmesi nedeniyle rgt küçümseyici ve kötüleyici davranışlar ortaya koymasıyla sonuçlanması” şeklinde tanımlanan bir kavramdır (Kerse ve Karabey, 2017: 379). Sinizm, örgütlere zarar veren bir konu olduğu için örgütlerde sinizm ile ilgili önlemlerin alınması ve konuyla ilgili gerekenlerin yapılması büyük önem arz etmektedir. Sinizmin doğuştan ortaya çıkan yönleri ve sonradan ortaya çıkan yönleri bulunmaktadır. Sinizmin doğuştan ortaya çıkan yönleri; mülakat, gözlem ve kişilik testleri yoluyla işe alım aşamasında belirlenebilir. Böylelikle bu tarz kişilerin işe alınmasının da önüne geçilmiş olur. Sinizmin sonradan ortaya çıkan yönleri ise örgütün aldığı yönetsel kararlar ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilidir (zkara vd., 2019: 122-123).

Ece vd. (2018), kamu kurumlarında görev yapan 150 kişiye yaptıkları anket çalışmasının sonucunda, öz-yeterlilik algısı ile çalışanların örgüte yönelik sinizm tutumları arasında aynı yönde ilişki olduğu, yönetici desteğinin ise tam aracılık etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Cole vd. (2006), 201 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, algılanan yönetici desteğinin sinizmin üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışanlar tarafından yönetici desteğinin düşük algılanması, negatif duygu ve davranışlara neden olmaktadır.

Soysal vd. (2017), 67 hasta danışmanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel destek, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel sinizmi ele aldıkları araştırmalarının sonucunda, yönetici desteğinin örgütsel sinizmi en çok etkileyen değişken olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, yönetici desteğini algılayan ve yönetici desteğinin arttığını düşünen çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı, tam tersi yönetici desteğinin olmadığını ya da yönetici desteğinin azaldığını düşünen çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ise arttığı gözlenmiştir. Bir diğer ifade ile yönetici desteği, çalışanların örgüte yönelik olumsuz ve küçümseyici düşünceler içinde olmalarını ve bu şekildeki davranışlarını azaltan bir faktör olmuştur.

1.2.8. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılmaları ve devamsızlık yapmaları bilindiği üzere işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, çalışanların bu davranışları göstermelerinin arkasındaki nedenleri araştırmalı ve sorunun yönetici, çalışma ortamı, örgütün benimsediği genel politikalar vb. hangi nedenlerden kaynaklandığını belirlemelidirler. Aksi takdirde, işten ayrılmaların ve devamsızlıkların artması örgüte değer katan çalışanların ayrılması ile sonuçlanıp rekabetin yoğun olması nedeniyle işletmelerin çıktı düzeyi, verimlilik ve rekabet gücü gibi önemli sorunlar yaşamasıyla sonuçlanabilecektir.

Rensburg, Rothman ve Diedericks'in (2017: 416), üç teknoloji üniversitesinden 339 akademisyeni örneklem olarak aldıkları çalışmalarında elde

ettikleri bulgulardan biri, yönetici desteğinin işten ayrılma niyetine önemli ölçüde negatif etkisi olduğu yönündedir. Bir diğer ifade ile araştırma bulgusuna göre, yöneticilerinin özerkliklerini, yetkinliklerini ve ilgili ihtiyaçlarını desteklemediğini düşünen çalışanlar çalıştıkları örgütten ayrılmaya daha meyilli olmuşlardır.

Şahin (2011) ise turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 203 kişiyi örneklem olarak belirlediği araştırmasının sonucunda, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Bu bulguya göre, yöneticisinden düşük destek gördüğünü düşünen çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermekte ve muhtemelen başka bir yerde iş bulma arayışına girmektedirler.

1.3. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI

Çalışmanın bu kısmında, yazında genel olarak yer alan yönetici desteği boyutları ile daha çok hangi boyutların ele alındığı incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından çeşitli yönetici desteği boyutları tanımlanmıştır. Yazında geçen boyutlardan bu kısımda genel olarak bahsedilmiş, Bhanthumnavin' in (2000) ele aldığı üç yönetici desteği olan bilgisel destek, duygusal destek ve maddi destek boyutları ise detaylandırılarak aktarılmıştır.

House'a göre, yönetici desteği, genellikle yöneticilerin çalışanlarına sağlamaya hazır olduğu en az dört ana destek olarak görülmektedir. Bunlar; duygusal destek (saygı, güven, etki, endişe, dinleme), değerlendirme desteği (onaylama, geri bildirim, sosyal karşılaştırma), bilgi desteği (tavsiye, öneri, direktifler, bilgi) ve fiziksel destek (aynı yardım, para, emek, zaman, çevresel değişiklik)tir (Aktaran İsmail vd., 2013: 39).

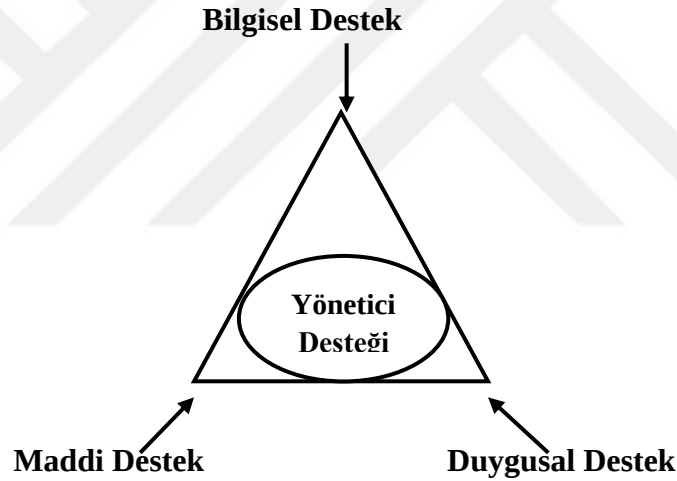
Rooney ve Gottlieb (2007: 187) yönetici desteğini, duygusal destek, değerlendirme desteği, araçsal destek ve bilgisel destek olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Duygusal destek (emotional support), özenli ve empatik anlayışı ileten eylemleri içerir. Değerlendirme desteği (esteem support), öz değerlendirme ile ilgili geri bildirim vermekten ibarettir. Araçsal destek (instrumental support), maddi mal ve hizmetlerin sağlanmasını ve bilgisel (informational support) destek ise bilgi ve tavsiye sağlanmasını içermektedir.

Kraimer ve Wayne (2004: 209), yönetici desteğinin türlerini; uyum desteği (adjustment support), finansal destek (financial support) ve kariyer desteği (career support) olarak tespit etmişler ve destek türlerinin yurtdışında görevlendirilen çalışanların başarısında kritik önemde olduğunu belirtmişlerdir.

Berkman vd. (2000: 848); değerlendirme desteği, duygusal destek, araçsal destek ve bilgi desteği olarak dört yönetici desteği türünü ele almışlardır.

Bhathumnavin (2000) ise yönetici desteğini bilgisel destek, maddi destek ve duygusal destek olmak üzere üç temel boyutta ele almıştır. Bu çalışmada da Şekil 1’de gösterilen Bhathumnavin’in ele aldığı üç yönetici desteği boyutu incelenecektir.

Şekil 1: Yönetici Desteğinin Temel Boyutları



Kaynak: Bhathumnavin, 2000: 157.

1.3.1. Bilgisel Destek

Bhathumnavin’ e (2000: 157) göre, çalışma gruplarında bilgi desteği; işle ilgili içeriğe odaklanır ve astların iş etkinliğini artırmak için ödül, ceza, değerlendirme, geri bildirim, rehberlik, bilgi ve beceri verilmesi olarak tanımlanabilir. Bilgisel destek, özel ihtiyaçların hizmetinde danışmanlık veya bilgi sağlama ile ilgilidir.

Örgüt içinde en önemli bilgi kaynağı olan yöneticilerden gelen geri bildirim, yönetici desteğinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Kurt, 2013: 39). Çalışanların örgütte çalıştığı kademeye göre değerlendirilmeden yöneticinin çalışanlarına anlamlı ve etkin geribildirimler verme becerisi, öncelikle çalışanların gelişimine yardımcı olabilme ve yöneticinin görevini yerine getirebilmesi açısından çok önemlidir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 30). Çünkü yöneticilerin geri bildirimi, çalışanın iş performansına doğrudan etki etmektedir ve geri bildirim sonucunda çalışan ya daha iyi performans göstermeye çalışacak ya da mevcut performansını devam ettirmek isteyecektir (Kurt, 2013: 39).

Bu nedenle bilgisel destek boyutunun, sağlıklı iletişimin kurulmasını gerektirdiği için örgüt için önemli bir destek türü olduğu söylenebilmektedir.

Yanlış anlaşılmalara ve sağlıklı iletişim kurulamaması nedeniyle organizasyonlarda çatışma ve krizler çıkabilmekte ve bu durumu yönetmekte yöneticilere büyük rol düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlara iş tanımları ve sorumlulukları çerçevesinde görevler vermeli ve çalışanların görevlerini net olarak bilmesini sağlamalıdır.

İyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar bir anlaşmazlığın kaynağı olabilmektedir. Örgütlerde görevler, birbirini mantıklı olarak izleyen ve tamamlayan yapılardır. Bu yapıda çoğu zaman her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, başlangıç ve bitiş sınırlarını bilemeyebilmektedir (Eren, 2001: 546). Çalışanlar, görevlerini net olarak bildikleri durumda hangi işlerin sorumlulukları dahilinde hangilerinin ise sorumlulukları dışında olduğunu bilecek ve herkesin yapacağı işlerde tam bilgiye sahip olması nedeniyle çıkabilecek krizlerden dolayı zaman kayıplarının ve işlerin yerine getirilmesinde oluşabilecek aksamalar engellenebilecek ve bu konuda yaşanabilecek çatışmaların önüne geçilebilecektir.

1.3.2. Duygusal Destek

Duygusal destek, çalışanların yöneticileriyle kurduğu ilişkinin yakınlığına bağlı olarak çalışanların işleri ve aileleri ile ilgili sorunlarında yöneticilerinden algıladıkları bir destek boyutu olarak değerlendirilebilmektedir (Özkuk, 2017: 17). Duygusal destek, sıklıkla sırdaş veya samimi bir başka kişi tarafından

sağlanmaktadır. Ancak, bazen daha az samimi bağlar da sınırlı koşullar altında bu tür desteği sağlayabilmektedir (Berkman vd., 2000: 848). Örgütte önemli rol oynayan bir yönetici tarafından olumlu görülmek, çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını artırabilmekte ve örgütten geleceğe yönelik olumlu davranış beklentilerini yükseltebilmektedir (Eisenberger vd., 2002: 571).

“İşle ilgili sorunların çözümünde gösterilen yardım” olarak tanımlanan ve bu doğrultuda ölçülen yönetici desteğinin, çalışmaya tutkunlukla ilişkisi araştırılmış ve iş-aile çatışması ile ilişkisinde ise çalışanların iş-aile yaşamının dengelenmesinde yöneticilerden gelen yardım olarak tanımlanmıştır (Turgut, 2011: 161).

Aydın ve Basım (2017), 342 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında yönetici desteğinin aile-iş çatışmasını azalttığı bulgusuna ulaşmışlardır. İsmail vd. (2013: 48) ise konuyla ilgili yaptıkları çalışmalarında, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin aile meselelerine müdahale düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının biri iş yaparken yeterli düzeyde maddi ve manevi destek sağlama konusunda istekli olmaları, çalışanların aile yaşamlarında iş sorunları yaşamalarını azaltmakta ve işe yansıtabilecek aile meselelerini çözmede yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar, kendilerini dinleyen bir yöneticileri olduğunda ve değer verildiğini gördüklerinde işten ve yaşamdan doyum sağlamakta ve sorunlarını anlatarak rahatlamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 135). Bu kapsamda iş-aile yaşamının dengelenmesinde yöneticiler çalışanlarına fiziksel ve duygusal destek göstermektedirler. Projenin teslim tarihini uzatmak vb. fiziksel desteği kapsarken, yöneticinin çalışanıyla duygudaşlık kurması, onun sağlığı ve mutluluğu ile ilgilenmesi ve ailesine ilgi göstermesi vb. durumlar duygusal desteği kapsamaktadır (Turgut, 2011: 162).

Yazındaki bilgiler ve bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar doğrultusunda, yöneticiler ve çalışma arkadaşları, gönüllü olarak maddi ve manevi destek gösterdikçe, çalışanların işte yaşadıkları problemleri aile yaşamlarına daha az yansıtabilecekleri ifade edilebilmektedir.

Çalışma gruplarında, özellikle iş motivasyonu ve iş yaşam kalitesi için duygusal destek önemlidir (Bhathumnavin, 2000: 160). Sawang (2010), algılanan yönetici desteğinin psikolojik gerginlik ve iş tatmini ile ilişkisini küçük ölçekli

işletmelerdeki çalışanlara yaptığı bir anket ile araştırmış ve yönetici desteğinin aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Konuyla ilgili yürütülen araştırmalarda, duygusal ve araçsal desteklerin çalışanların tükenmişliğinin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cohen ve Wills, 1985; Fenlason ve Beehr, 1994; McIntosh, 1991). Bir diğer ifadeyle, yöneticinin manevi olarak çalışanlarıyla ilgilenmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirirken yararlanması gereken araçlar sağlamada zen göstermesi, çalışanları psikolojik olarak olumlu etkileyerek tükenmişliği azaltmakta ve çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşünmelerini sağlamaktadır.

Örgütlerin merkezci ve çalışanlara kapalı geleneksel yönetim anlayışını tercih etmeleri ile çalışanlara açık ağdaş merkezci olmayan bir yönetim anlayışını tercih etmeleri arasında fark vardır. Merkezci, geleneksel yönetim anlayışında motivasyon için sadece ekonomik araçlar kullanılmakta ve sıkı denetim uygulanmaktayken, ağdaş merkezci olmayan bir yönetim anlayışının olduğu örgütlerde ise ekonomik araçlara önem verildiği gibi sosyo-psikolojik araçlara da yer verilip önemsenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2005: 65). Bu bilgilerden hareketle günümüz koşullarına uygun olarak çalışanların motivasyonu için en az maddi destek kadar duygusal desteğe de ağırlık verilmesinin sürekli bir motivasyon ve örgüt başarısı için önem arz ettiği söylenebilmektedir.

1.3.3. Maddi Destek

Sadece klasik kuramcılar değil, bugün birçok modern yönetici de ekonomik araçlardan biri olan ücretin, çalışanları motive etmede etkili bir araç olduğunu belirtmektedirler. Bu düşünceye göre ücret, çalışanların örgüte girişi, bir diğer ifade ile çalışma nedeni olduğu kadar aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığının devam edebilmesinde de en güçlü güdü olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2005: 66). Bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışmaktadırlar. Kendini gerçekleştirme ya da statü elde etme gibi amaçların yanı sıra bireylerin iş hayatında olmasının temelinde maddi ihtiyaçlar vardır. Ayrıca, alışanların yerine getirdiği başarılı işler sonucunda ödüllendirilmesinde; takdir etme, ayın elemanı seçme gibi maddi olmayan

ödüllendirmenin yanı sıra maddi ödüllendirmenin motivasyon sağlamada önemli bir yeri vardır. Bu nedenle, çalışanların örgütlerden ve yöneticilerinden en çok görmek isteyecekleri destek türünün maddi destek olacağını söylemek mümkündür.

Kraimer ve Wayne (2004: 218), maddi desteği; kurumun, çalışanın finansal gereksinimlerine ne kadar önem verdiği ve çalışanın tazminat ve istihdam olanakları açısından katkılarının ödüllendirilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bhathumnavin (2000: 157) ise maddi desteği, astların çalışma grubunun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için zaman, maddi kaynaklar, ihtiyaç duyulan hizmetler, mallar ve maddi yardımlar sağlama olarak tanımlamaktadır.

Meyer ve Allen (1991), araştırmalarında, yöneticilerin çeşitli ödüller sunmalarının ya da çalışanların eğitimleri için çeşitli maliyetler üstlenmeleri gibi destekleyici davranışların çalışanların normatif bağlılığını geliştirebileceğini belirtmişlerdir.

Altındağ ve Akgün (2015: 295), yaptıkları araştırmanın bulgularına dayanarak çalışanların maaş, ikramiye ve primlerden doyum sağladıklarında yaptıkları işlerdeki başarılarını artırmaya çalışacaklarını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, çeşitli ödüller, uygun fiziksel çalışma şartları, övgü dolu sözler ve ya yükselme fırsatı gibi olanaklar verilse bile çalışanlara eşit ödüllendirilme yapılmadığında maaş, ikramiye ve prim verilmediğinde işlerini yapmada motivasyonlarını tam olarak sağlayamadıkları bilgisine ulaşmışlardır.

1.4. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Çalışanlar tarafından yöneticiler, örgütü temsil eden kişiler olarak algılanmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilere yönelik tutumlar örgüte yönelik tutumlara da yansdığından çalışanların davranışları örgütün çıktılarına doğrudan etki edebilecek boyutlara ulaşabilmektedir. Yöneticilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve onlara karşı maddi ve manevi tutumu, çalışanları motive eden faktör olarak örgütü birçok yönden etkilemektedir. Bu etkilenmede yönetici desteği önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sonuçları bakımından önemli olmasından dolayı, ilgili kavramın birçok araştırmaya konu olduğu gözlenmektedir. Özellikle geliştirilen bazı teoriler

algılanan yönetici desteğinin belirleyicisi niteliğindedir. Bunlar; Sosyal Değişim Teorisi, Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi'dir.

1.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, toplumdaki ilişkilerin dinamiklerini ve doğasını geniş bir bakış açısıyla açıklayabilmektedir. Bu teori sadece toplumdaki bireylerarası ilişkileri değil aynı zamanda çalışan- işveren ilişkilerini anlayabilmek için de oldukça önemli bir teoridir (Aydın, 2017: 558).

Genel olarak sosyal değişim teorisinde, bir taraf diğer tarafla bağımsızlık, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık olmak üzere üç durum içinde olabilmektedir. Teorideki tam bağımsızlık ve tam bağımlılık durumları bir değişimin iki yönlü bir işlem gerektirmesi nedeniyle sosyal bir değişime işaret etmemektedir. Başka bir deyişle, bu ilişkide bir şey verilmek ve bir şey geri dönmek zorundadır. Bu nedenle, karşılıklı ve tamamlayıcı düzenlemeleri içeren karşılıklı bağımlılık, sosyal değişimin belirleyici bir özelliği olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876).

Karşılıklılık normuna bağlı olarak çalışanlar, örgütünden daha fazla destek aldıkça, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmekle kendilerini daha da yükümlü hissedeceklerdir (Loi vd., 2014: 24; Wayne vd. 1997: 83). Dolayısıyla örgüt, çalışanlarına katkı ve fayda sağladıkça çalışanlar da örgüte yönelik örgütü benimseme, işe yönelik daha fazla çaba harcama gibi olumlu katkılarda bulunacak ve karşılıklı fayda değişimi gerçekleştirilmiş olacaktır (Kerse ve Karabey, 2017: 378). Sonuç olarak, örgüt tarafından olumlu iş ortamı sağlanan sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışanlar örgütsel çıktı değerini artıracaktır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4501).

Zaman içinde ortaya çıkan olumlu ekonomik ve sosyal sonuçlarla karşılıklı olan güven ve değişim ilişkisini sürdürme taahhüdünü artmaktadır. Zaman içinde pozitif olan sosyal değişim etkileşimleri, değişim ortaklarının etkileşimlerini yöneten ilişkiyel değişim normlarını da ortaya çıkarmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 6).

Sosyal değişim teorisi doğrultusunda, çalışanlar rgt için harcadığı zamanın ve emeğin karşılığında aldıkları dlleri veya cezaları karşılaştırmaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanlar elde ettikleri dlleri, gösterdikleri çaba ve harcanan zaman ile kıyasladıklarında yetersiz görürlerse örgüt ile olan iletişim ve etkileşimlerini sona erdirmek isteyeceklerdir (Kerse ve Karabey, 2017: 378).

Yöneticiler, örgütün istediği şekilde görevlerini yerine getirdiğinde, çalışanlara örnek olacak ve bu şekilde güven verme olasılıkları da daha yüksek olacaktır. Ödül tahsisleri konusunda etkileşimli adaleti çevreleyen iletişim sorunları olduğunda astların güven verme olasılığı daha yüksektir. Bunu destekleyen faaliyetlerde bulunarak, yöneticilerin ve çalışanların kaliteli bir ilişkisel liderlik tarzı geliştirmeleri muhtemeldir. (Werbel ve Henriques, 2009: 793).

Yöneticilerin, alışanlarda olumlu çalışma tutumlarını arttırmak için çalışanların refahını göz önünde bulundurarak, değerlerini ve hedeflerini destekleyerek, i motivasyonunu artırarak ve kararlara katılmayı teşvik ederek yönetici desteği göstermeleri beklenmektedir (Beheshtifar vd., 2012: 438). Yöneticiler, yaptıkları işe dayanarak çalışanlarına işe ilgili gerekli kaynakları tahsis etmektedirler. Buna karşılık olarak da astlar örgütsel verimliliği kolaylaştırmak için hizmet vermektedirler (Werbel ve Henriques, 2009: 781).

Tüm bunların sonucunda, yöneticisi tarafından duygusal ve manevi yönden kazanımlar elde eden ve i motivasyonu artan çalışanların, bu olumlu kazanımlarını ve enerjilerini daha verimli çalışmak ve örgüte katkıda bulunmak için harcayabileceklerini beklemek mümkün olacaktır.

Sosyal değişim bakımından değerlendirildiğinde, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını büyük lde etkilemekte ve aldığı destek çalışanın davranış değişikliği göstermesine neden olmaktadır. Böylece, yöneticisi tarafından desteklenmediği algısına sahip bir çalışan örgüte katkı sağlamaktan vazgeçip örgütten uzaklaşırken, yöneticisi tarafından desteklendiğini düşünen çalışan ise örgüte katkı sunarak rgt yaşatma davranışı içerisine girecektir (Ece ve Gültekin, 2018: 90).

Sosyal değişim teorisi ve teoriden hareketle yapılan açıklamalar ışığında, çalışanların daha çok ihtiyaç duyduğu yönetici desteği türlerinin duygusal ve bilgisel destek olduğu sonucuna varılabilir. Başka bir ifadeyle, sosyal değişim teorisi

kapsamında yönetici desteği türlerinden bilgisel ve duygusal desteğin çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığı ve destek algılanıyorsa hangi seviyede algılandığı çalışanın performansını ve örgüte karşı tutumunu etkileyen bir neden teşkil edebilecektir.

1.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Yazında, çalışanlar için farklı şeyler ifade ettikleri belirtilse de örgütsel destek ve yönetici desteği kavramları iç içe geçmiş kavramlar olup üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Lider-üye etkileşimi (LÜE) kavramı da yönetici desteği gibi algılanmakta ve buna bağlı olarak da örgütsel destek algısıyla yönetici desteğine benzer bir ilişki göstermektedir (Giray, 2013: 77).

Liderlikle ilgili çalışmalar özellikler teorisi ile başlamıştır ve ardından davranışsal yaklaşım teorileri ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Bu teorilerin büyük bir bölümünde liderler astlarına belirli bir liderlik tarzı benimsemekte ve ikili ilişkilere değinilmemektedir. Örgütsel faaliyetlerin insan unsuruna dayandığı liderlik kavramı gereği, liderler ile çalışanların örgütlerde iletişimi kaçınılmaz olmaktadır (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 36).

Geleneksel liderlik yaklaşımında araştırma birimi lider ya da üyeler iken etkileşim süreci ve bu süreçte olan farklılaşma ihmal edilirken; lider-üye etkileşimi modelinde lider ve üye arasındaki etkileşim araştırılmakta ve buna ek olarak ihmal edilen etkileşim süreci ve bu süreçte olan farklılaşma LÜE teorisinin araştırma konusunu oluşturmaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1016).

Yazında önceleri dikey ikili bağlantı modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak bilinen lider-üye etkileşimi teorisi (Leader-Member Exchange Theory) ilk kez Dansereau vd. 'nin (1975) çalışmalarında bu şekilde ele alınmıştır. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimi boyutlarını etki, sadakat ve katkı olarak tanımlamış ve daha sonra Liden ve Maslyn (1998) ise Dienesch ve Liden 'in tanımladığı boyutlara ek olarak profesyonel saygı boyutunu da ekleyerek lider- üye etkileşiminin dördüncü boyutunu tanımlayarak teorik katkıda bulunmuşlardır.

Lider-üye etkileşiminin amacı sadece lideri ya da sadece çalışanı değil, lider ve çalışan arasındaki etkileşimi, iletişimi ve iletişimin kalitesini araştırmaktır

(Yaşlıoğlu vd., 2013: 200). Çalışanların geleceğe yönelik niyetleri hakkındaki bulgular, ilişki geliştirmeye yönelik gelecekteki çabanın görev süresi ile ilişki kalitesi arasındaki etkileşimin bir işlevi olduğunu göstermiştir. Daha kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri kuran ve yöneticileriyle uzun süredir çalışan astlar, yönetici-çalışan ilişkisinde gelecek ilişkileri için büyük çabada bulunma eğilimi göstermektedirler. Yöneticileri ile düşük kaliteli yönetici-çalışan ilişkileri olan çalışanlar ise görev süresine bakılmaksızın gelecek ilişkileri için düşük çaba gösterme eğilimi göstermektedirler (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 706).

Lider-üye etkileşimi kuramı, liderin her bir astı ile ayrı olarak oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulması gerektiğini belirterek, çalışanların hepsine karşı aynı belirli şekilde davranılması anlayışına karşı çıkmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37).

Organ'a göre, çalışanlar adil olmayı, yöneticilerine kendi çıkarlarını korumada güvenilebileceği anlamına gelecek şekilde yorumlamaktadırlar. Yöneticiler tarafından çalışanlara yöneltilen faydalı tutum ve davranışlar, çalışanları olumlu ve faydalı bir karşılıklı davranış sergilemeye yöneltecek ve kaliteli değiş-tokuş ilişkilerinin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Böylece çalışanlar da yöneticilerine olumlu ve faydalı eylemlerde bulunarak karşılık verme yükümlülüğünü yerine getirmeye çalışacaklardır (Özdemir, 2010: 99).

Yönetici ve liderlik arasındaki anahtar ayrım, bir üst düzey ile bir üye arasında gerçekleşen "dikey etkileşim"in doğasını içerir. Dikey değişimin doğası, bir üstün bir ast ile yaptığı değişimler resmi iş sözleşmesine dayanmaktadır (Dansereau vd., 1975: 49). Profesyonel olarak saygı duyulan çalışanlar yakın etkileşimler sonucunda bilgi ve yetenekleriyle daha değerli hale gelebileceklerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 65).

Lider-üye etkileşiminde, yönetici ile çalışanın iş ilişkisi doğrultusunda, çalışanların kendini güvende hissetmesi, yöneticileri hakkında iş kimliğinden ayrı olarak olumlu düşünmesi, ast ile üstün karşılıklı saygı ve güven duyması ve yöneticisinin takdirini kazanması çalışanların işine, yöneticisine ve örgüte yönelik olumlu davranışlar geliştirmesi nedeniyle önem taşımaktadır (Yaşlıoğlu vd., 2013: 203). Böylece çalışanlar, yönetici desteğini manevi yönden duygusal olarak hissedecekler ve bunu örgüte olumlu olarak yansıtma niyetini taşıyabileceklerdir.

Lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesinin çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde önemli bir role sahip olmasının yanı sıra örgütsel destek algısının da lider ile çalışan arasındaki mübadelenin kalitesini etkilemesi daha yaygın bir görüş olarak kendini göstermektedir. Lider üye etkileşimi kavramı, hem sosyal alışverişteki yeri ve algılanan örgütsel destekle ilişkisi hem de yönetici desteği olarak algılanması nedeniyle destek kavramları açısından önem taşımaktadır (Giray, 2013: 75).

1.4.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisinde kalıcı bir model yaratmaktadır (Rousseau, 2004: 121). Psikolojik bir sözleşme, genellikle çalışanların; çalışan ile yükümlülüklerin algılanan vaatlere dayandığı, örgütün temsilcileri tarafından kabul edilmediği, örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 229).

Psikolojik sözleşmeler çalışanları, yöneticilerin taahhütlerini yerine getireceklerinden emin olduklarında, yöneticilerine verdikleri taahhütleri yerine getirme konusunda motive etmektedir (Rousseau, 2004: 120).

Örgütler basıklaşıp kademeler azaldıkça, çalışanlar kendilerini ve kendi kariyerlerini daha fazla yönettikçe, hem çalışanların hem de yöneticilerin gelecekle ilgili beklentilerini dikkatle iletme ihtiyacı zaman geçtikçe önem kazanmaktadır. Sonuç olarak, yöneticiler psikolojik sözleşmeleri direkt olarak kendileri yönetme fikrini benimsemelidirler (Rousseau, 2004: 125).

Psikolojik sözleşmelerin vaatler, beklentiler ve yükümlülükler bakımından tutarlı olması gerekir. Çoğu işyerinin karşılaştığı çalışma koşullarının hızla gelişmeye devam etmesi nedeniyle, psikolojik sözleşmeler değişen pazarlar, rekabet, teknoloji vb.'ye şirketin uyum sağlamasına izin verecek kadar esnek olmalıdır (Rousseau, 2004: 126).

Çalışanların zihninde olan ve yerine getirilmesini beklediği taahhütlerin, psikolojik sözleşme unsurlarının yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıkan kavram psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222). Yönetici sürekli olarak bireyin psikolojik sözleşmesinin şartlarına dair güçlü sinyaller göndermektedir ve yöneticinin organizasyondan ayrılması

durumunda, birçok çalışan yöneticilerinin ayrılışını çalıştıkları işyeri ile olan psikolojik sözleşmelerinin ihlali olarak düşünmektedir. Böylece birçok çalışan, yöneticileri gittiğinde aynı zamanda psikolojik sözleşmeleriyle ilgili karşılıklı olarak paylaşılan ortak anlayışın da kaybedildiğini düşünmektedir (Rousseau, 2004: 121).

Psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan karşılıklı taahhütlere ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklara dayanmakta ve yöneticiler kendi açılarından çalışanlarına olan taahhütlerini yerine getirecekleri inancını vermektedirler. Bu nedenle, yöneticinin artık örgütte bulunmaması çalışanların bu düşünceye sahip olmasına neden olabilmektedir.

Psikolojik sözleşme teorisi, yönetici ile çalışan arasında karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesi durumunda daha verimli bir çalışma ortamının oluşması gibi olumlu sonuçların, karşılıklı beklentilerin gerçekleşmediği durumda ise olumsuz sonuçların nedenini açıklayan bir kavramdır (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 126). Çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda çalışanların tutum ve davranışlarında örgüte yönelik olumsuz değişimler görülebilmektedir ve bu durum çalışanların işe devamsızlık yapmaları, örgüte olan bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyeti, iş tatmininin azalması vb. olumsuz davranışlarla sonuçlanabilmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222).

Aktarılan bilgilerden hareketle, psikolojik sözleşme teorisinin temelde karşılıklı olarak taahhütlere dayandığı, bu taahhütlerin yerine getirilmemesinin ihlal olarak görüldüğü ve çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabileceği söylenebilmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar doğrultusunda, yönetici ile çalışan arasında karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukların en başta açıkça belirtilmesinin ve daha önceki başlıkta ele alınan yönetici destek boyutlarından bilgisel destek boyutu kapsamında yöneticinin çalışanlara gerekli bilgileri verdiğiinden emin olmasının çok önemli olduğu yorumu yapılabilir. Bazen beklentilerin net ortaya konulmaması bazen de değişen koşullar nedeniyle sorumlulukların yerine getirilmemesi söz konusu olabilmektedir. Rousseau'ya (2004: 121) göre, çalışanlar ve yöneticiler hem psikolojik sözleşmelerinin taahhütlerini yerine getirmeye hem de mevcut taahhütlerin yerine getirilmesinin zor olduğu durumlarda zararları yönetmeye odaklanmalıdırlar.

1.5. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Günümüzde, gelişen teknoloji, artan nüfus ve büyüyen işletmeler, sosyal ve ekonomik ilişkileri ve iletişimi daha zor hale getirmekte, eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaştırmaya çalışan yönetici kavramı da oldukça önemli hale gelmektedir (Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Çalışanlar, yöneticilerinin destekleyici olduğuna inandıklarında, örgütü de kendilerine destek sağlayan kurum olarak görürler. Yöneticiler, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılıklarını etkilemede kilit bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle örgütler, yöneticilerini, çalışanın örgütüne yönelik olumlu tutum ve niyetler geliştirmesine yardımcı olmada etkili olabilecekleri önemli konular hakkında eğitmeyi ihmal etmemelidir (Guchait, Cho ve Meurs, 2015: 307).

Çalışanların örgüt tarafından takdir edilmek ve değer görmek ihtiyaçları nedeniyle, destekleyici politikaların benimsendiği örgütlerde; çalışanların gerçekleştirdikleri performans takdir edilip kişiliklerine değer verilmesi ve çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilen tutum ve davranışlar sergilenmesi durumunda, çalışanlar örgütün amaçlarına yönelik davranıp örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak göreceklidir. Bunun sonucu olarak, örgütün desteğini algılayan çalışanlar örgüte daha çok bağlanacak ve olumlu iş davranışları sergilemeye gayret gösterip, örgüte zarar verebilecek ya da örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltacak davranışlardan uzak duracaklardır (Göktepe, 2016: 43).

Yönetici desteğiyle ilişkili olan ve örgüt düzeyinde önemli etkileri olan bir diğer unsur ise örgütsel bağlılıktır. Çalışanın kendini iş yerine borçlu hissetmesinden doğan bir bağlılık olarak tanımlanan normatif bağlılık (Ünler, 2006: 100), örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan ve yönetici desteği ile ilişki olan bir kavramdır (Ece ve Gültekin, 2018: 88). Yönetici desteği ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ele alındığı kısımda da görüldüğü üzere, araştırmalar sonucunda, yüksek algılanan yönetici desteğinin yüksek örgütsel bağlılığa, düşük algılanan yönetici desteğinin ise düşük örgütsel bağlılığa neden olduğu vurgulanmaktadır (Pohl vd., 2016; Rabbani vd., 2017).

Fayol, bir işletmedeki etkili olmayan bir yönetimin hem nedeninin hem de sonucunun yüksek personel devrinin olduğunu ve bunun yüksek olmasının

verimliliği de önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir (Can, Büyükbacı, Bal ve Ertemsir, 2013: 64). Meyer ve Allen (1991: 72), ödüller sunulmasının ya da çalışanların eğitimleri için maliyet üstlenmek gibi destekleyici davranışların çalışanların normatif bağlılığını geliştirebileceğini belirtmişlerdir. Bir başka ifade ile yönetici desteği algısına sahip çalışanların, normatif bağlılık olarak ifade edilen davranışlarında pozitif gelişmeler olabilecektir.

Yöneticiler, çalışanların performansını yönlendirme ve değerlendirme yetkisine sahip oldukları için örgütün temsilcileri olarak hareket etmektedirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı olan olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarını, örgütün kendilerinden memnun kalıp kalmadığının bir göstergesi olarak görmektedirler (Özdemir, 2010: 98). Yönetici desteğini hisseden ya da algılanan yönetici desteği yüksek olan çalışanlar başka iş imkânları olsa bile kolay kolay örgütten ayrılmayı düşünmeyecekler ve böylece örgüt başarısına daha çok katkıda bulunacaklardır (Ece ve Gültekin, 2018: 90). Örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve iletişim, bir çalışanda ne kadar yüksekse çalışma performansı o derece yüksek olacaktır. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirlik, kalite, hizmet vb. konularda verimli çalışmasına sebep olmaktadır (Akmaz ve Erbaş, 2017: 126). Bunun sonucunda çalışanlar, örgüte ilişkin kısa vadeli değil uzun vadeli planlar yapmaya başlayacak ve örgüte daha fazla katkıda bulunmak için ellerinden gelen çabayı göstermek için daha çok çalışacaklardır (Ece ve Gültekin, 2018: 90). Kısaca, çalışanlar, örgütsel destek ve olumlu örgütsel tutumları artırmaya yardımcı olan örgüt temsilcileri olarak görülebilmektedirler (Maertz vd., 2007: 1070).

1.6. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ KAVRAMI

Çalışmanın ana değişkenlerinden olan çalışma arkadaşları desteği benzer pozisyonda ya da kademedeki çalışanlardan alınan desteği ifade ederken, yönetici desteği ise daha öncede vurgulandığı gibi çalışanın birincil yöneticisi tarafından aldığı desteği ifade etmektedir (Yoon ve Lim, 1999: 925). Yazında, algılanan yönetici desteği (üst desteği) ve çalışma arkadaşları desteği iş temelli sosyal destek kavramının içeriğini oluşturmaktadır (Yüksel, 2006: 10). Sosyal destek türlerinden

biri olan algılanan çalışma arkadaşları desteğini açıklamadan önce, yazında bu kavramın oluşmasına ve önemli hale gelmesine katkıda bulunduğu söylenebilecek kavramlardan bahsetmek algılanan çalışma desteği kavramını daha iyi aktarabilmek açısından faydalı olacaktır.

Homans (1958: 597), küçük gruplarda görülen temel şeyin sosyal davranış olduğunu ve iki ya da üç kişi birbirini etkileyebilecek durumda olduğunda, "sınıflar", "firmalar", "topluluklar" ve "toplumlar" olarak adlandırılan bu devasa yapıların nihayetinde araştırılması gereken bir şey olduğunu belirtmiştir.

Yönetmel ve örgütsel sorunlara davranış bilimleri yaklaşımı ile çözüm bulmaya çalışan Hawthorne araştırması ve geliştirilen beşeri ilişkiler akımı örgütlerin ekonomik amacını ikinci plana attığı için eleştirilse de Hawthorne araştırması ve beşeri ilişkiler akımı insan ögesine önemli ölçüde ağırlık vermektedir. Kaynaklarda Beşeri İlişkiler Ekolü olarak tanımlanan Hawthorne araştırmaları, insan ilişkileri konusunda elde ettiği sonuçlarla endüstriyel davranış alanında devrim niteliğinde bir model olarak gerçekleşmiştir. Bu yaklaşımın en belirgin niteliği ekonomik varlık olarak görülen insanın sosyal ve psikolojik bir varlık olarak görülmesidir. Biçimsel olmayan doğal grupların biçimsel doğal olmayan gruplardan daha etkili olduğu ve bu biçimsel olmayan grup davranışlarının üretimi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 21).

Biçimsel olmayan grupların, insan ögesinin önem kazanmasının ve kişilerin diğer kişileri etkilemeleri ve diğer kişilerden etkilenmeleri gibi nedenlerden dolayı çalışma arkadaşlarının birbirine olan davranışlarının önemli hale geldiği söylenebilir.

Çalışanlar, örgütte işle ilgili görevlerini yerine getirdikleri sırada ya da örgüt içinde başka bir nedenle de işyerindeki sosyal destek kaynaklarından çalışma arkadaşları desteğine ihtiyaç duyabilmektedirler (Yüksel, 2006: 17).

Algılanan çalışma arkadaşları desteği, bir çalışanın hiyerarşide kendisiyle aynı seviyede olan benzer ya da aynı işi yapan diğer çalışanlardan algıladığı desteği ifade etmektedir (Giray, 2013: 75). Sosyal değişim kapsamında çalışanların birbirlerine yardım etmesi ve birbirini desteklemesi çalışma arkadaşları desteği kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kurt, 2013: 41).

Çalışma arkadaşları desteği, aynı örgüt düzeyindeki diğer bireylerle etkileşimden kaynaklanmaktadır (Mossholder vd., 2005: 609). Susskind vd., (2003),

algılanan çalışma arkadaşları desteğini, çalışanların, çalışma arkadaşlarının işle ilgili hizmet tabanlı görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için işle ilgili yardım sağlamaya istekli olduğuna ne ölçüde inandıklarını belirttikleri bir kavram olarak tanımlamışlardır. Yöneticilerle kıyaslandığında çalışma arkadaşlarının birbirleriyle iletişim kurarken daha farklı hedefleri ve ilişkileri olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının birincil amacı bireyin işine ilişkin becerilerini geliştirmek ve yönlendirmek değildir. Çalışma arkadaşlarının davranışları bazen rastgele ve planlanmamış bir biçimde bireyi etkiler. Buna rağmen çalışma arkadaşlarının etkisi çok güçlü olabilmektedir (Raabe ve Beehr, 2003: 276).

Çalışma arkadaşları, bireye bir hedefe nasıl ulaşacağına ilişkin bilgi ve tavsiye verebilmekte, gelişimle ilgili fırsatlardan bireyi haberdar edebilmekte ve bireyin sosyal açıdan iyi ya da kötü iş davranışlarını ve çıktılarını etkileyebilmektedir (Raabe ve Beehr, 2003: 276).

Örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği zaman zaman birbirlerinin yerini alsalar da her birinin etkisi farklıdır. Örgütsel destek daha merkezi ve daha fazla planlanmıştır. Örgütsel desteğin aksine çalışma arkadaşları, meslektaşlarına yakın, onlarla doğrudan temas halinde ve eşit statüdedirler. Liderlerin etkilerini kontrol ederken bile, meslektaşların desteğinin çalışma sonuçları üzerindeki etkileri oldukça büyüktür (Chiaburu, 2010: 53). Fayol; işe yeni giren çalışanın işe alışma evresinin söz konusu olduğunu ve bu dönemde onlara yardımcı olunması gerektiğini belirtmiştir (Can vd., 2013: 64). Çünkü işe yeni başlayan bir çalışan, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden ve de örgütten gelecek desteğe diğer çalışanlara kıyasla daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Çoğu durumda, çalışma arkadaşlarının algılanan desteği, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için hayati öneme sahiptir, ancak moral gibi somut konulardan daha fazlasını etkilemektedir. Çalışma arkadaşları desteği (resmi veya gayri resmi) genellikle hiyerarşik farklılıklardan mahrumdur, muhtemelen yöneticilerden sağlanan resmi desteği destekler ve hizmet sunumu için öngörülen örgütsel standartlara dayanmaktadır (Susskind vd., 2003: 181).

Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin yönetici ilişkilerinden daha büyük sosyal destek etkilerinin olabileceği de öngörülmektedir. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasındaki otorite farkı 'güven'i sınırlandırabilmektedir. Yönetici tarzlarının

McGregor'un X Teorisi gibi destekleyici olamayacağına dair bir ihtimal vardır. Böyle zorlu ve otoriter bir yönetici, aksine daha büyük bir stres kaynağı olabilmektedir (Karasek ve Triantis, 1982: 183). Larocco, House ve French (1980), yaptıkları araştırmalarında, çalışma arkadaşlarından gelen sosyal desteğin stresi azaltmanın önemli bir yolu olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bu bağlamda, bazen otoriter bir yönetici stres kaynağı olabiliyorken çalışma arkadaşlarından gelen destek, stresi azaltmada önemli rol oynayabilmektedir.

Yoon ve Thye (2000: 311) ise çalışmalarında, çalışma arkadaşları desteğinin Kore'deki organizasyonların düz ve hiyerarşik yapıya geçmeleri nedeniyle giderek daha fazla önem kazandığını belirtmişlerdir.

1.7. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN BOYUTLARI

Ducharme ve Martin (2000: 231), çalışma arkadaşları desteğini duygusal (affective) destek ve araçsal (instrumental) destek olmak üzere iki farklı boyutta ele almışlardır.

Araçsal destek ya da insanlara bir şeyler yapmaları için yardım etme ve duygusal destek ya da sempati sağlama en çok incelenen iki boyuttur. Duygusal destek; çalışanlara, birbirlerinin sorunlarını dinleyip dinlemediği gibi genel sorular sorularak işlevselleştirilebilmektedir (Beehr, Jex, Stacy ve Murray, 2000: 393). Araçsal destek ise çalışanların işlerini zamanında bitirmede çalışma arkadaşlarının ihtiyaç duyabileceği gereçleri paylaşmalarını ifade etmektedir.

Görev yeterliliğinin, çalışma arkadaşları desteğinin duygusal tükenme üzerindeki etkisi için kısmi bir açıklama işlevi görebilmesi mümkündür. Çalışma arkadaşları desteği, çalışanların iş yüklerini yönetme konusundaki kişisel yeterlilik duygularını artırabilmekte ve bu da çalışanların işle ilgili yorgunluk deneyimlerini azaltabilmektedir (Brotheridge, 2001: 11).

1.8. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Yazında, çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel ve işle ilgili değişkenlerin ilişkisini inceleyen araştırmalara çok fazla rastlanmamaktadır (Giray, 2013: 76). Bu kısımda, araştırmalarda çalışma arkadaşları desteği ile birlikte yer alan değişkenlere yer verilmiştir. Ancak Tablo 2’den de görüleceği üzere, bu kavram, örgüt ile ilgili değişkenlerle birlikte daha az ele alınırken stres vb. değişkenlerle daha çok araştırılmıştır.

Tablo 2: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yıl	Araştırmacılar	Çalışma Konusu
2000	Ducharme ve Martin	İş tatmini
2000	Beehr vd.	İş performansı
2004	AbuAlRub	İş stresi, iş performansı
2008	Ng ve Sorensen	Örgütsel destek
2009	Bateman	İş tatmini, işten ayrılma niyeti
2010	Amarneh vd.	İş performansı
2013	Tews vd.	İşgücü devri
2014	Loi vd.	Stres
2016	Charoensukmongkol vd.	Tükenmişlik, iş tatmini
2016	Yang vd.	Stres
2017	Demirel ve Yücel	Tükenmişlik
2017	Soysal vd.	Sinizm

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de çalışma arkadaşları desteği kavramının birlikte araştırıldığı kavramlara yer verilmiştir. İş tatmini, iş performansı, örgütsel destek kavramları

algılanan çalışma arkadaşları desteği ile pozitif ilişkili kavramlar iken sinizm, stres, tükenmişlik, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili kavramlardır.

1.8.1. Performans

Performans, çalışma arkadaşları desteğinin pozitif yönde ilişkili olduğu değişkenlerden biridir. Amarneh vd.'nin (2010) 365 hastane hemşiresini, Tozkoparan ve Tenteriz'in (2019) 210 beyaz yakalı çalışanı, Beehr vd.'nin (2000) ise 198 kitap satıcısını örneklem olarak ele aldıkları araştırmalarında, çalışma arkadaşları desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarından görüldüğü gibi, algılanan çalışma arkadaşları desteği arttıkça çalışanların iş performansında artış görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışma arkadaşları desteğini algılayan ve çalışma arkadaşları desteğinin arttığını düşünen çalışanların performanslarında bu destek türünün olumlu etkileri görülmektedir.

1.8.2. Örgütsel Destek

Çalışma arkadaşları desteğinin pozitif ilişkili olduğu değişkenlerden biri de örgütsel destek kavramıdır. Yüksel (2006), gıda sanayinde çalışan 98 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ng ve Sorensen' in (2008), yaptıkları araştırma sonucunda algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgularından hareketle, çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların örgütsel destek algılarının arttığı söylenebilir. Bir diğer ifade ile, çalışma arkadaşlarından destek gördükçe çalışanlar örgütten de destek aldıklarını düşünmektedirler.

1.8.3. İş Tatmini

Çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve çalıştıkları örgütün yönetim anlayışından ne derece memnun olduklarını açıklayan bir kavram olan iş tatmini (Tutar, 2007: 102) çalışma arkadaşları desteğinin pozitif ilişkili olduğu değişkenlerden biridir.

Bateman'ın (2009) kadın modası şirketlerinde çalışan toplam 98 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışma arkadaşları desteğinin iş tatmini ile güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ng ve Sorensen'in (2008), yaptıkları araştırma sonucunda, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile iş doyumu arasında önemli derecede anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ducharme ve Martin (2000), 2505 tam zamanlı çalışana uyguladıkları araştırmalarında, çalışma arkadaşları desteğinin iş tatminine etkisini araştırmışlar ve algılanan çalışma arkadaşları araçsal desteğinin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Görüldüğü gibi, çalışma arkadaşları desteğini algılayan ve çalışma arkadaşları desteğinin arttığını düşünen çalışanların işten duydukları tatmin de artmaktadır. Bir başka deyişle, bir çalışan örgütte birlikte çalıştığı arkadaşlarından manevi olarak destek hissettiğinde işle ilgili memnuniyet derecesi de artmaktadır.

1.8.4. İşgücü Devri

Tews vd. (2013), konaklama endüstrisinde çalışan 188 çalışanı örneklem olarak ele aldıkları çalışmalarında, çalışma arkadaşları desteğini iki boyutlu olarak araçsal ve duygusal destek şeklinde ele almışlar ve çalışma arkadaşları desteğinin işgücü devrine olan etkisini bu şekilde araştırmışlardır. Çalışma arkadaşlarının duygusal desteği işgücü devri ile negatif ilişkiliyken, çalışma arkadaşlarının araçsal desteğiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

1.8.5. Stres

Çalışma arkadaşları desteği kavramı genellikle çalışanların sağlık durumlarını etkileyen kavramlar olan stres ve gerginlik gibi kavramlarla incelenmiştir (Giray, 2013: 76).

Çalışma alanlarını daha az güvenli olarak algılayanlar, aynı zamanda daha az yönetici ve çalışma arkadaşları desteği de algılamaktadırlar (Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch ve Vaccaro, 2002: 46). Başka bir ifadeyle, çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinde de görülebildiği üzere, destek algısının her zaman psikolojik faktörlerle ilgili değil aynı zamanda çalışma koşullarının fiziksel özellikleriyle de ilgili olabildiği söylenebilmektedir.

AbuAlRub (2004), 303 hemşire üzerinde yaptığı araştırmasında, iş stresi ile çalışma arkadaşları desteği arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve çalışma arkadaşlarından daha fazla destek algılayan çalışanların daha az iş stresi yaşadığını vurgulamıştır. Loi vd. (2014), 141 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda çalışma arkadaşları desteğinin stresi azalttığı bulgusunu elde etmişlerdir.

Yang vd. (2016) ise, 1649 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin iş stresi ve işte var olmama sorunu (presenteeism) üzerinde doğrudan ve önemli derecede negatif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. İşte var olmama (presenteeism) kavramı, çalışanın işte sadece bedenen var olup ruhsal olarak olmaması anlamına gelmektedir.

La Rocco vd. (1980), 23 farklı meslekte 636 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, çalışma arkadaşlarından gelen sosyal desteğin stresi azaltmanın önemli bir yolu olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bu bağlamda, bazen otoriter bir yönetici stres kaynağı olabiliyorken çalışma arkadaşlarından gelen destek ise stresi azaltmada önemli rol oynayabilmektedir.

Yer verilen araştırma sonuçlarından hareketle, çalışma arkadaşlarından gelen desteği algılayan ve çalışma arkadaşları desteğinin arttığını düşünen çalışanların iş ile ilgili streslerinin azaldığı, çalışma arkadaşlarının destekleyici davranışlar göstermediğini düşünen ya da çalışma arkadaşları desteğinin azaldığını düşünen çalışanların ise iş streslerinin arttığı ifade edilebilir.

1.8.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı çalışma arkadaşları desteğinin negatif ilişkili olduğu değişkenlerden biridir. Charoensukmongkol vd. (2016), araştırmaları sonucunda çalışma arkadaşları desteğinin tükenmişliğin tüm yönleriyle değil sadece duygusal tükenme ile negatif ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Demirel ve Yücel (2017), çeşitli kurumlarda çalışan 370 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan çalışma arkadaşları desteği arttıkça duygusal tükenmişliğin azaldığını ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bir başka deyişle, bir çalışan örgütte birlikte çalıştığı arkadaşlarından manevi olarak destek hissettiğinde işle ilgili hissettiği tükenmişlik duygusu da artmaktadır.

Çalışma arkadaşları desteğini algılayan ve çalışma arkadaşları desteğinin arttığını düşünen çalışanların tükenmişlik duyguları azalmakta iken çalışma arkadaşları desteğinin arttığını düşünen çalışanların tükenmişlik duygularında ise artış görülmektedir.

2.3.7. İşten Ayrılma Niyeti

Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile negatif ilişkili olan kavramlardan biri de işten ayrılma niyetidir. Çalışanların işleriyle, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve çalıştıkları örgüt ile ilgili olumsuz düşünceleri, çalışanların işten ayrılmaya eğilim göstermelerine neden olabilmektedir.

Bateman (2009), 98 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışma arkadaşları desteğinin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yüksel (2006), 98 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda yönetici desteği, örgütsel destek ve çalışma arkadaşları desteği ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur. Bir diğer ifade ile, çalışanların algıladığı çalışma arkadaşları desteği arttıkça işten ayrılmaya duyulan eğilim ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

1.8.8. Sinizm

Sinizm, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile birlikte ele alındığında negatif ilişkili olduğu belirlenmiş kavramlardan biridir. Kerse ve Karabey (2017: 379), örgütsel sinizmi; çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşüncelerinin güçlü olumsuz duygularla birleşmesi nedeniyle örgütü küçümseyici ve kötüleyici davranışlar ortaya koymasıyla sonuçlanması şeklinde tanımlamışlardır.

Soysal vd. (2017), özel bir hastanede çalışan 67 hasta danışmanının anket verilerini değerlendirdikleri araştırmaları sonucunda, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Çalışanların, çalışma arkadaşlarından algıladıkları destek arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı, başka bir deyişle örgüte yönelik olumsuz düşünce ve kötü davranışların azaldığı söylenebilmektedir.

1.9. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Bu başlık altında, çalışma arkadaşları desteği kavramının ilgili olduğu teoriler olan psikolojik sözleşme ve sosyal değişim teorilerine yer verilmiştir.

1.9.1. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik Sözleşme Teorisi'ne atıfta bulunan çok sayıda çalışma vardır. Morrison ve Robinson'a göre (1997: 229), psikolojik sözleşmeler; genellikle çalışanların yükümlülüklerinin algılanan vaatlere dayandığı, örgütün temsilcileri tarafından resmi olarak kabul edilmeyen, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle yönelik çalışanların inançları şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmeler; işveren ve çalışanların karşılıklı vaatlerini içeren iş sözleşmelerinden farklı olarak tarafların beklentilerini ifade etmektedir ve önemli bir kavramdır (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 126).

Alder vd.' ne göre (2012: 2); Psikolojik Sözleşme Teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını psikolojik sözleşmeler yoluyla müzakere etmelerini önermektedir.

Yazarlara göre herhangi bir çalışma arkadaşları desteği eksikliği, psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirilmektedir (Alder vd., 2012: 2).

1.9.2. Sosyal Değişim Teorisi

Çalışma arkadaşları desteği kavramının ortaya çıkması, sosyal değişim teorisi kapsamında çalışma arkadaşlarının birbirlerine yardım etmesi ve birbirlerini desteklemesi sonucunda olmuştur (Kurt, 2013: 41).

Sosyal değişim teorisi, çalışanların motivasyonunu anlama ve örgüt hedeflerine ulaşma ile ilişkisinin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel davranışa bu tür yaklaşımlar, çalışanlarla işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülükler dahilinde belirli faaliyetler yürütme konusundaki motivasyonlarını içermektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492).

Bir çalışan diğer bir çalışana iş projesine yardım etme gibi herhangi bir sorumluluğunda yardımcı olurken, yardım edilen çalışan ise başka bir zaman kendisine destek sağlayan çalışma arkadaşına ihtiyaç duyduğunda iş konusunda destek olabilmektedir. Alder vd.'ye göre (2012: 3), bu durumlarda çalışanlar birbirlerine karşı şükran ve sorumluluk duygusu hissetmekte ve her biri kendilerine gösterilen olumlu davranışların ödülleri almaktadırlar. Bu ortam, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan geliştirmekte, çalışma koşullarıyla başa çıkmalarına yardımcı olmakta ve böylece stres, tükenmişlik ve işgücü devri gibi önemli derecede olumsuz sonuçları azaltmaktadır.

1.10. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgütte tüm çalışanların neyi gerçekleştirmeyi amaçladıkları konusunda iyi düşünmeleri ve diğer çalışanların da bunları bilmelerini ve anlamalarını sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle örgütte herkes karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini belirlemiş olacak ve bir çalışan diğerlerinden beklentilerini netleştirirken, diğerlerinin de kendisinden beklentilerinin ne olduğunu bilecektir (Drucker, 2005: 47). Yüksek kaliteli ilişki sistemleri, çalışanları ilişkisel bir ağ içinde

barındırmaktadır ve çalışanları örgütlerinden uzaklaştırabilecek güçlere karşı daha az duyarlı hale getirmektedir (Mossholder vd., 2005: 608). Bir diğer ifade ile çalışanlar, örgüt içinde birbirleriyle ve yöneticileri ile ilişkileri güçlü olduğu için örgütlerine karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranış oluşturmalarını sağlayacak etkenlerden daha az etkilenmektedirler.

Çalışanlar, işle ilgili olabileceği gibi işle ilgili olmayan birçok nedenden ya da sorundan ötürü de çalışma arkadaşlarına ihtiyaç duyabilmektedirler. Bunun sonucunda her iki durumda da sadece çalışanlar değil örgüt de etkilenmektedir (Yüksel, 2006: 17). Örgüt için ortaya çıkarabileceği sonuçların farkında olarak yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı pozitif tavır ortaya koyabilecekleri aşırı rekabetçi olmayan, çalışanların psikolojik olarak huzurlu olabilecekleri bir ortam oluşturmaları gerekmektedir. Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004), yaptıkları araştırmada yönetim tarzının, çalışma koşullarının, takdir edilme duygusunun ve arkadaşlık ortamının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, bahsedilen olumlu özellikleri taşıyan ortamda çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet artmaktadır.

Yapılan araştırmalarda algılanan çalışma arkadaşları desteği ile stres (AbuAlRub, 2004; Loi vd., 2014; Yang vd., 2016) , işgücü devri (Tews vd., 2013), tükenmişlik (Charoensukmongkol vd., 2016; Demirel ve Yücel, 2017), işten ayrılma niyeti (Bateman, 2009) ve sinizm (Soysal vd., 2017) kavramları arasında negatif anlamlı ilişki bulunmakta iken performans (Amarneh vd., 2010; Beehr vd., 2000), örgütsel destek (Yüksel, 2006; Ng ve Sorensen, 2008) ve iş tatmini (Bateman, 2009; Ducharme ve Martin, 2000) arasında pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Buraya kadar verilen bilgilerden de görüldüğü üzere, çalışma arkadaşları desteği stres, tükenmişlik gibi bireyle ilgili ve performans, sinizm, işgücü devri, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi örgütle ilgili çok önemli değişkenler ile etkileşim halindedir. Özellikle çalışma arkadaşları desteği ile negatif ilişkili kavramlara bakıldığında sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin örgüt açısından oldukça önemli sonuçlar doğurabileceğini söylemek mümkündür. Çalışanların örgüt ile ilgili kötü düşünce, tutum, davranışlar içinde olarak sinik davranışlar göstermesi, çalışma arkadaşları desteğinin algılanamaması nedeniyle

Örgüt ve iş ile ilgili olarak memnuniyetsizlik duyması sonucunda işten ayrılmaya karar vermesi gibi örgüt olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, ilgili teorilere, kavramın boyutlarına, ilişkili olduğu faktörlere, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlara ve bu davranışın sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Çalışma hayatında ihtiyaçların ve gerekliliklerin dışında tutum ve davranışlarda bulunulması örgütlerin çalışanlarına gittikçe bağımlı olmalarına neden olmuştur. Giderek bağımlı hale gelmenin en önemli sonuçlarından biri de yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) kavramsallaştırılması ve boyutlarının oluşturulmasıdır (Sökmen ve Boylu, 2011: 157).

Vatandaşlık kavramı, bütün toplumlarda ve tüm tarih sürecinde görülen ortak hak ve yükümlülükleri içermekte olup örgütsel vatandaşlık kavramı da benzer şekilde bu özelliğe sahiptir. Örneğin, çalışanların inisiyatif kullanması hak olarak nitelendirilebilmektedir, ancak örgütün bu hakkı çalışanlara vermesi gerekmektedir. Hak ve yükümlülükler günümüz hukuk devletinde yasalara dayanmaktayken, örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan ve işveren arasındaki hak ve yükümlülükler yazılı anlaşmada belirtilmediği için bunların yasal dayanağı yoktur (İrmiş ve Gök, 2008: 209). Vatandaşlık, kişinin eğilim veya sorumluluk duygusu nedeniyle başkalarına veya örgüte yardım etme arzusundan kaynaklanmaktadır. Söz konusu kişileri "iyi askerler" veya "iyi vatandaşlar" olarak tanımlamak bu fikri güçlendirmektedir (Bolino, 1999: 82).

ÖVD, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak ifade edilebilmektedir. Tanımdaki zorunlu olmayan ifadesi, bu davranışları sergilemesinin çalışanların kişisel tercihinine dayalı olduğunu ve yerine

getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını açıklamaktadır (Gürbüz, 2006: 50).

Organ'a göre, ÖVD'ler iş tanımının bir parçası değildir ve çalışanların yapmaları için eğitim almadıkları davranışlardır (Çetin, 2004: 15). Örgüte yönelik vatandaşlık davranışları, düzeni sağlamak için tasarlanmış gayri resmi kurallara uymak, ortalama iş katılımının üzerinde katılım göstermek ve uzun iş molaları vermemek gibi eylemleri içermektedir. Daha kişisel olarak belirli kişilere yardım etmeye odaklanan vatandaşlık davranışları, işe devam etmeyenlere yardım etmek, ağır iş yükü olan meslektaşlara yardım etmek ve diğer çalışanların refahıyla kişisel olarak ilgilenmek gibi davranışları içermektedir (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003: 191).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, karşılığında ücret ya da resmi ödül için herhangi bir talepte bulunmadan çalışanların gönüllü eylem ve karşılıklı yardım davranışında bulunmasını temsil etmektedir. Günümüzde de performans analizinde yeni bir kavram haline gelmektedir (Lian ve Tui, 2012: 64).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bilinen davranış kavramından daha ileri düzeyde bir görev bilincini çağrıştırmaktadır. Çalışan davranışları örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki görev ve etkinlikleri kapsamına girmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte zarar verebilecek ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini kabul etme, çalışanların yetenek ve hünelerlerini geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi eylemleri içermekte olup, tüm örgüt üyelerinin bu şekilde davranması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 354).

Biçimsel iş tanımlarının dışında, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Hiç kimse izlemese bile, tüm kurallara ve düzenlemelere inanarak uyan bir çalışan, özellikle "iyi bir vatandaş" olarak kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 517-524).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ancak işletme içinde her tür olumlu gönüllü davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi, çalışanların yaptıkları davranışın niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranış gönüllüyse örgüt, çalışanlar ve yöneticileri açısından

olumluluk ifade ediyorsa ve örgütteki diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitli olumlu davranışları kapsamaktadır ve yazında kavram ile ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Tablo 3'te örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlar, kronolojik olarak genel bir özet niteliğinde incelenmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış

Yazarın Adı Soyadı	Tarih	Tanım
Brief ve Motowidlo	1986	Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.
Organ	1988	Örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.
George	1991	Örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır.
Greenberg ve Baron	2000	Örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır.
İşbaşı	2000	Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe

		dayalı birey davranışdır.
Podsakoff vd.	2000	İş tanımlarında ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır.
Ryan,J.	2001	Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını artıran bireysel davranışları simgeler.
Gürbüz	2006	Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, gönüllülük esasına dayalı ve örgütün fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlardır.
Wong vd.	2006	Örgütsel vatandaşlık davranışı bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade eder.
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların isteyerek içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır.
Robbins ve Judge	2012	Herhangi bir çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ancak; örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı davranış biçimine örgütsel vatandaşlık davranışı denir.

Kaynak: Güler, 2013: 19.

ÖVD iki türde incelenebilmekte ve bu iki tür arasında belirgin bir farklılık görülebilmektedir. Birinci tür ÖVD, aktif bir şekilde örgütsel yapıya, uygulamalara ve hedeflere katılım ve katkı davranışlarıdır. İkinci tür ÖVD ise çalışanların

uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalmalarıdır. Örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan birinci türde, çalışanların aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar genellikle aktif, üretken ve çalışkandır. İkinci türe giren, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise asıl mantık örgüte katkıda bulunmak değil, örgüte zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

Van Scotter ve Motowidlo (1994) tarafından performans, görev (task) ve bağlamsal (contextual) performans olarak iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bağlamsal performans, örgütün sosyal, örgütsel ve psikolojik bağlamı üzerinde etkisi olan tüm davranışsal bölümlerin örgüte olan toplu değeri olarak tanımlanmaktadır (LePine vd., 2002: 55). Görev performansı ise çalışanların görev tanımları doğrultusunda göstermiş oldukları performansa işaret eden performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 183). Bağlamsal (çevresel) performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer özellikler göstermektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 86).

Diğer çalışanlara göre daha deneyimli olan çalışanlar, gönüllü olarak yeni çalışma arkadaşlarına işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelerine yardım ettiğinde, yeni çalışanların daha hızlı ve üretken çalışan olmalarına yardımcı olabilmektedirler. Böylece çalışma grubunun veya birimin verimliliği artmaktadır. Benzer şekilde, zamanla yardım davranışı, "en iyi uygulamaların" bir çalışma birimi veya gruba yayıldığı bir mekanizma olabilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135).

Yazın incelendiğinde yapılan tanımlardan ve açıklamalardan hareketle, çalışanların iş sözleşmelerinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranışlar, çalışanın gerçekleştirmesi ya da gerçekleştirmemesi durumunda çalışanı etkilememektedir. Bununla beraber, söz konusu davranışlar örgüt için uzun ya da kısa dönemde fayda sağlayabilecek davranışlar olarak nitelendirilmektedir.

Bazı durumlarda ÖVD, çalışanlar tarafından işlerin tamamlanması için zaten yapılması gerekli davranışlar olarak düşünülebilmektedir. Her gün yüz yüze olduğu çalışma arkadaşlarına karşı zorunluluğu olmasa da çalışanlar, kolaylaştırıcı davranışları kendi isteğiyle bir gereklilik olarak görebilmektedirler. Böylelikle kişi, hem çalışma arkadaşlarına yardım etmekte hem de örgütün amaçlarına ulaşması konusunda katkıda bulunmuş olmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışının, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve örgütsel davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980'li yılları bulmuş olsa da bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Söz konusu teorilerin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli katkılarının olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kavramla ilgili teorilere ayrı bir bölümde değinilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temellerinin, 1930'lu yıllarda gündeme gelen önemli ve etkili teorilere dayandığı düşünülmektedir. 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yıllara kadar devam eden bu dönem incelendiğinde, ilk çalışmanın Chester I. Barnard'a ait olduğu görülmektedir. Barnard'ın 1938 yılında yayınlanan "The Functions of the Executive" isimli kitabı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelini oluşturan en önemli eserlerden ilki olarak kabul edilmektedir (Ürek, 2015: 31).

Katz ve Kahn, 1966 yılındaki çalışmalarında çalışanların meslektaşlarına işle ilgili bir problemde yardımcı olma konusunu; sorun çıkarmadan siparişleri kabul etme, şikâyet etmeden geçici dayatmaları tolere etme, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olma, iş birimi hakkında yabancılara zamanında ve yapıcı açıklamalar yapma, tolere edilebilir ve kişilerarası çatışmanın yarattığı dikkat dağıtıcı unsurları en aza indiren bir çalışma ortamını teşvik etme ve örgütsel kaynakların korunması gibi davranışlar ile açıklamışlardır. Daha iyi bir terim bulunmaması nedeniyle, günümüz mevcut yazarları bu davranışlardan "vatandaşlık" davranışları olarak bahsetmektedirler (Aktaran Bateman ve Organ, 1983: 588).

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgisi, henüz bir fabrikada genç bir işçi iken işlerine yansımış ve izler bırakmıştır. O zamanlarda Organ'ın elindeki iş aletini kullanmada zorlandığını gören kıdemli bir çalışan elindeki işi bırakıp ona gelip nasıl kullanıldığını tarif etmiştir. Kıdemli bir çalışanın elindeki işi bırakıp gelip Organ'a yardım etmesi iş yönetmeliğinde olmamasına rağmen çalışanın bu gayreti hem çalışana hem de örgüte yardımcı olmuştur (Aktaran Çetin, 2004: 10).

Katz ve Kahn, “Organizasyonların Sosyal Psikolojisi” adlı eserlerinde ÖVD’nin biçimsel iş tanımlarında yer almayan davranışlar olduğunu belirterek ilk kez vatandaşlık kavramını kullanmışlardır. Katz ve Kahn’ın “Rol Teorisine” göre örgütsel görevlerin yerine getirilmesi, bazı motive edilmiş ve yönlendirilmiş davranışlar aracılığıyla mümkündür. Bu davranışlar örgütsel rolleri şekillendirmekte ve eğer bu roller beklenen şekilde gerçekleşirse örgütler etkin ve verimli bir biçimde çalışmaktadır (Aktaran Altay, 2015: 23).

Başlangıçta Smith, Organ ve Near (1983), iki ÖVD boyutu belirlemişlerdir. ÖVD’nin bu biçimlerini temsil eden fedakarlık boyutu belirli bir kişiye (çalışma arkadaşları gibi) yardım ifade ederken genel uygunluk (veya vicdan) boyutu, iş prosedürleri ve davranış kurallarına sadık bir şekilde bağlı kalmayı içeren daha kişisel olmayan bir vatandaşlık biçimini ifade etmektedir. Daha sonra, Organ 1988 yılında yayınladığı çalışmasında ÖVD’ye ek üç boyut getirmiştir. Nezaket boyutu, çalışma arkadaşlarının sorunlarını önlemeye yardımcı olmak için yapılan jestleri; sportmenlik boyutu, küçük ve geçici kişisel rahatsızlıkların ve dayatmaların itiraz etmeden veya protesto etmeden hoşgörölü olmaya istekli olmayı ve sivil erdem boyutu ise örgüt yönetimi konularına karşı sorumlu ve yapıcı katılımı ifade etmektedir (VanYperen, 1999: 377).

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem örgüte hem de bireye yararları ve yardımı olduğundan iki konuyu tek bir yapıda birleştirmektedir (Çetin, 2004: 24).

Yazına bakıldığında ampirik ve kavramsal çalışmalar, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-B) olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, işe gelemediğinde önceden bildirimde bulunma, düzeni sağlamak için tasarlanan gayri resmi kurallara uyma gibi genel olarak örgüte faydaya sağlayan davranışlardır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ise işte bulunmayan diğer kişilere yardımcı olma, diğer çalışanlara kişisel ilgi gösterme gibi kişilere fayda sağlayan ve bu yolla da doğrudan örgüte katkıda bulunan davranışlardır (Williams ve Anderson, 1991: 601-602).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş boyutta ele almasına rağmen örgütlerdeki bilgi analizleri; yardımcı bireylere yönlendirilen ve örgüt hizmetinde sergilenen vatandaşlık davranışları olarak iki temel boyutta ortaya çıkmıştır (Çetin,

2004: 11). Le Pine vd. (2002: 54), Organ'ın sınıflandırdığı beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutundan diğerkamlik/özgecilik (alturism) ve nezaket (courtesy) boyutlarının bireylere yönelik davranışlar olurken, sportmenlik (sportsmanship), sivil erdem (civic virtue) ve vicdanlılık (conscientiousness) boyutlarının ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, Smith vd.'nin (1983) özgecilik ölçeği, Organ'ın özgecilik ve nezaket kavramıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, Smith vd.'nin genel uyumu vicdanlılığa benzese de, Organ'ın sivil erdem tanımı ile birkaç madde örtüşmektedir (LePine vd., 2002: 56).

Smith vd. (1983: 662) ÖVD'yi, uyum davranışlarını kişisel olmayan bir vicdan, daha çok “doğru ve uygun ama sistem uğruna bir şeyler yapma, “iyi bir asker” veya “iyi bir vatandaş” sendromu olarak tanımlamaktadırlar.

"İyi asker" sendromu veya örgütsel vatandaşlık davranışı, geleneksel olarak örgütün amaçlarını ilerletmeye yarayan ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bu davranışlar etik veya etik dışı olabilmektedir (Turnipseed, 2002: 1).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Yazında yer alan bazı teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur ve kavram üzerinde etkisi görülmektedir. Çalışma kapsamında, örgütsel vatandaşlık ile ilgili teoriler olan sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, beklenti teorisi ve lider-üye etkileşimi teorileri ele alınmıştır.

2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Yazında çoğu kavramın sebepleri ve sonuçları açıklanırken bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. ÖVD ile ilgili teorilerin başında Sosyal Değişim Teorisi gelmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

Organ, çalışanların örgüte girerken sosyal değişim teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olduklarını ifade etmiştir (Aktaran Gürbüz, 2006: 53). ÖVD ve iş tutumları arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanlar, örgütlerinin

eylemlerinin karşılığını vermek için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktadır. ÖVD'nin, çalışanların yardımsever, işbirlikçi veya vicdani yatkınlığını yansıttığı düşünülmektedir (Bolino, 1999: 82).

Yazında sosyal değişim teorisinden yararlanılarak yapılan açıklamalar ve elde edilen sonuçlardan hareketle, örgütlerde yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları ve çalışanların da bu davranışlar karşısında gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir sosyal değişim ilişkisi içinde ele alınabileceği ifade edilmektedir. Karşılıklılık boyutunda, yöneticiler ve çalışanlar sosyal değişimin tarafları olarak, birbirlerine olumlu sosyo-duygusal çıktılar sunmaktadırlar. Bu durumda, güçlendirici lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 230). Çalışanlar, vatandaşlık davranışını yöneticilere karşılık verme aracı olarak seçebilmektedirler (Smith vd., 1983: 655).

Organ'a göre sosyal değişim teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışında bulunulması, adaletli muamele ve tatminkâr çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme olarak devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Aktaran Gürbüz, 2006: 53). Karşılık bulacağına yönelik inancı güçlü olan çalışanlar, sosyal değişim konusunda daha istekli olacaklardır. Sosyal değişim açısından, örgüt yönetimleri, güçlendirici lider davranışları sergileyecek, bunların karşılığında da çalışanlarından örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini bekleyecektir (Bolat vd., 2009: 219-220).

Çalışanlar, örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça sosyal değişimin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedirler (Bolat ve Bolat, 2008: 86-87).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams'a göre teorinin odaklandığı nokta, kişilerin bir şeyler verdikleri ve bunun karşılığında da bir şeyler bekledikleri değişim ilişkisidir. Kişilerin verdikleri şeylere girdi denmektedir ve değişimin diğer tarafında, bireyin aldığı, sonuç olarak adlandırılan şey vardır. Girdi ve sonuçlara ek olarak üçüncü değişken referans kişi veya grup olarak adlandırılmaktadır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 159).

Eşitlik teorisinin temeli, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan, işteki performansını elde ettiği “yarar” veya “sonuç” ile gösterdiği çabayı, sahip olduğu yeteneklerini ve eğitimini karşılaştırmaktadır. Buradaki yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödülleri ifade etmektedir. Kişinin çaba-yarar orantısı, diğer çalışanlardan düşük, aynı veya daha yüksek olabilmektedir. Eğer çalışan, orantıyı düşük algıarsa, ilk tepkisi söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumak olabilecektir. Çalışan, eşitlik veya kendi lehine bir fark algıladığında, örgütsel işlem adaleti algısı yükselmekte olup bu durum aynı zamanda, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığına katkı sağlamaktadır (Tutar, 2007: 99).

Moorman’a göre (1991: 851), örgütsel adaletsizlik algılayan çalışanların, vatandaşlıklarının sıklığını veya büyüklüğünü azaltabilmesi eşitlik teorisi ile tutarlıdır. Buna karşın, adil muamele gördüklerine inanan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışının devam etmesini sisteme makul bir katkı olarak görebileceklerdir.

2.3.3. Beklenti Teorisi

Motivasyon çerçevesi içerisinde, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunup bulunulmayacağının seçimini en açık şekilde Vroom’un Beklenti Teorisi ile yorumlanmaktadır. Beklenti teorisi, çalışanların potansiyel bir ödülün algılanması, çaba ve performans arasındaki bağlantının olması ve belirli bir ödülün elde edilmesinin daha geniş amaçlara ulaşmada etkili olacağını öngörmeleri durumunda belirli eylemleri gerçekleştirmek için harekete geçeceklerini vurgulamaktadır. ÖVD, üzerinde yapılan araştırmalar, bu davranışların görev davranışlarından daha istemli olduğunu ve bu nedenle maliyet ve faydaların bilişsel değerlendirmenin bir fonksiyonu olarak değişme olasılığının olduğu iddiasını desteklemektedir (Haworth ve Levy, 2001: 64-65).

2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, ilk kez Fred Fiedler tarafından “Durumsal Lider Etkinliği Teorisi” adıyla geliştirilmiştir. Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiş olan bu teori, Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) modeli olarak da bilinmektedir. Lider ile astın arasındaki ilişki ve etkileşim, bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Güler, 2013: 32). Lider-üye etkileşiminde lider ile astlar arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanması açısından, söz konusu teori diğer geleneksel liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Tekin, 2018: 345). Lider-üye etkileşimi teorisi liderlerin farklı çalışanlarla farklı sosyal değişim ilişkileri kurduklarını savunmaktadır (Çetin vd., 2012: 8).

Bir çalışanın “iyi vatandaş” olması örgütün refahını artırmakta ve bu nedenle, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki göstermesi beklenmektedir (Wang vd., 2005: 422). İş birliği ve takım çalışmasının arttığı, yardımlaşmanın ve fedakârlığın önemli olduğu, gönüllülük esasının ön plana çıktığı ve anlaşmazlıkların azaldığı örgütlerde, çalışan etkinliğinin ve performansının artması beklenmektedir. Yazın incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansına etkilerini ayrı ayrı ele alan çalışmalara rastlanmaktadır (Tekin, 2018: 344).

Çetin vd. (2012), lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini eğitim sektörü üzerinde incelemişler ve 659 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışmada müdür-öğretmen, bir diğer ifade ile lider- üye etkileşiminin kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir.

Asgari vd. (2008), eğitim kurumlarında çalışan 220 çalışana yaptıkları araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile ÖVD arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Baş vd.’nin (2010: 1030), özel bankada çalışan toplamda 915 yönetici ve çalışanı örneklem aldıkları araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sadece katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, liderin koymuş olduğu amaçlar için daha çok çaba harcayan çalışanların, aynı zamanda

diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini göstermektedir.

Tekin'in (2018), 377 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesinin artmasının çalışan performansına etkisinde, örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Podsakoff vd., (2000: 531-532), lider-üye etkileşiminin, özgecilik ve "genel" vatandaşlık davranışlarıyla olumlu ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Yazında yapılan araştıma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşim kalitesinin artması, çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, lider ile çalışan arasında kaliteli bir etkileşim sağlandığında çalışanda örgüte karşı borçlu olduğu duygusu uyanacak ve örgüte kendisini daha yakın hissetmesi sağlanabilecektir (Tekin, 2018: 358).

Wayne vd. (1997), 252 lider-üye çiftini örneklem olarak belirledikleri araştırmaları sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkisinin olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

2.3.5. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık normuna göre, evrensel olarak birbiriyle ilişkili iki talepte bulunmaktadır. İlk olarak kişiler onlara yardım edenlere yardım etmeli ve onlara yardım edenlere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960: 171).

Gouldner'a (1960: 171) göre, karşılıklılık normu, koşullara bağlı olarak, kişilerin karakterleri ve elde edilen faydaya verilen değere göre değişebilmektedir. Karşılıklılık normu, fayda değeri ve dolayısıyla birçok şeyle orantılıdır ve faydanın verildiği sırada alıcının ihtiyacının yoğunluğu, yardım sağlayan vericinin kaynakları vb. gibi şartlara göre değişmektedir. Dolayısıyla, karşılıklılık normunun getirdiği yükümlülükler, bir toplum içindeki katılımcıların durumuna göre değişebilmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Vatandaşlığa benzer davranışlara olan ilginin artmasına rağmen, yazın incelendiğinde bu yapının boyutsallığı hakkında bir ortak noktada uzlaşamadığı

görülmektedir. Yazında, potansiyel olarak farklı otuz vatandaşlık davranışı biçiminin tanımlandığı bilgisine ulaşılmaktadır (Podsakoff vd., 2000; 516). Podsakoff vd. (2000), ÖVD'yi yardım etme davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutta incelemişlerdir.

Organ, ÖVD'yi diğerkâmlık(özgecilik), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır. ÖVD alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının bu ölçeği (bazen kısmi değişiklikler yaparak) kullandıkları gözlenmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 5).

Tablo 4'te de görüleceği üzere, yazında farklı araştırmacılar tarafından farklı olarak tanımlanmış boyutlar bulunmaktadır. Hatta aynı özellikleri taşıyan aynı kavram, farklı isimle de geçebilmektedir. Yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif (vicdanlılık), sivil erdem ve kendini geliştirme vatandaşlık davranışı olmak üzere yedi boyut yer almaktadır. Bu boyutların sekiz çalışmada nasıl adlandırıldığı, nasıl tanımlandığı ve bu boyutlardan hangilerinin yazarlar tarafından ele alındığı bilgilerine Tablo 4'te ulaşılmaktadır.

Bu çalışmada, Organ'ın sınıflandırdığı şekilde diğerkâmlık(özgecilik), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ele alınmıştır.

Tablo 4: Farklı Yazarlar Tarafından Yapılan Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ve Tanımları

Yazarlar				
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Graham (1989) ve Moorman, Blakely (1995)	Graham (1991)
Yardımlaşma Davranışı	Özgencilik- doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kişiye yüz yüze durumlarda yardım etmeyi amaçlayan davranışlardır. (Örneğin, yeni insanları yönlendirmek, ağır iş yüküne sahip birine yardım etmek gibi).	Özgencilik: Bir kişiye işiyle ilgili bir problem konusunda yardımcı olan gönüllü eylemleri, ekipmanı nasıl kullanacağına dair talimat vermeyi, bir çalışma arkadaşının bir iş birliğine yetişmesine yardımcı olmayı, bir meslektaşının ihtiyaç duyduğu ve kendi başına tedarik edemediği materyalleri duyulduğunda almaya kapsayan gönüllü davranışlardır. Kişilerarası Yardım: Bu tür bir yardıma ihtiyaç duyulduğunda çalışma arkadaşlarına işlerinde yardım etmek için bir problemle karşılaşmasını önlemesine yardımcı olan davranışlardır. Nezaketi: Bir kişinin bir problemle karşılaşmasını önlemesine yardımcı olan tüm öngörülü davranışları ele almaktadır. Kişileri etkileyecek eylemlere başlamadan önce kişilerle temasa geçmek ve işi planlaması gerektiğini bilmesi gereken birine önceden bildirimde bulunmayı kapsamaktadır. Barışçevirlik: Yapıcı olmayan kişilerarası çatışmayı önlemeye, çözmeye veya hafifletmeye yardımcı olan eylemlerdir. Neşelendirmek: İş arkadaşlarına başarılarının ve mesleki gelişiminin teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi için sarf edilen cesaretlendirici sözcükler ve davranışlardır.	Kişilerarası Yardım: Bir kişiye ihtiyaç duyulduğunda çalışma arkadaşlarına işlerinde yardım etmek için bir problemle karşılaşmasını önlemesine yardımcı olan davranışlardır.	
Sportmenlik		Sportmenlik: Kaçınılmaz olan rahatsızlıklara ve iş emirlerine sızlanma ve şikâyetler olmadan tahammül etmenin vatandaş benzeri bir duruşudur.		

Yazarlar					
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	
Yardımlaşma Davranışı	Bireye Yönelik ÖVD(ÖVD-B): Belirli kişilere hemen yarar sağlayan ve dolaylı olarak bu yolla örgüte katkıda bulunan davranışlardır. (Örneğin, işte olmayan kişilere yardımcı olmak, diğer çalışanlara kişisel ilgi göstermek). Önceki araştırmalar ÖVD-B boyutunu fedakârlık olarak tanımlamışlardır.	Çalışma Arkadaşlarına Yardım Etme : Örgüt üyelerinin görevlerin yerine getirilmesini ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için birbirlerine sağladığı tüm gönüllü yardım biçimlerini içerir. Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, ağır iş yükü ve kaynak paylaşımı konusunda yardımcı olmak, hatalara ve eksikliklere dikkat çekmek ve gerekli olmadığında yeni teknolojinin kullanımıyla ilgili talimatlar vermek gibi davranışları içerir.	Başkalarına Yardım Etme ve İşbirliği Yapma : Çalışma arkadaşlarına yardım etme / müşterilere yardımcı olma, yardım etme ve fedakarlığı içermektedir.	Kişilerarası Yardım Etme - Örgütsel hedef başarısına katkıda bulunan kişilerarası yönelimli davranışlardan oluşur. Spontane yardım davranışlarına ek olarak Smith (1983) vd. özgecilik olarak isimlendirirken, George ve Brief (1992) çalışma arkadaşları arasındaki yardım, kişilerarası kolaylaştırma, morali yükseltmek, işbirliğini teşvik eden kasıtlı eylemler, performansın önündeki engelleri kaldırmak veya çalışma arkadaşlarının görev odaklı iş faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak gibi konuları kapsamaktadır. Bu nedenle, kişilerarası kolaylaştırma, örgütsel bir ortamda etkili görev performansını desteklemek için gereken kişilerarası ve sosyal bağlamanın korunmasına yardımcı olan bir dizi kişilerarası eylemi kapsar.	
Sportmenlik			Başkalarına Yardım Etme ve İşbirliği Yapma: örgütsel nezaketi ve şikâyetçi olmamayı içermektedir.		

Yazarlar				
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Smith, Organ, ve Near (1983)	Organ(1988,1990 a,1990b)	Graham (1989); Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)
Örgütsel Sadakat			Sadakatle Destek Olma: Örgütsel imajın çevreye tanıtımı.	Örgütsel Sadakat: Bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların dar görüşlerini aşan örgütsel liderlere ve bir bütün olarak örgüte bağlılık ve özdeşleşmedir. Temsili davranışlar, örgütün tehditlere karşı savunulması, itibarına katkıda bulunmak ve bütünün çıkarlarına hizmet etmek için başkalarıyla işbirliği yapmak gibi davranışları kapsamaktadır.
Örgütsel Uyum	Genel Uyum- Herhangi bir kişiye anında yardım sağlamayan, daha ziyade sistemde yer alan diğer kişilere dolaylı olarak yardımcı olan, daha kişisel olmayan bir vicdanlılık biçimiyle ilgilidir. Davranış (örn. dakiklık, zaman kaybetmek değil), “ iyi bir çalışanın ne yapması gerektiğini” tanımlayan içsel normlara uymaya benzer bir şeyi temsil eder.			Örgütsel İtaat - Örgütsel yapıya, iş tanımlarına ve personel politikalarına yönelik, rasyonel bir kural ve yönetmelik yapısının gerekliliğini ve arzu edilebilirliğini tanıyan ve kabul eden bir personel politikası olabilir. İtaat, kurallara ve talimatlara saygı, katılımda ve görev tamamlamada dakiklık ve örgütsel kaynakların yönetimi olarak tanımlanabilir.

Yazarlar				
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo(1996)
Örgütsel Sadakat		İyi Niyet Yayımak - Üyeler, gönüllü olarak örgütlerini temsil etme çabalarıyla faydalı bir ışık olarak daha geniş çevreye yayılması için örgütsel etkililiğe katkıda bulunur. Bu, bir kişinin örgütünü destekleyici ve düzenli olarak tanımlaması ya da bir kuruluşun mal ve hizmetlerini yüksek kaliteli ve müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt verme olarak tanımlamasıdır. İyi niyetin yayılması durumunda, örgütün çeşitli paydaş gruplarından ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmelerini sağlayarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunulur.	Örgütsel Hedefleri Onaylamak, Desteklemek ve Savunmak - Örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Birim hedefler için ilgilenmemektir. Zor zamanlarda organizasyonda kalmak ve yabancılara karşı örgütü olumlu bir şekilde temsil etmeyi kapsamaktadır.	
Örgütsel Uyum	Örgütsel ÖVD (ÖVD- Ö): Örgüte genel olarak fayda sağlayan davranışlar (örneğin; işe gelemeyeceğini önceden haber vermek, düzeni sağlamak için tasarlanan gayri resmi kurallara uymak). Önceki araştırmalar ÖVD-Ö boyutunu genel uyumluluk olarak isimlendirmiştir.		Organizasyonel Kurallar ve Prosedürlerin Uygulanması - Talimat ve yönetmeliklere uymak ve otoriteye saygı duymaktır. Örgütsel değerlere ve politikalara uymak, vicdanlılık ve toplantı tarihleri bu davranışları kapsamaktadır.	İşe Bağlılık: Kurallara uymak gibi kişisel disipline odaklı bir davranıştır. Smith' in (1983) düşüncesinin geliştirilmiş uyumboyutudur.

Yazarlar				
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Smith, sOrgan, ve Near (1983)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)
Bireysel İnişiyatif (Vicdanlılık)		Vicdanlılık - Asgari olarak gerekli katılım, dakiklık, temizlik, kaynakların korunması ve ilgili iç bakım konularının ötesine geçmenin bir modelidir.	Kişisel Endüstri - Görev çağrısının üstünde ve ötesinde belirli görevlerin gerçekleştirilmesi. Bireysel Girişim: Bireysel ve grup performansını iyileştirmek için işyerindeki diğer kişilerle iletişimi ifade etmektedir.	
Sivil Erdem		Sivil Erdem - Sadece fikirlerini ifade etmek değil, kişinin postasını okumak, toplantılara katılmak ve kuruluşla ilgili daha büyük sorunları takip etmek gibi örgütün politik sürecinde sorumlu, yapıcı bir katılımı ifade etmektedir.		Örgütsel Katılım - İdeal erdem standartları tarafından yönlendirilen, bilgilendirilerek doğrulanan ve örgütsel yönetime tam ve sorumlu katılım yoluyla ifade edilen örgütsel işlerle ilgidir. Bu, zorunlu olmayan toplantılara katılmayı, bilgili fikirleri ve yeni fikirleri başkalarıyla paylaşmayı ve kötü haberler vermeye ve grup düşüncesiyle mücadele etmek için popüler olmayan bir görüşü desteklemeye istekli olmayı içerir.

Yazarlar			
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992), George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)
Bireysel İnisiyatif (Vicdanlılık)		Yapıcı Öneriler Sunma - Örgütlerdeki tüm gönüllü yaratıcılık ve yenilik eylemlerini içerir. Bu tür öneriler, evrak işlerini daha verimli halletmek gibi nispeten sıradan konulardan (değişen bir müşteri tabanına daha iyi hizmet vermek için tüm birimin yeniden düzenlenmesi) daha anıtsal geniş alanlar arasında değişebilir. Örgütsel kendiliğindenliğe bu şekilde çalışan işçiler bireysel, grupsal veya örgütsel işlevişi geliştirmenin yollarını aktif olarak bulmaya çalışır.	Van Scotter ve Motowidlo (1996) İşe Bağlılık - Sıkı çalışmak ve işteki bir sorunu çözmek için inisiyatif almak gibi disiplinli davranışlara odaklanır. Tanımlanan "yapılacak" faktörleri kapsar. Campbell' in tanımına göre işe bağlılık, insanları örgütün en iyi çıkarlarını koruma niyetiyle harekete geçirmeye yönlendiren ve iş performansının motivasyonu temelidir.
Sivil Erdem		Organizasyonun Korunması - Kuruluş üyelerinin yangın tehlikelerini bildirmekten, kapıları güvenli bir şekilde kilitlemekten, şüpheli veya tehlikeli faaliyetleri bildirmekten, insanların yaralanma potansiyeli olduğunda bir üretim sürecini durdurmak için inisiyatif kullanmaya kadar can ve malları korumak veya kaydetmek için uğraşan gönüllü eylemleri içerir.	İstekle Israr etmek ve Ekstra Çaba: Görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gereklidir. Azim ve vicdan ve iş için ekstra çabayı içermektedir. Görev Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Gönüllülük: Resmi olarak kendi işinin bir parçası değildir. Örgütsel iyileştirmeler önermeyi, inisiyatif almayı ve ekstra sorumluluk içermektedir.

	Yazarlar							
Vatandaşlık Davranışı Boyutu	Smith, Organ, ve Near (1983)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
Kendini Geliştirme						Kendini Geliştirme: Çalışanların örgütlerine daha iyi katkıda bulunabilmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini gönüllü olarak geliştirmek için attığı tüm adımları içerir. Gelişmiş eğitim kurslarını araştırmak ve bunlardan yararlanmak, kişinin alanındaki ve alanındaki en son gelişmeleri takip etmek, hatta bir örgüte katkı aralığını genişletmek için yeni bir beceri seti öğrenme konularını içermektedir.		

Kaynak: Podsakoff vd. 2000: 518- 524.

2.4.1. Diğerkâmlık

Bir çalışanın, tamamen kendi iradesi ile işe yeni başlayan meslektaşına ya da çalışma arkadaşlarına yardım etmek istemesi ve onlara gerektiğinde zaman ayırması gibi davranışlar ÖVD'nin diğerkâmlık, başka bir deyişle özgecilik (alturism) boyutunu kapsamaktadır (Buluç, 2008: 581). Yardım etme davranışı, yeni çalışanları yönlendirmeye yardımcı olma ve zor işlerde başkalarına yardım etme gibi, çalışanların çalışma arkadaşlarına yardım etmedeki istekliliğini açıklamaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152).

Diğerkâmlık, başka bir ifadeyle özgecilik, bir çalışanın diğer bir çalışana işini tamamlayabilmesi veya başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesini ifade etmektedir. Bu tip davranışlar, örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında yardımcı olan davranışlar ve çalışanların örgütle ilgili işlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bununla birlikte toplulukçu kültürlerde, kişinin iş yaşamı dışında, örgütle ilgili olmayan konular da özgecilik boyutunun kapsamında değerlendirilebilmektedir (İrmiş ve Gök, 2008: 211).

İşe gelmeyenlere yardım etme, gerekli (zorunlu) olmayan şeyler için gönüllü olma, gerekli olmasa bile işe yeni başlayan çalışanları yönlendirme ve ağır iş yükü olan diğer çalışanlara yardımcı olma gibi, kişilere yüz yüze durumlarda yardım etmeyi amaçlayan davranışlar diğerkâmlık (özgecilik) boyutunu açıklayan davranışlara örnek verilebilir (LePine vd., 2002: 53).

2.4.2. Vicdanlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından vicdanlılık (conscientiousness) boyutu, çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatmaktadır. Örneğin, çalışanların olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyut için bir örnektir (Çetin, 2004: 20). Çalışanlar, davranışın bu boyutunda, görev tanımlarında yer almayan birtakım davranışları; sorumlulukların zamanında ve daha kolay yerine getirilmesi amacıyla

sergileyebilir ve ortaya çıkabilecek sorunlara karşı tedbir olarak işleyişi daha iyi kılmak isteyebilirler.

2.4.3. Centilmenlik

Centilmenlik ya da diğer bir ifadeyle sportmenlik (sportsmanship); çalışanların önemsiz konularda şikâyet etmemek, diğer çalışanlarla hata bulamamak gibi işyerindeki küçük aksaklıkları tolere etme istekliliğini açıklamaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152). Sorunlara karşı çözümci yaklaşma, örgütün itibarını dış çevreye karşı koruma şeklinde kendini gösteren ve diğer çalışan arkadaşlarına saygılı olmayı içeren davranış boyutudur (Güler, 2013: 39). Centilmenlik davranışı örgüt içinde çalışanlar arasında gerginlik yaratabilecek her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

2.4.4. Nezaket

ÖVD'nin nezaket (courtesy) boyutu Organ tarafından, örgütte görevleri ve verecekleri kararları, dolayısıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan çalışanların uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran Gürbüz, 2006: 56). Örgüt içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan çalışanlar arasındaki olumlu iletişimi anlatan bir kavramdır (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Diğerkâmlık ve nezaket boyutları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Aralarındaki fark ise problem ortaya çıktıktan sonra görülen davranışlar diğerkâmlık boyutunu, problemin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışlar ise nezaket boyutunu ifade etmektedir. Bu boyut, örgüt içerisinde etkileşim halinde olan çalışanların birbirlerine karşı olan olumlu tavırlarını ifade etmektedir (İrmiş ve Gök, 2008: 211).

2.4.5. Sivil Erdem

Sivil erdem ya da bir diğer ifadeyle örgütsel katılım (civic virtue), bir bütün olarak kuruluşa makro düzeyde bir ilgiyi veya bağlılığı temsil etmekte olup (Podsakoff vd., 2000: 525), gönüllü olarak toplantılara katılma, yazışmalara hemen yanıt verme gibi örgütsel faaliyetlere yapıcı katılımı kapsayan davranışları ifade etmektedir (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152).

Organ’a göre sivil erdem boyutu altında gösterilen davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Aktaran Gürbüz, 2006: 56-57);

- Örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılmak,
- Örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olmak,
- Örgütteki gelişmelere ayak uydurmak,
- Örgüt içindeki değişimlerin diğer çalışanlar tarafından benimsenmesinde aktif rol oynamak,
- Örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalanmak,
- Örgütle ilgili olumlu düşünceleri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak,
- İstenmediği halde kendilerini geliştirici kurslara katılmak.

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili, bu davranışı ortaya çıkaran veya çalışanları bu davranışta bulunmaya güdüleyen faktörleri konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Kavram ile ilgili bu öncüllerin (antecedents- determinants) mevcut olması durumunda, çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilmektedir (Gürbüz, 2006: 57). Yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algılaması, lider/yönetici desteği ve iş tatmini kavramlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan kavramlar arasında en çok ilişki bulunan dört temel kavram olduğu tespit edilmiştir (Köse vd. 2003: 2).

Örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri, iş tatmini, örgütsel adalet, liderlik, örgütsel güven, örgütte geçirilen süre ve performans gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan ve sırasıyla çalışmada ele alınacak faktörlerdir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmeleri, çalışanların örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştıkları örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayram, 2005: 128).

Organ ve Ryan (1995), meta analiz yaptıkları çalışmalarının sonucunda, yalnızca duygusal bağlılığın ÖVD'nin diğerkâmlık boyutu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tarcan vd. (2019), 854 kamu ve özel hastane çalışanlarının katıldığı araştırmada yaptıkları analizler sonucunda, ÖVD ile duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının pozitif, devam bağlılığının ise negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bolat ve Bolat'ın (2008), 283 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Podsakoff vd.'nin (2000: 531), yaptıkları araştırma sonucunda grup bağlılığının diğerkâmlık, nezaket, vicdan, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

2.5.2. Kişilik Özellikleri

Başarı tutkusu yüksek olan kişiler, hırslı, sıkı çalışan ve rekabetten hoşlanan kişiler olmakta, üretkenliğe ve yaratıcılığa çok değer vermekte ve sosyal durumlarını geliştirmek konusunda çok istekli olmaktadır. Bu özelliklere sahip kişiler, sadece kendi başarılarını düşünmeyen, aynı şekilde örgütün başarısına da önem veren kişilerdir. Ayrıntılı (soyut) düşünme özelliğine sahip kişiler de diğerlerinin ve örgütlerinin sorunlarını daha iyi anlayabilmekte ve bu sebeple örgütsel vatandaşlık

davranışlarını daha fazla gösterebilmektedirler (Yücel ve Taşçı, 2008: 702). Smith vd.'ye (1983: 656) göre dışadönük kişiler ise dış ortamlara ve sosyal uyaranlara daha duyarlı olma ve davranışta kendiliğindenliğe (spontanlığa) daha yatkın olma eğilimi göstermektedirler.

Altay'ın (2015), 240 sosyal güvenlik kurumu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, ÖVD sergileme sıklığı ile kişilik arasında orta dereceli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgusuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı ile kişilik arasında ilişki vardır.

O'Connell vd. (2001), 112 perakende satış elemanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, ÖVD'nin, kişilik değişkenleriyle pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Yücel ve Taşçı (2008), 450 ilköğretmeni üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

2.5.3. İş Tatmini

İş tatminini açıklamaya çalışan kuramlardan pek çoğu temel olarak iş tatmini ile güdülenme arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom gibi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu araştırmacıların Maslow, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda, ihtiyaçların hiyerarşik olarak bir yapı içerisinde ortaya çıktığını ve her ihtiyacın bir önemi olduğunu belirtmektedir. İhtiyaçların belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise kişilerin doyum yaşadığını açıklamaktadır (Aşık, 2010: 36)

Örgüt ile ilgili pek çok değişken ile ilişkisi ele alınan iş doyumunu, ÖVD ile de ele alınmış ve konuyla ilgili yazında araştırmalar yapılmıştır.

Organ ve Ryan (1995), çalışmalarında, iş ile ilgili tutumların örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü yordayıcıları olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışmada, iş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Donavan, Brown ve Mowen (2004), 156 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında, ÖVD boyutlarından sadece diğerkâmlık (özgecilik) boyutunu ele

almışlar ve yaptıkları analiz sonucunda iş tatmini ile özgecilik boyutunun ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Bateman ve Organ (1983), 77 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında, iş tatmini ile ÖVD'nin pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sharma vd., (2011), araştırmalarında 200 kamu ve özel sektör çalışanını örneklem olarak almışlar ve iş tatmininin ÖVD ile pozitif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

2.5.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanlar tarafından örgüt içinde ödül, ceza, ücret ve terfilerin nasıl yapılacağı ve bu tür kararların nasıl verildiği veya verilen bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin algılanma şeklidir (İçerli, 2010: 69). Yöneticilerin çalışanlarına adil bir şekilde davranması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasında önemli bir faktördür (Çetin, 2004: 66).

Jafari ve Bidarian (2012), 250 üniversite çalışanın örneklem olarak ele aldıkları araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgütsel adalet algısı iyi olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeye ve katılmaya daha fazla eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

Moorman'ın (1991), iki şirketten toplam 225 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Araştırma sonucundan hareketle, çalışanların adil muamele gördüklerine inandıklarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerini ifade etmek mümkündür.

Bülbül (2010), 518 kamu ve özel banka çalışanın örneklem alındığı araştırmasının sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlığı benimseme duygusuna olumlu yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993: 546), 213 şirket çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir.

Arslantaş ve Pekdemir'in (2007), 233 mavi yakalı üzerinde yaptıkları araştırmalarının sonucunda, örgütsel adaletin dağıtılan adalet, kişilerarası adalet, işlemsel ve bilgisel adalet boyutlarından; dağıtılan adalet ve kişilerarası adaletin, çalışanların ÖVD sergilemelerinde anlamlı etkisinin olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Sonuç olarak, örgüt tarafından çalışanlara adaletli davranıldığında, çalışanların kendilerini görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirme konusunda istekli oldukları ifade edilmektedir (Çetin, 2004: 65).

2.5.5. Liderlik

Yazında birçok liderlik türü ve ilgili çokça araştırma yer almaktadır. Söz konusu çalışmaların hepsine yer verilemeyeceğinden, çalışmada yazında ÖVD ile ilişkisinin daha çok ele alındığı görülen dönüşümcü ve karizmatik liderlik türleri ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Khan ve Rashid'in (2012), bir üniversitenin belirli bir departmanında çalışan 30 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmalarında elde ettikleri bulgulardan birisi de liderlik tarzı ile ÖVD arasında pozitif ilişki olduğu bulgusudur.

Podsakoff vd. (2000), çalışmaları sonucunda, genel anlamda dönüşümcü liderlik davranışlarının diğerkâmlık özgecilik, nezaket, vicdan, sportmenlik ve sivil erdem ile anlamlı ve tutarlı pozitif ilişkileri olduğu, işlemsel lider davranışının iki biçiminin de diğerkâmlık, nezaket, vicdan, centilmenlik ve sivil erdem ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik, ÖVD ile ilişkisinin ele alındığı ve aralarında pozitif ilişki saptandığı değişkenlerden biridir. Oğuz (2011), 204 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzının pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir. Arslantaş ve Pekdemir (2007), 233 mavi yakalı çalışanın katılımıyla toplanan verilerin analizi

sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerinde dönüşümcü liderlik boyutlarından karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının anlamlı bir etkisi görülürken, zihinsel teşvik boyutunun anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bolat'ın (2008), 367 beş yıldızlı otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Wang vd.'nin (2005), 162 lider-üyeden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, dönüşümcü liderliğin ÖVD ile pozitif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik, ÖVD ile ilişkisinin araştırıldığı bir diğer liderlik türüdür. Arıkan vd.'nin (2017), beş yıldızlı otel çalışanlarından 312 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucu, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Deluga (1995), 63 lider-üye çifti örneklem olarak aldığı çalışmada karizmatik liderliğin ÖVD'nin beş boyutuyla da pozitif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir. Jung ve Sosik (2006), 218 yönetici ve 945 çalışandan elde edilen verilerin sonucunda, yöneticilerin karizmatik liderlik düzeylerini daha yüksek olarak belirten çalışanların, daha düşük belirten çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

2.5.6. Güven

Her iki tarafın birbirini iyi anlaması güvenin oluşabilmesi için esas olmaktadır (Çetin, 2004: 50). Örgütlerde, çalışanlar liderlerine ve bütün olarak örgütlerine güven duyduklarında, güvene dayalı ilişkiler kurulduğunda ve çalışanlar örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içerisinde tanımlayabilen, yaptıkları işlerden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar haline gelebilmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Tokgöz ve Seymen (2013), 220 çalışana uyguladıkları anket sonucunda, örgütsel güvenin ÖVD'nin beş boyutu ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Polat ve Ceep (2008), örneklemi 1281 ortaöğretim öğretmeninin oluşturduğu araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki

bulmuşlardır. Lin ve Hsiao (2014), 710 hemşirenin örneklem olarak ele alındığı çalışmada, yöneticiye olan güvenin anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bahsedilen çalışmalardan hareketle, çalışanların örgütlerine duydukları güven arttıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

2.5.7. Örgütte Geçirilen Süre

Şişman ve Gemlik (2009: 189), 372 belediye çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, yaş arttığında örgütsel güven ve ÖVD'nin de arttığı bulgusunu elde etmişler ve bu bulgulardan hareketle yaşla birlikte örgütte geçirilen çalışma süresi de direkt olarak arttığından çalışanların örgütleri ile ilgili düşüncelerinin de pozitif olarak arttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca kıdemi artan çalışanların, işyeri değiştirme düşüncelerinin daha az olması, zamanla örgütlerini benimsemeleri ve alışmaları gibi faktörler, çalışanların örgüte güven duyması ve ÖVD göstermeleriyle sonuçlanmaktadır.

Köse vd. (2003), 47 akademik ve idari personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütte çalışılan süre ile ÖVD boyutlarından vicdanlılık arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5.8. Performans

Yazında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel ve bireysel performans ölçümleri arasındaki bağlantılara ilişkin ampirik kanıtlar ortaya çıkmaya başlamaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152).

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007), 391 otomotiv sanayi çalışanından elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının iş performansı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çelik ve Çıra'nın (2013), beş yıldızlı otel ve tatil köyü çalışanlarından 432 çalışanın oluşturduğu örneklemde aldıkları verilerin analizi sonucunda ise çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin iş performansını artıracak bulgusunu elde etmişlerdir.

Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997), kâğıt fabrikasında çalışan 218 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaları sonucunda, ÖVD boyutlarından diğerkâmlık (özgecilik) ve centilmenlik boyutlarının iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gürbüz ve Yüksel (2008), 494 çalışanın katıldığı araştırma sonucunda, iş performansı ile iş tatmini ve ÖVD arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler tespit etmişlerdir.

Görüleceği üzere performans, ÖVD'nin pozitif ilişkili olduğu değişkenlerden biridir. Performans arttıkça çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunduğu söylenebilmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda, yazında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan prososyal örgütsel davranış (sosyal temelli örgütsel davranış), rol davranışları, örgütsel spontanlık ve psikolojik sözleşme kavramlarına yer verilmektedir.

Prososyal örgütsel davranış (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış), rol davranışları, tanımlanmış/biçimsel rol davranışı, fazladan rol davranışı, örgütsel spontanlık ve psikolojik sözleşmeler, örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlardan söz edildiğinde, ilk akla gelen davranışlar olmaktadır (Yücel ve Taşçı, 2008: 686). Bu bağlamda, söz konusu davranışlar aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.6.1. Prososyal Örgütsel Davranış (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)

Örgütlere yönlendirilen prososyal davranış, ödül eşitliği ve arzu edilen davranışların tanınması ile önemli ölçüde ilişkilidir. Bu durumsal özellikler, daha yüksek iş tatmini yaşayan çalışanların örgüte fayda sağlamak için her bir prososyal davranış geliştirmede sorumluluğu gibi görünmektedir (McNeeley ve Meglino, 1994: 842).

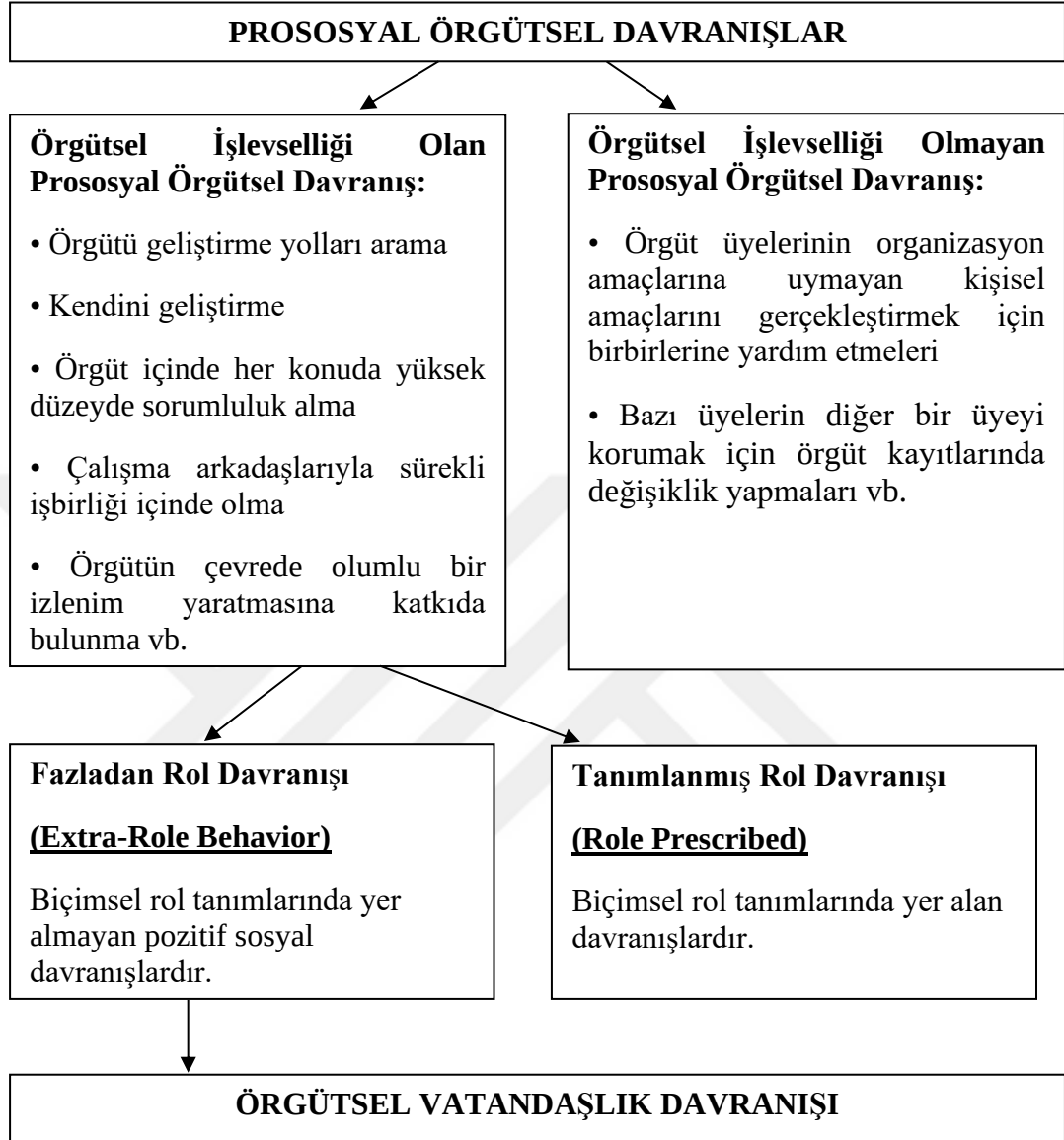
Prososyal davranış tipleri şu şekilde açıklanabilmektedir (İrmiş ve Gök, 2008: 209-210);

- İş ile kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele yönelik konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak,
- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak hizmet ve ürün sağlamak,
- Örgüte zarar vermeyecek biçimde müşterilerin, işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- Örgütsel değerleri ve politikaları benimsemek, bu değer ve politikalara uyum sağlamak,
- Örgütün işleyişi ve iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek,
- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- Olumlu olmayan şartlara rağmen örgütte kalmaya devam etmek ve örgüte destek olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir imajının yaratılmasına katkıda bulunmak.

Şekil 2’de görüleceği üzere, prososyal örgütsel davranış örgütsel işlevselliği olan ve örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranış olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel işlevselliği olan prososyal davranış; fazladan rol davranışı ve tanımlanmış rol davranışı olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşlevselliği olan prososyal örgütsel davranışlar ağırlıklı olarak örgütün çıkarlarına öncelik vermekteyken işlevselliği olmayan prososyal örgütsel davranışlar ise kişisel çıkarları korumakta ve örgüt yararını gözetmemektedir. Örgütsel işlevselliği olan prososyal örgütsel davranışlar yine kendi arasında fazladan rol davranışı ve tanımlanmamış rol davranışları olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş rollerinin ötesinde sergilenen gönüllü davranışlar olduğu için fazladan rol davranışları içinde yer almaktadır (Yılmaz, 2018: 36).

Şekil 2: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı



Kaynak: Aktaran: Yücel, 2006: 8.

Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların resmi olarak rol davranışlarını yerine getirirken örgüt ile kişiler ve gruplar arasında uyum sağladıkları ve gönüllü olarak yaptıkları katkıları ifade etmektedir (Güler, 2013: 26).

2.6.2. Rol Davranışları

Çalışanların, resmi iş tanımlarında yer alan yapmakla yükümlü oldukları davranışlar rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2013: 26).

Örgütlerin devamlılığı için iş tanımlarıyla belirlenmiş sözleşmelerle, yasallaşmış ödül ve ceza sisteminde yeri olan davranışlar biçimsel rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Biçimsel rol davranışları, yerine getirilmemesi durumunda cezai işlem gerektiren ve işletme yönetimince belirlenmiş davranışlardır (Güler, 2013: 28).

Fazladan rol davranışları ise gönüllülüğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışları ifade etmektedir. Biçimsel rol tanımlamalarında belirtilmeyen ve örgüte olumlu katkıları olan davranışlardır. Çalışanların değişim ve çözüm için çaba harcamaları, yanlış görevlendirmeye dair düzeltmeye yönelik iş rolünü üstlenme davranışında bulunmaları, kendi buldukları çözümler ve fırsatlarla ilgili bilgileri üstlerine söylemeleri, bireysel olarak fedakârlıkta bulunma ve yardımcı olma davranışları, fazladan rol davranışlarının unsurları olarak belirtilmektedir (İrmiş ve Gök, 2008: 209-210).

2.6.3. Örgütsel Spontanlık

George ve Brief (1992), örgütsel spontanlığı; çalışma arkadaşlarına yardım, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme ve iyi niyet yaymak olarak beş davranış formu olarak ifade etmişlerdir.

ÖVD, gönüllü olarak ve örgütlerin işleyişini iyileştirmek olarak tanımlandığı için örgütsel spontanlığa benzemektedir. Ancak kavramsal olarak bazı farklılıklar vardır. Örneğin, bir örgüt, maliyeti önleyebilecek önerilerde bulunan çalışanları finansal olarak ödüllendirecek bir politikaya sahip ise bu yapıcı önerilerde bulunma davranışı ÖVD olarak değil örgütsel spontanlık olarak nitelendirilmektedir (Aktaran George ve Brief, 1992: 311).

2.6.4. Psikolojik Sözleşmeler

ÖVD’de yapılan herhangi bir davranış için tanımlanmış maddi bir kazanç elde edilmemekten, psikolojik sözleşmelerde çalışanların işlerine yönelik maddi bir beklentisi olmaktadır ve bu durum psikolojik sözleşme ile ÖVD arasındaki en belirgin farkı oluşturmaktadır (Altay, 2015: 10).

Yazın incelendiğinde, yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlallerinin; iş tatmininin azalması, genel olarak örgütsel yaşamla ilgili sinizmin artması, kuruluşa duyulan güvenin azalması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle; çalışanların, hem psikolojik sözleşme ihlallerinin büyük olduğunu hem de örgütün çalışanlara olan vaatlerini kasten yerine getirmediğini algıladıklarında hem rol içi performanslarını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını büyük ölçüde azaltmaları beklenmektedir (Turnley vd., 2003: 188-193).

Turnley vd. (2003; 193), yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşmenin yerine getirilme derecesinin, bireylere yönelik vatandaşlık davranışlarından ziyade, örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.6.5. İzlenim Yönetimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile izlenim yönetimi arasında benzerlik vardır. Örneğin, bir çalışanın yöneticisine yardımda bulunması örgütsel vatandaşlık davranışı olabilir, ancak bu davranış izlenim yönetimi davranışı olarak da değerlendirilebilmektedir (Altay, 2015: 16).

Bolino’ya (1999: 90- 92) göre, ÖVD örgüt ve çalışma grubu etkinliği ile olumlu bir ilişki içindedir. Ancak, izlenim yönetimi teorisinden yola çıkarak, vatandaşlık davranışlarının bir çalışanın imajı üzerinde önemli iyileştirici etkileri görülebilmektedir. Örneğin, bir yöneticinin vicdanlılık davranışlarına değer vermesi durumunda, bir çalışanın imajı, genel uyum davranışlarına katıldığı ölçüde artacaktır. Çalışanın takım arkadaşlarına yardım etmesi yönetici tarafından çok önemli

görülürse, diğerkâmlık/özgecilik eylemleri çalışanın imajına daha fazla fayda sağlamamaktadır.

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Günümüzde insan kaynağının, örgütlerin verimli ve etkin çalışabilmesi için en önemli unsur olduğu ifade edilmektedir. Sürekli olarak yeni teknolojiler, yeni anlayışlar ve yeni uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Tüm bunları uygulayacak olan insan olduğu için insan kaynağı güçlü bir örgüt, rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde edecektir. Bu noktada, çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen ve biçimsel iş tanımlarında yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışının da önemi ortaya çıkmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009: 25).

Genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak belirlenmemekte ve ödüllendirilmemektedir. Ancak tutarlı olarak bu davranışlar yapıldığında olumlu örgütsel sonuçlar artacaktır (Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian, 1997: 85).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakârlıklar yapmayı ve örgütü düşünmeyi gerektirmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşması, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesiyle kolaylaşmaktadır. Çünkü, çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştırmakta ve bireysel özdenetimi artırabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Örneğin, vicdanlı bir çalışan az denetim gerektirebilmektedir. Fedakârlık ve nezaket sergileyen çalışanlar, organizasyona eğitim ve kriz yönetiminde büyük ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilmektedirler. Zayıf centilmenlik, yöneticilerin daha önemli işlerine yeterli zaman harcamalarını önlemekte, sivil erdem konusunda yüksek çalışanlar ise departmanlarında veya işletmelerinde yapılabilecek değişikliklere ilişkin yapıcı öneriler sunarak örgütün çeşitli maliyetlerden tasarruf etmesini sağlayabilmektedirler (VanYperen vd., 1999: 378).

Podsakoff ve MacKenzie (1997: 138-139), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağlayabileceği katkıları yedi maddede aşağıdaki gibi belirtmişlerdir;

1. Çalışma arkadaşı ve yönetsel verimliliği artırmak,

2. Kaynakları daha verimli amaçlar için kullanılabilecek şekilde boşaltmak,
3. Kıt kaynakları, tamamen örgütü devam ettirecek işlevlere ayırma ihtiyacını azaltmak,
4. Çalışma grupları içinde ve arasında faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olmak,
5. Örgütün en iyi çalışanları çekme ve elde tutma yeteneğini güçlendirmek,
6. Örgütün performansının istikrarını artırmak,
7. Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde adapte olmasını sağlamak.

Örgütteki iş başarımlı düzeyi, çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça da yükselebilecektir. Yöneticiler için çalışanların iş başarımlı düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılabilmede önemli bir unsur olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda çalışanların performansları (Podsakoff vd., 1997; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Çelik ve Çıra, 2013), iş tatminleri (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Ryan, 1995; Donovan vd., 2004; Sharma vd., 2011), örgütsel bağlılıkları (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000; Bolat ve Bolat, 2008; Tarcın vd., 2019), örgütsel adalet algıları (Jafari ve Bidarian, 2012; Moorman, 1991; Bülbül, 2010; Niehoff ve Moorman, 1993; Arslantaş ve Pekdemir, 2007) ve duydukları güven ile (Polat ve Ceep, 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013; Lin ve Hsiao, 2014) yakından ilişkilidir.

Genel olarak ÖVD'nin örgüte sağladığı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ÖVD sayesinde örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluştuğu için çalışanların örgüte olan bağlılığı artmakta, kendini örgüte adanmış olan çalışanlar daha uzun süre işletmede çalışmaktadırlar. Böylelikle örgütün işgücü devri düşük olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 46).
- ÖVD'nin performanstaki değişkenliği azaltarak örgüte fayda sağlaması mümkündür. Değişkenliği en aza indirmek önemlidir, çünkü yöneticilerin kıt kaynakları daha kolay planlamasına ve tahsis etmesine izin verir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

- Çalışan davranışları, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki görev ve yetkinlikleri kapsamına girmemektedir. Ancak ÖVD; örgüte zarar verebilecek istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini kabul etme, çalışan yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi davranışları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 354).
- ÖVD sayesinde çalışanların sorumluluk duygusu gelişmekte ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).
- Çalışanlar için örgüt, örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde daha cazip hale gelmektedir. Bunun sonucunda örgüt, alanında en iyi çalışanları kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırabilecektir (Karaman ve Aylan, 2012: 46).
- ÖVD’de, çalışanların iş rollerinin ötesinde davranışları örgütler için vurgulanan bir konudur. Bu tür davranışların, çalışanların ve örgütlerin performanslarını da arttırdığı düşünülmektedir (Kaya, 2013: 266).
- ÖVD, bir örgütün değişen ortamlara uyum sağlama yeteneğini çeşitli yollarla geliştirmeye yardımcı olabilmektedir. Örneğin, pazar yeri ile yakın temas halinde olan çalışanlar, çevredeki değişiklikler hakkında örgüte bilgi vermede gönüllü olur ve değişikliklere karşı nasıl cevap verilebileceği konusunda önerilerde bulunurlarsa, örgütün değişime uyum sağlamasına yardımcı olacaklardır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).
- ÖVD, çalışanların örgüt bilincini artırmakta, çalışanların örgüte karşı içlerinden gelerek örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarına, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı duyarlı çalışanlar olmalarını sağlamakta ve örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, çalıştıkları örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu tutum ve davranış sergilemeleri ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin ÖVD boyutlarını dikkate alması ve çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını izlemesi ile örgütlerin hayatlarını başarıyla sürdürmesi, performanslarını ve verimliliklerini artırması mümkün olabilecektir (Sökmen ve Boylu, 2011: 157).

ÖVD’nin beş boyutu olan centilmenlik, diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarıyla çalışanlar, örgüt içinde ve örgüt dışında örgütün

verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayacak davranışlar göstermektedirler. Böylece, bu davranışlar örgütün hem içeride performansını yükseltmekte hem de dış çevredeki imajını oldukça olumlu etkilemektedir (Ertürk, 2014: 34).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde araştırmanın değişkenleri olan algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yazın araştırması yapılmış ve bu kavramlar tanımlanarak detaylıca incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde ise algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi belirlemek üzere yapılan araştırma sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi ortaya konulmuştur. İlerleyen başlıklarda ise araştırmanın örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama yöntemi, tekniği ve ölçme aracı bilgileri ile ilgili açıklamaların ardından, elde edilen verilerin analiz bulgularına ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yazında, çalışma arkadaşları desteği ile örgüt ve işle ilgili değişkenlerin ilişkisinin araştırıldığı çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Çalışma arkadaşları desteği kavramı çoğunlukla stres, gerginlik gibi işle ilişkili olan ancak bireylerin sağlık durumunu etkileyebilecek konuların araştırıldığı çalışmalarda görülmektedir (Giray, 2013: 76).

Belirtilen hususlar dikkate alındığında, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın yazına ve sektöre sunacağı katkılar nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir.

Örgütler ve çalışanlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımının, öneminin, kavramın türlerinin ve boyutlarının bilinmesi örgütün etkililiğine ve gelişmesine katkıda bulunması açısından gereklidir. Çünkü örgütlerin devamlılığı ve verimliliği açısından çalışanların davranışları giderek daha önemli bir

hale gelmektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, bir diğer ifade ile çalışanların iş rollerinin ötesinde davranışlarda bulunmaları örgütler için önemli bir konudur. Ayrıca bu tür davranışların, çalışanların ve örgütlerin performanslarını da arttıran davranışlar olduğu düşünülmektedir (Kaya, 2013: 266).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

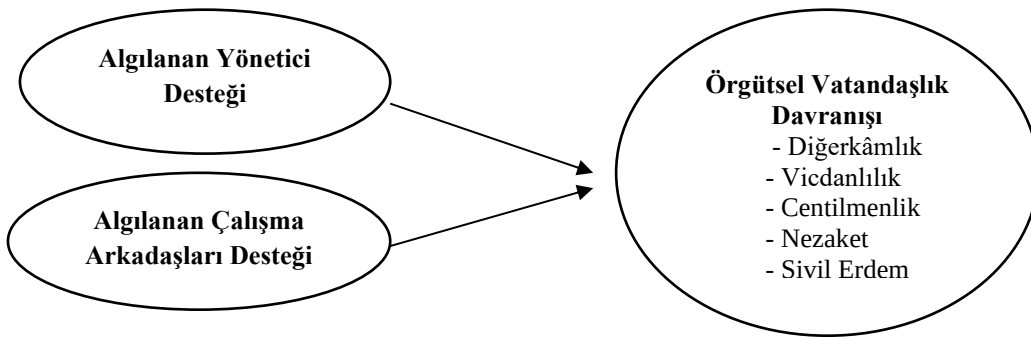
Araştırmanın evrenini İzmir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerdeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 325 çalışan oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini temsil eden araştırmanın modeli Şekil 4’te sunulduğu gibidir.

Şekil 4: Araştırmanın Modeli



Yazında konuyla ilgili çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Chen ve Chiu (2008), yedi işletmede 323 çalışan ve onların orta düzey yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yönetici desteğinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kopp (2013), 132 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf derecede pozitif, yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli derecede pozitif ilişkinin olduğu bulgusunu elde etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici desteği kavramı tarafından açıklandığı, yönetici desteğine kıyasla çalışma arkadaşları desteğinin ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli derecede ilişkili olmadığı belirtilmiştir.

Sultana vd. (2016), eğitim sektöründe 586 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Akram vd.'nin (2018), telekomünikasyon sektöründe çalışan 350 çalışandan elde ettikleri veriler kapsamında, yönetsel adalet ve algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Algılanan yönetici desteğinin etkisi ile ilgili olarak Özdemir (2010), sekiz ilköğretim okulundaki 172 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin ÖVD'leri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liu, Cho ve Seo (2011), 257 otel çalışanından elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, yönetici desteği aldıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Wang (2014) ise 238 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, yöneticilerinden destek aldıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacakları bulgusunu elde etmiştir.

Organ ve Ryan (1995), 55 çalışmanın nicel incelemesi sonucunda lider desteği ile ÖVD boyutlarından diğerkâmlık (özgecilik) arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gençtürk (2005), 341 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışının iş arkadaşlarından kaynaklanan sosyal destek tarafından ne derece etkilendiği ile ilgili olarak bulgular elde etmiştir. Araştırma sonucunda iş ortamında algılanan sosyal desteğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde pozitif ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fass vd. (2006), 108 polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin, göreve bağlılık ve sorumluluk hissetme arasındaki ilişkiyi düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır.

Chiaburu ve Harrison (2008), 77954 çalışanın verilerinin değerlendirildiği meta analiz çalışmasında, çalışma arkadaşları desteğinin bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-B ve ÖVD-Ö) ve görev performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ong (2013), yaptığı araştırma sonucunda çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin işyeri arkadaşlığı ile ilişkili olduğunu ve güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini belirtmiştir.

Konuyla ilgili yürütülen çalışmalar ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşları desteği, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir.

H4: Algılanan yönetici desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H5: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Tekniği

Araştırmada survey yöntemi ile anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma izin süreci; etik kurul onayı, gerekli belgelerin hazırlanması, kurumlararası yazışma ve kurumun araştırma talebini değerlendirmesi aşamalarından oluşmuş, tüm aşamaların tamamlanmasıyla birlikte Ek 2'de sunulduğu üzere gerekli izinler çıktıktan sonra ilgili kurumda araştırma yapılmıştır. Tüm bu süreçlerin ardından araştırmanın yapılması yaklaşık 5 ayı bulmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle 400 çalışana elden dağıtılan soru formlarından 350 adedi geri dönmüş, analize uygun 325 adedi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri, Giray ve Şahin'in (2012) örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçeklerinin Türkçe'ye uyarladıkları çalışmalarından alınmıştır.

Araştırmadaki değişkenleri ölçmek üzere algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeği 9 maddeden, algılanan yönetici desteği ölçeği ise 11 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ölçülerine göre 5’li Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derecede katılıp katılmadıklarını işaretlemişlerdir.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; özgecilik (5 madde), vicdan (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere 19 madde bulunmaktadır.

Ölçek beş temel boyuttan oluşan ölçek, 1988 yılında Organ tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur (Basım ve Şeşen, 2006: 88).

Anket, örnek olarak “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir arkadaşıma yardım ederim”, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam”, “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını 6’lı Likert tipi ölçek üzerinde, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında işaretlemeleri istenmiştir.

Soru formunda ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu kapsamda katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24.0 (Statistical Package for Social Sciences 24 Version) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizleri yapılmış ve elde edilen veriler yüzde değerleri kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışanların algılanan yönetici desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek için ise ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmış, araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

Son olarak algılanan yönetici desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiş, elde edilen analiz bulguları açıklanmıştır.

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleriyle incelenmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların demografik özelliklerini inceleyebilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen sonuçlar sayı ve yüzde değerleri ile birlikte Tablo 5'te yer almaktadır.

Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcıların %13,8'i lise, %12'si ön lisans, %50,5'i lisans, % 22,8'i yüksek lisans, % 0,9'u doktora mezunudur. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışanların %72'si kadın, % 28'i ise erkektir. Araştırmaya katılan çalışanlar ağırlıklı olarak kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %28'i bekar, %72'si ise evlidir.

Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların %7,7'sinin 20-29 yaş aralığında, %36,6'sının 30-39 yaş aralığında, % 41,8'nin 40-49 yaş aralığında, %13,5'nin 50-59 yaş aralığında ve %0,3'ünün ise 60 yaş ve üzerinde yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun % 78,4 ile 30-49 yaş aralığında olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların genel olarak çalışma hayatında geçirdikleri toplam süreyi ifade eden toplam çalışma süresi değişkeni sonuçları Tablo 5'te verildiği gibidir. Katılımcıların % 4,3'ü 1-5 yıl arasında, %19,4'ü 6-10 yıl arasında %18,5'i 11-15 yıl arasında, % 16'sı 16-20 yıl arasında, %15,4'ü 21-25 yıl arasında ve %26,5'i ise 26 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahiptir. Çalışanların %26,5'inin 26 yıl ve üzeri deneyime sahip olması nedeniyle çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcıların %40,3'ü 1-5 yıl, %25,8'i 6-10 yıl, %14,2'si 11-15 yıl, %10,5'i 16-20 yıl, %3,7'si 21-25 yıl ve %5,5'i ise 26 yıldan fazla yıldır çalıştıkları kurumlarında görevlerini yerine getirmektedirler.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Seçenekler	Sayı	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Lise	45	13,8
	Ön Lisans	39	12,0
	Lisans	164	50,5
	Yüksek Lisans	74	22,8
	Doktora	3	0,9
Cinsiyet	Kadın	234	72
	Erkek	91	28
Medeni Durum	Bekâr	91	28
	Evli	234	72
Yaş	20-29	25	7,7
	30-39	119	36,6
	40-49	136	41,8
	50-59	44	13,5
	60 ve üzeri	1	0,3
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	14	4,3
	6-10 yıl	63	19,4
	11-15 yıl	60	18,5
	16-20 yıl	52	16,0
	21-25 yıl	50	15,4
	26 yıl ve üzeri	86	26,5
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	131	40,3
	6-10 yıl	84	25,8
	11-15 yıl	46	14,2
	16-20 yıl	34	10,5
	21-25 yıl	12	3,7
	26 yıl ve üzeri	18	5,5

3.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı niteliği veya yapıyı ölçmekte olan değişkenleri bir araya getirmektedir. Bu istatistiksel teknik ile birlikte ölçmenin az sayıda faktör ile açıklanması hedeflenmektedir. Faktör analizi, bir faktörleşme veya ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma veya maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarının elde edilme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2008: 123).

Örnekleme büyüklüğünün faktörleştirmeye uygun olup olmadığını test etmek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Çalışma arkadaşları desteği ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek

için yapılan inceleme sonucunda belirlenen KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. KMO değeri, çalışma arkadaşları desteği ölçeği için 0.901 ve Bartlett testi sonucu ise $p= 0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6: Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,901
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1878,613
	Serbestlik değeri	36
	Anlamlılık	,000

Çalışma arkadaşları desteği ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları Tablo 7’de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Topamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,347	59,412	59,412	5,347	59,412	59,412
2	,911	10,127	69,539			
3	,730	8,114	77,653			
4	,547	6,074	83,728			
5	,469	5,207	88,934			
6	,322	3,575	92,510			
7	,309	3,428	95,938			
8	,229	2,547	98,485			
9	,136	1,515	100,000			

Faktör analizi sonucuna göre, çalışma arkadaşları desteği ölçeğinde yer alan maddeler Tablo 8’de yer verildiği gibi tek faktör altında toplanmaktadır ve bu

faktörlerin toplam varyansın %59,412'sini açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin, orijinal halinde olduğu gibi analiz sonucunda tek boyutlu olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği Madde Matrisi

	Maddeler
	1
Çalışma Arkadaşı 1	,859
Çalışma Arkadaşı 2	,866
Çalışma Arkadaşı 3	,835
Çalışma Arkadaşı 4	,885
Çalışma Arkadaşı 5	,821
Çalışma Arkadaşı 6	,771
Çalışma Arkadaşı 7	,420
Çalışma Arkadaşı 8	,663
Çalışma Arkadaşı 9	,704

Yönetici desteği ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için yapılan inceleme sonucunda belirlenen KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur. KMO değeri, yönetici desteği ölçeği için 0.958 ve Bartlett testi sonucu ise $p= 0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 9: Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri.		,958
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	3912,819
	Serbestlik değeri	55
	Anlamlılık	,000

Yönetici desteği ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları Tablo 10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 10: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,396	76,323	76,323	8,396	76,323	76,323
2	,477	4,336	80,659			
3	,417	3,789	84,448			
4	,349	3,176	87,624			
5	,278	2,526	90,150			
6	,238	2,165	92,315			
7	,218	1,982	94,297			
8	,194	1,761	96,058			
9	,171	1,558	97,616			
10	,132	1,198	98,814			
11	,130	1,186	100,000			

Faktör analizi sonucuna göre, yönetici desteği ölçeğinde yer alan sorular Tablo 11’de yer verildiği gibi tek faktör altında toplanmaktadır ve bu faktörlerin toplam varyansın %76,323’ünü açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin, orijinal halinde olduğu gibi analiz sonucunda tek boyutlu olduğu görülmektedir.

Tablo11: Yönetici Desteği Ölçeği Madde Matrisi

	Maddeler
	1
Yönetici Desteği 1	,849
Yönetici Desteği 2	,883
Yönetici Desteği 3	,879
Yönetici Desteği 4	,853
Yönetici Desteği 5	,896
Yönetici Desteği 6	,894
Yönetici Desteği 7	,896
Yönetici Desteği 8	,884
Yönetici Desteği 9	,861
Yönetici Desteği 10	,872
Yönetici Desteği 11	,839

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için yapılan inceleme sonucunda belirlenen KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur. KMO değeri örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için 0.895 ve Bartlett testi sonucu ise $p= 0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,895
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2393,542
	Serbestlik değeri	171
	Anlamlılık	,000

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları Tablo 13’te gösterildiği gibidir.

Tablo 13: Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Maddeler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Topamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,595	34,712	34,712	6,595	34,712	34,712	4,271	22,477	22,477
2	1,849	9,734	44,446	1,849	9,734	44,446	2,870	15,104	37,581
3	1,524	8,023	52,468	1,524	8,023	52,468	2,455	12,921	50,502
4	1,149	6,049	58,518	1,149	6,049	58,518	1,523	8,015	58,518
5	,890	4,684	63,202						
6	,848	4,461	67,663						
7	,778	4,093	71,756						
8	,673	3,544	75,299						
9	,634	3,336	78,635						
10	,511	2,688	81,323						
11	,486	2,559	83,882						
12	,470	2,476	86,357						
13	,469	2,470	88,828						
14	,446	2,348	91,176						
15	,402	2,118	93,294						
16	,380	2,002	95,296						
17	,331	1,742	97,038						
18	,294	1,550	98,588						
19	,268	1,412	100,000						

Faktör analizi sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan sorular dört faktör altında toplanmaktadır ve bu faktörlerin toplam varyansın %58,518'ini açıkladığı görülmektedir. Dört faktörle açıklanan toplam varyansın %34,712'lik dilimini birinci faktör kapsamaktadır. İkinci faktör %9,734'lük, üçüncü faktör %8,023'lük ve dördüncü faktör ise %6,049'luk bir dilim ile toplam varyansı açıklamaktadır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmiştir. Bu doğrultuda birinci faktör nezaket (10 madde); ikinci faktör, sivil erdem (4 madde); üçüncü faktör özgecilik (3 madde) ve son olarak dördüncü faktör ise vicdanlılık ve centilmenlik (2 madde) olarak adlandırılmıştır.

Benzer şekilde, Ertürk (2014) araştırmasında mevcut araştırmada kullanılan 19 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık algısı ölçeğinden yararlanılmış ve benzer olarak faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık algısı ölçeğinin anketin katılımcıları tarafından dört alt boyutta algılandığını belirlemiştir. Elde edilen dört boyut sırası ile centilmenlik-sivil erdem (7 madde), vicdanlılık-nezaket (6 madde), özgecilik (3 madde) olarak belirlenmiş ve son boyut araştırmacı tarafından profesyonellik (3 madde) olarak adlandırılmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Döndürülmüş Madde Matrisi
Tablosu

	Maddeler			
	1	2	3	4
ÖVD1			,737	
ÖVD 2			,795	
ÖVD 3			,634	
ÖVD 4	,582			
ÖVD 5	,539			
ÖVD 6	,553			
ÖVD 7		,642		
ÖVD 8				,646
ÖVD 9	,798			
ÖVD10	,680			
ÖVD 11	,783			
ÖVD 12	-,631			
ÖVD 13	,477			
ÖVD 14				,803
ÖVD 15		,634		
ÖVD 16	,528			
ÖVD 17		,794		
ÖVD 18	,617			
ÖVD 19		,794		

Elde edilen yeni döndürülmüş maddeler tablosundaki tüm maddelerin binişiklik ve yük değerlerinin kabul düzeyini karşıladığı görülmektedir.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçeğin tutarlılığını göstermekte ve ölçeğin her zaman aynı sonuçları vereceğini belirtmektedir (Balcı, 1995: 116). Kişilerin, test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2008: 169-170).

Bu araştırmada kullanılan Likert ölçekli maddelerin güvenilirliği Cronbach Testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre, yönetici desteği maddelerinin güvenilirliğinin α Cronbach Testi sonucu 0,969 çıkmış ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. Benzer şekilde çalışma arkadaşları desteğinde bu katsayı 0,901 iken örgütsel vatandaşlık davranışında 0,855 olarak tespit edilmiştir. Böylece yapılan test sonucu Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında araştırmada yararlanılan bütün ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	N	α
Algılanan Yönetici Desteği	11	,969
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	9	,901
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	,855

3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerine yer verilmektedir. Tanımlayıcı istatistikler değişkenlere ilişkin minimum, maximum, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonuçları Tablo 16'da verildiği gibidir.

Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Arkadaşları Desteği	325	1,33	5,00	4,1190	,66108
Algılanan Yönetici Desteği	325	1,00	5,00	3,6316	,91105
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	325	2,05	5,74	4,6175	,61127

Tablo 16’da görüldüğü üzere, algılanan çalışma arkadaşları desteğine yönelik 9 soruya 325 çalışanın verdiği cevaplara göre, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin 5’li Likert ölçeğine göre ortalamaları 5 üzerinden 4,12’dir. Buna göre, katılımcıların çalışma arkadaşları desteği algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Algılanan yönetici desteğine yönelik 11 soruya katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları 3,63’tür. Buna göre, ölçek 5’li Likert olduğu için sonucun dörde yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yönetici desteği algılarının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin 19 soruya katılımcıların verdiği cevaplara göre ortalama 4,62’dir. Ölçeğin 6’lı Likert olması nedeniyle sonuçlar buna göre değerlendirildiğinde; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Genel olarak ölçeklere göre değerlendirildiğinde, katılımcıların üç değişken içinden algılanan çalışma arkadaşları desteği düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17: ÖVD Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
Diğerkâmlık Boyutu	325	1,00	6,00	4,5292	1,05746
Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu	325	1,00	6,00	4,0092	1,18240
Nezaket Boyutu	325	2,20	5,70	4,9071	,54556
Sivil Erdem Boyutu	325	1,75	6,00	4,5585	,96267

Tablo 17’de yer verilen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların en fazla nezaket davranışını ($x=4,90$) tercih ettiği görülmektedir. 6’lı Likert ölçeğine göre nezaket davranışının çalışanlar tarafından yüksek bir seviyede görüldüğü söylenebilmektedir. Bu davranışları en çok gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışından en az gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışına doğru sırasıyla nezaket boyutu ($x=4,90$), sivil erdem boyutu ($x=4,56$), diğerkâmlık boyutu ($x=4,53$), vicdanlılık ve centilmenlik boyutu ($x=4,00$) takip etmektedir.

3.4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısı matematiksel olarak değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısının işareti de ilişkinin yönünü gösterir (Balcı, 1995: 271).

Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak uzlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30- 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2008: 32).

Tablo 18’de yer verilen korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ($r=0,305$, $p<0,01$) görülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların yönetici desteği algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyi de artacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi olan “H1: Algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18 incelendiğinde, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,361$, $p<0,01$) görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların çalışma arkadaşları desteği algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyi de artacaktır.

Tablo 18: Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

		Çalışma Arkadaşları Desteği	Yönetici Desteği	Örgütsel Vatandaşlık Desteği
Çalışma Arkadaşları Desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,425**	,361**
	p değeri		,000	,000
Yönetici Desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	,425**	1	,305**
	p değeri	,000		,000
Örgütsel Vatandaşlık Desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	,361**	,305**	1
	p değeri	,000	,000	
**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)				

Tablo19 incelendiğinde, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,369$, $p<0,01$), sivil erdem boyutu ile anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,203$, $p<0,01$), diğerkâmlık boyutu ile anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,337$, $p<0,01$), vicdanlılık ve centilmenlik boyutu arasında ise anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,144$, $p<0,01$) görülmektedir.

Yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında nezaket boyutu ile anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,228$, $p<0,01$), sivil erdem boyutu ile anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,281$, $p<0,01$), diğerkâmlık boyutu ile anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,152$, $p<0,01$), vicdanlılık ve centilmenlik boyutu arasında ise anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,214$, $p<0,01$) görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi olan “H2: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19: Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Çalışma Arkadaşları Desteği	Yönetici Desteği	Nezakət Boyutu	Sivil Erdem Boyutu	Diğerkâmlık Boyutu	Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu
Çalışma Arkadaşları Desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,425**	,369**	,203**	,337**	,144**
	p değeri		,000	,000	,000	,000	,009
	N	325	325	325	325	325	325
Yönetici Desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	,425**	1	,228**	,281**	,152**	,214**
	p değeri	,000		,000	,000	,006	,000
	N	325	325	325	325	325	325
Nezakət Boyutu	Pearson Korelasyon Katsayısı	,369**	,228**	1	,651**	,498**	,310**
	p değeri	,000	,000		,000	,000	,000
	N	325	325	325	325	325	325
Sivil Erdem Boyutu	Pearson Korelasyon Katsayısı	,203**	,281**	,651**	1	,416**	,303**
	p değeri	,000	,000	,000		,000	,000
	N	325	325	325	325	325	325
Diğerkâmlık Boyutu	Pearson Korelasyon Katsayısı	,337**	,152**	,498**	,416**	1	,227**
	p değeri	,000	,006	,000	,000		,000
	N	325	325	325	325	325	325
Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu	Pearson Korelasyon Katsayısı	,144**	,214**	,310**	,303**	,227**	1
	p değeri	,009	,000	,000	,000	,000	
	N	325	325	325	325	325	325

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

3.4.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki veya daha fazla sayıdaki değişkenden bir değişkenin bağımlı değişken diğerlerinin ise bağımsız değişken olarak ayrılması ve bu ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır (Büyüköztürk, 2008: 91).

Algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de gösterildiği gibidir. Algılanan yönetici desteği bağımsız değişken olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 20’de de görüleceği üzere sabit terim 3,875, örgütsel vatandaşlık davranışına ait parametre değeri 0,205 bulunmuştur. Buna göre, yönetici desteğindeki bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışını 0.205 birim arttırmaktadır. Aynı zamanda model istatistikî olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile yönetici desteği algısındaki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yansıdığı söylenebilmektedir. Yönetici desteği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde düşük düzeyde de olsa bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,875	,133		29,108	,000
	Yönetici Desteği	,205	,036	,305	5,754	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
R= 0,305 R ² =0,093 F=33,107						

Tablo 20’de görüldüğü üzere modele ilişkin belirlilik katsayı değeri (R^2) 0,093 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına ait varyansı %9,3 oranında açıkladığı tespit

edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 9,3'ü yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır. Tablo 21'de algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Algılanan çalışma arkadaşları desteği bağımsız değişken olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 21'de görüleceği üzere sabit terim 3,241, örgütsel vatandaşlık davranışına ait parametre değeri 0,334 bulunmuştur. Buna göre, çalışma arkadaşları desteğindeki bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışını 0.334 birim arttırmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına ait varyansı %13 oranında açıkladığı bulgulanmıştır. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin % 13'ü çalışma arkadaşları desteği tarafından açıklanmaktadır. Aynı zamanda model istatistikî olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile çalışma arkadaşları desteği algısındaki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yansıdığı söylenebilmektedir.

Tablo 21: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,241	,200		16,196	,000
	Çalışma Arkadaşları Desteği	,334	,048	,361	6,966	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
R=0,361 R ² =0,131 F= 48,523						

Regresyon analizi sonucunda, çalışma arkadaşları desteğinin yönetici desteğine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde biraz daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına etkisini belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği bağımsız değişkenler olarak ele alınırken ÖVD boyutları tek tek bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutuna etkisi belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Nezaket Boyutuna Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,589	,182		19,670	,000
	Çalışma Arkadaşları Desteği	,274	,047	,332	5,825	,000
	Yönetici Desteği	,052	,034	,087	1,525	,128
a. Bağımlı Değişken: Nezaket Boyutu						
R=,377 R ² =,142 F=26,749						

Tablo 22’den de görüleceği üzere modele ilişkin belirlilik katsayı değeri (R²) 0,142 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutuna ait varyansı %14,2 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket boyutundaki değişimin % 14,2’si çalışma arkadaşları desteği tarafından açıklanmaktadır. Yönetici desteğinin ise ÖVD nezaket boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna etkisi belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Sivil Erdem Boyutuna Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,037	,332		9,143	,000
	Çalışma Arkadaşları Desteği	,148	,086	,102	1,733	,084
	Yönetici Desteği	,251	,062	,237	4,032	,000
a. Bağımlı Değişken: Sivil Erdem						
R= ,295 R ² =,087 F= 15,386						

Tablo 23 incelendiğinde, çalışma arkadaşları desteğinin ÖVD sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yönetici desteğinin ise ÖVD sivil erdem boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 23'ten de görüleceği üzere modele ilişkin belirlilik katsayı değeri (R^2) 0,087 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ait varyansı %8.7 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutundaki değişimin % 8,7'si yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 24: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Diğerkâmlık Boyutuna Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,297	,360		6,387	,000
	Yönetici Desteği	,012	,067	,010	,178	,859
	Çalışma Arkadaşları Desteği	,531	,093	,332	5,730	,000
a. Bağımlı Değişken: Diğerkâmlık Boyutu						
R=,337 R ² =,113 F=20,590						

Tablo 24 incelendiğinde, yönetici desteğinin ÖVD diğerkâmlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışma arkadaşları desteğinin ise ÖVD diğerkâmlık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Modele ilişkin belirlilik katsayı değeri (R^2) 0,113 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutuna ait varyansı %11,3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı diğerkâmlık boyutundaki değişimin % 11,3'ü çalışma arkadaşları desteği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 25: Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin ÖVD Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutuna Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,654	,416		6,375	,000
	Yönetici Desteği	,243	,078	,187	3,116	,002
	Çalışma Arkadaşları Desteği	,115	,107	,064	1,070	,285
a. Bağımlı Değişken: Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu						
R=,222 R ² =,049 F=8,358						

Tablo 25 incelendiğinde, yönetici desteğinin ÖVD vicdanlılık ve centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Çalışma arkadaşları desteğinin ise ÖVD vicdanlılık ve centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Modele ilişkin belirlilik katsayı değeri (R^2) 0,049 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlardan, çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutuna ait varyansı %5 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutundaki değişimin %5'i yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır.

Algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin ÖVD boyutları üzerindeki etkisine ilişkin yapılan regresyon analizleri sonucunda, çalışma arkadaşları desteğinin ÖVD nezaket ve diğerkâmlık boyutu, yönetici desteğinin ise

ÖVD sivil erdem ile vicdanlılık ve centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın üçüncü hipotezi olan “H3: Algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşları desteği, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir.” hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

3.4.7. Algılanan Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışanların demografik özelliklerine göre algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ve T- Testi ile test edilmiştir.

Bu farklılık testlerinin yapılabilmesi için en az aralıklı ölçekle ölçülmüş bir nitelik olması ve bağımsız ayırık alt gruplardan oluşan sınıflı değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı değişkenler eğer iki alt gruptan oluşuyorsa bağımsız örnekler için t-testi, ikiden fazla alt gruptan oluşuyor ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA testi) yapılmaktadır (Ertürk, 2014: 117).

Çalışanların eğitim düzeylerine göre algıladıkları yönetici desteği (,108), çalışma arkadaşları desteği (,932) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (,936) farklılık göstermemektedir. Ayrıca çalışanların cinsiyetine ve medeni haline göre, algıladıkları yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık göstermemektedir. Bu nedenle, söz konusu demografik değişkenlerle ilgili tablolara yer verilmemiştir.

Çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre yapılan analizin gösterildiği Tablo 26'daki veriler yorumlandığında, yönetici desteğinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 26: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici Desteği	Gruplararası	16,437	5	3,287	4,153	,001
	Gruplar İçinde	252,490	319	,792		
	Toplam	268,927	324			
Çalışma Arkadaşları Desteği	Gruplararası	,435	5	,087	,197	,964
	Gruplar İçinde	141,162	319	,443		
	Toplam	141,597	324			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplararası	1,272	5	,254	,677	,641
	Gruplar İçinde	119,791	319	,376		
	Toplam	121,063	324			

Kurumdaki çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları desteği (,964) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (,641) farklılık göstermezken yönetici desteği algıları (,001) farklılık göstermektedir ($p>0,05$).

Çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre yönetici desteği algısındaki farklılığı ortaya koymak amacı ile yapılan Tukey Testi sonucu Tablo 27’de verilmiştir. Kurumdaki çalışma süreleri 1-5 yıl olan çalışanların kurumdaki çalışma süresi 16-20 yıl olanlar çalışanlara göre yönetici desteğini daha çok algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 27: Tukey Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	(I) Kurumda Çalışma Süresi	(J) Kurumda Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Yönetici Desteği	1-5 yıl	6-10 yıl	,32615	,12436	,095
		11-15 yıl	,13765	,15247	,946
		16-20 yıl	,69449*	,17124	,001
		21-25 yıl	-,13706	,26833	,996
		26 ve üzeri	,26193	,22364	,850
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,32615	,12436	,095
		11-15 yıl	-,18850	,16318	,858
		16-20 yıl	,36835	,18084	,324
		21-25 yıl	-,46320	,27456	,541
		26 ve üzeri	-,06421	,23107	1,000
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,13765	,15247	,946
		6-10 yıl	,18850	,16318	,858
		16-20 yıl	,55685	,20121	,065
		21-25 yıl	-,27470	,28838	,932
		26 ve üzeri	,12429	,24734	,996
	16-20 yıl	1-5 yıl	-,69449*	,17124	,001
		6-10 yıl	-,36835	,18084	,324
		11-15 yıl	-,55685	,20121	,065
		21-25 yıl	-,83155	,29873	,063
		26 ve üzeri	-,43256	,25933	,554
	21-25 yıl	1-5 yıl	,13706	,26833	,996
		6-10 yıl	,46320	,27456	,541
		11-15 yıl	,27470	,28838	,932
		16-20 yıl	,83155	,29873	,063
		26 ve üzeri	,39899	,33156	,835
	26 ve üzeri	1-5 yıl	-,26193	,22364	,850
		6-10 yıl	,06421	,23107	1,000
		11-15 yıl	-,12429	,24734	,996
		16-20 yıl	,43256	,25933	,554
		21-25 yıl	-,39899	,33156	,835

Toplamda çalışma süresine göre yapılan analiz sonuçlarının sunulduğu Tablo 28'deki bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 28: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Çalışma Arkadaşları Desteği	Gruplararası	1,264	5	,253	,575	,719
	Gruplar İçinde	140,333	319	,440		
	Toplam	141,597	324			
Yönetici Desteği	Gruplararası	3,746	5	,749	,901	,481
	Gruplar İçinde	265,181	319	,831		
	Toplam	268,927	324			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplararası	6,396	5	1,279	3,559	,004
	Gruplar İçinde	114,667	319	,359		
	Toplam	121,063	324			

Farklılığın toplam çalışma sürelerine göre hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Tablo 29'da görüldüğü üzere, yapılan test sonucunda toplam çalışma süresi 26 ve üzeri olan çalışanların, 11-15 yıl olan çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya daha yatkın oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 29: Tukey Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	(I)Toplam Çalışma Süresi	(J) Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl	6-10 yıl	,32874	,17715	,432
		11-15 yıl	,50689	,17795	,053
		16-20 yıl	,33010	,18052	,449
		21-25 yıl	,28707	,18129	,610
		26 ve üzeri	,12939	,17279	,976
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,32874	,17715	,432
		11-15 yıl	,17815	,10815	,568
		16-20 yıl	,00137	,11233	1,000
		21-25 yıl	-,04167	,11356	,999
		26 ve üzeri	-,19935	,09943	,342
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,50689	,17795	,053
		6-10 yıl	-,17815	,10815	,568
		16-20 yıl	-,17679	,11359	,628
		21-25 yıl	-,21982	,11480	,395
		26 ve üzeri	-,37750*	,10085	,003
	16-20 yıl	1-5 yıl	-,33010	,18052	,449
		6-10 yıl	-,00137	,11233	1,000
		11-15 yıl	,17679	,11359	,628
		21-25 yıl	-,04304	,11875	,999
		26 ve üzeri	-,20071	,10532	,401
	21-25 yıl	1-5 yıl	-,28707	,18129	,610
		6-10 yıl	,04167	,11356	,999
		11-15 yıl	,21982	,11480	,395
		16-20 yıl	,04304	,11875	,999
		26 ve üzeri	-,15767	,10662	,678
	26 ve üzeri	1-5 yıl	-,12939	,17279	,976
		6-10 yıl	,19935	,09943	,342
		11-15 yıl	,37750*	,10085	,003
		16-20 yıl	,20071	,10532	,401
		21-25 yıl	,15767	,10662	,678

Çalışanların yaşlarına göre yapılan analiz sonucunu yansıtan Tablo 30 ve Tablo 31'deki veriler yorumlandığında, örgütsel vatandaşlık davranışının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Tablo 30'da yer alan ortalamalar incelendiğinde 60 ve yaş üzerine ait örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamasının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 30: Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Örgütsel ve Vatandaşlık Davranışına İlişkin Dağılımı

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20-29	25	4,7832	,64680	,12936
	30-39	119	4,5153	,68139	,06246
	40-49	136	4,6354	,53400	,04579
	50-59	44	4,7201	,57395	,08653
	60 ve üzeri	1	5,6842	.	.
	Total	325	4,6175	,61127	,03391
Çalışma Arkadaşları Desteği	20-29	25	4,1156	,66239	,13248
	30-39	119	4,0924	,62509	,05730
	40-49	136	4,1503	,70110	,06012
	50-59	44	4,0758	,63841	,09624
	60 ve üzeri	1	5,0000	.	.
	Total	325	4,1190	,66108	,03667
Yönetici Desteği	20-29	25	3,9673	,98364	,19673
	30-39	119	3,6623	,83874	,07689
	40-49	136	3,5635	,90198	,07734
	50-59	44	3,5372	1,04590	,15768
	60 ve üzeri	1	5,0000	.	.
	Total	325	3,6316	,91105	,05054

Tablo 31: Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetici Desteği, Çalışma Arkadaşları Desteği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortamı	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplararası	3,575	4	,894	2,434	,047
	Gruplar İçinde	117,488	320	,367		
	Toplam	121,063	324			
Çalışma Arkadaşları Desteği	Gruplararası	1,076	4	,269	,613	,654
	Gruplar İçinde	140,521	320	,439		
	Toplam	141,597	324			
Yönetici Desteği	Gruplararası	5,825	4	1,456	1,771	,134
	Gruplar İçinde	263,102	320	,822		
	Toplam	268,927	324			

Tablo 31’ de görüldüğü üzere, çalışanların yaşlarına göre algılanan yönetici (,134) ve çalışma arkadaşları desteği (,654) farklılık göstermezken, örgütsel vatandaşlık davranışı (,047) farklılık göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla yapılan farklılık testleri sonucunda demografik değişkenlerle (eğitim, cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve sivil erdem boyutlarıyla farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutu ile nezaket boyutu ise demografik değişkenlerden sadece toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Vicdanlılık ve Centilmenlik Boyutu Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	21,986	5	4,397	3,255	,007
Gruplar içinde	430,986	319	1,351		
Toplam	452,972	324			

Çalışanların toplamda çalışma süresine göre yapılan analizde Tablo 32'deki veriler yorumlandığında örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutunun toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Farklılığın toplam çalışma sürelerine göre hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Tablo 33'te görüldüğü üzere yapılan test sonucunda toplam çalışma süresi 26 ve üzeri olan çalışanların 11-15 yıl olan çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık ve centilmenlik davranışında bulunmaya daha yatkın oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 33: Tukey Testi Sonuçları

(I)Toplam Çalışma Süresi	(J)Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 yıl	6-10 yıl	,65476	,34344	,400
	11-15 yıl	,81905	,34499	,169
	16-20 yıl	,69918	,34998	,346
	21-25 yıl	,57571	,35146	,574
	26 ve üzeri	,18106	,33498	,994
6-10 yıl	1-5 yıl	-,65476	,34344	,400
	11-15 yıl	,16429	,20967	,970
	16-20 yıl	,04441	,21778	1,000
	21-25 yıl	-,07905	,22015	,999
	26 ve üzeri	-,47370	,19276	,140
11-15 yıl	1-5 yıl	-,81905	,34499	,169
	6-10 yıl	-,16429	,20967	,970
	16-20 yıl	-,11987	,22023	,994
	21-25 yıl	-,24333	,22257	,884
	26 ve üzeri	-,63798*	,19552	,015
16-20 yıl	1-5 yıl	-,69918	,34998	,346
	6-10 yıl	-,04441	,21778	1,000
	11-15 yıl	,11987	,22023	,994
	21-25 yıl	-,12346	,23022	,995
	26 ve üzeri	-,51811	,20419	,116
21-25 yıl	1-5 yıl	-,57571	,35146	,574
	6-10 yıl	,07905	,22015	,999
	11-15 yıl	,24333	,22257	,884
	16-20 yıl	,12346	,23022	,995
	26 ve üzeri	-,39465	,20671	,398
26 ve üzeri	1-5 yıl	-,18106	,33498	,994
	6-10 yıl	,47370	,19276	,140
	11-15 yıl	,63798*	,19552	,015
	16-20 yıl	,51811	,20419	,116
	21-25 yıl	,39465	,20671	,398

Tablo 34: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Nezaket Boyutu Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,127	5	1,025	3,583	,004
Gruplar içinde	91,306	319	,286		
Toplam	96,434	324			

Çalışanların toplamda çalışma süresine göre yapılan analizde Tablo 34'teki veriler yorumlandığında örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 35: Tukey Testi Sonuçları

(I)Toplam Çalışma Süresi	(J)Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 yıl	6-10 yıl	,21825	,15808	,739
	11-15 yıl	,41714	,15879	,094
	16-20 yıl	,25522	,16109	,610
	21-25 yıl	,12514	,16177	,972
	26 ve üzeri	,07807	,15418	,996
6-10 yıl	1-5 yıl	-,21825	,15808	,739
	11-15 yıl	,19889	,09651	,311
	16-20 yıl	,03697	,10024	,999
	21-25 yıl	-,09311	,10133	,942
	26 ve üzeri	-,14018	,08872	,612
11-15 yıl	1-5 yıl	-,41714	,15879	,094
	6-10 yıl	-,19889	,09651	,311
	16-20 yıl	-,16192	,10136	,601
	21-25 yıl	-,29200	,10245	,052
	26 ve üzeri	-,33907*	,08999	,003
16-20 yıl	1-5 yıl	-,25522	,16109	,610
	6-10 yıl	-,03697	,10024	,999
	11-15 yıl	,16192	,10136	,601
	21-25 yıl	-,13008	,10597	,823
	26 ve üzeri	-,17715	,09398	,413
21-25 yıl	1-5 yıl	-,12514	,16177	,972
	6-10 yıl	,09311	,10133	,942
	11-15 yıl	,29200	,10245	,052
	16-20 yıl	,13008	,10597	,823
	26 ve üzeri	-,04707	,09515	,996
26 ve üzeri	1-5 yıl	-,07807	,15418	,996
	6-10 yıl	,14018	,08872	,612
	11-15 yıl	,33907*	,08999	,003
	16-20 yıl	,17715	,09398	,413
	21-25 yıl	,04707	,09515	,996

Farklılığın toplam çalışma sürelerine göre hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Tablo da görüldüğü üzere yapılan test sonucunda toplam çalışma süresi 26 ve üzeri olan çalışanların 11-15 yıl olan

Çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarından nezaket davranışında bulunmaya daha yatkın oldukları söylenebilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, yönetici desteği ile demografik değişkenlerden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi), sadece kurumdaki çalışma süresi arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu nedenle "H4: Algılanan yönetici desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Çalışma arkadaşları desteği ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) arasında herhangi bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, araştırmanın hipotezlerinden "H5: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." şeklinde oluşturulan H5 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenlerden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) yaş ve toplam çalışma süresi arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle "H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır." hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Mevcut araştırmada elde edilen bulguların aksine, Sökmen ve Boylu (2011), otel işletmelerindeki 147 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaları sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin çalışanların cinsiyetine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Göktepe (2016), araştırmasında, yönetici desteğinin çalışanların, çalışma yılı, eğitim düzeyi medeni durum ve cinsiyet gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Irmak (2019), yaptığı araştırmada yönetici desteğinin cinsiyete göre farklılaştığı, medeni duruma, yaş gruplarına, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine ve kurumdaki çalışma süresine göre ise farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. zkuk'un (2017), yaptığı araştırmada yönetici desteği algısı kıdem yılı, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermezken, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bülbül'n (2010), çalışmasında ise analizler sonucunda, çalışanların cinsiyet durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir farklılığın olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmıştır. Örgütte, yöneticiler tarafından desteklenen çalışanlar, örgütle duygusal bağlar geliştirmeye, örgütü ailesi gibi görmeye başlar. Yönetici desteği alan çalışanlar zamanla örgüte sadık, örgütün amaçlarına ulaşmasında yoğun çaba gösteren vefalı çalışanlara dönüşebilmektedirler. Bu çalışanlar, maddi zorunluluk sebebiyle değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Bu durum, çalışanlarıyla bütünleşmiş, güçlü bir örgütün oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Ece ve Gültekin, 2018: 83). Örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları örgütün çekiciliğinin artmasına katkıda bulunacaktır. Bu sayede örgüt dışındaki kalifiye elemanlar örgüte katılmak ve örgüte yarar sağlamak isteyeceklerdir (Güler, 2013: 60). Çalışanlar, iş ortaklarına güvendiklerinde, kaynakları paylaşmaya ve çalışma arkadaşlarına yardım sağlamaya daha istekli olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin, çalışma arkadaşlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir (Ong, 2013: 292). Bu bilgilerden hareketle, yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının örgüt için olumlu etkiler oluşturabilecek önemli kavramlar olduğu söylenebilmektedir.

Yazındaki araştırmalardan hareketle, mevcut araştırmanın konusu “Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, İzmir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerdeki 325 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularında ilk önce araştırmaya katılım göstermiş olan 325 çalışanın demografik özelliklerine yer verilmiştir. Ardından, katılımcıların algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin veriler tanımlayıcı istatistik analizleri ile ortaya konulmuştur. Daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere korelasyon, regresyon, T-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında altı hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda açıklanmaktadır:

Araştırmanın birinci hipotezi “Algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde, ikinci hipotezi “Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde, üçüncü hipotezi ise “Algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşları desteği, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir” şeklinde oluşturulmuştur. Bu hipotezler doğrultusunda ilgili değişkenler öncelikle korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,305$, $p<0,01$) tespit edilmiştir. Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise yine anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,361$, $p<0,01$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, elde edilen analiz sonuçlarına göre H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşları desteğinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olup olmadığı ise regresyon analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgulara göre algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşları desteğinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H3 hipotezi de kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yazında algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu (Kopp, 2013; Gençtürk, 2005; Chiaburu ve Harrison, 2008) ve algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu (Chen ve Chiu, 2008; Kopp, 2013; Sultana vd., 2016; Akram vd., 2018; Özdemir, 2010; Liu vd., 2011; Wang, 2014; Organ ve Ryan; 1995) çalışmalarla aynı doğrultuda sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Daha sonra, demografik özelliklere göre algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre algıladıkları yönetici desteği (,108) çalışma arkadaşları desteği (,932) ve örgütsel vatandaşlık desteği (,936) algıları farklılık göstermemektedir. Çalışanların cinsiyetine ve medeni durumuna göre

algıladıkları yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık desteği farklılık göstermemektedir. Çalışanların yaşlarına göre algılanan yönetici (,134) ve çalışma arkadaşları desteği (,654) farklılık göstermezken, ÖVD (,047) farklılık göstermektedir. Kurumdaki çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları desteği (,964) ve örgütsel vatandaşlık desteği (,641) farklılık göstermemekteyken, yönetici desteği algıları (,001) farklılık göstermektedir. Toplam çalışma sürelerine göre ise yönetici desteği (,481) ile çalışma arkadaşları desteği (,719) farklılık göstermezken, ÖVD (,004) farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutu (,007) ile nezaket boyutu (,004) ise demografik değişkenlerden sadece toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Kısacası, İzmir İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan 325 çalışanın algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları, çalışanların eğitim düzeylerine, cinsiyetine ve medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir. Farklılık tespit edilen değişkenler yönetici desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam çalışma süresine ve çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların yönetici desteği algıları ise sadece kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla demografik değişkenlere dair oluşturulan “H4: Algılanan yönetici desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “H5: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır. “H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulan H4 ve H5 hipotezleri reddedilmiş, H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmadan elde edilecek bulguların hem akademisyenlere hem de çalışma hayatındaki yöneticilere fikir vererek yol gösterebileceği düşünülmektedir. Algılanan yönetici desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları yazında önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Ancak araştırmalarda bu üç kavramın birlikte değil, ilişkili oldukları diğer kavramlarla daha çok ele alındığı görülmüştür.

Yazında destek türlerinden algılanan yönetici desteğinin ÖVD ile ilişkisinin, algılanan çalışma arkadaşlarının ÖVD ile ilişkisini konu alan çalışmalara kıyasla daha fazla araştırıldığı görülmektedir. Ayrıca genel olarak yazında algılanan çalışma

arkadaşları desteği kavramının, yazındaki diğer kavramlarla olan ilişkisi daha az ele alınan kavramlardan biri olmuştur. Özellikle ÖVD ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar çok sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın bu yönden yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Araştırma belirli bir örneklemeyle sınırlı olduğundan, araştırma sonuçları genellenememektedir. Araştırma verileri, kesitsel nitelik taşıdığından katılımcılardan bir defada elde edilmesi araştırmanın bir sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle ilerleyen dönemlerde konuyla ilgili çalışacak araştırmacılara boylamsal araştırmalara ağırlık vermeleri yönünde bir öneri sunulabilir.

Yazındaki bilgilerden ve elde edilen araştırma sonuçlarından hareketle, yazına ve örgütlere yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler aşağıda sıralandığı gibidir;

- Örgütler, çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda, birbirlerinin iş tanımlarına giren görevleri ihlal etmeden istedikleri şekilde yardım edebilecekleri ortamı oluşturabilirler.
- Analiz sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği ile ÖVD arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin yüksek düzeyde olabilmesi için örgütlere ve yöneticilere bazı görevler düşmektedir. Çalışma hayatının yoğun temposu içinde her zaman dikkat edilmese de çalışanların maddi ihtiyaçları kadar manevi ihtiyaçları da göz ardı edilmemelidir. Çalışanların daha da önem kazandığı günümüzde örgütler çalışanlara önem vermekte personel devri hızının yükselmemesi için çalışmaktadırlar. Bunun için çalışanların en çok vakit geçirdikleri kişiler olan çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilgili düşünceleri önem kazanmaktadır. Yöneticilerin duygusal, maddi ve bilgisel açıdan çalışanlarını desteklemesi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını sağlamaktadır. Böylece örgütsel çıktı miktarı, örgüt imajı, örgütsel verimliliğin artması gibi olumlu sonuçlar görülebilecektir.

- Yazındaki çalışmaların çoğunda, örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, liderlik türleri, iş tatmini gibi değişkenlerle ele alındığı görülmektedir. Gelecek çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği kavramlarına daha çok yer verilebilir.
- Yazında, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin yazındaki diğer kavramlarla olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların da sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda bu kavramın örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı gibi yazındaki diğer değişkenlerle de ele alınmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Gelecek araştırmalarda farklı illerde aynı sektörde ya da farklı sektörlerdeki çalışanlar örneklem seçilerek örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği kavramları arasındaki ilişkinin sonuçları karşılaştırılabilir hale gelebilir. Kavramların birlikte ele alınarak farklı sektörlerdeki örneklem üzerinde araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AbuAlRub, R. F. (2004). Job Stress, Job Performance and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. 36(1): 73-78.

Ackfeldt, A., L. Ve Coote, L.,V. (2005). A Study Of Organizational Citizenship Behaviors In A Retail Setting. *Journal of Business Research*. 58, 151–159.

Adiloğulları , İ., Görgülü, R. ,Ulucan, H. (2017). Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği. *International Journal Of Sports Exercise and Training Sciences*. 3(4), 188-198,e-ISSN 2149 8229,DOI:10.18826/useeabd.333895.

Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4):125-154.

Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U. Ve Ishaq, M. A. (2018). The Impact Of Supervisory Justice And Perceived Supervisor Support On Organizational Citizenship Behavior And Commitment To Supervisor: The Mediating Role Of Trust. Akram et al., *Cogent Business and Management*. 5: 1493902. 1-17.

Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1): 8-17.

Alder, G. S., , Mcallister, D. ve Chase, J. (2012). We Get By With a Little Help from Our Friends: Exploring the Effects of Perceived Coworker Support on Employee Burnout and Job Attitudes. *Advances in Business Research*, 3(11): 1-11.

Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007).” İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. Öneri Dergisi, 7(28), 47-57. DOI:10. 14783/maruoneri.684168.

Altay, A. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İş gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(30): 281-297.

Al-Zawahreh, A. ve Al-Madi, J. F.(2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 46: 158-170.

Amarneh, B. H., AbuAlRub, R. F., ve AbuAlRub, N. F. (2010). Co-workers' Support and Job Performance Among Nurses In Jordanian Hospitals. *Journal of Research In Nursing*. 15 (5): 391-401.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 10(2). 69-96.

Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1- 19.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Aaraştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 491–509.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Sama, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*. 6(4) : 140-151.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467 (Haziran), 31-51.

Aydın, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma. *UIİİD-IJEAS*, (16. UİK Özel Sayısı):547-562.

Aydın, E. ve Basım, H. N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 8(4): 773- 784.

Azman, I., Sieng, L. L. C., Ajis, M. N., Dollah, N. F. ve Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance In The Workplace Training Program. *Scienetific Annals of the Alexandru Ioan Cuza*, 56, 237-251.

Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 7(1): 57-75.

Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 72TDFO Bilgisayar- Yayıncılık, Ankara.

Baransel, A.(1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Fatih Maatbaası, İstanbul.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61(4): 83- 101.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S.(2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’ de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

Bateman, G. (2009). *Employee Perceptions Of Co-Worker Support And Its Effect On Job Satisfaction, Work Stress And Intention To Quit*. Master Thesis. University of Canterbury. Department of Psychology.

Bayram, L. (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59. 125-139.

Bateman, T. S. ve Organ. D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A. ve Murray , M. A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 21. 391-405.

Beheshtifar, M., Nezhad, H. A. ve Moghadam, M. N.(2012). Investigation of Perceived Organizational Support on Employees’ Positive Attitudes Toward Work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 4(8): 432-442.

Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I. ve Seeman , T. E. (2000). From Social Integration To Health: Durkheim In The New Millennium. *Social Science and Medicine*. 51, 843-857.

Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications for HRD In Thailand. *Psychology and Developing Societies*. 12(2): 155-166.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*. 24(1): 82-98.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Bolat, O. İ ve Bolat, T.(2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(9): 75-94.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.12 (21): 215-239.

Brotheridge, C. M. (2001). A Comparison of Alternative Models of Coping: Identifying Relationships Among Coworker Support, Workload, and Emotional Exhaustion in the Workplace. *International Journal of Stress Management*, 8 (1):1-14.

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(4): 571-602.

Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi, 9. Baskı, Ankara.

Can, E., Büyükbalcı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2013). *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. ve Gutierrez-Wirsching, S., (2016). The Role of Coworker and Supervisor Support on Job Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Advances in Management Resources*. 13(1), 4- 22.

Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2008). An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2): 1-10.

Chiaburu, D. S. (2010). The Social Context of Training: Coworker, Supervisor, or Organizational Support?. *Industrial and Commercial Training*. 42(1). 53-56, DOI 10.1108/00197851011013724.

Chiaburu, D. S. and Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 93(5): 1082-1103.

Choi, S., Cheong, K. J. ve Feinberg, R. A. (2012). Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover Intentions In The Context of Call Centers. *Managing Service Quality*. 22(5): 492-516.

Cohen, S. ve Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*. 98(2). 310-357.

Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psycological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 462-484.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6):874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.28, 35-58.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılı Yüğü. *Ege Akademik Bakış*,13(1), 11-20.

Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın, Ankara. 1. Basım

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18 (1), 7-36.

Dansereau F. JR., Graen G. ve Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance* , 13, 46-78.

DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*. 63(12): 1349-1355.

DeConinck, J. B ve Johnson, J. T. (2013). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personel Selling and Sales Management*. 29(4): 333-350.

Deluga, R. (1995), The Realationship Between Attributional Charismatic Leadrship and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 25(18), 1652-1669.

Demircan, N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2): 139-150.

Demirel, Y. ve Yücel, M. (2017). Sosyal Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 310-321.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.

Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013), Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.

Donavan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128–146.

Drucker, P. F. (Çeviren Murat Çetinbakış) (2005). Gün Gün Drucker. MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. İstanbul.

Ducharme, L. J. ve Martin, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction A Test of The Buffering Hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.

Ece, S., Kurban, Z. Ve Gültekin, S. (2018). Öz-Yeterlik Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alpaslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.6(6): 993-1000.

Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*. 66, 82-93.

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. Aktüel Yayınları. İstanbul

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565–573. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.565.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık. İstanbul.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.

Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emhan, E., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 27. 75-96. ISSN: 2148 – 3043.

Fass, R. D., Bishop, J. W. ve Glissmeyer, M. (2006). Perceived Coworker Support and Task Interdependence: A Moderated Model of Police Officers' Performance. In Annual Conference, Oklahoma: Decision Sciences Institute.

Fenlason, K. J. ve Beehr, T. A. (1994). Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others. *Journal of Organizational Behavior*. 15(2), 157- 175.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*. 112(2): 310-329.

Gençtürk, O. C. (2005). Algılanan Sosyal Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi- Bir Vaka Çalışması. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Gibson, J. A. , Grey, I. M. ve Hastings, R. P (2009). Supervisor Support as a Predictor of Burnout and Therapeutic Self-Efficacy in Therapists Working in ABA Schools, *J Autism Dev Disord* 39:1024–1030, 10.1007/s10803-009-0709-4.

Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L. ve Vaccaro, D. (2002). Perceived Safety Climate, Job Demands, and Coworker Support Among Union and Nonunion Injured Construction Workers. *Journal of Safety Research*. 33,33– 51.

Gillet, N. , Colombat, P. , Michinov, E. , Pronost, A.M. ve Fouquereau, E. (2013) . Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Need

Satisfaction and Perceived Organizational Support , Journal of Advanced Nursing, 1-12, DOI: 10.1111/jan.12144.

Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 15(3): 65-81.

Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*.15 (30), 1-9.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement American Sociological Review. 25(2): 161-178.

Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Guchait, P., Cho , S. ve Meurs, J. A. (2015). Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating The Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees In India, *Journal of Human Resources In Hospitality and Tourism*. 14(3): 290-315, DOI: 10.1080/15332845.2015.1002070.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 3:48-75.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (2): 174-190.

Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Haworth, C. L. ve Levy, P. E. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs In The Prediction of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1): 64-75.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çev. Tekok, O., Aytek, B. ve Bumin, B.) Turhan Kitabevi, Ankara.

Hinschberger, M. D. (2009). The Effects Of Orgfanizational Rewards, Perceived Supervisor Support, And Procedural Fairness On Employee Attitudes And Customer Service Outcomes. Thesis For The Degree Of Master Science-Psychology, The Univercity Of Wisconsin Oshkosh, Oshkosh WI54901-8621.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.

Irmak, S. D. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ismail, A., Nor, S. M., Yahya, Z., Zahar, U. A. U., Ismail, Y. ve Samah, A. J. A. (2013). Social Support In Job Performance As An Antecedent of Work Intrusion on Family Conflict: Empirical Evidence. *Management*, 18(2): 37-55.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.

İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(57):649-660. DOI:10.17755/esosder.71219.

İrmiş, A. ve Gök, E. E. (2008). Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim Ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu. *Akademik İncelemeler*. 3(1): 193- 219.

Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 47. 1815 – 1820

Jung, D. D. ve Sosik, J. J. (2006). Who Are The Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12(4).12-26.

Karasek, R. A. , Triantis K.P. ve Chaudhry S.S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal Of Occupational Behaviour*, 3, 181-200.

Kale, E. (2015) . Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14) ,103-119, 1307-9832.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1),35-48.

Kaya, D. Ş. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*.476. 265-187.

Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2): 24-45.

Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*.6(4): 375-398.

Khan, S. K. ve Rashid, M. Z. A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*,3 (8), 83-91.

Kopp, L. R. (2013). The Effects of Perceived Supervisor Support Work- Life Support on Employee Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. University of Wisconsin-Stout.

Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*. 30(2): 209–237.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık. İstanbul.

Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*. 48. 1075-1079.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20,1-19.

Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Lambe, C. J. Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8:3, 1-36, DOI: 10.1300/J033v08n03_01.

Larocco, J. M., House, J. S. ve French, J. R. (1980). Social Support, Occupational Stress, and Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3): 202-218. <https://doi.org/10.2307/2136616>.

LePine, J.A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(1): 52–65.

Lian, L.K. ve Tui, L.G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(2):59-96.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1): 43-72.

Lin, R. S. J. ve Hsiao, J. K. (2014), The Relationship Between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Motivation, Management and Technology*, 5(3): 171-174.

Liu, J., Cho, S. ve Seo, W. (2011). OCB: Investigating the Impact of Psychological Contract and Perceived Supervisor Support in the Hospitality Industry in South Korea. Houston, Texas, USA.

Loi, R., Ao, O. K. Y. ve Xu, A. J. (2014). Perceived Organizational Support and Coworker Support Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress. *International Journal of Hospitality Management*. 36, 23-30.

Masllyn, J. M. ve Uhl- Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. 86(4):697–708. DOI. 10.1037/0021-9010.86.4.697

Maertz, C. P., . Griffeth, R. W. Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*. 28, 1059–1075.

Mayo. M. , Sanchez, J.I. , Pastor, J. C. ve Rodriguez, A. T. (2012). Supervisor and Coworker Support: A Source Congruence Approach to Buffering Role Conflict and Physical Stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:18, 3872-3889.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*.1(1):61-89.

McIntosh, N. J. (1991). Identification and Investigation of Properties Of Social Support. *Journal of Organizational Behavior*.12. 201-217.

McNeeley, B. L. ve Meglino, B. M. (1994). The Role Of Dispositional and Situational Antecedents In Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76 (6), 845-855.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed : A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1): 226-256.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, And Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal*. 48(4): 607-618.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian (1997). An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personel Selling Context. *Journal of Marketing*. 61. 85-98.

Ng, T. W. H. ve Sorensen, K. L. (2008). Toward A Further Understanding Of The Relationships Between Perceptions Of Support And Work Attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33, 243-268.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3), 527-556.

O'Connell, M. S., Doverspike, D., Norris-Watts, C. ve Hatstrup, K. (2001). Predictors Of Organizational Citizenship Behavior Among Mexican Retail Salespeople. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 272–280.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17(3), 377-403.

Ong, L. D. (2013), Workplace Friendship, Trust In Coworkers and Employees' OCB. University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

Organ, D. W. ve Ryan, K.(1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48. 775-802.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydın, B. (2019). Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*.12(9): 101-137.

Özkuk, Z. (2017). *Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(1): 93-112.

Özkuk, Z. (2017). *Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Bolu: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Pazy, A. ve Ganzach, Y. (2008). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management*. 1- 19.

Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 24 (75), 83-104.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*. 10(2): 133-151.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 82(2): 262-270.

Polat, S. ve Ceep (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, 307-331.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. , Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26 (3): 513–563.

Pohl, S., Bertrand, F. ve Ergen, C. (2016) . Psychological Contracts and Their Implications for Job Outcomes: A Social Exchange View. *Military Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/mil0000127>.

Raabe, B. ve Beehr, T. A. (2003). Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 271–293. DOI: 10.1002/job.193.

Rabbani, S. H., Akram, J., Habib, G. ve Sohail, N. (2017). Supervisory Support on the Organizational Commitment: Role of Power Distance in the Manufacturing Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*. 9(22). 1-12.

Rensburg, C.J. V., Rothman , S. ve Diedericks, E. (2017). Supervisor Support, flourishing and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*. 27(5): 412-419.

Rooney, J. A. ve Gottlieb, B. H. (2007). Development and Initial Validation of A Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. 71.86–203.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım. Bursa.

Sawang, S. (2010). Moderation or Mediation? An Examination of The Role Perceived Managerial Support Has on Job Satisfaction and Psychological Strain. *Durr Psychol*.29: 247-256.

Sharma, J. P., Bajpai, N. ve Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*. 6(1): 67-75.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.

Soulen, S. K. (2003). Organizational Commitment, Perceived Supervisor Support, and Performance: A Field Study. Master Thesis. The University of Tennessee, Knoxville.

Soysal, A. Yağar, F. ve Öke, P. (2017). Hasta Danışmanlarının Örgütsel Destek ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(1), 174-190.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 147 – 163. ISSN: 1303-0094.

Stinglhamber, F. ve Vanderberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors As Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. 24. 251–270. DOI: 10.1002/job.192.

Sultana, N., Rabie, O., Farooq, M. ve Amjad, A. (2016). The Impact of Perceived Supervisor Support on OCB: The Moderating Effect of Introversion. *The Lahore Journal of Business*. 5 (1): 37–58.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M. ve Borchgrevink, C. P. (2003). Customer Service Providers' Attitudes Relating To Customer Service and Customer Satisfaction In The Customer–Server Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 88(1), 179-187.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*. 11(2): 277-288.

Şişman, F. A. ve Gemlik, H. N. (2009). Çalışanların Örgüte Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde Araştırma). *Öneri Dergisi*, 8 (31): 179-190.

Tarcan, G.Y., Yeşilaydın, G. ve Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanların Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.

Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2):26-34.

Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 8. 16. 343-363.

Tews, M. J., Michel, J. W. ve Ellingson J. E. (2013). The Impact of Coworker Support on Employee Turnover In The Hospitality Industry. *Group and Organization Management*. 38(5): 630–653. DOI: 10.1177/1059601113503039.

Tokgöz, E. ve Seymen, O. A.(2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri*. 10(39): 61-76.

Topçu, M.K. , Basım, N. , Eroğlu, A. (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 9(1), 123-136, DOI:10.2049/berj.2018.96.

Tozkoparan, G. (2019). *İş Yaşamında Stres*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 41-57.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(3-4). 155- 179.

Turnipseed, D. L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior And Personal Ethics. *Journal of Business Research*. 55. 1– 15.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2003). “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors.” *Journal of Management*. 29 (2), 187–206.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.

Uzun, T (2018), Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 776-789.

Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1): 122- 136.

Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 98-123.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Follower’s Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 420- 432.

Wang, Z. (2014). Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment. *International Journal Of Business and Social Science*. 5(1): 210-214.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*. 40(1): 82-111.

Werbel, J. D. ve Henriques, P. L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 780 – 796.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.

Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

VanYperen, N. W., Van den Berg, A. E. ve Willering, M. C. (1999). “Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377–392.

Yang, T., Shen, Y., Zhu, M. , Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. ve See, L. (2016). Effects of Co- Worker and Supervisor Support on Job Stress and Predenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.13(72):1-15.

Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22): 191-220.

Yılmaz H. ve Görmüş A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*. 26(7): 4483-4504.

Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoon ve Lim (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees. *Human Relations*. 52(7): 923-945.

Yoon, J. ve Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity, *The Journal of Social Psychology*, 140(3): 295-316. DOI: 10.1080/00224540009600472.

Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Yüksek Lisans Tezi.

Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 685-706.

Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 35(1):7-32.

Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M.(2016). Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. <https://www.researchgate.net/publication/310753516> Erişim Tarihi: 05/06/2018



EK 1: Soru Formu

ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan soru formu, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programı kapsamında Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN danışmanlığında yürütülen “Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır.

Her bir ifadeyi içtenlikle değerlendirmeniz tez çalışmasının başarısı için önemlidir. Yanıtlar gizlilik içerisinde toplu olarak değerlendirilecek olup, kişisel bir değerlendirme amacı taşımamaktadır. Bu doğrultuda, kişisel bilgi ve yanıtlarınızın hiçbir şekilde paylaşılmayacağını belirtir, bilimsel bir çalışmaya verdiğiniz katkıları için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN
Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Yıldız TENTERİZ
Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE,
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Eğitim Durumunuz : () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz : () Bekar () Evli

Yaşınız : () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri

Toplam Çalışma Süreniz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 ve üzeri

Bu Kurumdaki

Çalışma Süreniz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 ve üzeri

Bu bölüm algılanan çalışma arkadaşları desteğini ölçmeye yöneliktir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar.					
2. Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdırlar.					
3. Çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda yardımcı olurlar.					
4. Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler.					
5. Çalışma arkadaşlarım bir işi iyi yaptığımda beni takdir ederler.					
6. Çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim kişilerdir.					
7. Çalışma arkadaşlarım hayatımı zorlaştırırlar.					
8. Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar.					
9. Çalışma arkadaşlarım hasta olduğum ve işte olmadığım zamanlarda işlerimi üstlenirler.					
Bu bölümde algılanan yönetici desteğini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.					
2. Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim biridir.					
3. Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.					
4. Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
5. Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.					
6. Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
7. Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.					
8. Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.					
9. Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.					
10. Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.					
11. Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.					

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.						
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.						
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.						
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.						
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.						
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.						
7. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.						
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.						
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.						
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.						
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.						
12. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.						
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.						
14. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.						
15. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.						
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.						
17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.						
18. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.						
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.						

EK 2: Araştırma İzin Formu



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

İZMİR İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İZMİR HASTANE
HİZMETLERİ BİRİMİ
07/01/2020 16:55 - 90953153 - 772.02 - E.126



Sayı : 90953153-772.02
Konu : Araştırma İzni (Yıldız TENTERİZ)

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Yıldız TENTERİZ'in "Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi" konulu araştırmasıyla ilgili evrakları incelenmiş olup, çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olması koşuluyla Müdürlüğümüzde yürütülmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr. Anıl ESEN
Başkan

İzmir Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı-2 Sertifikasyon,Eğitim ve Proje
Koordinatörlüğü Sümer Mh. 452 Sk. No:2 35260 Konak/İZMİR

Telefon: Faks No: 0232 4849087

e-Posta: filiz.gocmen@saglik.gov.tr İnternet Adresi: khb35g.egitim@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden e55e0713-5490-4766-9bef-16c9668ce847 kodu ile eri ebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Filiz GÖÇMEN

HEMŞİRE

Telefon No: (0 232) 444 35 01