

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAYISAL YÖTEMLER ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ÇİFT KÜLTÜRLÜLÜK İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK
MODELİ İLE İNCELENMESİ**

Hüseyin BURGAZOĞLU

2502130301

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Çiğdem ARICIGİL ÇİLAN

İSTANBUL – 2022

ÖZ

ÇİFT KÜLTÜRLÜLÜK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ

Hüseyin BURGAZOĞLU

Günümüz dinamik ve rekabetçi iş dünyasında işletmelerin ve örgütlerin ayakta kalabilmesi, başta çalışanlar olmak üzere var olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların görev tanımları dışındaki olumlu davranışlarını belirten örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin performanslarını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Öneme binaen literatürde kapsamlı bir şekilde incelenen bu değişkenin üzerinde etkili olan değişkenlerden biri çalışanların iş tatmin düzeyidir. Çalışmada bu iki kavram, yönetim bilimlerinde henüz yeterince ele alınmamış olan çift kültürlülük kavramı bağlamında incelenmektedir. Kültür, bireylerin davranışlarını şekillendiren en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda iki farklı kültürün özelliklerini gösteren çift kültürlü bireylerin, iş ortamındaki davranışlarının etkisinin incelenmesi yönetim bilimi literatürüne önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bahsi geçen bu üç değişken arasındaki ilişkiler, Almanya’da yaşayan Türk kökenli çalışanlara uygulanan anket yardımıyla toplanan veriler analiz edilerek incelenmiştir. Literatürden elde edilen ölçeklerin uyarlanması ile oluşturulan anket ile 675 çalışandan veri elde edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli tekniği kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonucunda çift kültürlülük düzeyinin hem iş tatmin düzeyi hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada çift kültürlülüğün, iş tatmini aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranış sergileme düzeyini etkilediği de ortaya konmuştur. Sonuçlar ayrıca iş tatmin düzeyinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu da göstermiştir.

Ele alınan temel değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da çalışma kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda cinsiyetin, katılımcıların çalıştığı sektörün, katılımcıların Almanya’da kaçınıcı nesil olduğunun ve

yaşın etkisi incelenmiştir. Sonuçlar cinsiyetin, neslin ve yaşın bazı etkilerinin olduğunu gösterirken sektörün temel değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Çift Kültürlülük, Yapısal Eşitlik Modeli, Kültür



ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN BICULTURALISM, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND JOB SATISFACTION WITH STRUCTURAL EQUATION MODEL

Hüseyin BURGAZOGLU

In today's dynamic and competitive business world, the survival of businesses and organizations depends on the effective and efficient use of existing resources, especially employees. In this context, the concept of organizational citizenship behavior, which indicates the positive and unofficial behaviors of employees, is one of the most critical factors affecting the performance of organizations. One of the variables that affect this concept is the job satisfaction level of the employees. In the study, these two concepts are examined in the context of biculturalism, which has not yet been adequately addressed in management sciences. Culture is one of the most determining factors that shape the behavior of individuals. In this context, examining the effects of bicultural individuals' behavior in the business environment will make an essential contribution to management science literature.

The relationships between these three variables were studied by analyzing the data collected with the help of the questionnaire applied to the employees of Turkish origin living in Germany. Data were obtained from 675 employees with the questionnaire created by adapting the scales obtained from the literature. As a result of the analyzes carried out using the structural equation modeling technique, it was seen that the level of biculturalism is effective on both the level of job satisfaction and the level of exhibiting organizational citizenship behaviors. Here, it was also revealed that biculturalism affects organizational citizenship behavior through job satisfaction. The results also showed that job satisfaction level significantly affects exhibiting organizational citizenship behaviors.

The effects of demographic variables on the main variables of the study are also studied. In this context, gender, the sector of participants' work, the generation of the

participants, and age were examined. The results showed that gender, generation, and age had some effects, while the industry had no effect on the main variables.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Biculturalism, Structural Equality Model, Culture



ÖNSÖZ

Bu çalışma örgütlerin performansı açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenlerini çift kültürlülük bağlamında ele almaktadır. Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenleri literatürde sıklıkla araştırılmış olsa da bu değişkenlerin özellikle küreselleşen dünyada ön plana çıkmaya başlayan çift kültürlülük kavramı ile olan ilişkileri henüz yeterli ilgiyi görmemiştir. Bu nedenle potansiyel ilişkilerin ortaya konulması bu çalışmanın literatüre sağlayacağı önemli bir katkıdır. Elde edilen bulguların sadece teoriye değil pratiğe yönelik uygulamalara da yol gösterici olması umulmaktadır.

Belirtilen bu üç değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve çift kültürlülük kavramları ele alınmıştır. Bu kavramların tanımlarının yanı sıra alt boyutları ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki literatürde oldukça geniş bir yer bulurken özellikle artan uluslararası hareketlilik ile ön plana çıkan bir kavram olan çift kültürlülüğün bu değişkenler ile olan ilişkisi üzerinde henüz yeterli bir çalışma olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki çok sayıdaki değişken arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmeye olanak sağlayan Yapısal Eşitlik Modeli ile ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Yapısal Eşitlik Modelinin teorik altyapısı açıklanmış ve bu analizin uygulanabilmesi için gerekli olan adımlar belirtilmiştir. Burada özellikle Yapısal Eşitlik Modelinin ilk adımı olarak sayılabilecek Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modelinin temelleri olarak kabul edilen çoklu regresyon ve yol analizleri de incelenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli analizi kapsamında kullanılan farklı kestirim yöntemleri ve modellerin uygunluğunu belirten uyum endeksleri genel bir çerçeve çizecek şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise bahsi geçen temel değişkenler arasındaki ilişkiler Almanya’da çalışan Türk kökenli bireylere uygulanan anket yardımıyla toplanan veriler analiz edilerek incelenmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi ve kapsamının yanı sıra araştırmaya ait hipotezler verilmiş ve analiz aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca bölüm içerisinde incelenen temel kavramların katılımcıların

demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da gerçekleştirilen analizler ile ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların teoriye ve pratik uygulamalara yönelik katkısı sonuç bölümünde verilmiştir. Özellikle artan göç hareketleri ile birlikte yükselişe geçen çift kültürlülük kavramının örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi önemli faktörler bağlamındaki etkisinin ortaya konulmasının yöneticilere önemli pratik avantajlar sağlayacağı umulmaktadır.

Çalışmanın gerçekleşmesinde sağlamış olduğu katkılar ve yol gösterici rolü nedeniyle öncelikle danışman hocam Prof. Dr. Çiğdem ARICIGİL İLAN’a teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışmanın ilk başladığı dönemlerde danışman hocam olan Prof. Dr. Neyran ORHUNBİLGE’ye de teşekkürlerimi sunarım.

İzleme komitesinde yer alan Prof. Dr. Adem BALTACI ve Doç. Dr. Bilge ACAR BOLAT hocalarıma da katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmanın gerçekleşmesi sürecinde başta ailem olmak üzere hep yanımda olan meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Hüseyin BURGAZOğLU

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı	4
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	10
1.1.3.1. İş Tatmini	10
1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık	11
1.1.3.3. Adalet Algısı	12
1.1.3.4. Rol Algısı	12
1.1.3.5. Yönetici ve Çalışan İlişkisi	12
1.1.3.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları	13
1.1.3.7. Kişisel Eğilimler	13
1.1.3.8. Öz Yeterlilik.....	13
1.1.3.9. Kültür: Bireycilik-Toplulukçuluk	14
1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi.....	14
1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	15
1.1.5.1. Diğerkâmlık.....	18

1.1.5.2. Nezaket.....	19
1.1.5.3. Vicdanlılık.....	19
1.1.5.4. Sivil Erdem	20
1.1.5.5. Centilmenlik.....	20
1.2. İş Tatmini	21
1.2.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı.....	21
1.2.2. İş Tatmininin Öncülleri.....	23
1.2.2.1. Yaş	24
1.2.2.2. Cinsiyet	24
1.2.2.3. Eğitim.....	25
1.2.2.4. Kişilik.....	25
1.2.2.5. Stres.....	26
1.2.2.6. Kültür	26
1.2.2.7. İşin Doğası	27
1.2.2.8. Ücret.....	27
1.2.2.9. Çalışma Pozisyonu.....	28
1.2.2.10. Örgütsel Kültür	28
1.2.2.11. Yönetim.....	29
1.2.3. İş Tatmininin Önemi	30
1.2.3.1. Çalışan Performansı	30
1.2.3.2. Devamsızlık.....	31
1.2.3.3. İşten Ayrılma ve İşten Ayrılma Niyeti.....	31
1.2.3.4. Örgütsel Bağlılık	32
1.2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	33
1.3. Çift Kültürlülük.....	33

1.3.1. Kùltür Kavramı	34
1.3.2. Kùltürel Boyutlar	35
1.3.2.1. Güç Mesafesi.....	36
1.3.2.2. Bireysellik/Toplulukçuluk	37
1.3.2.3. Erillik/Dışillik	37
1.3.2.4. Belirsizlikten Kaçınma.....	38
1.3.2.5. Uzun Dönem Yönelimlilik.....	39
1.3.2.6. Hoşgörü-Kısıtlılık	40
1.3.3. Kùltür ve Örgütsel Faktörler	40
1.3.3.1. Kùltür ve İş Tatmini	41
1.3.3.2. Kùltür ve Örgütsel Bağlılık.....	41
1.3.3.3. Kùltür ve Örgütsel Adalet	42
1.3.3.4. Kùltür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	43
1.3.4. Çift Kùltürlülük Kavramı.....	44
1.3.4.1. Kùltürleşme ve Çift Kùltürlülük	46
1.3.4.2. Örgütsel Bağlamda Çift Kùltürlülük.....	47
1.4. Çalışmanın Temel Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	49
1.4.1. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	49
1.4.2. Çift Kùltürlülük ve İş Tatmini	50
1.4.3. Çift Kùltürlülük ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

2.1. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları.....	55
2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Aşamaları	56
2.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Çiziminde Kullanılan Şekiller ve Semboller	58

2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	59
2.5. Çoklu Regresyon Analizi	62
2.6. Yol (<i>Path</i>) Analizi.....	64
2.7. Kestirim Yöntemleri.....	67
2.8. Model Uyum Endeksleri	69
2.8.1. χ^2 Testi ve χ^2/df Oranı	70
2.8.2. Goodness-of-Fit (GFI) ve Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI).....	70
2.8.3. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	71
2.8.4. Root Mean Square Residual (RMR) ve Standardised Root Mean Square Residual (SRMR).....	72
2.8.5. Normed-Fit Index (NFI) ve Non-Normed Fit Index (NNFI).....	73
2.8.6. Comparative Fit Index (CFI).....	73
2.8.7. Incremental Fit Index (IFI).....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE ÇİFT KÜLTÜRLÜLÜK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
3.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Elde Edilmesi	78
3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	79
3.2.2. İş Tatmini Ölçeği.....	79
3.2.3. Çift Kültürlülük Ölçeği	80
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	80
3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	82

3.5. Ölçekler Aracılığıyla Elde Edilen Verilerin Keşfedici Faktör Analizi ile İncelenmesi	83
3.5.1. KFA: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	83
3.5.2. KFA: İş Tatmini Ölçeği	85
3.5.3. KFA: Çift Kültürlülük Ölçeği	85
3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi	87
3.7. Demografik Değişkenler ile Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	95
3.8. Yapısal Eşitlik Modeli	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	141
ÖZGEÇMİŞ.....	181

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: ÖVD, Prososyal Örgütsel Davranışlar ve Örgütsel Kendiliğindenlik Kavramları Arasındaki Temel Farklar	5
Tablo 1.2: Kültürleşme Stratejileri.....	46
Tablo 2.1: YEM Analizinde Kullanılan Şekiller ve Semboller	58
Tablo 2.2: Model Uyum İndeksleri Kesim Noktaları	74
Tablo 3.1: Modelde Kullanılan Kısaltmalar ve Açıklamaları.....	81
Tablo 3.2: Demografik Değişkenler.....	83
Tablo 3.3: Faktör Yükleri – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	84
Tablo 3.4: Faktör Yükleri – İş Tatmin Ölçeği.....	85
Tablo 3.5: Faktör Yükleri – Türk Kimliği	86
Tablo 3.6: Faktör Yükleri – Alman Kimliği	86
Tablo 3.7: Seçilmiş Uyum Endeksleri	87
Tablo 3.8: Normallik Varsayımının İncelenmesi.....	89
Tablo 3.9: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri	90
Tablo 3.10: Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Endeksleri.....	91
Tablo 3.11: Uygun Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Endeksleri.....	93
Tablo 3.12: Uygun Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri	93
Tablo 3.13: Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin <i>Cronbach's Alpha</i> Değerleri	94
Tablo 3.14: Yapı Geçerliliğine İlişkin Değerler	95
Tablo 3.15: Ölçeklerin Normal Dağılım Varsayımının İncelenmesi.....	96
Tablo 3.16: Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	96
Tablo 3.17: Cinsiyet ve İş Tatmini.....	97
Tablo 3.18: Cinsiyet ve Çift Kültürlülük	98
Tablo 3.19: Sektör ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	98
Tablo 3.20: Sektör ve İş Tatmin Düzeyi	99
Tablo 3.21: Sektör ve Çift Kültürlülük Düzeyi.....	99
Tablo 3.22: Nesil ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	99
Tablo 3.23: Nesil ve İş Tatmini	100
Tablo 3.24: Nesil ve Çift Kültürlülük	101
Tablo 3.25: Yaş ve Temel Değişkenler.....	102

Tablo 3.26: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Endeksleri.....	103
Tablo 3.27: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Parametreler.....	104
Tablo 3.28: Yol Katsayıları İlişki Düzeyleri.....	105
Tablo 3.29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	106



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örnek Yapısal Eşitlik Modeli	54
Şekil 2.2: Örnek Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	60
Şekil 2.3: Örnek Yol Analizi Modeli	65
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	81
Şekil 3.2: Teoriye Dayalı Olarak Oluşturulan Ölçüm Modeli	88
Şekil 3.3: Uygun Ölçüm Modeli	92
Şekil 3.4: Yapısal Eşitlik Modeli	103



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit
CFI	Comparative Fit Index
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness-of-Fit
IFI	Incremental Fit Index
KFA	Keşfedici Faktör Analizi
ML	Maximum Likelihood
NFI	Normed-Fit Index
NNFI	Non-Normed Fit Index
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMR	Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardised Root Mean Square Residual
ULS	Unweighted Least Squares
WLS	Weighted Least Squares
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin ve örgütlerin rekabetçi avantajlarını koruyabilmeleri için göz önünde bulundurması gereken birçok faktör vardır. Bunlar arasında üretimin ve sunulan hizmetlerin temel öğelerinden olan çalışanların, örgütlerin performansları bağlamında özellikle dikkate alınması gerekmektedir. Burada çalışanların bağlı bulundukları örgütlere artı değer katabilmelerini sağlayacak unsurların hem teorik hem de ampirik olarak incelenmesi ve elde edilen sonuçların pratiğe dönük olarak hayata geçirilmesi teorisyenler ve uygulayıcılar açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışanların resmi görev tanımı dışında kalan örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin performansını etkileyen en temel faktörler arasında sayılmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların örgüte katkısında önemli bir rol oynayan örgütsel vatandaşlık davranış kavramı çalışanların iş tatmini ve çift kültürlülük bağlamında ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, yazılı kurallar içerisinde tanımlanmayan ancak örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı ve doğru bir şekilde devam ettirebilmeleri için elzem olan bazı çalışan davranışlarını kapsamaktadır. Hem çalışanların iş arkadaşlarına hem de örgüte yönelik olabilen bu davranışların örgütlerin rekabetçiliklerini ve performanslarını etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen temel değişkenlerden biri, çalışanların iş tatmin düzeyleridir. Çalışanların verimlilikleri, bağlılıkları, örgüt içerisindeki ilişkileri gibi faktörleri etkileyen bu değişken, var olan önemi nedeniyle yönetim bilimlerinin yanı sıra sosyoloji, psikoloji vb. bilim dallarında da sıklıkla ele alınmaktadır. Çalışanların genel anlamda işlerine ve işleri ile ilgili çeşitli diğer faktörlere karşı duymuş oldukları genel bir duygu olarak kabul edilen iş tatmininin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur. Burada var olan bu ilişki, çift kültürlülük bağlamında ele alınmaktadır.

Küreselleşme ile artan uluslararası insan hareketliliği farklı kültürlerin özelliklerine sahip bireylerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kültürlerin sahip oldukları farklı özellikler, o kültüre ait bireylerin hem sosyal hayatlarındaki hem de iş hayatlarındaki

davranışlarını derinden etkilemektedir. Bu bağlamda hem geçmişten gelen etnik kültürün özelliklerini hem de içinde bulunduğu hâkim kültürün özelliklerini gösteren çift kültürlü bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin ve iş tatminin düzeylerinin incelenmesi, sayısı giderek artan bu grubun örgüte katkılarının belirlenmesi açısından önemlidir.

Çalışma, bahsi geçen bu üç değişken arasındaki ilişkileri gerçekleştirilen anket çalışması ile elde edilen verileri analiz ederek ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylelikle yönetim bilimleri alanında son dönemde ele alınmaya başlayan çift kültürlülük kavramının örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini değişkenleri ile olan ilişkisi ortaya konarak teoriye önemli bir katkı sunulması hedeflenmektedir. Ayrıca hem ülkemizde hem diğer ülkelerde sayısı giderek artan çift kültürlü bireylerin iş ortamındaki davranışlarına bir açıklık getirilerek örgüte olan katkılarının arttırılması yönünde bazı pratik öneriler de sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ

İlk bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve çift kültürlülük kavramları ele alınacaktır. Bu üç değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan çalışmada öncelikle bu kavramların incelenmesi, tanımlarının verilmesi var olan boyutlarının ortaya konması gerekmektedir.

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütler tarafından çalışanlar adına belirlenmiş biçimsel davranışların ve görevlerin yanı sıra yazılı kurallara dayanmayan ve biçimsel olmayan davranışlar da örgütlerin sosyal sistemleri içerisinde mevcuttur. Öyle ki çalışanların, resmi iş tanımlarının içinde yer almayan eylemleri sayesinde hem çalışma arkadaşlarına hem çalışma ortamına hem de örgüte katkı sağlaması işletmeler tarafından arzu edilen bir husustur. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanın işyerinde sergilemiş olduğu ve iş tanımının ötesine geçen gönüllü ya da isteğe bağlı davranışları ifade etmektedir. ÖVD kavramının ilk olarak (Bateman & Organ, 1983) tanıtılmasından bu yana kavram üzerinde geniş bir literatür oluşmuştur. Yapılan çalışmalar büyük oranda ÖVD'nin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini ele almıştır. Örgütlerin başarılarının temelinde yatan faktörlerden birinin, resmi iş sorumluluklarının ötesine geçerek mesai ve emek harcayan çalışanların olduğu genel kabul görmüş bir anlayış haline gelmiştir. Çalışanların bu gönüllü eylemleri zorunlu olmamasına rağmen örgütlerin düzgün bir şekilde işleyebilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin sosyal ortamı içerisindeki farklı alanlarda olumlu davranışlar sergileyen çalışanlarının olmaması halinde örgütlerin gelişmesi, hatta hayatta kalması oldukça zordur (George & Brief, 1992). Organ (1988) örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ÖVD'nin hayati bir önem taşıdığını ve bu tür davranışların hem çalışanların hem de genel olarak örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini arttırdığını vurgulamıştır. Öyle ki ÖVD'nin örgütlerin işleyişinde olumlu bir etki oluşturduğu örgütsel yönetim alanında genel bir kabul haline gelmiştir (Wagner & Rush, 2000). Bu tür davranışların önemi nedeniyle ÖVD'nin doğası, öncülleri, kaynakları literatürde önemli bir yer tutmuş ve pratikte de örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınmıştır

(Todd & Kent, 2019). Bu bölümde, çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan ÖVD kavramı ve alt boyutları ele alınarak alandaki ilgili çalışmalar incelenecektir.

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

Yapılan teorik ve ampirik çalışmalarda çalışanların performansı iki boyutlu olarak değerlendirilmektedir: Görev performansı (*in-role performance*) ve ekstra rol performansı (*extra-role performance*) (Van Dyne et al., 1995). Görev performansı, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün misyonu ile ilgili ve çalışanın görev tanımı içerisinde belirtilmiş davranışları kapsamaktadır. Bu tür davranışlar örgütün faaliyet gösterdiği alana ve çalışanın örgüt içerisindeki işine özgüdür. Diğer taraftan ekstra rol davranışları ise kişinin görev tanımı içerisinde yer almayan ancak örgütün işleyişini destekleyecek ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak davranışlardır. İş arkadaşları ile uyumlu çalışma, yeni işe başlayanlara yardımcı olma gibi eylemleri kapsayan bu davranışlar genellikle farklı iş alanlarında dahi benzerlik göstermektedir (Bergeron, 2007). Prososyal örgütsel davranışlar (Brief & Motowidlo, 1986), ilave rol davranışı (Van Dyne et al., 1995), örgütsel kendiliğindenlik (George & Brief, 1992), bağlamsal performans gibi farklı kavramlarla (Bergeron, 2007; Motowidlo, 2000; C. A. Smith et al., 1983) adlandırılan bu davranışlar aralarında bazı farklar bulunmakla birlikte büyük oranda birbirleri ile benzeşmektedir.

Bahsi geçen adlandırmalardan öne çıkan üç tanesi örgütsel kendiliğindenlik (*organizational spontaneity*), prososyal örgütsel davranışlar (*prosocial organizational behaviors*) ve bu çalışmanın konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarıdır. Prososyal örgütsel davranışlar kavramını geliştiren Brief ve Motowidlo (1986), bu kavramı şu maddeler ile tanımlamışlardır: a) belli bir örgütün çalışanı tarafından gerçekleştirilir; b) örgüt içerisindeki görevini ifa eden diğer bir çalışana, gruba ya da örgüte yöneliktir; c) bu kişinin, grubun ya da örgütün refahını arttırmak niyetiyle gerçekleştirilmektedir. ÖVD kavramına oldukça yakın bir anlam içeren prososyal örgütsel davranışlar, örgütün ödül sistemi içerisinde kabul edilen davranışları da kapsamaları nedeniyle ÖVD kavramından ayrılmaktadır. Ayrıca her türlü yardım davranışını içeren prososyal davranışlar, ÖVD'den farklı olarak bir çalışma

arkadaşının yanlışının üstünü örtmek gibi örgüte zarar verebilecek davranışları da kapsar (Moorman & Blakely, 1995).

İlk kez Katz (1964) tarafından kavramsallaştırılmış örgütsel kendiliğindenlik ise gönüllü olarak örgütün etkinliğine katkıda bulunacak ekstra rol davranışları olarak belirtilmiştir. İş arkadaşlarına yardım etme, örgütün çıkarlarının korunması, yapıcı tavsiyelerde ve katkılarda bulunma, kendini geliştirme ve örgüt içerisinde iyi niyeti yayma gibi alt boyutları olan örgütsel kendiliğindenlik, ödül sistemi içerisine dahil edilen eylemleri de içermesi ve sadece aktif davranışları ele alması nedeniyle ÖVD kavramından farklılaşmaktadır (George & Brief, 1992; Moorman & Blakely, 1995). Bu üç kavram arasındaki temel farklılıklar Tablo 1.1’de belirtilmiştir.

Tablo 1.1: ÖVD, Prososyal Örgütsel Davranışlar ve Örgütsel Kendiliğindenlik Kavramları Arasındaki Temel Farklar

	ÖVD	Prososyal Örgütsel Davranışlar	Örgütsel Kendiliğindenlik
Örgütsel İşlevsellik	İşlevsel davranışları kapsar.	Hem işlevsel hem de işlevsel olmayan davranışları kapsar.	İşlevsel davranışları kapsar.
Biçimsel Rol / Ekstra Rol	Biçimsel ve ekstra rol davranışlarını kapsar.	Hem biçimsel rolleri hem de ekstra rolleri kapsar.	Ekstra rol davranışlarını kapsar.
Finansal Ödüllendirme	Davranışlar resmi ödüllendirme sistemi tarafından tanınmaz.	Davranışlar resmi ödüllendirme sistemi tarafından tanınabilir.	Davranışlar resmi ödüllendirme sistemi tarafından tanınabilir.
Aktif Davranışlar / Pasif Davranışlar	Hem aktif hem de pasif davranışları kapsar.	Hem aktif hem de pasif davranışları kapsar.	Sadece aktif davranışları kapsar.

Kaynak: George, Brief, “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship”, s. 313.

Katz (1964), örgütlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmeleri için üç temel davranış türünün gerekli olduğunu belirtmektedir: a) çalışanların örgüt içerisindeki sisteme dahil olmaları için teşvik edilmesi, b) kendilerine tanımlanmış görevleri belli bir güven düzeyinde yerine getirmeleri ve c) kendi rollerinin ötesinde gönüllü ve yenilikçi davranışlar sergilemeleri. Kendisi özellikle üçüncü maddeyi vurgulamak adına sadece tanımlanmış görevler dahilinde işleyen bir örgütün oldukça dayanıksız ve kırılgan bir yapı olacağını belirtmiştir. Hangi sektörde ya da alanda faaliyet gösterdiğinden

bağımsız olarak tüm örgütler, vatandaşlık davranışları olarak adlandırılan yardımlar, tavsiyeler, yol göstermeler, iş birlikleri vb. eylemler ile ayakta durmakta ve işleyebilmektedir (C. A. Smith et al., 1983). Benzer şekilde Katz ve Kahn (1978), örgütsel devamlılığın sağlanabilmesi için çalışanların tanımlanmış görevlerinin ötesinde yenilikçi ve kişinin kendi içinden gelen davranışları sergilemelerinin gerekliliğini vurgulamışlardır.

Bateman ve Organ (1983), Katz'ın (1964) ekstra rol davranışı kavramından yola çıkarak çalışanların resmi görev tanımlarının dışında yer alan ve işletmelere katkı sağlayan davranışlarına ilişkin ÖVD kavramını geliştirmişlerdir. Katz'ın (1964) belirtmiş olduğu ekstra rol davranışı, çalışanların kendi istekleri doğrultusunda örgüte faydalı olacak görev tanımları dışındaki davranışları kapsamaktadır. Bateman ve Organ (1983) yapmış oldukları tanıma göre ÖVD, çalışanların işletme içerisinde kendisi adına tanımlanmış ve belirlenmiş görevlerin ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak fazlandan bir çaba ve davranış göstermesidir. Tanım içerisinde ÖVD'nin işletmenin bütününe ve var olan sosyal sisteme katkı sağlayabilecek davranışlar olması gerektiği belirtilmektedir. Diğer bir çalışmada Organ (1997) ÖVD'nin çalışanın görevini yerine getirdiği ortamı sosyal ve psikolojik olarak destekleyen bir performans olduğunu belirtmiştir. Bu tür davranışların çalışanlar tarafından uygulanmasının zorunlu tutulması oldukça zordur ve genellikle bireyin kendi tercihiyle bağlıdır. Bu yüzden bu tür davranışları sergileyen çalışanlar “iyi vatandaşlar” (*good citizens*) (Bateman & Organ, 1983) olarak adlandırılırlar.

Her ne kadar ÖVD'nin örgüt ortamı içerisindeki varlığı üzerinde fikir birliği sağlanmış olsa da kavramın teorik temelleri hakkında görüş ayrılıkları mevcuttur. Kavram, Organ'ın (1977) iş tatmininin çalışanların performansını arttırdığına dair görüş üzerindeki çalışmaları sırasında henüz adını koymadığı davranışları anlamlandırmaya çalışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. ÖVD kavramının tanımında Organ (1988) vatandaşlık davranışlarını, örgüt içerisindeki terfi, ödül ve performans değerlendirme süreçlerine dahil edilmeyen davranışlar olarak kabul etmektedir. Bu açıdan Organ, kavramı, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün değerlendirme sistemi içerisinde yer almayan gönüllü ve örgütün genel işleyişine katkıda bulunan bireysel

davranışlar olarak nitelendirmiştir. Gönüllülük esası ve bu davranışları gösteren çalışanların herhangi bir ödül beklentisi içerisinde olmamaları bu alandaki diğer bazı bilim insanları tarafından da vurgulanmıştır (George & Brief, 1992; P. M. Podsakoff & Mackenzie, 1994; Williams & Anderson, 1991). Bu tür davranışlar, çalışanların resmi iş tanımları içerisinde yer almayan davranışlar oldukları için yapılmadığı takdirde çalışanların herhangi bir şekilde cezalandırılmaları da söz konusu değildir.

Yukarıda tanımlanmış bu tür davranışlara genel olarak şu tür eylemler örnek olarak gösterilmektedir: Çalışma ortamını temiz tutma, örgüt hakkında yapıcı geribildirimlerde bulunma, çalışma arkadaşları arasındaki gerginlikleri önleme, işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütsel etkinliklere dahil olma, iş akışını geliştirici ve iyileştirici önerilerde bulunma, işe gelememe durumunda önceden haber verme, işe gelememiş bir çalışma arkadaşına yardım etme vb. (K. Lee & Allen, 2002; Perreira & Berta, 2015; P. M. Podsakoff et al., 2000). Önemi özellikle 1990'lı yıllarda daha çok anlaşılan ÖVD, sadece örgütsel yönetim değil aynı zamanda iletişim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık, eğitim gibi farklı alanlarda da etraflıca incelenmiştir.

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi

1983 yılında ilk kez tanımlandığından bu yana literatürde yaygın bir şekilde incelenmiş olan ÖVD kavramı, diğer bazı kavramlardan yola çıkarak inşa edilmiş ve yapılan çalışmalar ile gelişerek bugünkü halini almıştır. Bu bölüm, ÖVD kavramının tarihsel temelleri ve geçirmiş olduğu evrimleri ele almaktadır.

Kavramın mimarı olan Organ, ÖVD kavramının 1930'larda incelenen iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Organ et al., 2006). Bu dönemde örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgütle, yönetimle ve birbirleri ile olan ilişkilerinin örgütün genel performansına olan etkisi incelenmeye başlanmış ve önemi görülmüştür. Bu nedenle bu dönem, "insan ilişkileri dönemi" olarak adlandırılmaktadır (Judge et al., 2001). Bu dönemde her ne kadar çalışanların iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu kabul edilse de yapılan ampirik çalışmalar bu ilişkiyi ortaya koyamamıştır. Ancak yapılan çalışmalar ile çalışanların

ve genel olarak örgütün verimliliğinde kişilerin sosyo-psikolojik yönlerinin önem arz ettiği anlaşılmıştır (Muldoon, 2012).

İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı 1940-1949 yılları, savaşın getirmiş olduğu yıkımın yanı sıra önemli sosyal ve teknolojik gelişmelere yol açan atılımlara da sahne olmuştur. Ancak savaşın bir sonucu olarak teknolojik gelişmeler, özgürlük, demokrasi ve sınıf çatışmaları gibi alanlarda önemli çalışmalar yapılırken ÖVD alanında kayda değer bir gelişme yaşanmamıştır.

1950'ler ise sendikaların ve işçi hareketlerinin yaygınlaşması, çalışanların iş tatmini konusunu bir kez daha ön plana çıkartmıştır. Bu dönemde, çalışan ve iş veren arasındaki ilişkiler, teşvik modelleri (Tsui & Wang, 2002), grup içi uyum (Becker & O'Hair, 2007), ahlâk ve bağlılık (Ocampo et al., 2018) gibi konular çalışanların örgüte katkıları bağlamında ele alınmıştır. Ancak en çok ele alınan konu yine iş tatmini ve performans arasındaki ilişki olmuştur. Bu dönemde yapılan bazı çalışmalar bu iki değişken arasında anlamlı pozitif ilişki bulurken bazı çalışmalar ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Her ne kadar sayıca az olsa da bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğunu belirten çalışmalar da olmuştur (Ocampo et al., 2018).

1960'lar örgütsel davranış alanının ortaya çıktığı ve böylece yönetici ile çalışan ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin etraflica incelenmeye başladığı dönemdir. Bu dönem içerisinde örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların arkasında yatan sebepleri incelemiştir. Çalışanların belirtilen iş tanımları dışındaki yenilikçi davranışlarının ve inisiyatif alma seviyelerinin örgütlerin genel performansına katkıda bulunduğu ortaya konmuştur (Kasa & Hassan, 2015). Katz (1964) ekstra-rol ya da gönüllü davranışlar olarak adlandırdığı davranışların diğerlerinin ihtiyaçlarına cevap verebildiğini ve bunun da örgütün genel verimliliğini arttırdığını göstermiştir. Bu dönemde özellikle vurgulanan resmi görev tanımının dışında kalan davranışlar, ÖVD kavramının temelleri olarak kabul edilmektedir.

1970'lerde yaşanan ekonomik sıkıntılar işsizlik oranlarını ve çalışanların işini kaybetme riskini arttırmış ve bu da çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne ve örgütlerin verimliliğinin azalmasına neden olmuştur (Parry & Tyson, 2013). Yapılan araştırmalar

pozitif ve dinamik örgütlerin, çalışanların yenilikçiliğini ve iletişimini arttırdığını ve böylelikle daha olumlu örgütsel çıktılar elde edilebildiğini göstermiştir (Kegan, 1971). Yine bu dönem içerisinde güven, iletişim, lider-üye etkileşimi gibi kavramların çalışanların gönüllü davranışlarını etkileyebildiği ortaya konmuştur. ÖVD kavramı ile benzer bir anlam içeren prososyal davranışlar kavramı da daha çok çalışma arkadaşlarına yardım etme anlamında bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır (Batson et al., 1991).

Organ'ın (1977) iş tatmini ve performans üzerine yapmış olduğu çalışma alanda önemli bir gelişme olarak kabul edilmektedir. Organ çalışmasında kesin bir tanımını vermemekle beraber ilk kez örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını kullanmıştır. Bu çalışma ile iş tatminin kişilerin örgütsel görevlerinin ötesinde davranışlar sergilemelerinin temel öncüllerinden biri olduğu ortaya konmuştur (Organ, 1977).

Smith vd. (1983) tarafından yapılan çalışma vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak ayrıntılı bir şekilde ele alındığı çalışmadır. Başta kavram, örgütün daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan prososyal davranışların bir şekli olarak düşünülmüş ve diğerkâmlık ve genel uyumluluk olmak üzere iki boyutlu olarak kabul edilmiştir. Graham (1986) yapmış olduğu çalışma ile sivil erdem olarak adlandırdığı üçüncü bir boyutun da ÖVD kavramı başlığı altında değerlendirilebileceğini göstermiştir. Organ (1988) çalışmasında ÖVD'nin performansı doğrudan etkilediğini ortaya koymuş ve ÖVD'yi beş boyutlu olarak tanımlamıştır: diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem.

1990'lı yıllar ÖVD üzerine yapılan çalışmaların yaygınlaştığı bir dönemdir. Ancak yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütlerin genel performansına etkisinden çok öncüllerinin belirlenmesi üzerine olmuştur. Podsakoff ve MacKenzie (1997), ÖVD kavramı üzerine yapılan araştırmaları inceledikleri meta-analiz çalışmada yüz altmışın üzerindeki çalışmanın sadece beş tanesinin ÖVD'nin etkisini incelediğini belirtmişlerdir. Bu yönde yapılan çalışmalar yüksek performans gösteren çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve bu çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yatkın olduğunu ortaya koymuştur. Yine Podsakoff ve MacKenzie (1994) tarafından yapılan başka bir çalışma, ÖVD'nin

örgütlerin performansını yüzde 17'e varan oranlarda arttırabildiğini göstermiştir. Ayrıca yine bu dönemde ÖVD'nin boyutları yaygın bir şekilde incelenmiştir. Organ'ın (1988) geliştirmiş olduğu beş boyutu temel alan ya da farklı bir sınıflandırma geliştiren çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Lin, 1991; Van Dyne et al., 1995; Williams & Anderson, 1991).

2000'li yıllarda internetin ve genel olarak teknolojinin gelişmesi örgütlerin daha fazla bilgiye dayalı bir şekilde işler hale gelmesine neden olmuştur. Bu durum insana ve kolektif işleyişe olan bağlılığı arttırmıştır. Horwitz ve Jain'e (2008) göre bilgiye dayalı ekonomide çalışanlar "ortak çıkar" anlayışını kavradıklarında ve kendi üzerlerine düşen sorumlulukları kabul edip ortak hareket edebildiklerinde ÖVD olarak adlandırılan davranışları sergileyerek toplu olarak daha fazla fayda ortaya koyabilmektedirler. Bu dönemde ÖVD'nin örgütlerin performansına genel olarak katkıda bulunduğu genel olarak kabul edilmiş ve bu davranışların arkasındaki nedenler alandaki çalışmalarda daha fazla ele alınmıştır. ÖVD'nin öncülleri olarak kabul edilen iş tatmini, öz yeterlilik, örgütsel bağlılık, kültür gibi nedenler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Çalışanlar, örgütler, yöneticiler ve görevler gibi birçok değişkenin ÖVD ile ilişkili olduğu yapılan farklı çalışmalarda ortaya konmuştur (P. M. Podsakoff et al., 2000). ÖVD'nin önemi göz önünde bulundurulduğunda bu tür davranışları teşvik edecek ve geliştirecek değişkenleri tespit edilmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Burada ÖVD üzerinde etkili olduğu kabul edilen temel bazı faktörler incelenmiştir.

1.1.3.1. İş Tatmini

Bu yönde yapılan ilk araştırmalar olan Smith vd. (1983) ve Bateman ve Organ (1983) tarafından yapılan çalışmalar, iş tatmininin ÖVD'yi etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. İş tatmini; çalışanların devamsızlık, işten ayrılma düzeyi ve stres seviyelerini azaltarak ÖVD'nin yanı sıra performanslarını da olumlu bir şekilde etkilemektedir (Davis, 1992). İş tatmini ile ÖVD arasındaki bağı gösteren birçok çalışma mevcuttur (Foote & Tang, 2008; Koys, 2001; Yee et al., 2008). Yapılan bu çalışmalar iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışlarını gösterme düzeylerinin de daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (S. P. Brown & Peterson, 1993). Üstelik yüksek iş tatminine sahip çalışanlar daha düşük bir işten ayrılma ve yeni bir iş arama niyeti göstermektedir (Sager, 1994).

Diğer taraftan iş tatmini ile ÖVD arasında kayda değer bir ilişki olmadığını belirten çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Örneğin Alotaibi (2001), ÖVD bağlamında iş tatmini, adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerine yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Benzer şekilde Kim'in (2007) iş tatmini, motivasyon, bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkileri incelemiş olduğu çalışma, motivasyon ve bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki olduğunu gösterirken iş tatmini ve ÖVD arasında bir ilişki bulamamıştır.

1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerinin kabul edilip bu hedeflere karşı bağlılığı ve örgütte çalışmaya devam etmeye dair güçlü bir isteği belirtmektedir (Van Dyne et al., 1995). Bu nedenle iş tatmininin yanı sıra örgütsel bağlılık da etkin bir ÖVD ile ilişkilendirilmektedir. Zheng vd. (2012) tarafından yapılan çalışma, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte pozitif katkı sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin doğal olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılığın resmi ödül sisteminin dışındaki davranışları teşvik ettiği düşünüldüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemesi doğal bir sonuç olmaktadır (Allen & Meyer, 1996). Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında ilişki olduğunu ortaya koyan birçok çalışma vardır (Gautam et al., 2005; Ocampo et al., 2018; Wagner & Rush, 2000). Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin çalışmalar da yapılmıştır. Örgütsel bağlılık literatürde üç alt boyutta incelenmektedir: normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı. Burada duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki kişinin değerleri ile örgütsel değerlerin örtüşmesinden ortaya çıkan bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütün misyonunu, hedeflerini, faaliyetlerini ve genel olarak politikalarını benimsemesi ile oluşur. Son olarak devam bağlılığı ise çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlar nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir (Durna & Eren, 2005). Bu boyutlar içerisinde

duygusal bağlılığın ÖVD ile ilişkili olduğunu ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Z. X. Chen & Francesco, 2003; Kim, 2007).

1.1.3.3. Adalet Algısı

Adalet algısı çalışanların örgüt içerisindeki kararların ve ödüllendirmelerin doğru ve eşit bir şekilde yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Çalışanların eğitimleri, kıdemleri, örgüt içerisindeki sorumlulukları ve görevleri vb. faktörler göz önünde bulundurularak örgütsel kararların alınması gerekmektedir. Çalışanları alınan kararların adil olduğunu düşünmeleri onların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme seviyelerini de olumlu yönde etkilemektedir (Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993).

1.1.3.4. Rol Algısı

Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi rol algısının boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan çalışanın rolünün açık ve hatlarının belirlenmiş olması ise ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir (P. M. Podsakoff et al., 2000). Burada öne çıkan önemli bir faktör rol çatışması ve rol belirsizliğinin, özellikle iş tatminini etkileyen faktörler olmasıdır. Böylelikle iş tatmininin, rol algısı ile ÖVD arasındaki ilişki arasında aracı olabileceği kabul edilmektedir.

1.1.3.5. Yönetici ve Çalışan İlişkisi

Yöneticiler ile çalışanları arasındaki ilişkinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Burada belli bir liderlik biçiminden öte çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesinin öne çıktığı vurgulanmaktadır (P. M. Podsakoff et al., 2000). Yöneticiler, çalışanlar tarafından örnek alınabilecek rol modeller olarak kabul edilmektedir. Çalışanları beklentilerin ötesinde bir performans göstermeye yönlendirebilecek lider vasıflı bir yönetici örgüt içerisindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yaygınlaşmasını sağlayabilecektir (Ocampo et al., 2018).

Ayrıca yöneticilerin çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansı fark ederek bunu takdir ettiklerini belirtmeleri de çalışanların motivasyonlarını arttırarak örgütsel

vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak yöneticilerin davranışları, çalışanların örgütteki adalet anlayışı üzerinden de ÖVD düzeyini etkileyebilmektedir (P. M. Podsakoff et al., 2000).

1.1.3.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Özellikle teknolojik gelişmeler ile değişen rekabetçi piyasa içerisinde, çalışanlar, rekabetçi avantaj sağlayabilecek bir kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının doğru ve iyi bir şekilde yönetilmesi çalışanların hem sorumlulukları dahilindeki görevlerinde hem de görev dışı davranışlarında daha yüksek bir performans gösterebilmelerini sağlamaktadır (Shaw et al., 2009). Ödüllendirme, adil ücretlendirme, çalışan gelişimi ve tanınma ve takdir gibi güçlü insan kaynakları uygulamaları çalışanlarda, örgütün kendilerine değer verdiği izlenimi uyandırdığı için onların da örgüte faydalı olacak davranışları sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Fu, 2013).

1.1.3.7. Kişisel Eğilimler

Duygusallık, dürüstlük, titizlik, nezaket gibi kişisel eğilimleri ve karakteristikleri olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur. Diğer taraftan dışadönüklük, içedönüklük ve değişime açık olma gibi bazı temel kişisel özelliklerin ise ÖVD ile ilişkili olmadığı görülmüştür (Organ & Ryan, 1995). ÖVD, çalışanların örgüte ve çalışma ortamına dönük algıları ile daha çok ilişkilendirilmesine rağmen kişisel eğilimlerin de bu algıyı etkileyebilecek bir değişken olarak kabul edilmesi olağandır.

Ayrıca çalışanın üstlerini ya da çalışma arkadaşlarını etkilemek veya onlar tarafından saygı görmek için örgütsel vatandaşlık benzeri davranışları sergilemeleri de olasıdır. Ancak iyi bir izlenim oluşturmak amacıyla sergilenen bu davranışların genel olarak örgüte bir katkı sağlamadığı ve hatta çalışanların enerjilerini tüketerek olumsuz bir etki oluşturabildiği görülmüştür (Bolino, 1999).

1.1.3.8. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, kişinin göreviyle ilgili ya da genel anlamda karşılaştığı sorunların veya zorlukların üstesinden gelmesi için gerekli yeterliliklere ve donanıma sahip olduğuna dair inancını ifade etmektedir (Alexandra Beauregard, 2012). Öz yeterlilik algısı

yüksek olan çalışanlar yeteneklerine ve yeterliliklerine daha fazla güvendikleri için bu tür çalışanların risk ve inisiyatif alma ve proaktif davranma eğilimlerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu da özellikle örgütün gelişmesi adına fikir sunma ve inisiyatif alma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilendirilmektedir (Choi, 2007). Benzer şekilde López-Domínguez vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada öz yeterlilik kavramının değişim odaklı ÖVD'nin önemli bir bileşeni olduğunu ortaya konmuştur.

1.1.3.9. Kültür: Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk kültürün iki ucunu temsil eden kavramlardır. Bireyci kültürün özelliklerini gösteren kişilerin kendi çıkarlarını gözeterek kişisel hedeflere ulaşmayı öncelikledikleri kabul edilmektedir. Diğer taraftan ise toplulukçu kültürün özelliklerini gösteren kişiler ise kendilerinden çok içinde yer aldıkları grubun çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Baltacı, 2014). Toplulukçu kültüre sahip çalışanların parçası oldukları örgüte ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlara yardım etme isteği bireyci kültüre sahip çalışanlara göre daha fazla olacağından toplulukçu kültür ile ÖVD arasında bir ilişkinin olması doğaldır. Nitekim bu alanda yapılan çalışmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (Moorman & Blakely, 1995).

1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Faktörler Üzerindeki Etkisi

ÖVD kavramının ilk dönemlerinden itibaren bir örgüt çalışanlarının göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının miktarı ile örgütün genel etkinliği arasında doğrusal bir ilişki olduğuna dair bir kabul söz konusudur. Yani çalışanlar birbirlerine yardım ettikleri, işe geliş-gidiş saatlerine dikkat ettikleri, örgütün gelişmesi adına katkı sağlayabilecek öneriler sundukları, yeni işe başlayan çalışanlara yol gösterdikleri sürece örgüt verimliliğini arttırarak daha yüksek bir müşteri memnuniyetine ve daha yüksek bir kâr oranına ulaşabilecektir (Organ, 2018).

Bu görüşün arkasında yatan mantık örgütsel vatandaşlık davranışlarının kolektif anlamda bilgi ve zaman gibi ek kaynakların ortaya çıkmasını sağlarken işgücü devir hızı ve müşteri sadakati gibi var olan faktörlerin de daha verimli hale gelmesini sağlayacağı yönündedir. Örneğin işgücü devir hızı ile ÖVD arasında negatif yönlü bir

ilişki olduğu kabul edilmektedir. Büyüklüğü veya çalıştığı sektör ne olursa olsun ortaya çıkardığı maliyetler yüzünden tüm örgütler için işgücü devir hızının çok yüksek olması bir endişe kaynağıdır (Belete, 2018). Yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde sergileyen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve devamsızlık oranlarının daha düşük olduğunu göstermektedir (X. P. Chen et al., 1998; Mackenzie et al., 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaratmış olduğu olumlu sosyal ortam, çalışanların moralini ve memnuniyetini arttırırken işgücü devir hızını da düşürmektedir (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Bu bağlamda Podsakoff vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen ÖVD'nin örgüt ve çalışan üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 168 çalışmanın incelendiği meta-analiz çalışma, ÖVD'nin etkilerini göstermesi açısından oldukça önemlidir. Çalışmada ÖVD ile yöneticilerin yapmış oldukları performans değerlendirmeleri, ödüllerin ve teşviklerin dağıtım kararları, işten ayrılma ve devamsızlık gibi değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan yine çalışmada örgüt düzeyinde ÖVD'nin; verimlilik artışı, maliyetlerde azalma, yüksek müşteri memnuniyeti ve üretim artışı gibi olumlu sonuçlara yol açtığı gösterilmiştir (MacKenzie et al., 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994; N. P. Podsakoff et al., 2009).

Ancak ÖVD ile örgütlerin genel performansı arasındaki var olduğu kabul edilen pozitif ilişkiye rağmen ÖVD'nin etkili olmadığını hatta negatif yönlü bir etkiye sahip olabileceğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin sigorta satıcıları üzerinde yapılan bir araştırma çalışanlar arasındaki yardımlaşmanın toplam satışları düşürdüğünü göstermiştir (P. M. Podsakoff & Mackenzie, 1994). Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar üzerinde iş yükünün artması, stres ve iş ve aile yaşamı arasında dengesizlik oluşturma gibi bazı olumsuz etkilerinin olabileceği de iddia edilmektedir (Bolino & Turnley, 2005).

1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatürde yaygın bir şekilde çalışılmış olan ÖVD kavramının boyutlarına ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Bu tür davranışları belli kategoriler altında toplamak için farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar gerçekleştirilmiştir (Van Dyne

et al., 1994). 1983 yılında kavramın Bateman ve Organ tarafından geliştirilmesinden bu yana otuz farklı ÖVD formu tanımlanmıştır (P. M. Podsakoff et al., 2000). Bu boyutlandırmalardan öne çıkan birkaç tanesi aşağıda kısaca belirtilmiştir:

- Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılan çalışmada on altı maddelik ÖVD ölçeği geliştirilmiş ve iki boyut elde edilmiştir:
 - Diğerkâmlık
 - Uyumluluk (Vicdanlılık)
- Daha sonra Organ (1988) tarafından geliştirilen modelde ÖVD beş boyutlu olarak kabul edilmiştir:
 - Diğerkâmlık
 - Nezaket
 - Vicdanlılık
 - Centilmenlik
 - Sivil Erdem
- Lin (1991) yapmış olduğu çalışmasında ÖVD'yi altı boyutlu olarak tanımlamıştır:
 - Örgüt ile özdeşleşme
 - Çalışma arkadaşlarına yardım etme
 - Uyum
 - Dürüstlük
 - Disiplin
 - Kişisel gelişim
- Williams ve Anderson (1991) ÖVD'yi gerçekleştirilen eylemlerin hedeflerinden yola çıkarak iki boyutlu olarak sınıflandırmışlardır:

- ÖVD-Bireyler: Doğrudan çalışma arkadaşlarına yönelik gerçekleştirilen davranışları kapsamaktadır. Çalışma arkadaşlarına işleri ile ilgili yardım etme ya da toplantı gündemini kopyalayarak çalışma arkadaşlarına dağıtma gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir.
- ÖVD-Örgüt: Genel anlamda örgüte yönelik davranışları kapsamaktadır. İşe zamanında gelme ve örgütün gelişebilmesi adına fikirler sunma gibi davranışlar bu boyut altında sayılabilir.
- Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), ÖVD'yi üç boyutlu olarak ele almışlardır:
 - İtaat: Var olan kurumsal yapıya ve süreçlere saygı gösterme
 - Sadakat: Örgüt etrafında oluşan topluluğun gelişimi ve korunması için çaba harcama
 - Katılım: Topluluğun yönetim sürecine katkıda bulunma
- O döneme kadar yapılan çalışmaları inceleyerek Podsakoff vd. (2000) genel olarak kullanılan yedi boyutu tespit etmişlerdir:
 - Yardım Etme Davranışları: Diğerlerine karşı gerçekleştirilen gönüllü yardım etme davranışlarıdır.
 - Sportmenlik: Diğerlerinden kaynaklanan sıkıntılar karşısında şikayetçi olmamayı ve sorunlar karşısında olumlu tutumunu sürdürebilmeyi ifade etmektedir.
 - Örgütsel Sadakat: Örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve sıkıntılı dönemlerde dahi örgütün yanında olmayı belirtmektedir.
 - Örgütsel Uyumluluk: Örgüte ait politikalara ve süreçlere karşı saygılı olmayı ve itaat etmeyi ifade etmektedir.
 - Bireysel İnisiyatif: Belli bir sorun karşısında resmi görev tanımının ötesinde bir performans sergilemeyi ve inisiyatif almayı belirtmektedir.

- Sivil Erdem: Sorumlu ve yapıcı katılımı belirtmektedir.
- Kişisel Gelişim: İşte daha iyi bir performans sergileyebilmek adına bilgisini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirme çabasıdır.

Bu çalışmada literatürde genel kabul görmüş ve yapılan akademik çalışmalarda sıklıkla kullanılan Organ tarafından yapılmış sınıflandırma temel alınmıştır. Aşağıda bu boyutlara ilişkin ayrıntılı açıklama yapılmıştır.

1.1.5.1. Diğerkâmlık

Genel manada diğerkâmlık kavramı, diğer insanların refahları hakkında duyulan endişe, onlara karşı hissedilen empati duygusu ve herhangi bir dış kaynaklı ödül beklentisi olmaksızın onların faydasına olacak şekilde hareket etme olarak tanımlanmaktadır (Carlo et al., 1991; Piliavin & Charng, 1990). Diğer taraftan ÖVD özelinde ise diğerkâmlık, iş ile ilgili bir görevde ya da sorunda belli bir çalışma arkadaşına yönelik gönüllü gerçekleştirilen yardım etme eylemidir. Bu tür eylemlere örnek olarak işe gelememiş çalışma arkadaşına yardım etmek, iş yükü ağır olan bir çalışanın sorumluluklarını paylaşmak ve işe yeni başlayan bir çalışana destek olmak gibi davranışlar gösterilebilir. Grubun çıkarlarını bireyin çıkarlarının önüne koyan sosyal değerler diğerkâmlık davranışlarını teşvik etmektedir.

Çalışanın var olan boş vaktini diğer çalışma arkadaşlarına yardım ederek ve onlara yol göstererek kullanması nedeniyle diğerkâmlık, bir örgüt içerisindeki sistemin daha etkili bir şekilde işlemesini sağlayabilmektedir. Ayrıca diğerkâmlığın takım çalışmasını, çalışanlar arasında iş birliğini ve bilgi paylaşım düzeyini arttırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Bukhari, 2009; Yen & Niehoff, 2004). Diğerkâmlık davranışları ile çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına faydalı oldukları gibi kendi performanslarını da yükseltebilmektedirler. Bu doğrultuda Barksdale ve Werner (2001) yapmış oldukları çalışmada diğerkâmlık seviyesi yüksek olan çalışanların performans değerlendirme süreçlerinde diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha yüksek puanlar ve daha iyi değerlendirmeler aldıklarını göstermişleridir.

1.1.5.2. Nezaket

Nezaket kavramı diğer çalışanlar ile bir sorun çıkmasını önlemek ya da var olan bir sorunun büyümesinin önüne geçmek amacıyla gerçekleştirilen eylemleri kapsamaktadır (Organ, 1997). Çalışanlar nezaket davranışları sergilediklerinde grup içi çatışma azalırken bu tür çatışmaların çözülmesi için harcanan zaman da azalmakta ve böylelikle verim artmaktadır (P. M. Podsakoff et al., 2000). Bu açıdan nezaket boyutu içerisinde yer alan davranışlar örgüt içerisinde zaman yönetiminin etkin bir şekilde yapılabilmesi için önem arz etmektedir.

Diğerkâmlık davranışları var olan sıkıntıların giderilmesi amacıyla gerçekleştirilen davranışları kapsarken nezaket davranışları ise daha çok problemlerin ortaya çıkmasını ve büyümesini önleyici nitelikteki davranışları kapsamaktadır (Deluga, 19995; MacKenzie et al., 1991). Burada kişinin kendi davranışlarının diğer çalışanları nasıl etkileyeceğini dikkate alarak ve diğerlerinin fikirlerine başvurarak hareket etmesi de nezaket boyutu altında değerlendirilmektedir (Srivastava & Gope, 2015). Bu boyuttaki davranışlara örnek olarak kişinin işe geç kalması durumunda önceden ilgili kişiye bildirmesi ya da ofis içerisindeki alet ve teçhizatı düzgün bir koşulda bırakması gösterilebilir.

1.1.5.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu; kurallara uyma, mesai saatlerine özen gösterme, molalarda fazladan zaman harcamama gibi davranışları kapsamaktadır. Bu kavram kişinin çalışkan olduğunu, disiplinli ve organize bir şekilde çalıştığını ifade etmektedir. Organ (1988) çalışmasında bu kavramı resmi görevlerin ötesinde çaba gösterme ve görev tanımı dışındaki işlere gönüllü olma şeklinde tanımlamıştır.

Vicdanlılık boyut içerisindeki davranışlar; detaylara dikkat etme, özdisiplin, güvenilirlik, isteklilik, kurallara itaat gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Barksdale & Werner, 2001). Vicdanlılık davranışlarını sergileyen çalışanlar kendilerinden beklenenin ötesinde bir çaba gösterirken işletmenin sunmuş olduğu hizmetler ve ürünler hakkında güncel bilgiye sahip olma konusunda da özen göstermektedirler (Yen & Niehoff, 2004). King vd. (2005) tarafından yapılan çalışma vicdanlılık ile çalışan performansı arasında kayda değer bir ilişki olduğunu ortaya

koymuştur. Ayrıca vicdanlılık boyutundaki davranışları sergileyen çalışanların uzun dönemde kariyerlerinde daha başarılı oldukları görülmüştür (Roberts et al., 2005).

1.1.5.4. Sivil Erdem

Sivil erdem kavramı rgt ve örgütün imajını önemsemeyi ve bunlara katkıda bulunacak davranışları sergilemeyi ifade etmektedir (Organ, 1988). Başka bir tanımda ise kavram çalışanın örgüt politikalarına yapıcı katkısı olarak tanımlamıştır (Bukhari, 2009; George & Brief, 1992). Bu davranışlar çalışanın örgütün bir parçası olduğunun farkında olduğunu ve bununla birlikte gelen sorumlulukları kabullendiğini göstermektedir (P. M. Podsakoff et al., 2000).

Zorunlu olmadığı halde önemli toplantılara katılmak, çalışanların bir araya gelmesine yardımcı olmak, gönüllü faaliyetlere katılmak, örgütün işleyişine katkı sağlayacak ve maliyetleri düşürecek öneriler sunmak, örgüt içerisindeki değişikliklere ayak uydurmak gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilmektedir (Chahal & Mehta, 2010; P. M. Podsakoff & Mackenzie, 1994; Yen & Niehoff, 2004). Çalışanın rgte sağlayacağı faydayı göz önünde bulundurarak kendi kişisel gelişimine önem vermesi de bu başlık altında değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda bu tür davranışların çalışanın performansının niceliğini arttırdığını ve müşterilerden gelen şikayetlerin azalmasında rol oynadığını göstermiştir (Walz & Niehoff, 1996).

1.1.5.5. Centilmenlik

Centilmenlik kavramı Organ (1988) tarafından hemen her örgüt bünyesinde ortaya çıkan sorunlara, zorluklara ve rahatsız edici durumlara müsamaha gösterebilmek olarak tanımlanmıştır. Podsakoff vd. (2000) ise bu tanımın dar olduğunu belirterek kavramın sadece sıkıntılar karşısında sessiz kalmayı değil aynı zamanda işler istenildiği şekilde gitmediğinde dahi olumlu bir tutum sergileyebilmeyi de içerdiğini belirtmiştir. Burada kişinin örgüt içerisindeki olumsuzluklardan çok olumlu yönlere odaklanabilmesi ne çıkmaktadır.

Çalışanın işiyle ilgili her küçük sıkıntıyı yönetime bildirmemesi yönetici pozisyonundaki kişilerin enerjilerini daha önemli meselelere yönlendirmelerine imkân sağlamaktadır ki bu da örgütün genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (MacKenzie et al., 1991). Ayrıca yapılan çalışmalar centilmenlik davranışlarının

Çalışanlar arasında olumlu bir havanın oluşmasına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Koys, 2001). Bu tür davranışların örgüt içerisindeki morali yükselttiği ve işten ayrılmaları azalttığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997).

1.2. İş Tatmini

İş tatmini (*job satisfaction, job fulfillment, job contentment*), iş ile ilgili en sık incelenen davranışsal faktörler arasında yer almaktadır. Kavram, bir taraftan çalışanların genel anlamda sağlığında ve refahında önemli bir rol oynarken diğer taraftan etkinlik, verimlilik, çalışan ilişkileri, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütler açısından hayati öneme sahip faktörleri de etkilemektedir (Belias & Koustelios, 2014b). İş tatminin var olan önemi nedeniyle kavram hem akademisyenler tarafından etraflıca incelenmiş hem de uygulayıcıların ilgisini çekmiştir (E. R. Thompson & Phua, 2012). Öyle ki kavram farklı ülkelerde, farklı kültürlerde, çeşitli iş kollarında ve çalışma düzeylerinde, çalışanlara ve örgütlere ilişkin birçok farklı değişken ile birlikte incelenmiştir. Akademik anlamda 1930’lardan bu yana incelenen bu kavram sadece yönetim biliminde değil aynı zamanda sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi alanlarda da etraflıca ele alınmıştır.

İş tatmini, iş ile ilgili çevresel faktörlerin yanı sıra çalışanın kişilik özelliklerine de bağlı karmaşık bir kavramdır (Davar & RanjuBala, 2012). Kavram, en genel manada çalışanların işlerine ve işleri ile alakalı diğer faktörlere karşı hissetmiş oldukları bir duygudur. Çalışanların, işleri ile ilgili hususlardan hangi düzeyde hoşlandıklarını ya da hoşlanmadıklarını göstermektedir.

1990’lardan bu yana iş anlayışına dair bakış açısının değişmesi ve gelişen insan kaynağı nedeniyle iş tatmini alanındaki çalışmalarda da kayda değer bir artış olmuş ve alanda bazı yeni gelişmeler yaşanmıştır (Dave & Raval, 2016).

1.2.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı

Kişilerin çalışmış oldukları işin özelliklerine, işin getirmiş olduğu prestij ve sosyal statüye, çalışma ortamına, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerine ve diğer bazı faktörlere bağlı olarak işlerine karşı bir tutum ya da duygu geliştirirler. İşte bu

tutum ya da duygu iş tatmini olarak adlandırılmaktadır (Çelik, 2011). Farklı boyutları olan iş tatmini kavramının tanımını yapmak zordur ve bu nedenle farklı teorisyenler tarafından farklı tanımlar geliştirilmiştir.

Bu alandaki ilk tanımlamalardan birini yapan Hoppock (1935), iş tatminini kişinin gerçek anlamda işinden tatmin olduğunu söyleyebilmesini sağlayacak her türlü psikolojik ve çevresel koşulların birleşimi olarak tanımlamıştır. Bu tanım hem kişinin kendi içinden hem de dış kaynaklı çok sayıda etkenin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Smith'e (1955) göre iş tatmini, kişinin sahip olduğu işin kendi ihtiyaçlarını hangi oranda tatmin ettiğine ilişkin yargısıdır. Blum ve Naylor (1968) ise iş ile ilgili belli faktörlerin, kişisel özelliklerin ve iş hayatı dışındaki ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan genel bir tutum olarak tanımlamışlardır.

Konunun önem kazanmaya başladığı dönemlerde yapılan bir tanım ile iş tatmini, kişinin örgüt içerisindeki rolüne yönelik pozitif veya negatif duyguları olarak tanımlanmıştır (Vroom, 1964). Churchill vd. (1974) tarafından yapılan bir çalışmada işin ve işle ilgili çevrenin özelliklerini kapsayan kavram olduğunu belirtmişlerdir. Yapmış oldukları tanımda iş tatminini etkileyen beş faktör belirtmişlerdir: yöneticiler, görevler, çalışma arkadaşları, ücret ve terfi imkanları.

Locke (1969) tarafından geliştirilmiş ve literatürde sıklıkla kullanılan diğer bir tanıma göre ise iş tatmini, çalışanın işinden veya işindeki deneyimlerinden kaynaklanan pozitif duygusal bir durumdur. Kendisine göre çalışanın işine karşı hissetmiş olduğu tatmin ya da tatminsizlik duygusu kişinin işinden beklentisi ile işin kişiye sunmuş oldukları arasındaki algılanan ilişkidir. Bu tanımlamada Locke, kişinin duygusal durumunu ve işine ilişkin öznel algısını ön plana çıkartmaktadır.

Burada iş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardaki önemli bir ayrıma değinmek gereklidir. Yapılan bazı tanımlamalarda iş tatmini kavramının duygusal bir olgu olduğu kabul edilirken diğer bir görüş ise bu kavramın bilişsel bir olgu olduğu yönündedir (Brief & Roberson, 1989).

Duygusal iş tatmini, çalışanın işine karşı duymuş olduğu genel bir duygu iken tek boyutlu olduğu kabul edilmektedir (Moorman, 1993). Bu yüzden araştırmacılar

tarafından genel iş tatmini olarak kabul edilir ve doğal olarak çalışanlara sorulan öznel sorular ile işleri ile alakalı duyguları tespit edilerek ölçülür. Diğer taraftan bilişsel iş tatmini ise işin ve ilgili faktörlerin rasyonel ve mantıklı bir şekilde değerlendirilmesi ile elde edilen bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu iş tatmini tanımında, kavram bir duygudan çok bilişsel bir süreç sonunda ulaşılmış bir yargıdır ve çok boyutludur (Spector, 1997). Bu tanım kapsamında iş tatmini ölçülmek istendiğinde kişilerden işlerini ve ilgili faktörleri objektif unsurlar olarak değerlendirmeleri istenir.

Bu iki yaklaşımın birbiri ile olan ilişkisini açıklamak amacıyla geliştirilen bir teori, bilişsel iş tatminin boyutlarının bir araya getirilmesi ile genel bir değerlendirmenin elde edilebileceğini ve bu genel değerlendirmenin duygusal iş tatmine tekabül ettiğini belirtmektedir (Locke, 1969). Ancak yapılan çalışmalar, iş dışı etkenlerin de duygusal iş tatminini etkilemesi gibi nedenlerle bu teorinin gerçeği tam anlamıyla yansıtmadığını göstermektedir (Judge & Ilies, 2004). Sonuç olarak bu iki yaklaşımın farklı nedenlerden kaynaklandığı ve dolayısıyla farklı olguları temsil ettikleri genel kabul görmüştür (Fisher, 2000). Ayrıca Moorman (1993) yapmış olduğu çalışmada bilişsel iş tatmininin, duygusal iş tatminine kıyasla örgütsel vatandaşlığı daha iyi temsil ettiğini göstermiştir.

İş tatmini üç temel başlık altında incelenmiştir: içsel, dışsal ve toplam (Eslami & Gharakhani, 2012). Bir çalışanın herhangi bir görünen ödül almadığı halde yerine getirmiş olduğu görev nedeniyle duymuş olduğu tatmin, içsel tatmini belirtirken görevini yerine getirmesi sonucunda almış olduğu parasal ya diğer maddi ödüllerden dolayı hissetmiş olduğu tatmin ise dışsal tatmini temsil etmektedir. Son olarak toplam tatmin düzeyi ise bu iki boyutun bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İnisiyatif alabilme, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, işin sağlamış olduğu fayda gibi etkenler içsel tatmini etkilerken ücret, terfi imkanları ve güvenlik gibi etkenler ise dışsal tatmin düzeyini belirlemektedir. Yapılan birçok çalışma ile çalışanlar arasında içsel tatminin, dışsal tatminden daha önemli olduğu ortaya konmuştur (Rose, 2001).

1.2.2. İş Tatmininin Öncülleri

İş tatminine yönelik geliştirilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere hem ücret, terfi imkanları, yönetici ile ilişkiler gibi çevresel hem de cinsiyet ve yaş gibi kişisel faktörler

kavram üzerinde etkili olabilmektedir (Ellickson & Logsdon, 2001). Ayrıca bu faktörler kişiden bağımsız bir şekilde nesnel unsurlar olabileceği gibi öznel de olabilmektedir. Sonuç olarak çalışanın iş tatmin düzeyini; kişisel faktörler, çevresel faktörler ve bu iki kategori içerisinde yer alan faktörlerin arasındaki etkileşim belirlemektedir (Judge et al., 2000). Bu faktörlerden öne çıkan birkaçı aşağıda kısaca incelenmiştir.

1.2.2.1. Yaş

Daha yaşlı olan çalışanların genç çalışanlara kıyasla kendi kişisel ihtiyaçları ile işleri arasında daha yüksek bir uyum yakaladıkları kabul edilmektedir (Lewis, 1991). Yaşlı çalışanların işten ayrıldıktan sonra başka yeni bir yerde iş bulmaları daha zordur ve genel olarak gençlere kıyasla yaşlılar için işten ayrılmak daha maliyetlidir. Bu nedenle yaşlı çalışanların halihazırda çalışmış oldukları örgütlerde çalışmaya devam etmek için daha fazla sebepleri vardır. Bu durum onların işlerine karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine ve işlerden daha fazla tatmin olmalarına neden olmaktadır (Ting, 1997). Diğer taraftan yaş ile birlikte gelen kıdem; örgüt içerisinde daha iyi bir pozisyon, prestij, otorite ve kendine güven getirebilmektedir. Öyle ki bu faktörler kişinin iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkileyebilecek potansiyel etkenlerdir (Bedeian et al., 1992). Ancak yaş ile iş tatmini arasında doğrudan ilişki olmadığını gösteren ya da ters ilişki bulan çalışmalar da mevcuttur (Ellickson & Logsdon, 2001).

1.2.2.2. Cinsiyet

Bu alanda sıklıkla incelenen faktörlerden biri de cinsiyettir. Bir taraftan kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu gösteren çalışmalar (Murray & Atkinson, 1981; Wharton et al., 2000) mevcutken aksini iddia eden çalışmalar (Forgionne & Peeters, 1982) da vardır. Ayrıca cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür (Eskildsen et al., 2004; Wyrwa & Kaźmierczyk, 2020). Kadınların daha yüksek bir iş tatminine sahip olmasında çeşitli faktörlerin rol oynayabileceği ileri sürülmüştür. Bu faktörler arasında daha yüksek sosyal uyum, daha düşük beklentiler, aile ve çalışma hayatının daha uyumlu entegrasyonu ve erkek çalışanların daha yüksek profesyonel başarılar, pozisyonlar ve ücretler elde etmek adına bir rekabet içerisinde olması gibi etkenler

sayılmaktadır. Ancak örgütsel ve dışsal belirleyiciler, her iki cinsiyet içinde iş tatminini etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır (Wyrwa & Kaźmierczyk, 2020).

1.2.2.3. Eğitim

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için daha fazla iş alternatifi söz konusudur ve bu durum kendilerinde belli bir işte sıkışıp kaldıkları duygusunu uyandırmaktadır. Ayrıca yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin beklentileri de yüksek olmakta ve çalışmış oldukları örgütler her zaman bu beklentileri karşılamakta yeterli olamamaktadır. Bu nedenle genel olarak yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha düşük bir iş tatmin düzeyine sahip oldukları yapılan çalışmalar ile gösterilmiştir (J. E. Mathieu & Zajac, 1990). Benzer bir şekilde Clark ve Oswald (1996) yapmış oldukları çalışmalarında ücret değişkeni sabit tutulduğunda eğitim düzeyi arttıkça genel tatmin düzeyinin azaldığını göstermişlerdir. Hersch (1991), bir çalışanın kendini işin gerektirdiğinden daha fazla niteliğe sahip olarak gördüğünde işinden duymuş olduğu tatmin düzeyinin azaldığını ortaya koymuştur.

1.2.2.4. Kişilik

Kişilik belli bir sürekliliğe sahip olan düşünce, duygu ve davranış özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler kişinin diğer bireylerle olduğu kadar çevresi ile olan etkileşimini de derinden etkilemekte ve belirlemektedir (Templer, 2012). Bu nedenle aynı çalışma ortamında benzer işleri yapan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Bunun temel nedeni kişinin kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde rol oynamasıdır.

Örneğin sosyal anlamda düşük bir uyum düzeyine sahip ve kişisel ilişki sayısı az olan çalışanların iş tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır (Furnham & Zacherl, 1986). Benzer şekilde Mathieu (2013) yapmış olduğu çalışmada narsisizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Narsistik çalışanlar, örgüte yapmış oldukları katkıları büyük görürken kendilerine verilen önemi ise düşük olarak algılamaktadırlar. Connolly ve Viswesvaran (2000) ise yapmış oldukları meta-analiz çalışmada genel olarak pozitif duygusallık gösteren kişilerin iş tatmin düzeylerin yüksek, negatif duygusallık gösteren kişilerin ise iş tatmin düzeylerinin düşük olma eğiliminde olduğunu göstermişlerdir.

Bu alanda sıklıkla kullanılan değişkenlerden biri de kişiliği açıklamada kullanılan beş faktör modelidir. Bu model kişiliği temel beş özellik ile tanımlamaktadır: dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve gelişime/deneyime açıklık. Judge vd. (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışmada bu beş kişilik özelliği ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Özellikle dışa dönüklük, duygusal dengesizlik ve uyumluluk, iş tatmininin önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır.

1.2.2.5. Stres

Çalışanların iş tatminini etkileyen potansiyel unsurlardan biri de strestir. Yapılan çalışmalar işyerindeki birçok faktörün strese yol açabildiğini göstermiştir. Bunlar arasında işin doğası, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, yönetici ile ilişkiler, kariyer gelişimine ilişkin tehditler, fiziksel açıdan yetersiz ve kalitesiz çalışma ortamlar, iş hayatı ile özel hayat arasındaki uyumsuzluklar vb. faktörler gösterilmektedir (Fairbrother & Warn, 2003; Nelson & Burke, 2000; Sparks & Cooper, 1999). Stresin, iş tatminin yanı sıra örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi diğer örgütsel değişkenlerle de ilişkili olduğu gösterilmiştir (Fairbrother & Warn, 2003). Genel kabule göre stres ile iş tatmini arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Çalışanın stres düzeyi arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Sullivan & Bhagat, 1992).

1.2.2.6. Kültür

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden biri de kültürel normlar ve değerlerdir (Kirkman & Shapiro, 2001). Genel olarak Batı kültürüne sahip ülkelerde, işin kendi doğasıyla alakalı içsel faktörler çalışanların iş tatminini etkilerken diğer kültürlerde ise ücret ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörler iş tatmini bağlamında daha fazla ön planda olmaktadır (X. Huang & Van De Vliert, 2004). Ayrıca zihinsel çaba gerektiren işler, bireysel kültürlerde daha fazla iş tatminine yol açmaktadır. Kolektivist kültürlerde sosyal tanınmanın önem arz ediyor olması nedeniyle bu kültürlerde işin doğasından çok statü gibi etkenler iş tatmininde daha büyük bir rol oynayabilmektedir (Abdulla et al., 2011; Hui & Yee, 1999).

1.2.2.7. İşin Doğası

İş tatmininin temel kaynaklarından biri işin kendi doğasıdır. Kişiler anlamlı buldukları ve kendilerine ve topluma katkı sağlayan bir işte çalıştıklarında belli bir içsel tatmin hissetmektedirler (Hackman & Oldham, 1976). Benzer şekilde Liden vd. (2000) yapmış oldukları çalışmada işin anlamlılığının iş karakteristikleri ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde aracı bir rol oynadığını göstermişlerdir. Hackman ve Oldman (1976) geliştirmiş oldukları modelde iş tatmini etkileyen beş faktörden bahsetmişlerdir: beceri çeşitliliği, geribildirim, özerklik, görev anlamlılığı ve görev kimliği. Burada özerklik, çalışanın işini yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlığı ve otonomiye gösterirken beceri çeşitliliği çalışanın iş kapsamında farklı becerileri kullanması gerektiğini belirtmektedir. Görev kimliği, çalışanın işin tamamına hangi oranda katkı sağladığını, görev önemi ise yapmış olduğu işin başkalarının hayatlarına olan katkısını ifade etmektedir. Fried ve Ferris (1987) yapmış oldukları meta-analiz çalışmada bu beş faktörün başta iş tatmini olmak üzere iş motivasyonu, iş performansı ve devamsızlık değişkenleri üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca zihinsel olarak zorlayıcı ancak kişinin başarıyı deneyimleyebileceği ve kişisel olarak ilginç bulunduğu işler de iş tatminini arttırabilmektedir (Azim et al., 2013).

1.2.2.8. Ücret

Çalışanların büyük çoğunluğunun temel çalışma sebebi maddi bir kazanç elde etmektir. Nitekim yapılan bir çalışmada kişilere yöneltilen niçin çalışıyorsunuz sorusuna en sık verilen cevap para kazanmak için şeklinde olmuştur (Jurgensen, 1978). Elde edilen kazancın bireylerin geçimini sağladığını, temel ihtiyaçlarını gidererek bir güven duygusu oluşturduğu ve prestij ve ayrıcalık sağladığını düşündüğümüzde paranın kişilerin çalışması altında yatan temel neden olması pek de şaşırtıcı değildir. Maddi kazancın bu önemi göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olması da oldukça doğaldır. Alanda yapılan birçok çalışma güçlü ya da zayıf olsa da ücret ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Adams & Beehr, 1998; Beutell & Wittig-Berman, 1999; Malka & Chatman, 2003). Örneğin Clark ve Oswald (1996) çalışanların refah düzeyleri ile gelirleri arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Bu ilişkinin özellikle dışsal değerler güdümlü kişilerde daha güçlü olduğu belirtilmiştir (Malka & Chatman, 2003). Diğer taraftan bu

iki değişken arasındaki ilişkinin yeterince belirgin olmadığını ve hatta negatif yönlü olabileceğini gösteren çalışmalara rastlamak da mümkündür (Deci & Ryan, 2000; Judge et al., 2010; Spector, 1997). Örneğin Belfield ve Harris (2002) yüksek bir eğitim düzeyine sahip bireyler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada iş tatmini ile ücret arasında bir ilişki olmadığını göstermişlerdir. Ayrıca belli bir örgüt içerisindeki ücret yapısının ve dağılımının adaletsiz olduğu algısı, genel olarak o örgüt bünyesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesine önemli derecede negatif yönlü bir katkı sağlamaktadır. Özellikle en düşük ücret ile en yüksek ücret arasındaki açıklığın büyük olduğu örgütlerde bu tatminsizlik daha büyük düzeylerde gerçekleşmektedir (Petrescu & Simmons, 2008).

1.2.2.9. Çalışma Pozisyonu

Çalışma pozisyonu, kişinin örgüt hiyerarşisi içerisindeki konumunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar çalışma pozisyonu ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ve örgüt hiyerarşisi içerisindeki konumu yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir (Robie et al., 1998). Burada yüksek çalışma pozisyonu ile birlikte gelen yüksek ücret, daha iyi çalışma koşulları, kişisel ve profesyonel gelişim ve daha geniş yetkiler, iş tatminin yüksek olmasında rol oynayabilmektedir (Christopher Cohrs et al., 2006).

1.2.2.10. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, genel bir ifade ile belli bir örgüt içerisinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inanışlar ve davranışlar sistemi olarak kabul edilmektedir (Deshpande & Webster, 1989). Farklı bakış açılarından kaynaklanan farklı örgüt kültürlerinden bahsetmek mümkündür. Yapılan birçok araştırma örgüt kültürünün boyutları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (Chang & Lee, 2007; Mansor & Tayib, 2010; McKinnon et al., 2004; Sabri et al., 2011). İş tatmini üzerinde etkili olan örgüt kültürü boyutları arasında organizasyonel entegrasyon, müşteri odaklılık, çatışma çözümü, değişime açıklık, yetki odağı, yönetim tarzı ve görev yapısı gibi faktörleri saymak mümkündür (Belias & Koustelios, 2014b). Kline ve Boyd (1991) yapmış oldukları çalışmada örgütsel yapı ve bağlam ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi üç farklı yönetim düzeyinde incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar aynı örgüt

içerisinde bile farklı düzeyde çalışanların iş tatmin düzeyleri farklı örgütsel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Yapılan diğer bir çalışmada yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağladığı gösterilmiştir (Lok & Crawford, 2004).

1.2.2.11. Yönetim

İş tatmini ile ilişkilendirilen önemli faktörlerden biri de örgüt içerisindeki liderlik anlayışı ve çalışanların yönetimle olan ilişkisidir. Örneğin Madlock (2008) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin düzeyi ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin ilişkisel liderlik ve yönetsel liderlik tarzları ile çalışanların iş tatminleri arasında zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yöneticiler, çalışanları arasındaki ilişkilerin kuvvetli olduğu, güvenin ve karşılıklı saygının yer aldığı, rol çatışmasının düşük olduğu, çalışanların performansının adil bir şekilde değerlendirildiği ve hijyen gibi çevresel faktörlerin yeterli düzeyde olduğu bir örgüt ortamı geliştirebildiklerinde çalışanların motivasyonunun ve performansının yanı sıra örgüte bağlılık ve iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Belias & Koustelios, 2014a; Billingsley & Cross, 1992).

Chang ve Lee (2007) liderlik türleri ile örgütsel kültür ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada yöneticilerin liderlik tarzının çalışanların iş tatminini etkilediğini ve özellikle dönüşümsel liderliğin iş tatminini arttırdığını göstermişlerdir. Dönüşümsel liderlik, ortak bir vizyon sağlayarak ve sadece örgütün değil aynı zamanda çalışanların da refahını ve gelişimini önceleyerek çalışanları motive etmektedir. Çalışanlara açık ve net hedefler gösteren ve onlara yetki ve güç veren bu yönetim anlayışı daha çok Batı kültürünün hâkim olduğu ülkelerde görülürken iş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Givens, 2008).

Yukarıda sayılan bu faktörlerin yanı sıra iş tatminini etkileyen faktörler arasında performans değerlendirme sistemi, iş güvenliği, terfi imkanları, örgüt içerisindeki rol çatışmaları, örgütün büyüklüğü, iş ve aile yaşamı arasındaki denge gibi iş ve örgütle ilgili diğer başka değişkenleri de saymak mümkündür.

1.2.3. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin, özel olarak çalışanların performansı ve örgütsel bağlılıkları, devamsızlık oranları, işten ayrılma niyetleri, genel olarak örgütlerin performansları ve hatta işyerinde yaşanan kaza sayıları gibi örgütler açısından hayati öneme sahip faktörleri etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle hem araştırmacılar hem de yöneticiler iş tatmini kavramına ayrı bir önem vermektedirler. Bu bölümde iş tatmini kavramının etkilediği kabul edilen bazı temel faktörler incelenmiştir.

1.2.3.1. Çalışan Performansı

İş tatmini ve çalışanların performansı arasındaki ilişki 1930'lardan beri incelenen bir konu olmuştur. Çeşitli iş dallarında, farklı kültürlerde ve farklı iş düzeylerinde yapılan çalışmalar bu iki değişken arasında belli bir ilişkinin olduğunu gösterse de bu ilişki her zaman açık ve net değildir. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen birçok aracı değişkenin de olabileceği belirtilmektedir (Judge et al., 2001). Çalışanın işinden duymuş olduğu tatmin kişinin genel olarak hayatını olumlu yönde etkileyebildiği takdirde var olan bu ilişki güçlü bir şekilde kendini göstermektedir (Pugno & Depedri, 2010).

Alandaki önemli çalışmalardan biri olan Judge vd. (2001) tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışma, iş tatmini ve çalışanların performansı arasında kayda değer bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan Iaffaldano ve Muchinsky'nin (1985) meta-analiz çalışması ise iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki korelasyonun oldukça düşük olduğunu ve bu iki değişken arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların birbirlerinden büyük farklılıklar gösterdiği de belirtilmektedir. Bu yüzden var olan bu ilişkinin hangi koşullar altında gerçekleştiği ve işin karmaşıklığı ve işe karşı tutum gibi diğer bazı faktörlerin de bu ilişki üzerinde etkili olduğunu göz önünde bulundurmak önemlidir (Ziegler et al., 2012). Cropanzano ve Wright (2001), mülakat tekniği ile yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların psikolojik refah düzeyleri ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

İş tatmini, çalışanın zihinsel durumu ve duyguları ile ilgili olduğundan çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar arası ilişkiler iyi olurken çalışanların

morali de yüksek olmaktadır. Dolayısıyla bu olumlu etkenler çalışanların işlerinde daha yüksek bir performans ve verim göstermeleri yönünde pozitif bir etki sağlamaktadır (Judge et al., 2001).

1.2.3.2. Devamsızlık

Devamsızlık, örgütler açısından önem arz eden bir sorundur. Bu nedenle devamsızlık kavramının altında yatan nedenler literatürde incelenmiş ve çalışanların devamsızlık yapmasının en önemli nedenleri arasında motivasyon düşüklüğü ve çalışanların işlerine karşı duymuş oldukları tatminsizlik olduğu gösterilmiştir. Ayrıca işlerinden keyif alan, yapmış oldukları görevleri ilgi çekici bulan çalışanların daha düşük devamsızlık oranlarına sahip oldukları görülmüştür (Scott & Mabes, 1984).

Hanisch ve Hulin (1991) yapmış oldukları çalışmada devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların işten duyulan tatminsizlik ve düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir yansıması olduğunu iddia etmişlerdir. Çalışanın işine ilişkin hissetmiş olduğu olumsuz duygular, kendisinin işe devamsızlık yaparak bu duygulardan kaçmasına neden olabilmektedir (Sagie, 1998).

Diğer taraftan iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkinin yeterince anlamlı olmadığını belirten çalışmalar da vardır. Hackett (1989) tarafından yapılan meta-analiz bir çalışma, iş tatmini ile devamsızlık sonucu kaybedilen zaman arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Genel kabule aykırı olan bu görüşün altında gerçekten hasta ya da rahatsız olarak devamsızlık yapanlar ile kendi isteği ile işe gelmeyenlerin çalışmalarda birbirinden ayrılamamasının yer alabileceği iddia edilmiştir (Wegge et al., 2007).

1.2.3.3. İşten Ayrılma ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma kavramı hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların gündemini meşgul eden önemli konulardan biridir. Bir çalışanın işten ayrılmasının örgüt için hem işe uygun yeni bir çalışanın belirlenerek işe alınması, eğitilmesi gibi doğrudan hem de servis ya da üretim kalitesinin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması, motivasyonun düşmesi gibi dolaylı bazı maliyetleri vardır (Griffeth et al., 2000). Bu nedenle işten ayrılmaların birçok mesleki ve kişisel değişkenle olan ilişkisi literatürde incelenmiştir. Bu değişkenlerden biri de iş tatminidir.

Her ne kadar bazı çalışmalar ilişkinin zayıf olduğunu belirtse de iş tatmini ile işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi gösteren birçok çalışma vardır (Duraisingam et al., 2009; Mobley et al., 1979; Price, 2000). Griffeth vd. (2000) tarafından yapılan meta-analiz çalışma genel iş tatmini ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtirken özellikle yöneticiler ile olan ilişkiye yönelik tatminin çalışanlar açısından öne çıktığını söylemişlerdir. Diğer taraftan ücrete yönelik tatmin ile işten ayrılma arasında ise zayıf bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Cotton ve Tuttle (1986) ise yapmış oldukları çalışmalarında hem genel olarak hem de içsel ve dışsal iş tatmini ile çalışanların işi bırakmaları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

1.2.3.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütle ve örgütün amaçları ile özdeşleştiğini ve bu amaçlara ulaşmak için aktif bir çaba sarf ettiğini gösteren bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bağlı oldukları örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü bir istek hissederler (Mowday et al., 1979). Yapılan birçok araştırma, iş tatminini, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak göstermiştir (Gaertner, 2000; Hrebiniak & Alutto, 1972; Lok & Crawford, 2001).

İş tatmini gerçekleştirilen görev ya da yöneticilerle veya iş arkadaşlarıyla var olan ilişkiler gibi belli bir dönemdeki çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilenen bir kavram olduğu için örgütsel bağlılık, iş tatminine göre daha genel ve sürekliliği daha fazla olan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmininin zaman içerisinde o kişinin örgütsel bağlılığını etkilediği kabul edilmektedir (Eslami & Gharakhani, 2012).

Mathieu ve Zajac (1990) gerçekleştirmiş oldukları örgütsel bağlılığın öncüllerinin incelendiği meta-analiz çalışmada, çalışanların yönetime, iş arkadaşlarına, almış oldukları ücrete ve işin genel yapısına karşı duymuş oldukları tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermişlerdir.

Diğer taraftan aslında örgütsel bağlılığın, iş tatminin bir öncülü olduğunu iddia eden çalışmalar da vardır. Örneğin Bateman ve Strasser (1984) yapmış oldukları çalışmada

örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeyinin de yüksek olma eğiliminde olduğunu iddia etmişlerdir.

1.2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların resmi görev tanımları dışında yer alan ve hem çalışma arkadaşlarına hem de genel olarak örgüte katkı sağlayan davranışları belirten örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerinden biri de çalışanların iş tatmin düzeyleridir. Podsakoff vd. (2000) çalışanların tatmin düzeyleri yüksek olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların, özellikle kendilerini iyi hissettiklerinde diğerlerine yardım etme, kendini geliştirme, katkı sağlayıcı önerilerde bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları altında kabul edilen davranışları gösterme düzeyleri daha yüksek olmaktadır (George & Brief, 1992). Alandaki önemli çalışmalardan biri olan Organ ve Ryan (1995) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışma, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

1.3. Çift Kültürlülük

Kültür oldukça geniş ve bulanık bir kavramdır ve incelendiği bağlama göre farklı şekillerde ele alınmaktadır. Genel olarak ulusal kültür, belli bir ülkedeki ya da bölgedeki geleneklerin, örflerin, deneyimlerin, tarihin, inanışların ve kabullerin bir birleşimi olarak ortaya çıkmakta ve zaman içerisinde evrilerek değişmektedir. Ayrıca genel olarak kabul edilmektedir ki kültür, bireylerin inanışları, düşünceleri ve eylemleri üzerinde derin ve büyük bir etkiye sahiptir. Bu etki doğal olarak çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına da yansımakta ve bu davranışları şekillendirmektedir.

Başta küreselleşmenin çok boyutlu etkisi olmak üzere farklı kültürler arasındaki insan hareketliliği, bireylerin bazen birden fazla kültürün özelliklerine sahip olmasına neden olabilmektedir. Özellikle göçmenler, sığınmacılar, uluslararası öğrenciler, etnik azınlıklar, farklı kültürlere sahip ebeveynlerin çocukları gibi kişiler, farklı kültürel etkilere maruz kalmanın bir sonucu olarak birden fazla kültürün farklı özelliklerini sergileyebilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında özellikle çift kültürlülük bağlamında kültür kavramı incelenecek ve örgüt bağlamında ve iş ilişkileri çerçevesinde etkisi ortaya konacaktır.

1.3.1. Kültür Kavramı

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte işletme alanındaki araştırmacılar ve uygulayıcılar, ulusların kültürel özelliklerindeki farklılıkların ve benzerliklerin iş hayatındaki rolüne önem vermeye başlamışlardır. Bu alanda özellikle 1980’lerden beri yapılan araştırmalar, kültürün hem yönetsel anlamda hem de iş ilişkileri bağlamında hayati bir öneme sahip olduğunu göstermiştir (Schneider & De Meyer, 1991).

Hemen hemen tüm sosyal bilimlerin ilgi alanına giren kültür kavramı; ekonomik, politik, sosyal ve hatta teknolojik sistemlerin içerisindeki faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Sıklıkla kullanılan bir tanıma göre kültür, beşer  çevrenin insanlar tarafından geliştirilmiş kısmıdır (McCort & Malhotra, 2008). Bu tanımın iki boyutu söz konusudur: fiziksel kültür ve öznel kültür. Fiziksel kültür insanlar tarafından yapılmış olan binalar, yollar gibi fiziksel yapıların yanı sıra piyasa sistemleri, teknolojik ilerlemeler ve sanat eserleri gibi yapıları da içermektedir. Diğer taraftan öznel kültür ise normlar, değerler, tutumlar, rol algıları gibi psikolojik ve sosyolojik yapıları kapsamaktadır (McCort & Malhotra, 2008).

Kültüre yönelik ilk tanımlamalardan biri Tylor tarafından yapılmıştır. Kendisi kültürü; bilgi, inanış, ahlâk, gelenek, sanat, yazılı ya da yazılı olmayan hukuk kuralları ve toplumun bir  yesi olarak bireyin edinmiş olduğu diğer her türlü yeterlilikler ve alışkanlıklar tarafından oluşturulmuş karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır (Treven et al., 2008). Bu alandaki önemli isimlerin başında gelen Hofstede (1980b), kültürü grupları birbirinden ayıran kolektif bir zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Kültür, benzer bir sosyal çevreyi paylaşan bireyler tarafından tamamıyla olmasa bile büyük ölçüde paylaşıldığı için Hofstede kültürü, kolektif bir olgu olarak belirtmiştir. Kültür, kendini grup içerisinde ortak olarak kullanılan semboller, ritüeller ve kavramlar aracılığıyla ortaya koymaktadır. Ayrıca bir kişi birden fazla gruba  ye olabileceği için farklı kültürel düzlemlerin özelliklerini gösterebilmektedirler. Örneğin bir kişi ulusal, bölgesel, etnik, örgütsel düzlemlerdeki kültürlerin özelliklerini barındırabilir (Hofstede et al., 2010; Magnier-Watanabe & Senoo, 2010).

Yapılan diğerk bir tanımıda Sathe (1985) biraz daha değişik bir bakış açısıyla kültürü, belirli bir toplumun üyelerinin içselleştirmiş olduğu ve onların dünya görüşleriyle ve ulaşmak için çabalamaya değer idealleriyle ilgili önemli değerler ve inanışlar dizisi olarak tanımlamıştır.

Her ne kadar literatürde kültüre ait yüzlerce tanım olsa da genel kabul görmüş bir olgu kültürün bölgelere, örgütlere ve hatta kişilere göre farklılık gösterebildiği ve zaman içerisinde değişkenlik gösterdiğidir. Kültür kavramı içerisinde yer alan bu değişkenliğe rağmen, farklı bölgelerin kendilerine has bir kültüre sahip olduğunu ve bu kültürlerin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaştığını gösteren çok sayıda çalışma vardır (K. Y. Au, 1999).

Kültür kavramı örgütler açısından da önem arz etmektedir. Zira kültür, örgütün hedeflerinin tanımlanmasında, hedefe ulaşmak amacıyla kullanılacak araçların ve yolların belirlenmesinde, örgütsel yapının oluşturulmasında, yöneticilerin karar alma mekanizmalarında, örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki iletişimde, ödül ve terfi kararlarının belirlenmesinde belirleyici bir role sahiptir (Prim et al., 2017). Kültür çoğu zaman örgütsel davranışları temelden etkiler ve genellikle birey kültürün bu etkisinin farkında olmadan davranışlarını sergilemektedir (Triandis, 1982). Bu nedenle birçok teorisyen kültürün bu görünmez ve doğal etkisini gözden kaırabilmekte ve belli bir kültürde anlamlı olan ancak diğer başka bir kültürdeki eylemleri açıklamakta yetersiz kalan davranış modelleri oluşturabilmektedirler (Kwantes, 2009).

1.3.2. Kültürel Boyutlar

Alanda çığır açan çalışmalara imza atmış olan Hofstede kültürleri birbirinden ayırmaya yönelik olarak altı boyuttan bahsetmiştir: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukluk, erillik-dişilik, kısa ya da uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü derecesi. 50 farklı ülkeyi kapsayan 1980 yılındaki çalışmasında Hofstede (1980a) kültürleri sınıflandırmak adına dört temel boyutu (bireysellik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilik) ortaya koymuştur. Daha sonraki çalışmalarında diğer iki boyutu da ekleyerek kültürel boyutların son halini oluşturmuştur.

1.3.2.1. Güç Mesafesi

Genel manada bu boyut, gücün hem toplumda hem de örgütler içerisindeki eşit olmayan dağılımının ne ölçüde kabul gördüğünü ifade etmektedir (Hofstede, 1980b). Örgütsel açıdan ise kültürün, gücü, yönetim ve astlar arasında nasıl dağıttığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile yönetim ile astlar arasında nasıl bir güç ilişkisi olduğunu belirtmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde güç dağılımı ve sosyal statü büyük önem taşımaktadır. Bu tür toplumlarda, merkezi ve asimetrik güç yapılarının toplumun sağlıklı bir şekilde var olabilmesi adına gerekli olduğu kabul edilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlar ise daha demokratik olarak kabul edilir ve bu tür toplumlarda güç ve sorumluluklar bireyler arasında daha eşit bir şekilde dağıtılmıştır. Ayrıca yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda hiyerarşik düzen içerisinde herkesin yeri bellidir ve bu hiyerarşik düzenin gerekçelendirilmesi gerekli değildir (Taras, 2017).

Güç mesafesi algısını sadece toplumlarda değil belli bir örgüt içerisinde de gözlemlemek mümkündür. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde yönetsel pozisyona sahip olan kişiler kendilerini diğerlerinden daha üstün ve önemli kabul ederken kendilerini her konuda haklı olarak görmektedirler. Bu nedenle sahip oldukları otoriteyi başkaları ile paylaşmaktan uzak dururlar. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise yönetim ile çalışanlar arasında daha yüksek bir etkileşim söz konusudur ve bu tür örgütler daha demokratik olarak kabul edilirken güç, çalışanlar arasında paylaştırılmıştır. Eğer bir çalışan üstünün herhangi bir konuda yanlış olduğunu düşünüyorsa bunu çekinmeden dile getirebilmektedir. Yüksek güç mesafesindeki gibi üstün, her zaman doğru olduğu anlayışı burada geçerli değildir (Ahmed et al., 2014). Düşük güç mesafesine sahip ülkelerin en tipik örnekleri Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya iken yüksek güç mesafesi dendiğinde ilk akla gelen ülkeler ise Çin, Japonya ve Malezya gibi Asya ülkeleridir (De Mooij & Hofstede, 2002).

1.3.2.2. Bireysellik/Toplulukçuluk

Bireysellik boyutu, toplumdaki bireyler arasındaki bağların ne kadar sıkı olduğunu ifade etmektedir (Hofstede et al., 2010). Diğer bir ifade ile bu boyut, kişilerin toplumun diğer bireylerinden ne derecede sorumlu olduğunu ve birbirlerine ne ölçüde bağımlı olduklarını göstermektedir. Bu boyutu Hofstede (1994), belli bir ülkedeki kişilerin bir grubun üyesi olmaktan çok bireysel davranmayı tercih etme düzeyi olarak tanımlamıştır.

Bireyci anlayış, kişinin kendi hayatının sahibi olduğu ve kendi istek ve arzularına göre yaşamakta tamamen özgür olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu görüşe göre kişi, kendisi için en iyi olduğunu düşündüğü seçenekleri seçmektedir. Toplulukçu anlayış ise bireyci anlayışın tersine kişinin hayatının kendisine değil parçası olduğu topluma ya da gruba ait olduğu görüşü üzerine temellenmiştir. Buna göre kişi toplumun ya da grubun değer ve amaçlarına, kendi istek ve arzularına kıyasla daha fazla önem vermelidir (Ahmed et al., 2014).

Bireyselliğin hâkim olduğu kültürlerde kişiler çoğunlukla sadece kendilerini ve yakın akrabalarını gözetirler. Toplulukçu kültürlerde ise kişinin bağlı olduğu grup ön plana çıkmaktadır. Bireyci kültürlerde kimlik kişinin kendisi tarafından belirlenirken toplulukçu kültürlerde ise kimlik kişinin bağlı olduğu gruptaki sosyal ağa bağlıdır (De Mooij & Hofstede, 2002). Toplulukçu kültürlerde grup-içi ve grup-dışı ayrımı daha belirginken kişi gruba sunmuş olduğu sadakat ve bağlılık karşılığında grubun kendisini kollamasını ve kendisine bakmasını bekler (Taras, 2017).

1.3.2.3. Erillik/Dışillik

Bu boyut belli bir kültürün erillik ya da dışillik özelliklerini ne ölçüde sergilediklerini ya da uyguladıklarını ifade etmektedir. Hofstede'e göre erkekler daha iddialı ve kazanç odaklı iken kadınlar daha dikkatli hareket etmekte ve yaşam kalitesine daha fazla önem vermektedir (Hofstede, 2001). Erkeklerin ve kadınların bu temel farklılıklarından yola çıkarak Hofstede, kültürlerin erillik ve dışilliklerini belirten boyutu geliştirmiştir. Eril özelliklere sahip kültürlerde başarı ön planda iken dişil özelliklerin hâkim olduğu kültürlerde ise daha çok öne çıkan değerler başkalarına önem verme ve yaşam kalitesidir. Bu yüzden eril kültürlerde; elde edilen başarılar, statü, maddi kazançlar ve

performans önemli iken dişil kùltùrler ise insan odaklıdır ve statüye çok fazla önem verilmemektedir (De Mooij & Hofstede, 2002). Ayrıca Hofstede (1998), bu boyutu tanımlarken dişil kùltùrlerin daha barışçıl bir atmosfere sahip olduğunu, iş birliğinin daha yaygın olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle eril kùltùrlerde başarı, rekabet, performans gibi faktörler kişisel ilişkilerin korunması, birliktelik, dayanışma, yaşam kalitesi gibi faktörlerin önüne geçmektedir.

Yüksek erillik gösteren kùltùrlerde cinsiyete göre iş ayrımı daha yaygın gör÷lmektedir. Yani cinsiyete ait rollerde keskin bir ayrım vardır ve birtakım işler büyük oranda erkek ağırlıklı iken bazı işler ise kadınların oranı çok daha yüksektir. Dişil özellik gösteren kùltùrlerde ise bu ayrım daha düşük boyuttadır (Hofstede et al., 2010). Yine eril kùltùre sahip örgütlerde genel kùltürün özelliklerine paralel olarak başarı, büyüme, yüksek performans, kariyer gibi değerlere daha fazla önem verilmektedir. Bu gibi kùltùrlerde kişisel ihtiyaçlar ve duygular, iş çevresinin kalitesi, kişiler arası ilişkiler görece olarak arka planda kalmaktadır. Bu yüzden Norveç ve İsveç gibi dişil kùltürün özelliklerine sahip ÷lkelerde örgütsel kùltùrlerin temelinde çalışma koşulları, iş tatmini, çalışan katılımı, uzlaşma, görüş birliği gibi değerler yer almaktadır (İrfan, 2016; Treven et al., 2008).

Hofstede vd. (1998) yapmış oldukları çalışmada Japonya, İtalya, Meksika gibi ÷lkelerin eril bir kùltùre sahip olduğunu, diğer taraftan ise İskandinav ÷lkelerinin ve Fransa, İspanya, Portekiz gibi Avrupa ÷lkelerinin ise dişil bir kùltùre sahip olduğunu belirtmiştir.

1.3.2.4. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut toplumun belirsizlik içeren ve muğlak durumlar karşısında hangi ölçüde tehdit hissettiğini ve bu belirsizlikten kaçınma adına ne ölçüde çabaladığını ifade etmektedir. Gelecek belirsizdir ve belirsizlik bireyler için bir endişe kaynağıdır. Her toplum bu belirsizliği azaltmak adına kurallar, kanunlar ve politikalar üretmiştir (İrfan, 2016). Bu bağlamda toplum, daha fazla kurallar üreterek, olağan dışı fikirleri ve davranışları dışlayarak, uzmanlara ya da otoriteye daha fazla güven duyarak belirsizliği azaltmaya çalışabilir (Hofstede, 1980b). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kùltùrlerde, toplumsal yaşamın inşa edilebilmesi ve sağlıklı bir şekilde işlemesi

için resmi kuralların önemi büyüktür. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise kişiler daha fazla yenilikçi ve girişimci olma eğilimindedirler (De Mooij & Hofstede, 2002).

Hofstede (1980b) yapmış olduğu çalışmasında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde kişilerin endişe seviyelerinin daha yüksek olduğunu ve bunun da onların daha fazla çaba göstermelerine ve çalışmalarına yol açtığını tespit etmiştir. Bu tür toplumlarda endişe gibi istenmeyen duyguları azaltmak adına bireyler iş güvencesine büyük önem verirler. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise kurallardan kolaylıkla vazgeçilebilmektedir ve bu toplumların üyeleri işten ayrılma ya da iş değiştirme konusunda oldukça rahattırlar (Minkov & Kaasa, 2021). Bu boyutta Yunanistan ve Meksika gibi ülkeler yüksek skora sahipken Danimarka ve İngiltere düşük skora sahip ülkeler arasındadır.

1.3.2.5. Uzun Dönem Yönelimlilik

Bu boyut, toplumun ve genel olarak bireylerin beklentilerinin kısa ya da uzun dönemli olması ile ilgilidir. Uzun dönem yönelimlilik, Hofstede ve Minkov'a (2010) göre özellikle sabır ve tutumluluk olmak üzere gelecekteki ödüllere erişebilmeyi sağlayacak erdemleri geliştirmeyi ifade etmektedir. Uzun dönem yönelime sahip kültürler, gelecekte elde edebilecekleri amaçlar uğruna kısa dönemli maddi ve sosyal kazançlardan vazgeçebilmektedir. Diğer taraftan kısa dönem yönelimli kültürler ise geçmişe ve özellikle bugüne önem vermektedir.

Uzun dönem yönelime sahip örgütler, çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için daha fazla kaynak harcarken bu tür örgütlerde terfiler zamana yayılmıştır (Treven et al., 2008). Ayrıca uzun dönem yönelimin yenilikçilik, risk alma, girişimcilik gibi faktörler ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Chun et al., 2021). Uzun dönemli yönelimin boyutun ekonomik büyüme ile yakından ilişkili olduğu ve Doğu Asya ülkelerinde yaşanan hızlı ekonomik büyümenin bir açıklayıcısı olduğu kabul edilmektedir (Minkov & Hofstede, 2011).

Uzun dönem yönelimli kültürler daha çok Asya'da görülmektedir. Çin, bu boyutta en yüksek skora sahip ülkedir. Diğer taraftan Batı kültürü ise kısa dönem yönelimli olarak

kabul edilmektedir. Nitekim ABD ve İngiltere bu boyutta en düşük skora sahip ülkeler arasındadır (De Mooij & Hofstede, 2002).

1.3.2.6. Hoşgörü-Kısıtlılık

Hofstede'in teorisine eklenen bu son boyut, 93 ülkede gerçekleştirilen Dünya Değerler Anketi'nden elde edilen sonuçlara dayanarak oluşturulmuştur. Boyut, temel insani ihtiyaçların ve duyguların ne ölçüde kısıtlandığını göstermektedir. Boyutun bir tarafında dinlenme, arkadaşlarla vakit geçirme, harcama, tüketim gibi eylemler toplum tarafından hoşgörü ile karşılanırken diğer tarafta ise bu gibi eylemler kısıtlanmaktadır (Taras, 2017). Hoşgörünün hâkim olduğu kültürlerde bireyler kişisel arzularını bir pişmanlık hissetmeksizin yerine getirebilirken hayattan da daha fazla zevk almaktadırlar (Hofstede et al., 2010).

Serbestlik, duyguların ifadesi ve mutluluk hoşgörünün hâkim olduğu toplumlarda teşvik edilmektedir. Bu gibi toplumlarda temel insani ihtiyaçlar karşılanırken insanların hayattan zevk alması engellenmemektedir. Yapılan çalışmalar kısıtlayıcı toplumlarda uygulanan sınırlamalar ve yasaklar nedeniyle kendini mutlu olarak tanımlayan insanların oranının hoşgörülü toplumlara göre daha az olduğunu göstermektedir (Minkov, 2009). Son dönemde yapılan çalışmalar genel olarak tüm toplumların daha bireyci ve hoşgörülü hale gelirken güç mesafesinde ise bir düşüş yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Beugelsdijk et al., 2015; Taras et al., 2012). ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin bu boyuttaki hoşgörü skorları yüksekken Doğu Avrupa ve Asya ülkelerinin ise skorları daha düşük kalmıştır (Guo et al., 2018).

1.3.3. Kültür ve Örgütsel Faktörler

Kültürün birey ve örgüt üzerindeki derin etkisi hem çalışanların davranışlarının hem de örgütsel çevrenin ve örgütsel çıktıların farklılaşmasına neden olabilmektedir. Palich vd. (1995) tarafından yapılan bir çalışma bireysellik, erillik, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi kültürel boyutların çalışanların örgütsel davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Bu bağlamda kültür ile temel bazı örgütsel faktörler arasındaki ilişki bu başlık altında incelenecektir.

1.3.3.1. Kültür ve İş Tatmini

Farklı kültürlerde yaşayan bireylerin doğal olarak beklentileri ve dolayısıyla işlerine karşı duymuş oldukları tatmin düzeyleri farklılık gösterebilmektedir (Andreassi et al., 2012). Ortalama iş tatmininin düzeyinin yanı sıra iş tatminini etkileyen öncüllerin de farklı ülkeler ve kültürler arasında farklılık gösterebildiği yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Hauff et al., 2015; Sousa-Pozaa & Sousa-Poza, 2000). Örneğin işin ilgi çekici olması ya da iş arkadaşları ile iyi ilişkiler tüm kültürlerde iş tatminini etkilerken ücret ya da iş güvenliği kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir (Timming, 2010). Özellikle çok uluslu şirketlerin farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, insan kaynakları bölümleri için kültürel farklılıkların çalışanların genel olarak örgütsel davranışlarında ve özel olarak iş tatmin düzeyleri üzerinde oynamış olduğu rol önem arz etmektedir.

Toplulukçu kültürlerde çalışanlar iş arkadaşları ile daha yakın ilişkilere sahip olup bu tür örgütlerde takım çalışması öne çıkmaktadır. Ancak bireyci kültürlerde ise çalışanların daha çok bireysel çalışmayı tercih ettikleri bilinmektedir. Kirkman ve Shapiro (2001) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma toplulukçu kültürlerde iş tatmin düzeyinin daha yüksek olma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Diğer taraftan dışıl kültürel özelliklerin hâkim olduğu toplumlarda kişisel ilişkilere önem verilmekte ve bireylerin katkıları diğerleri tarafından takdir edilmektedir. Bu nedenle bu tarz kültüre sahip örgütlerde çalışanların katkıları daha fazla önem arz etmekte ve kabul görme ve takdir edilme gibi faktörler iş tatmin düzeyi üzerinde daha fazla rol oynamaktadır (Arrindell & Veenhoven, 2002). Diğer taraftan eril kültürlerde ise maddi kazanç, statü, performans gibi değerler ön planda olduğu için elde edilen başarılar iş tatmin düzeyini belirleyebilmektedir (Schuler & Rogovsky, 1998).

1.3.3.2. Kültür ve Örgütsel Bağlılık

Örgütler açısından önemli birçok faktörü etkilediği kabul edilen örgütsel bağlılık, diğer birçok değişken gibi farklı kültürlerde değişkenlik gösterebilmektedir. Bu yüzden benzer değişkenler ile oluşturulan modeller farklı kültürlerdeki örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Gelade et al., 2008). Özellikle toplulukçu kültürlerde gruba yönelik var olan bağlılık ve sadakat anlayışı bu

kültürlerde örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama olarak daha yüksek olmasına yol açmaktadır. Toplulukçu kültürlerde, örgütsel bağlılık daha çok yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerden etkilenirken bireyci kültürlerde ise işin doğası ve ücret ve ödül sistemi daha fazla önem arz etmektedir (Boyacigiller & Adler, 1991). Yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılıkta bireyci kültürlerde iş kalitesi gibi maddi iş değerlerinin, toplulukçu kültürlerde ise iş arkadaşlarına yardım gibi manevi değerlerin daha önemli olduğunu göstermiştir (Andolsek & Sebe, 2004).

Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde de çalışanlar geleceğe yönelik belirsizliği azaltmak adına daha az iş değiştirmekte, işyerine daha fazla sadakat duymakta ve daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedir (Hofstede, 1980a). Ayrıca güç mesafesi düşük olan kültürlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmüştür. Var olan otoritenin, gücün ve sorumluluğun diğer çalışanlara dağıtılması onların kendilerini değerli hissetmelerine ve üyesi oldukları örgütlere daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Mowday et al., 1982). Özellikle yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen kültürel erillik/dişillik boyutu da örgütsel bağlılığın farklılık göstermesine yol açabilmektedir. Öyle ki çalışanlara daha fazla önem veren ve katkılarını daha fazla takdir eden dişil kültürlerdeki örgütsel bağlılığın daha yüksek olması beklenmektedir. Eril kültürlerde ise çalışanlar ile örgüt arasındaki bağ daha çıkarıcı bir anlayış üzerine kuruludur (Randall, 1993).

1.3.3.3. Kültür ve Örgütsel Adalet

Adalet algısının kişilerin sahip olduğu değer ve normlardan kaynakladığı düşünüldüğünde bu kavramın kültürden bağımsız olarak ele alınması olanaksızdır (Greenberg, 2001). Belli davranışlar ya da çıktılar karşısında alınan tekrarlı dönüşler, kişilerin adalet algısını oluşturmaktadır. Her ne kadar bütün kültürlerde adalet önemli bir kavram olarak kabul edilse de uygulamada farklılıkların görülmesi oldukça doğaldır.

Örneğin çalışanların statüsüne göre değişen ücretler ya da ödüllendirmeler toplulukçu kültürlerde rahatlıkla kabul görürken bireyci kültürlerde bu tür farklılıkların kişisel katkılar ve performans üzerine olması beklenmektedir (Jiang et al., 2017). Yapılan bir çalışma Korelilerin ücret adaleti konusunda kıdeme, aile büyüklüğüne ve eğitim

düzeyine Amerikalılardan daha fazla önem verdiklerini göstermiştir (Hundley & Kim, 1997). Diğer taraftan güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde otoriteye duyulan saygı verilen kararların daha az sorgulanmasına ve daha uyumlu bir adalet algısına yol açabilmektedir (Mueller et al., 1999). Ayrıca işlemsel adaletin hem ülke hem de kişisel düzeyde kültürle ilişkili olduğu çeşitli çalışmalar ile gösterilmiştir. Örneğin Lam vd. tarafından gerçekleştirilen çalışma işlemsel adaletin performans, tatmin düzeyi ve devamsızlık üzerindeki etkisinin bireyci kültürlerde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Lam et al., 2003).

1.3.3.4. Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Farklı kültürlerdeki insanların sahip olmuş oldukları farklı değer, tutumlar, inanışlar onların işyerlerinde davranışlarının değişmesine ve örgüt ile olan ilişkilerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle ayrı kültürlerdeki bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin de değişkenlik göstermesi doğaldır. Ayrıca var olan bu farklılıklar hem ÖVD boyutlarının kapsamını hem de ÖVD'nin öncüllerini değiştirebilmektedir (Gelfand et al., 2007).

Örneğin toplulukçu kültürlerde bireyler grup üyeliğine ve karşılıklı bağımlılığa ve ilişkilere daha fazla önem vermektedir. Bu durum örgüt içerisindeki diğer bireylere yardım etmenin normal bir davranış olacağını ve bu tür kültürlerde kişilerarası vatandaşlık davranışlarının daha sık gerçekleşeceğini göstermektedir (Coyne & Ong, 2007). Diğer taraftan ABD gibi bireyci kültürlerde hâkim olan güçlü başarı gösterme arzusu ve performansı öne çıkaran ödül sistemleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını engelleyecek faktörler olabilmektedir. Ancak bireyci kültürlerdeki çalışanlar da görevi olmadığı halde vatandaşlık davranışları sergileyerek yönetim tarafından fark edilebileceğini ve böylelikle bazı faydalar sağlayabileceğini düşünerek ÖVD sergileyebilir (Paine & Organ, 2000).

Güç dağılımındaki farklılaşmanın normal olarak kabul edildiği güç mesafesi yüksek kültürlerde, çalışanlar ÖVD'yi kendileri üzerindeki bir sorumluluk gibi görme eğiliminde olabilmektedirler (Lam et al., 1999). Benzer şekilde Mahajan ve Toh (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin kişilerarası vatandaşlık davranışlarını etkileyebildiğini göstermiştir. Ayrıca

rekabet ve kişisel çıkarlar gibi kavramlarla açıklanan erillik boyutunun da ÖVD üzerinde etkili olabileceği iddia edilmektedir. Öyle ki dışıl kültürlerde var olan yardımlaşma ve dayanışma anlayışının çalışanların daha fazla ÖVD sergilemelerine yol açması beklenmektedir (Becton & Field, 2009).

Yukarıda belirtilen kültür ile temel bazı örgütsel faktörler arasındaki ilişkilerin yanı sıra kültürün, diğer birçok örgütsel ve çalışanlarla ilişkili faktörü etkilemesi olasıdır. Bunlar arasında çalışan hedefleri, ücret ve ödül sistemi, psikolojik sözleşmeler, takım çalışması ve lider-çalışan ilişkileri sayılabilir. Bireylerin davranışlarının temelini oluşturan değerleri, inanışları ve normları belirleyen kültürün örgütün genel çevresini ve örgüt içerisindeki ilişkileri etkilemesi ve belirlemesi oldukça doğaldır.

1.3.4. Çift Kültürlülük Kavramı

Küreselleşmenin yanı sıra internet başta olmak üzere iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ulaşımındaki kolaylıklar ve farklı amaçlarla gerçekleştirilen göçler kültürlerarası etkileşimin sıklığını ve boyutunu arttırmıştır. Böylelikle bireyler ister istemez birden fazla kültürün etkisi altında kalabilmektedir (Nguyen & Benet-Martínez, 2007). İki veya daha fazla kültürün özelliklerini gösteren kesimler arasında özellikle göçmenler, uluslararası öğrenciler ya da işçiler, etnik azınlıklar, farklı etnik kökenlere sahip ebeveynlerin çocukları, anne ve babasının sahip olduğu kültürden başka bir kültür içerisinde büyüyen çocuklar sayılabilir.

Birleşmiş Milletlerin sitesinde yer alan rakamlara göre Kanada ve Avustralya gibi ülkelerdeki nüfusun yaklaşık yüzde yirmisi yurtdışında doğmuştur. Singapur için ise bu rakam yüzde kırk civarındadır (Nguyen & Benet-Martínez, 2013). Nüfus içerisindeki oranları giderek artan bu bireylerin sahip olmuş olduğu farklı kültürlerin özellikleri, onların hem sosyal hayattaki hem de iş hayatındaki davranışlarını ve bakış açılarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle özellikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında ele alınan çift kültürlülük kavramının örgütsel bağlamda da incelenmesi önem arz etmektedir.

Çift kültürlülük farklı tanımlara sahip olmakla beraber genel olarak bir kişinin hem geçmişinden gelen ebeveynlerinin kültürünü hem de içerisinde yaşamış olduğu bölgenin ya da ülkenin kültürünü göstermesi olarak kabul edilmektedir (Schwartz &

Zamboanga, 2008). Diğer bir tanımda ise çift kültürlü bireyler, iki farklı kültürün etkisinde kalmış ve her ikisini de içselleştirmiş kişilerdir (Benet-Martínez et al., 2002). Çift kültürlü bireylerin maruz kaldıkları kültürel uyarıcılar doğrultusunda kültürel normlar, değerler ve davranışlar arasında geçiş yapabildikleri kabul edilmektedir (Y. Y. Hong et al., 2000). Çift kültürlü bireyler kendilerini her iki kültürün de bir üyesi olarak tanımlarken bu kültürlere ait değerleri, tutumları, inanışları ve davranış kalıplarını doğal olarak içselleştirmişlerdir. Çift kültürlülük, ikinci bir kültürün değerlerini ve normlarını bilip ona uygun olarak hareket etmekten daha öte bir olgudur.

Söz konusu iki kültürün özelliklerine göre kültürlere özgü değerler, normlar, davranışlar bazen uyumluluk gösterirken diğer zamanlarda ise bu kültürler çatışma halinde olabilmektedir. Bu yüzden her ne kadar farklı kültürler üzerine yapılmış çok sayıda çalışma olsa da iki kültürün özelliklerini taşıyan bireylerin bu kültürleri nasıl yönetip karşılaştıkları uyarıcılara nasıl cevap verecekleri konusu henüz yeni bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Benet-Martínez et al., 2002).

Hong vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada Amerika’da yaşayan Çin asıllı bireylere; Amerikan bayrağı, Süpermen, Çin Seddi, ejderha gibi farklı kültürel simgeler gösterilmiş ve çalışmanın sonucunda farklı kültürel simgelerin ilgili kültürü aktive ettiği ve deneklerin bu doğrultuda davranışlarını değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Bu çalışma çift kültürlü bireylerin farklı kültürler arasında geçiş yapabildiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çift kültürlülük, bireylerin sadece belli durumlarda bir kültüre özgü davranışları sergilemesi değil aynı zamanda her iki kültüre de ait değerleri ve normları içselleştirmesidir. O yüzden bu tür bireyler kendilerini “Çinli” ya da “Amerikalı” olarak değil “Çinli-Amerikalı” olarak ifade etmektedirler (Schwartz & Unger, 2010).

Bir kişinin çift kültürlü olabilmesi için her iki kültürün özelliklerine de günlük olarak maruz kaldığı uygun bir ortam gereklidir (Flannery et al., 2001). Yeni bir kültürle karşılaşan kişi öncelikle kültürler arasındaki değer çatışmalarını görüp kendine bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir kültürleşme stratejisi belirlemektedir. Var olan çatışmaların çözümlenmesi ile her iki kültür arasında bir uyum sağlanabilmektedir. Buradaki uyum

her iki kültür için dengeli olduğunda çift kültürlülük elde edilebilmektedir (Tadmor et al., 2009).

1.3.4.1. Kültürleşme ve Çift Kültürlülük

Çift kültürlülük kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle kültürleşme kavramının ele alınması gerekmektedir. Kültürleşme, yeni bir kültür ile sürekli ve yakın bir ilişki içerisinde olan bireyin yaşamış olduğu kültürel değişim olarak tanımlanmaktadır (Berry, 2008). Farklı kültürlerle maruz kalan bireylerin bu kültürlerden etkilenme derecesi ya da vermiş oldukları tepkiler hep aynı değildir. Burada kültürleşme sürecinin sağlıklı ve düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesi bireyin hem sosyal hem de iş hayatındaki birçok faktörü (kendine güven, tatmin düzeyi, kariyer başarısı, sosyal yeteneklerin kazanılması vb.) etkilemektedir (Ward & Kennedy, 1994).

Berry (1997) bu alandaki öncü çalışması ile kültürleşmenin dört çeşidinden bahsetmiştir: asimilasyon, bütünleşme (entegrasyon), marjinalleşme ve ayrılma (Şeker & Sirkeci, 2014). Kişilerin kendi etnik kültürlerine ve yeni karşılaştıkları baskın kültüre karşı yönelimleri belirtilen bu dört kültürleşme stratejisini belirlemektedir.

Tablo 1.2: Kültürleşme Stratejileri

		Etnik Kültürün Korunması	
		Evet	Hayır
Baskın Kültür ile Pozitif İlişki	Evet	<i>Entegrasyon</i>	<i>Asimilasyon</i>
	Hayır	<i>Ayrılma</i>	<i>Marjinalleşme</i>

Tablo 1.2’de belirtilen bu sınıflandırmada asimilasyon (*assimilation*) yeni kültürün özelliklerini kabul ederken etnik kültürün özelliklerini bırakmayı ifade etmektedir. Baskın kültürün değerlerini kabul ederek toplum içerisinde kabul görme anlayışı kişileri bu stratejiyi benimsemeye itebilmektedir (Cabassa, 2003). Bu stratejinin tersi, ayrılma (*separation*), kişi baskın kültür ile pozitif bir ilişki kurmaktan kaçınarak etnik kültürünü, kimliğini ve geleneklerini korumayı tercih ettiğinde görülmektedir. Bazen baskın toplumun, azınlıklar üzerindeki baskısı ve onları topluma kabul etmeyişi bu seçeneği bir tercihten çok zorunlu hale getirmektedir (Berry et al., 1989).

Diğer taraftan her iki kültürün benimsenmesi ise bütünleşme (*integration*) olarak adlandırılmaktadır. Bu strateji ile kişi her iki kültürün özelliklerini, değerlerini kendi bünyesinde barındırmaktadır. Davranışsal açıdan bakıldığında bütünleşme kavramı çift kültürlülük ile eşdeğerdedir. Her ne kadar farklı sonuçları ortaya koyan çalışmalar (Rudmin, 2003) olsa da genel olarak bu stratejinin hem farklı bir baskın kültürün içerisinde yaşayan bireyler için hem de genel olarak toplumun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için en uygun strateji olduğu kabul edilmektedir (Berry, 2005). Son olarak marjinalleşme (*marginalization*) ise her iki kültürün özelliklerinin de gösterilmemesi durumudur. Yeni baskın kültür ile olan karşılaşmanın getirmiş olduğu endişe ve stres bazen kişilerin her iki kültürle olan bağlantılarını koparmasına neden olabilmektedir (Berry, 2003).

1.3.4.2. Örgütsel Bağlamda Çift Kültürlülük

Günümüz karmaşık yapıli örgütlerin başarısının altında gerekli yeterliliklere sahip bireyler yatmaktadır. Özellikle küreselleşen dünyada iş birliğı, iletişim, bilgi paylaşımı gibi faktörler önem kazandıkça örgütlerin performansı açısından belli bir kültür içerisinde ya da kültürlerarası aracılık rolü üstlenebilecek bireylerin önemi de artmaktadır. Yani küreselleşen dünyada, kültürü yönetebilenler stratejik bir avantaj kazanacaklardır (P. B. Smith, 1992). Bu bağlamda çift kültürlü çalışanlar eşsiz bir katkı sağlayabilmektedirler.

Özellikle gelişmiş ülkelerin almış olduğu göçler nedeniyle bu ülkelerdeki çift kültüre sahip bireylerin sayısı oldukça fazladır. Yurt dışında doğmuş nüfusun toplam nüfusa oranı ABD’de yüzde 12, Kanada’da yüzde 17, Avustralya’da ise yüzde 21 civarındadır (Brannen & Thomas, 2010). Bu göçmen gruplarına göçmenlerin çocukları ve torunları da eklendiğinde oranlar çok daha fazla olmaktadır. Bu rakamlara paralel olarak örgütlerin bünyesinde çalışan çift kültürlü bireylerin oranı da giderek artmaktadır (Benet-Martínez et al., 2006).

Günümüz küresel iş yapısı hem farklı kültürlerin özelliklerini anlayarak bunları doğru bir şekilde yönetebilmeyi hem de bu farklı kültürleri entegre ederek kültürel anlamda etkin bir yapı oluşturabilmeyi gerektirmektedir. Çift kültürlü bireylerin tutum ve davranışları iki kültür tarafından da etkilenererek şekillendirilmektedir. Bu nedenle çift

kültürlü bireylerin maruz kaldıkları uyarıcıları tespit etme, işleme ve bu uyarıcılara cevap verme biçimleri daha karmaşık bir yapıda olmaktadır (Benet-Martínez et al., 2006). Var olan bu durum çift kültürlü bireylere farklı bakış açıları sunarken özgün yetenekler de kazandırmaktadır (Lafromboise et al., 1993). Ayrıca farklı kültürlerin etkisi altında büyüyen ya da yaşayan bireylerin tek kültürlü bireylere kıyasla daha becerikli oldukları ve daha özgün fikirler üretebildikleri kabul edilmektedir (Saad et al., 2013). Üstelik çift kültürlü bireylerin birden fazla kültürel etkenlere maruz kalması onların daha esnek bir zihin yapısına sahip olmasına ve daha yenilikçi fikirler üretebilmesine neden olabilmektedir (C. Y. Chiu & Hong, 2005; Korzilius et al., 2017).

Genel olarak çift kültürlülükle ilgili çalışmalar sosyoloji ve psikoloji alanlarında gerçekleştirilirken örgütsel bağlamdaki ilk çalışmalar beyaz Amerikalıların baskın olduğu işyerlerindeki Afrikalı-Amerikalıların davranışları üzerine gerçekleştirilmiştir (Valentine, 1971). Daha sonra farklı kültürleri kapsayacak şekilde genişleyen çalışmalar çift kültürlü bireylerin sahip oldukları bazı avantajları ortaya koymaktadır. Örneğin, LaFromboise vd. tarafından yapılan bir çalışma çift kültürlü bireylerin, hem baskın kültürdeki hem de kendi etnik kültüründeki bireylere karşı daha olumlu bir tavır sergilediklerini, daha üstün iletişim becerilerine sahip olduklarını, üyesi oldukları gruba karşı daha yüksek bir bağlılık hissettiklerini ve farklı rolleri daha rahat bir şekilde üstlenebildiklerini göstermiştir (Lafromboise et al., 1993). Diğer taraftan Friedman vd. (2012) tarafından Batı'da eğitim almış Tayvan'lı yöneticiler üzerine yapılan çalışmada, çift kültüre sahip bu yöneticilerin karşılaştıkları farklı durumlara daha kolay adapte olabildiklerini ve daha etkin bir yönetim sergilediklerini göstermiştir. Benzer şekilde Gillespie vd. (2010) tarafından Meksika'da gerçekleştirilen bir araştırma çift kültürlü çalışanların sahip oldukları artı özellikler nedeniyle daha üst düzeylerde görev aldıklarını ortaya koymuştur. Hong (2010) ise yapmış olduğu çalışma ile çift kültürlü bireylerin özellikle çok kültürlü takımlarda aracı bir rol oynayarak çatışma yönetimine katkıda bulunduklarını, iletişimi artırarak bilgi paylaşımını hızlandırdıklarını ve böylelikle genel olarak takımların etkinliğine pozitif katkı sağladıklarını göstermiştir.

1.4. Çalışmanın Temel Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Her ne kadar yukarıda çalışmanın temel değişkenleri açıklanırken bu değişkenler arasındaki ilişkilere kısaca değinilmiş olsa da çalışma açısından var olan önemi nedeniyle temel değişkenler arasındaki ikili ilişkiler ayrıca incelenecektir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı, çift kültürlülük ile iş tatmini ve çift kültürlülük ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere ilişkin literatür özetlenmiştir.

1.4.1. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların kendi resmi görevlerinin dışında doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayacak gönüllü davranışları belirten örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapılan birçok çalışma ile örgütün etkinliğini arttırdığı gösterilmiştir (X. P. Chen et al., 1998; Koys, 2001; MacKenzie et al., 1991; P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997). Bu yüzden ÖVD'nin öncüllerinin ve diğer örgütsel faktörler ile ilişkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda ÖVD ile ilişkisi incelenen faktörlerden biri de çalışanların iş tatmin düzeyleridir.

Organ ve Ryan (1995) tarafından gerçekleştirilmiş olan meta-analiz çalışma iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi incelemiş ve bahsi geçen bu iki kavram arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Podsakoff vd. (2000) yapmış oldukları çalışmada, işlerinden tatmin duydukları ve kendilerine adil bir şekilde davranıldığına inandıkları ölçüde çalışanların vatandaşlık davranışlarını sergileyeceklerini iddia etmişlerdir. Var olan bu ilişki iş tatmin düzeyleri yüksek çalışanların içinde bulundukları olumlu ruh halinin kendilerinin başkalarına yardım etme, kendini geliştirme, yapıcı katkılar sunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde değerlendirilebilecek davranışları göstermelerine neden olabildiği önerisi ile açıklanmaktadır (George & Brief, 1992).

Konovsky ve Organ (1996) tarafından sağlık alanındaki çalışanlar üzerine yapılmış olan bir çalışma iş tatmin düzeyinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş alt boyutu ile de anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. İş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulan çalışmaların büyük çoğunluğu profesyoneller, yöneticiler gibi beyaz yakalı çalışanlardan oluşan örneklem kapsamında gerçekleştirilmiştir. Buradan

hareketle mavi yakalı çalışanlarla yapılan bir çalışma da iş tatmin düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır (Lowery et al., 2002).

Ayrıca iş tatmininin diğer bazı örgütsel faktörler ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini belirten çalışmalar da mevcuttur. Chiu ve Chen (2005) yapmış oldukları çalışmada içsel tatmin düzeyinin iş çeşitliliği ve işin önemi ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı bir rolünün olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Todd ve Kent (2019) tarafından yapılan çalışma iş tatmininin, görev değişkenleri ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur.

İş tatmini ile ÖVD arasındaki genel kabul görmüş bu ilişkiye rağmen iki değişken arasında ilişki olmadığını söyleyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Farh vd. (1990) tarafından Tayvanlı 195 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışma ne yönetime karşı ne de işe karşı duyulan tatmin düzeyinin ÖVD'deki değişkenliği açıklamadığını göstermiştir. Benzer şekilde Moorman (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışma da iş tatmini ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığını iddia etmektedir. Bu çalışmada iş tatmininin var olan etkisinin aslında adalet algısından kaynaklandığı belirtilmektedir.

1.4.2. Çift Kültürlülük ve İş Tatmini

Kendi etnik kültürünün dışında başka baskın bir kültürün içerisinde yaşayan bireylerin sağlıklı bir şekilde sosyal hayatlarını devam ettirebilmeleri var olan hâkim kültüre uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Benzer bir durum bireylerin üyesi oldukları örgütler içinde geçerlidir. Öyle ki var olan baskın kültüre uyum sağlayamayan bireylerin iş hayatında korku, endişe, stres, bitkinlik gibi duyguları yaşadıkları gözlemlenmiştir (A. Y. W. Au et al., 1998). Bu bağlamda baskın kültüre uyum sağlayarak her iki kültürün özelliklerini gösteren çift kültürlü bireylerin hem sosyal hayata hem de çalıştıklarını kurumlara daha kolay uyum sağlamaları beklenmektedir.

Çift kültürlülük bağlamında iş tatmini üzerine yapılan çok fazla çalışma olmamakla beraber göçmenler ve kültürleşme üzerine yapılan bazı çalışmalar bize bu iki değişken arasındaki ilişki hakkında ışık tutmaktadır. Örneğin Leong ve Chou (1994) tarafından Asyalı-Amerikalılar üzerine yapılan bir çalışma sağlıklı bir kültürleşme süreci geçirip yeni kültüre uyum sağlayamayan bireylerin daha düşük bir iş tatmini yaşadıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Mace vd. (2005) tarafından Yeni Zelanda'daki göçmenler

üzerine yapılan bir araştırma, yeni kültürün değerlerine uyum sağlayan bireylerin daha kolay iş bulabildiklerini ve daha yüksek iş tatmini gösterdiklerini ortaya koymuştur. Yine Gomez (1990) tarafından gerçekleştirilen ve Kübalı-Amerikalıları örneklem alan çalışma, çift kültürlülük ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Diğer bir çalışma Amerika’da yaşayan farklı etnik kökenlere sahip çift kültürlü bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları diğer sonuçlara paralel olarak çift kültürlü bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Herrmann & Varnum, 2018).

Çift kültürlü bireylerin barındırdığı bazı olumlu özellikler kendilerinin örgüt içerisinde başarılı olmasına yol açabilmektedir. Yüksek iletişim becerileri, farklı bakış açlarına sahip olma, yenilikçi fikirler üretebilme, farklı kültürleri birbirine bağlayan bir köprü görevi görebilme ve uyum yetenekleri özellikle çok uluslu örgütler olmak üzere küreselleşmenin her alanda hissedildiği örgütsel bağlamda kendilerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır (H. J. Hong, 2010). Örgüt içerisinde gösterdikleri yüksek performans bu çalışanların yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmesine yol açarken kendilerinin de iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasına neden olabilmektedir.

1.4.3. Çift Kültürlülük ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çift kültürlülük, bireylere hem çalışma arkadaşları ile hem de üyesi bulundukları örgüt ile iyi ilişkiler kurmalarına olanak sağlayan bazı olumlu katkılar sağlamaktadır. Diğer taraftan hâkim kültürün değerlerini ve normlarını içselleştirememiş bireyler, bulundukları çevreye uyum sağlamada sıkıntı çektikleri için acizlik, stres, aidiyetsizlik gibi duyguları yaşayabilmekte (Molinsky, 2007) ve bu durum kendilerinin örgüte sağlayacakları katkıyı azaltabilmektedir.

Çift kültürlülerin hissetmiş oldukları aidiyet duygusu ve uyum sağlayabilme yeteneği, bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Krishna, 2009). Ayrıca kültürel uyum sağlayabilmiş bireyler, örgütlerin genel olarak amaçlarını ve vizyonlarını daha kolay kabul ederek bunlara uygun hareket edebilmektedir. Huang (2009) yapmış olduğu çalışmada çift kültürlü kimliğin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili

olduğunu göstermiş ve bu ilişkinin birey, örgütün küresel stratejisini kabul ettiğinde güçlendiğini ortaya koymuştur.

Ersoy vd. (2015) tarafından Hollanda'daki Türkler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma Türk göçmenlerin Hollanda'da daha uzun süre kaldıkça örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin azaldığını göstermiştir. Türk kültürüne göre daha bireyci olan Hollanda kültüründe vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri düşük olabilmektedir. Özellikle iş hayatında Hollanda kültürüne uyum sağlayan Türk göçmenlerin de bu nedenle vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin azaldığı iddia edilmektedir.

Sonuç olarak sahip oldukları kültürel değerlere ve normlara göre değişkenlik göstermekle beraber çift kültürlü bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

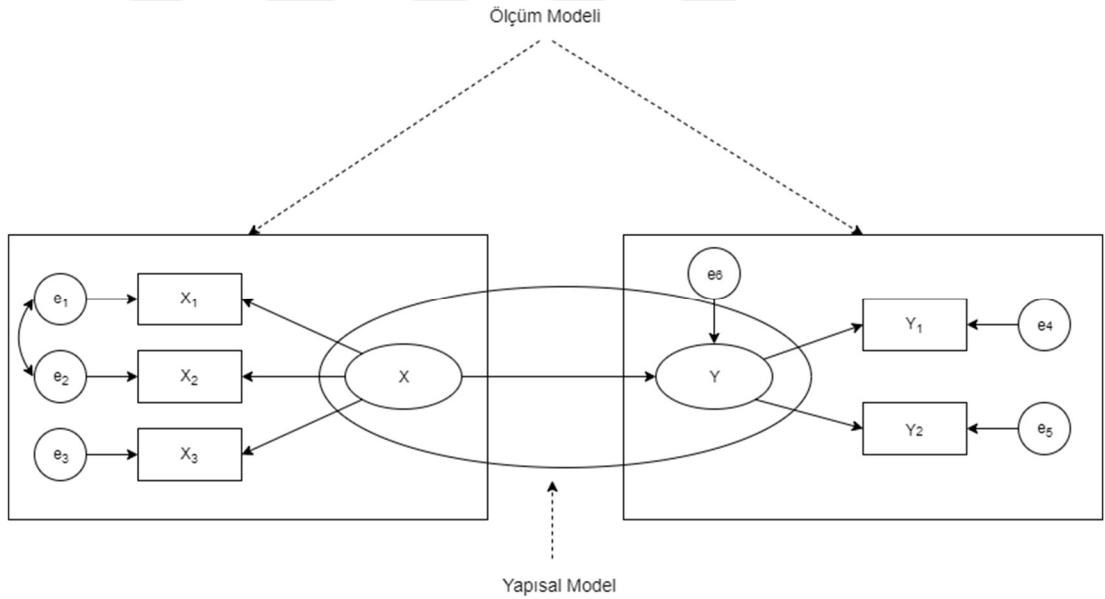
Yapısal Eşitlik Modelinde (YEM) temel amaç, gözlenebilen değişkenler yardımıyla gözlenemeyen gizil değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkisini eş zamanlı olarak modelleyerek incelemektir. YEM, teoriye dayalı olarak oluşturulan bir modelin analizinin doğrulayıcı bir yaklaşım ile gerçekleştirilmesidir (Bentler, 1988). Genellikle incelenen modeller, çok sayıda değişkeni içermekte ve modeller, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler ile oluşturulmaktadır. Bu analiz tekniğinde ilişkiler regresyon denklemleri gibi yapısal eşitliklerle ifade edilmekte ve sonuçlar, modelin genel olarak örneklemden elde edilen veri ile hangi ölçüde uyumlu olduğu göstermektedir (Byrne, 2010). Yapısal Eşitlik Modeli, diğer çok değişkenli istatistik analizlerden farklı olarak ölçüm hatalarını da analize dahil ederek gözlenen değişkenler ile gizil değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymakta ve gizil değişkenler arasındaki karmaşık modelleri tek seferde analiz etmeye olanak sağlamaktadır (Lorcu & Acar Bolat, 2015).

YEM analizini diğer tekniklerden ayıran bazı yönleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki analizin keşfedici olmaktan çok doğrulayıcı yapısıdır. Analizin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin teorik bir temelin olması gerekmektedir (Hoyle, 2012). Diğer birçok analizde değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı incelenirken YEM, analize bir ilişkinin olduğu varsayımı ile başlamaktadır. Ayrıca diğer ilişkisel analizler elde edilen sonuca göre ilişkinin varlığına ilişkin hipotezin desteklenmesini ya da reddedilmesini sağlarken YEM, uyum endeksleri yardımıyla değişikliklere imkân vererek modelin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Byrne, 2010).

Sosyal bilimlerde bazı değişkenler doğrudan ölçülebilenken duygu, davranış, tutum ve normlarla ilgili kavramlar ancak ölçülebilen diğer değişkenlerin yardımıyla ifade edilebilmektedir. Bu değişkenler gizil değişken ya da faktör olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle bu tür değişkenlerin ilgili ve gözlemlenebilen ve böylelikle ölçülebilen diğer değişkenler aracılığıyla temsil edilmesi gerekmektedir. Yapısı gereği gizil değişkenler ile gözlenen değişkenlerin bir arada analiz edilmesine imkân sağlayan

YEM, karmaşık modellerin incelenmesini sağlamak ve böylelikle araştırmacılara büyük bir kolaylık oluşturmaktadır.

Yapısal eşitlik modelleri, temelde ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Ölçüm modeli olarak adlandırılan yapı, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında var olduğu kabul edilen ilişkileri ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, ölçek maddeleri ile bu ölçeğin temsil ettiği yapı arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu modeldeki ilişkilere ait faktör yükleri Doğrulayıcı Faktör Analizi yardımıyla elde edilmektedir. Diğer taraftan yapısal model ise gizil değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkileri göstermektedir. Yani birbiriyle ilişkili olan değişkenler arasındaki yolları göstererek doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koymaktadır.



Şekil 2.1: Örnek Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2.1’de gösterilen model X ve Y olarak gösterilmiş iki gizil değişkenden ve bu değişkenleri belirleyen beş gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinde gizil değişkenler oval, gözlenen değişkenler ise kare şekiller ile modelde yer almaktadır. Burada e, ölçümden kaynaklanan hataları ya da modele dahil edilmeyen diğer değişkenlerin etkisini göstermektedir. Modelde gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişki ölçüm modelini, gizil değişkenler arasındaki ilişki ise yapısal modeli göstermektedir. Burada ölçüm modeli Doğrulayıcı Faktör

Analizi ile yapısal model ise yol analizi ile incelenmektedir. Bu iki analize ilişkin açıklamalar bölüm içerisinde verilecektir.

2.1. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları

Yapısal Eşitlik Modelinin uygulanabilmesi için bazı temel varsayımların sağlanması gerekmektedir. YEM analizinde kullanılan kestirim yöntemine göre bu varsayımlar farklılık gösterebilmekle birlikte genel olarak bazı varsayımları belirtmek gerekmektedir.

Bu varsayımlardan ilki, birçok çok değişkenli parametrik analiz için gerekli olan çoklu normallik varsayımdır. Örneklemden elde edilen gözlenen değişkenlere ilişkin verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi beklenmektedir (Raykov & Marcoulides, 2006). Değişkenlerin sürekli bir yapıda olmaması normallik dağılımının sağlanamaması neden olan etkenlerden biridir. Örneklemden elde edilen verilerin ordinal ya da nominal yapıda olması verilerin sürekliliğini etkilemektedir. Özellikle kullanılan likert ölçeklerinde katılımcıların çoğunun uç noktadaki seçeneklere yönelmesi dağılımın çarpık olmasına yol açmaktadır (Byrne, 2010).

Normallik varsayımı sağlanmadığı durumlarda aşırı uçların elenmesi ve yapılacak bazı dönüşümler ile çok değişkenli normal dağılım elde edilmeye çalışılır. Diğer taraftan ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemi gibi dağılımdan bağımsız yöntemler de normallik varsayımı sağlanmadığı durumlarda kullanılabilir. Bu bağlamda literatürde, yeterli örneklem büyüklüğünde YEM analizinin normallik varsayımından sapmalardan çok fazla etkilenmediğini gösteren çalışmalar da mevcuttur (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Raykov & Widaman, 1995).

Diğer bir varsayım ise gözlenen değişkenlerden oluşan gizil değişkenlerin de normal dağılım göstermesidir. Burada normal dağılımın ihlali, parametre tahminlerinde yanlış sonuçların çıkmasına neden olabilmektedir. Bu varsayımın ihlaliinde *bootstrap* yöntemi kullanılarak daha doğru sonuçlar elde edilebilmektedir.

YEM analizi için gerekli diğer bir varsayım, regresyon analizinde olduğu gibi doğrusallıktır (Schumacker & Lomax, 2010). Gerçekleştirilen analizler, hem gözlenen değişkenlerin kendi arasında hem de gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler

arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır. Değişkenler arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin olması da söz konusu olabilmektedir. Grafik yöntem kullanılarak iki değişkenin birlikte hareket edip etmediği ve aradaki ilişkinin yapısı hakkında fikir edinmek mümkündür. Bu varsayımdan sapmalarda değişkenlere bazı dönüşümler uygulanarak doğrusallık sağlanabilmektedir. Diğer taraftan gözlenen değişkenler arasında çoklu doğrusallık olması beklenebilir. Çünkü her ne kadar farklı değişkenler olsalar da belli bir gizil değişkeni temsil etmektedirler. Ancak burada 0,95 üzerindeki korelasyon düzeyleri bazı değişkenleri gereksiz olduğunu göstermektedir (R. B. Kline, 2016).

Gözlenen değişken sayısı ile ilgili olarak YEM analizinde her bir gizil değişkenin en az üç gözlenen değişken ile belirtilmesi beklenmektedir (Bayram, 2013). Ayrıca hata terimleri arasında korelasyon olmadığı kabul edilir. Ancak hata terimleri arasında korelasyon olması durumunda bu ilişkiler belirtilerek modele eklenebilir.

Son olarak YEM analizinde yeterli büyüklükte bir örneklem hacmi gerekmektedir. Her ne kadar büyük örneklemelerin daha doğru parametre tahminlerine yardımcı olduğu genel kabul görmüş bir anlayış olsa da hangi büyüklüğün yeterli olduğu üzerinde genel bir görüş birliği yoktur. Özellikle basit modeller için küçük örneklem hacimleri yeterli olurken karmaşık modellerin testinde daha yüksek bir örneklem hacmine gerek duyulmaktadır. Literatürde bir fikir birliği olmamakla beraber araştırmada kullanılan her bir gözlenen değişken için 15 adet gözlemin olmasının yeterli olduğu kabul edilmektedir (Stevens, 2009). Diğer taraftan 250 ila 500 arasındaki örneklem büyüklüğü birçok araştırma için yeterli görülmektedir (Schumacker & Lomax, 2010).

2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Aşamaları

YEM analizinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi adına izlenmesi gereken bazı temel aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamaları, genel başlıklar olarak şu şekilde sıralamak mümkündür: Modelin belirlenmesi, modelin tanımlanması, modelin test edilmesi, test sonuçlarına göre modelin modifikasyonu.

Analizin ilk aşamasında araştırma kapsamında incelenecek olan modelin belirlenmesi gelmektedir. Daha önce belirtildiği gibi YEM, doğrulayıcı bir analiz tekniğidir ve bu yüzden öncelikle test edilmek istenen modelin teorik bir temel üzerinde oluşturulması

gerekir. Yapılan daha önceki çalışmalarda ortaya konmuş olan ilişkiler temel alınarak var olan değişkenler arasındaki ilişkileri belirten bir model oluşturulur. Bu modelde belirtilen ilişkiler, çalışmanın hipotezlerini oluşturacaktır.

Sonraki aşamada ise modelin tanımlanması gerekmektedir. Modelin tanımlanması, tahmin edilecek tüm parametrelerin sayısının ve bu tahminlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan gözlenen değişken sayısının belirlenmesidir. Oluşturan bir modelde varyans/kovaryans matrisindeki farklı eleman sayısı $p(p+1)/2$ formülü ile bulunabilmektedir. Model için serbestlik derecesi ise elde edilen bu sayıdan tahmin edilecek parametre sayısını çıkartarak bulunmaktadır (Byrne, 2010). Modele ilişkin tüm parametreleri tanımlamaya yetecek kadar gözlenen değişken olmadığı durumlarda, yani serbestlik derecesi negatif ise model eksik tanımlanmıştır. Diğer taraftan serbestlik derecesi sıfır ya da pozitif ise model tanımlanmış olarak kabul edilir ve analizler gerçekleştirilebilir (Bentler, 1988). Model tanımlanması analizlerin yapılabilmesi için gerekli bir koşul iken tek başına yeterli değildir. Örneklem büyüklüğünün de yeterli bir büyüklükte olması gerekir.

Bir sonraki aşamada ise model kapsamındaki parametrelerin tahmin edilmesi gerekmektedir. Buradaki temel amaç, modele ilişkin varyans/kovaryans matrisi ile örneklemde elde edilen varyans/kovaryans matrisi arasındaki farkı minimum yapacak parametrelerin elde edilmesidir. Model tahmini için farklı özelliklere sahip farklı teknikler kullanılmaktadır. Model tahmininde kullanılan tekniklere ilişkin ayrıntılı açıklama çalışmanın ilerleyen kısmında verilmiştir.

Model parametreleri tahmin edildikten sonra varyans/kovaryans matrislerinin karşılaştırılmasına dayalı olarak uyum endeksleri hesaplanmaktadır. Bulunan uyum endeksleri teoriye dayalı olarak oluşturulan model ile verinin uyumunu göstermektedir. Burada kullanılan farklı birçok uyum endeksi bulunmaktadır. Yine uyum endeksleriyle ilgili ayrıntılı açıklama ilerleyen kısımlarda verilmiştir.

Uyum endekslerinde elde edilen sonuçlar yeterli düzeyde olmadığında yol katsayıları/faktör yükleri ve hata matrislerinden yola çıkarak hesaplanan modifikasyon endeksleri yardımıyla modelde bazı değişiklikler yaparak modeli geliştirmek mümkündür. Genellikle araştırmalarda örneklemde elde edilen veriyi temsil

edebilecek birden fazla modelin olabilmektedir ve bu nedenle modelde bazı değişiklikler yaparak en iyi uyum endekslerine sahip model elde edilmeye çalışılır (Byrne, 2010). Ancak burada yapılacak düzeltmelerde ilgili teoriden uzaklaşılması gerekmektedir. Aksi halde iyi uyum endekslerine sahip ancak teori ile tutarsız bir model elde edilebilir.

2.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Çiziminde Kullanılan Şekiller ve Semboller

Yapısal eşitlik modellerinin çiziminde değişkenleri göstermek ve var olan ilişkileri belirtmek amacıyla literatürde genel olarak kabul edilmiş ve standart hale gelmiş bazı şekiller ve semboller kullanılmaktadır (Byrne, 2010). AMOS gibi YEM analizinde kullanılan bazı programlar bu modellerin doğru bir şekilde çizilebilmesi ile çalışmaktadır.

Tablo 2.1: YEM Analizinde Kullanılan Şekiller ve Semboller

Şekil / Sembol	İfade	Açıklama
	Gözlenen Değişken	Kare ya da dikdörtgen olan bu gösterim, gizil değişkenlerin temsilinde kullanılan gözlenen değişkenleri ifade etmektedir.
	Gizil Değişken	Çember ya da elips olan bu gösterim, doğrudan ölçülemeyen ve bu yüzden gözlenen değişkenler aracılığı ile temsil edilen gizil değişkenleri ifade etmektedir.
	Doğrudan Etki	Tek yönlü bir ok olarak gösterilen doğrudan etki bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bu gösterim gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında olabileceği gibi gizil değişkenler arasındaki ilişkileri de ifade etmek için kullanılmaktadır.
	Korelasyon / Kovaryans	Çift yönlü bir ok ile gösterilen karşılıklı etki iki değişken arasındaki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir. Değişkenler arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu kabul edildiğinde kullanılır.
e	Ölçüm Hatası	Gözlenen değişkenlerde var olan hatayı ifade eder.
r	Artık	Gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından tahmininde temsil edilemeyen değişkenliği ifade eder.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde YEM analizi gerçekleştirilmeden önce kullanılan Doğrulamalı Faktör Analizi açıklanacaktır. Doğrulamalı Faktör Analizi gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin gösterilmesini ve faktör yüklerini hesaplayarak gizil değişkenlerin değerlerinin belirlenmesini sağladığı için YEM analizinin ilk aşaması olarak düşünülebilir. Doğrulamalı Faktör Analizine ilişkin

açıklamaların ardından YEM analizin temellerini oluşturan çoklu regresyon analizi ve yol analizi açıklanacaktır.

2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

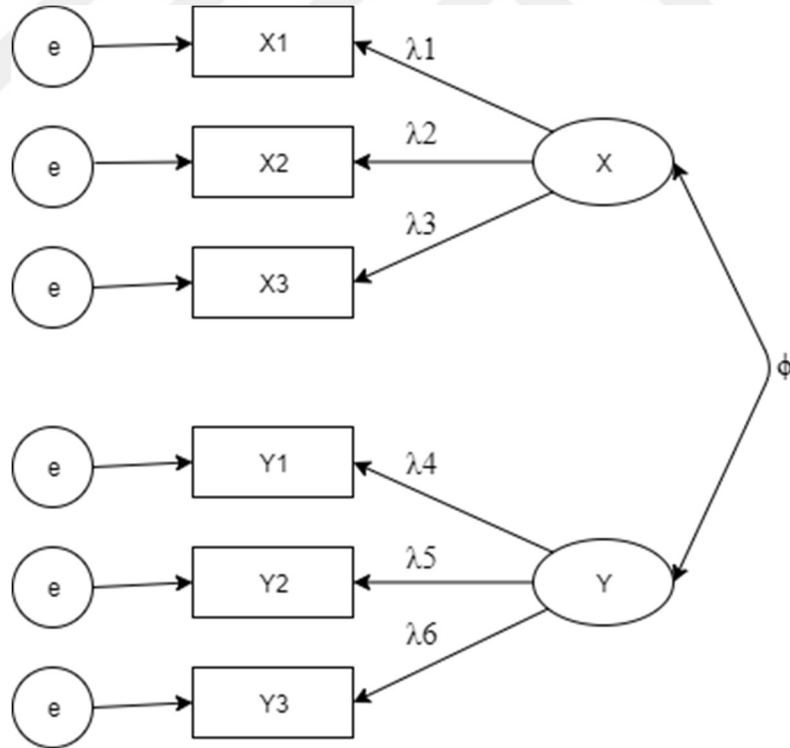
Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda incelenen değişkenlerin bir kısmı, hatta çoğunluğu gizil değişken olarak adlandırılan ve doğrudan ölçülemeyen yapılardır. Kişinin gelir durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu gibi değişkenler herhangi bir işlem yapmadan doğrudan ölçülebilmekte ya da belirlenebilmektedir. Ancak diğer taraftan kişinin kaygı düzeyi, memnuniyet düzeyi, bilinç düzeyi gibi duygular, düşünceler, tutumlar ile ilgili kavramlar ise doğrudan belirlenememektedir. Bu tür değişkenleri ölçebilmek amacıyla geliştirilmiş olan ölçekler olup bu ölçeklerin geliştirilmesinde Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi (KFA), geçerliliğinin kontrol edilmesinde ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmaktadır. Bu nedenle KFA bir teori oluşturulmasında, DFA ise teorinin test edilmesinde kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Yapılan bir tanımda DFA, faktör olarak adlandırılan gizil değişkenler yardımıyla belli değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması ve bu değişkenlere ait kovaryans matrisinin incelenmesini sağlayan bir teknik olarak belirtilmiştir (Bentler, 1980). Özellikle bilişim teknolojileri alanındaki gelişmelerle birlikte daha sık kullanılmaya başlayan Doğrulayıcı Faktör Analizi, genellikle gizil yapılar arasında teorik olarak var olduğu öne sürülen ilişkileri test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Analiz, gözlenebilen değişkenlerin faktör olarak da adlandırılan gizil değişkenleri açıklama ve temsil etme düzeyini ortaya koymaktadır. Keşfedici Faktör Analizinden farklı olarak DFA, gözlemlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında ilişki olduğunu varsayarak toplanan verinin bu ilişkileri temsil edip etmediğini test etmektedir (Özdamar, 2002).

DFA bir taraftan oluşturulan model yardımıyla gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyarken diğer taraftan gizil değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında da bilgi vermektedir. Burada oluşturulan model literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak teoriye dayalı olarak belirlenmektedir (Arıcıgil Çılan, 2019). Model hangi gözlenen değişkenlerin hangi

faktörler ile ilişkili olduğunu ve faktörler arasındaki beklenen ilişkileri belirtmektedir. Teoriye dayalı olarak oluşturulabilen bu model, KFA ile DFA arasındaki temel farklardan biridir. KFA analizlerinde gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplanacağı bilinmezken DFA analizlerinde ise bu bilgi analiz öncesinde bilinmektedir (T. A. Brown, 2015). Ayrıca Keşfedici Faktör Analizinde hatalar arasında bir ilişki olmadığı kabul edilirken Doğrulayıcı Faktör Analizinde hatalara ilişkin varyanslar arasında ilişkiler oluşturulabilmektedir (B. Thompson, 2004).

Oluşturulan model yardımıyla çalışma kapsamında elde edilen verinin, teoriye dayalı olarak oluşturulan modeli temsil edip etmediği test edilmektedir. DFA uygulandığında beklenen modele ait varyans/kovaryans matrisi ile veriden elde edilen varyans/kovaryans matrisi karşılaştırılmaktadır. Burada beklenen ve gözlenen varyans/kovaryans matrisleri arasındaki farkın küçük olması beklenmektedir (DiStefano & Hess, 2005).



Şekil 2.2: Örnek Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Yukarıda örnek olarak gösterilen DFA modelinde X ve Y gizli değişkenleri, X_i ve Y_i terimleri ise X ve Y değişkenlerini temsil eden gözlenen değişkenleri belirtmektedir.

Modeldeki e terimleri ise beklenen model ile gerçek veriler arasında var olan hataları temsil etmektedir. λ ile ifade edilen katsayılar faktör yüklerini, ϕ ise X ve Y gizil değişkenleri arasındaki kovaryansı ifade etmektedir.

Modelde hatalar ile gözlenen değişkenler arasındaki yol değerleri 1 olarak belirlenirken gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki yolların birinin katsayısı da 1 olarak atanır. Yol katsayısı 1 olarak ifade edilen değişkene işaret edici değişken ismi verilmektedir. Bu atama işlemi hesaplanacak parametre sayısını minimize ederken hata varyanslarının da doğru bir şekilde hesaplanmasını sağlamaktadır (Schreiber et al., 2006). Serbest olarak bırakılan diğer yol katsayıları ise analiz tarafından hesaplanmaktadır ve bu yol katsayıları gizil değişkenin gözlenen değişken tarafından hangi ölçüde açıklandığını belirtmektedir. Diğer bir deyişle yol katsayıları gizil değişkendeki bir birimlik bir artışın gözlenen değişkende hangi oranda bir fark oluşturacağını ifade etmektedir (Şencan, 2005).

Doğrulayıcı Faktör Analizinin uygulanabilmesi için model tanımlanmış olmalıdır. Burada modelin tanımlanmış olması, varyans/kovaryans matrisindeki hücre sayısı ile modele dahil edilen parametre sayısına göre belirlenmektedir. DFA’da serbestlik derecesi:

$$sd = p.(p+1)/2 - \text{modelde tahmin edilen parametre sayısı}$$

ile belirlenmektedir. Eğer serbestlik derecesi sıfır ise model tam tanımlanmış olarak kabul edilir. Eğer serbestlik derecesi sıfırdan büyük ise model aşırı tanımlanmıştır. Diğer taraftan serbestlik derecesi sıfırdan küçük ise model yetersiz tanımlanmış olarak kabul edilir ve bu durumda çözüm bulunamamaktadır. Yetersiz tanımlanmış modellerde, gözlenen ve gizil değişken sayılarında değişiklik yapılarak model düzenlenmelidir (T. A. Brown, 2015).

Yukarıda belirtildiği üzere DFA, modele ilişkin varyans/kovaryans matrisi ile toplanan veriye ilişkin varyans/kovaryans matrislerini karşılaştırarak teoriye dayalı olarak oluşturulan model ile verinin uyumunu test etmektedir. Modele ilişkin varyans/kovaryans matrisi değişkenlere ait faktör yükleri ile gizil değişkenler arasındaki kovaryans katsayısının yardımıyla hesaplanmaktadır. Yani iki gözlenen

değişken arasındaki kovaryans, o değişkenlere ait faktör yükleri ve gizil değişkenin varyansının çarpımıyla elde edilmektedir. Analiz, bu şekilde oluşturulan model ait varyans/kovaryans matrisi veriye ait varyans/kovaryans matrisi ile karşılaştırmaktadır (T. A. Brown, 2015).

2.5. Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon analizi tek bir bağımlı değişken ile bu değişkeni açıkladığı düşünülen bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir analizdir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu varsayan bu analiz tekniği, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişkenliği açıklama düzeyini ortaya koyarak bir denklem elde edilmesini sağlar (Orhunbilge, 2010). Bu denklem yardımıyla incelenen bağımlı değişkene yönelik tahminlerde bulunabilmek mümkündür. Burada analiz tek bir bağımsız değişken ile gerçekleştiriliyorsa basit regresyon, birden fazla bağımsız değişken ile gerçekleştiriliyorsa çoklu regresyon olarak adlandırılmaktadır.

Bir çoklu regresyon denklemi genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon \quad [1]$$

Bu formülde Y, bağımlı değişkeni, X_i 'ler bağımsız değişkenleri, β_i 'ler ilgili bağımsız değişkene ait kısmi regresyon katsayılarını, β_0 , sabit katsayıyı ve ε ise hatayı ifade etmektedir. Burada regresyon katsayıları bağımsız değişkendeki bir birimlik artışın bağımlı değişkende ne kadarlık bir artışa yol açacağını göstermektedir. Diğer taraftan var olan hata terimi ise regresyon denklemi sonucunda elde edilen tahmin değeri ile gözlenen değer arasındaki farkı ifade etmektedir. Hata terimi hem gözlemden kaynaklanan hataları hem de denkleme dahil edilmeyen bağımlı değişken üzerinde etkili diğer değişkenlerin etkisini içermektedir (Johnson & Wichern, 2007).

Regresyon analizinin uygulanabilmesi için bazı temel varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlardan ilki bağımlı değişken ile analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında teorik bir ilişkinin var olduğudur (Montgomery et al., 2021). Her ne kadar regresyon analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olsa da bağımlı değişken ile ele alınan bağımsız değişkenler arasındaki

ilişkiler tesadüfi olabilir. Bu neden analiz öncesinde bu değişkenler arasındaki teorik ilişkilerin varlığının araştırmacı tarafından ortaya konması gerekmektedir. Ayrıca regresyon analizinin yapılabilmesi için var olan ilişkilerin doğrusal olması gerekmektedir. Doğrusal olmayan ilişkilerde bazı dönüşüm teknikleri uygulanarak analizler gerçekleştirilebilir (Orhunbilge, 2010).

Diğer bir varsayım ise tahmin sonucunda elde edilen hata terimlerinin normal dağılım göstermesidir. Bu varsayım bağımsız değişkenlerin her bir değerine ait bağımlı değişken değerlerinin sistematik bir hata göstermediğini ortaya koyar. Ayrıca farklı bağımsız değişkenlere karşılık gelen bağımlı değişkenlerin varyansının da eşit olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenlerin değeri artarken bağımlı değişkenlerin varyansının giderek azalması ya da artması farklı varyanslılık olduğunu gösterir (Montgomery et al., 2021).

Son olarak çoklu regresyon analizlerinde dikkat edilmesi gereken bir husus çoklu doğrusallıktır. Bu varsayıma göre bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin önemli olmadığı varsayılır (Alpar, 2011). Birbiri ile yüksek ilişki gösteren bağımsız değişkenlerin regresyon analizine dahil edilmesi analiz sonucunda elde edilen regresyon katsayılarının anlamsız olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yüksek doğrusal ilişkiye sahip bağımsız değişkenlerin analize dahil edilmemesi gerekmektedir.

Yukarıdaki formülde belirtilmiş olan regresyon katsayılarının bulunabilmesi için en küçük kareler yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem tahmin değerleri ile gerçek veriler arasındaki farkların, yani hataların karelerinin toplamını en küçük yapan regresyon katsayılarını belirlemektedir (Montgomery et al., 2021). En küçük kareler yönteminde şu ifade minimize edilmeye çalışılmaktadır:

$$\sum_{i=1}^n e_i^2 = \sum_{i=1}^n (Y - \hat{Y})^2 = \sum_{i=1}^n (Y - (\beta_0 + \beta_k X_k))^2 \quad [2]$$

Bu eşitliğin en küçük olabilmesi için eşitliğin birinci türevi alınarak sıfıra eşitlenir. Her bir bağımsız değişkene ait regresyon katsayılarının bulunabilmesi için eşitliğin hem β_0 hem de β_k katsayılarına göre türevlerinin alınması gerekmektedir.

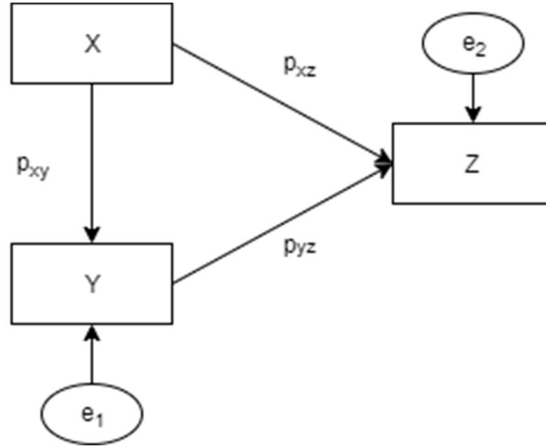
2.6. Yol (*Path*) Analizi

Yol analizi, araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkileri inceleyen istatistiki bir tekniktir. Sosyal bilimlere konu olan çalışmaların karmaşık yapısı nedeniyle bu çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak her zaman kolay olmamaktadır. Çoklu regresyonun bir uzantısı olan yol analizi varsayılan model içerisindeki etkilerin boyutunu ve geçerliliğini ortaya koyan bir tekniktir.

Bu teknikte değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon katsayıları ile ifade edilirken bu katsayıların anlamlılığı ile oluşturulan hipotezler test edilir (Land, 1969). Bu yöntem yol katsayıları olarak da adlandırılan korelasyon katsayıları temelinde çalıştığı için modeldeki değişkenler arasındaki nedenselliği ortaya koymamaktadır (Land, 1969; Stage et al., 2004). Burada araştırmacının literatürdeki önceki çalışmalara dayanarak teorik bir altyapı geliştirmesi önemlidir. Araştırmacının her bir değişken arasındaki ilişkiyi açık ve teoriye uygun olarak modellemesi gerekmektedir.

İlk olarak 1920'lerde genetik çalışmalarda kullanılmak üzere geliştirilen yol analizi, daha sonra sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlamıştır (Duncan, 1966). 1980'ler istatistik alanındaki kullanılan bilgisayar programlarının yardımıyla yol analizi başta sosyoloji olmak üzere ekonomi, psikoloji, siyasal bilimler gibi diğer alanlarda da sıklıkla kullanılmıştır.

Sosyal bilimler alanındaki ilişkisel analizler genellikle birbirini etkileyen birçok değişkeni içerebilmektedir. Çoklu regresyon analizleri sadece tek bir bağımlı değişken içeren bir analiz olduğu için var olan karmaşık yapıyı ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Ancak yol analizi teoriye dayalı olarak oluşturulan model içerisindeki ilişkileri açıklamak için gerekli olan tüm regresyon denklemlerini tek bir seferde hesaplamaktadır (Wolfe, 2003).



Şekil 2.3: Örnek Yol Analizi Modeli

Yukarıda basit bir yol analizi modeli gösterilmiştir. Modelde tek yönlü oklar dışsal (bağımsız) değişkenler ile içsel (bağımlı) değişkenler arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Örneğin X değişkeni ile Y değişkeni arasında bir ilişki varken Z değişkeninin ise hem X hem de Y değişkeni ile bir ilişkisi vardır.

Burada öncelikle içsel (*endogenous*) ve dışsal (*exogenous*) değişkenlerinin açıklanması gerekmektedir. Dışsal değişkenler, modeldeki diğer değişkenlerin açıklanmasında kullanılan değişkenlerdir. Yukarıdaki modelde X değişkeninin nasıl açıklandığı hakkında bir bilgi yokken bu değişkenin Y ve Z değişkenlerini açıkladığı kabul edilmektedir. Bu nedenle bu model için X, dışsal bir değişkendir. Diğer taraftan içsel değişkenler ise modeldeki bir ya da daha fazla değişken tarafından açıklandığı kabul edilen değişkenlerdir. Yukarıdaki örnek için Y değişkeni X değişkeni tarafından, Z ise X ve Y tarafından açıklandığı için içsel değişkenler olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca modelde “e” olarak temsil edilen değişkenler, içsel değişkenlerdeki model tarafından açıklanamayan değişkenliği ya da ölçümden kaynaklanan hataları temsil etmektedir. Bu hataların normal dağılım gösterdiği ve diğer değişkenler ile ilişkili olmadığı varsayılmaktadır. Ancak bazı durumlarda hatalar kendi aralarında ilişkili olabilmektedir (Ahn, 2002).

Örnekteki modelde “p” ile temsil edilen yol katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Modeldeki her bir ilişki için hesaplanan yol katsayıları, araştırmacıların dışsal değişkenlerin, içsel değişkenler üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkinin

yönünü yorumlayabilmesini sağlamaktadır. Bir içsel değişkeni açıklayan birden fazla dışsal değişken olduğunda yol katsayıları, diğer değişkenler sabit tutulduğunda bir değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren kısmi regresyon katsayılarını temsil etmektedir (Alwin & Hauser, 1975). Katsayıların hesaplanması, değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayımı ile gerçekleştirilmektedir.

Yukarıdaki model için Z değişkeni, yol katsayıları kullanılarak şu şekilde ifade edilebilir:

$$Z = p_{xz}X + p_{yz}Y + e_2 \quad [3]$$

Yol analizinin sağlamış olduğu önemli katkılardan biri değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkileri de incelemeye olanak sağlamasıdır. Doğrudan ilişkiler içsel ve dışsal değişkenler arasında gösterilen oklarla ifade edilirken dolaylı ilişkiler ise üçüncü bir değişkenin iki değişken arasındaki ilişki üzerinde aracı bir rol oynaması ile gerçekleşmektedir (Wolfe, 2003). Şekil 2.3'teki örnek için X, Z değişkeni üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken aynı zamanda X, Y değişkeninin aracılık etkisi ile Z üzerinde dolaylı bir etki oluşturmaktadır. Var olan bu dolaylı etkiler, iki değişken arasında oluşan yol üzerindeki katsayıların çarpımı ile hesaplanmaktadır. Eğer kompleks bir modelde iki değişken arasında birden fazla yol oluşuyorsa toplam dolaylı etki farklı yollara ait hesaplanan dolaylı etkilerin toplamı ile bulunmaktadır (Lleras, 2005).

Yol analizindeki değişkenlerin sürekli değişkenler olması gerekmektedir. Ancak ordinal veya kategorik değişkenler ile yol analizi kullanan çalışmalara literatürde sıklıkla rastlamak mümkündür. Ayrıca yol analizi gözlenebilen ya da doğrudan ölçülebilen değişkenler ile çalışmaktadır. Bu nedenle Yapısal Eşitlik Modelinde yol analizinin kullanılabilmesi için öncelikle Doğrulamalı Faktör Analizi ile gizil değişkenlerin belirlenmesi gerekmektedir (Lleras, 2005).

Herhangi bir araştırmada genellikle teoriye bağlı olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirten farklı modeller oluşturulabilmektedir. Var olan modeller arasından örneklemden elde edilen veriye en uygun modeli bulabilmek için uyum endeksleri

kullanılmaktadır. Farklı çeşitleri olan uyum endekslerini birlikte inceleyerek teorik model ile örnekleme ait veri arasındaki ilişkiyi en iyi açıklayan modelin seçilmesi gerekmektedir. Burada veriyi açıklayabilecek birden fazla model olabileceği belirtilmelidir. Uyum endekslerine ilişkin ayrıntılı açıklama bir sonraki bölümde verilmiştir.

2.7. Kestirim Yöntemleri

Yapısal eşitlik modellerinde ve doğrusal faktör analizinde yapılan varyans/kovaryans karşılaştırmaları için farklı kestirim yöntemleri kullanılabilmektedir. Bunlar arasında *maximum likelihood* (ML), *weighted least square* (WLS, ağırlıklandırılmış en küçük kareler), *unweighted least squares* (ULS, ağırlıklandırılmamış en küçük kareler) ve Bayesyen yöntemler en sık kullanılan kestirim yöntemleridir (R. B. Kline, 2016).

Doğrulamalı Faktör Analizlerinde en sık kullanılan kestirim yöntemlerinin başında *maximum likelihood* yöntemi gelmektedir. Bu yöntem aşağıdaki fonksiyon yardımıyla modele ait varyans/kovaryans matrisi ile veriye ait varyans/kovaryans matrisini karşılaştırmaktadır:

$$F = \ln|S| - \ln|\Sigma| + t[(S)(\Sigma^{-1})] - p \quad [4]$$

Yukarıda gösterilen formülde $\ln$, doğal logaritmayı, S ve Σ sırasıyla örnekleme ve modele ait varyans/kovaryans matrislerini, p , örnekleme ait gözlenen değişken sayısını ve son olarak t ise uyum fonksiyonuna ait matrisin izini temsil etmektedir. Modele ve örnekleme ait varyans/kovaryans matrisleri arasındaki farkın küçük olması fonksiyonun sonucunun sıfıra yakın olmasını sağlayacaktır (Jöreskog, 1969). İterasyon ile daha iyi sonuçlar elde etmeye çalışan bu yöntemde amaç S matrisine en uygun Σ matrisini elde edebilmektir. Asimptotik bir kestirim yöntemi olan ML, küçük örneklerde yanıltıcı sonuçlar verebilirken büyük örneklerde daha iyi sonuçlar verdiği kabul edilmektedir (Bollen, 1989). Ayrıca bu yöntem için analize dahil edilen değişkenlerin sürekli özellik göstermesi ve çoklu normal dağılımı sağlaması gerekmektedir. Ancak büyük örneklerde orta düzeydeki sapmalara karşı dayanıklı olduğu gösterilmiştir (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

Burada kullanılan diğer bir yöntem ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemidir. Yöntem aşağıda belirtilen uyum fonksiyonu aracılığıyla varyans/kovaryans matrislerini karşılaştırmaktadır:

$$F = (s - \hat{\sigma})'W^{-1}(s - \hat{\sigma}) \quad [5]$$

Bu formülde s ve $\hat{\sigma}$, sırasıyla örnekleme ve modele ait varyans/kovaryans matrislerindeki tekrar etmeyen elemanlardan oluşan vektörleri ifade etmektedir. W ise model için kullanılan ağırlıklandırma matrisidir. Bu matris, S matrisinin elemanları üzerinden hesaplanmaktadır. Matris daha az değişkenliğe sahip parametrelere daha yüksek bir ağırlık verirken değişkenliği fazla olan parametrelere ise düşük bir ağırlık vermektedir (Bentler & Dudgeon, 1996). Bu yöntem dağılımdan bağımsız bir yöntemdir ve bu nedenle normallik varsayımını gerektirmez.

Sıklıkla kullanılan diğer bir yöntem ise ağırlıklandırılmamış en küçük kareler yöntemidir. Bu yöntemde varyans/kovaryans matrisleri arasındaki uyum aşağıdaki fonksiyonu yardımıyla belirlenmektedir:

$$F = t(s - \hat{\sigma})^2 \quad [6]$$

Fonksiyonda s ve $\hat{\sigma}$, sırasıyla veriye ve modele ait varyans/kovaryans matrislerini, t ise matris izini temsil etmektedir. Bu yöntemde amaç kalıntı matrisinin elemanlarının karesinin en küçük olmasıdır (R. B. Kline, 2016). Ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemi ile benzerlik gösteren bu yöntemde, gözlenen değişkenlere ait ölçeklerdeki ölçüm biriminin aynı olması gereklidir. Bu bağlamda var olan değişiklikler yapılan kestirimleri etkileyebilmektedir (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

Diğer bir kestirim yöntemi ise Bayesyen kestirimdir. Diğer yöntemlere göre bazı avantajlara sahip olan bu kestirim yöntemi dağılımdan bağımsız iken aynı zamanda küçük örneklemelerde ve karmaşık modellerde de doğru sonuçlar verebilmektedir (T. A. Brown, 2015). Yukarıda belirtilen yöntemlerden farklı olarak Bayesyen yöntem parametrelere ilişkin bir nokta kestirimi yapmak yerine parametrelere ilişkin bir olasılıklı dağılım üretmekte ve bu dağılımdaki medyan değeri parametre kestirimi olarak kullanılmaktadır (S. Y. Lee, 1981). Doğrulayıcı Faktör Analizinde Bayesyen teoremi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$P(\emptyset|y) = \frac{P(y|\emptyset) \cdot P(\emptyset)}{P(y)} \quad [7]$$

Burada $\emptyset$, parametreleri, y , veri setini ifade etmektedir (T. A. Brown, 2015). Bayesyen yöntemin kullanılabilmesi için verinin dağılımına ilişkin önsel bir bilgi gereklidir ve bu dağılımın belirlenmesi meselesi araştırmacılar için zorluk oluşturabilmektedir. Yapılan önceki çalışmalar ya da araştırma kapsamında gerçekleştirilen pilot uygulama verinin dağılımına ilişkin önsel bir bilgi sağlayabilmektedir (Taylor, 2019).

Belirtilen bu kestirim yöntemleri, verinin sürekli olduğunu varsaymaktadır. Belirtilen yöntemler, kategorik veriler ile kullanıldığında değişkenler arasındaki ilişkiler olduğundan daha düşük çıkabilmektedir. Bu noktada elde edilen veriler, beş veya daha fazla kategoride olduğunda sürekli olarak kabul edilebileceğini gösteren çalışmalar vardır (DiStefano & Hess, 2005; R. B. Kline, 2016).

Kestirim yöntemleri ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen model uyum endeksleri, teoriye göre oluşturulan model ile veri arasındaki uyumu göstermektedir. Elde edilen uyum endeksleri yardımıyla gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi daha iyi temsil edebilecek bir model oluşturulabilir. Burada çok sayıda model uyum endeksinin olduğu ve bunların beraber değerlendirilmesi gerektiği belirtilmelidir. Ayrıca uygun model uyum endekslerine sahip birden fazla model var olabilir. O yüzden eldeki veriyi açıklayabilen tek bir model olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Araştırmacı var olan modeller arasından en iyi modeli belirlemeyi hedeflemelidir (Bentler, 1980).

2.8. Model Uyum Endeksleri

Yapısal Eşitlik Modeli, sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan popüler tekniklerden biridir. Ancak model uyum endeksleri olarak adlandırılan ve modelin var olan veriyi hangi ölçüde temsil edebildiğini gösteren göstergeler hala üzerinde tartışılan bir konudur. Hem var olan çok sayıda endeks, bu endekslerin yorumlanması ve modelin kabulü için kullanılabilecek kesim noktaları üzerinde henüz bir genel kabulün oluşmamış olması araştırmacıların kafasını karıştırabilmektedir. Oluşturulan modelin eldeki veriye uygun olması YEM analizinin temel noktası olduğu için uyum endekslerinin açıklanması önem arz etmektedir.

2.8.1. χ^2 Testi ve χ^2/df Oranı

χ^2 (ki-kare) değeri modelin genel olarak uyumu için sıklıkla kullanılan endekslerden ilkidir. Bu değer gözlenen kovaryans matrisi ile modele ait kovaryans matrisleri arasındaki farklılığın büyüklüğünü test etmektedir (Hu & Bentler, 1999). Bu değer, iyi bir model uyumu elde edildiğinde %5 geçerlilik düzeyinde anlamlı olmayan bir sonuç verir.

$$\chi^2 = (N - 1)F_{min} \quad [8]$$

Burada N yapılan çalışmadaki örneklem büyüklüğünü, F_{min} fark fonksiyonuna ilişkin minimum değeri göstermektedir (Bayram, 2013). Elde edilen değer küçük olması model ile veri arasında iyi bir uyum olduğunu gösterir ve ki-kare değeri 0 olduğunda oluşturulan modelin veriye tam uyum sağladığı söylenir (Iacobucci, 2010).

Bu test her ne kadar yaygın olarak kullanılsa da bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak bu test, verilerin normal dağıldığını varsayımına dayanmaktadır ve normal dağılımdan uzaklaşıldığında model uygun olsa bile modelin uygun olmadığı yönünde sonuçlar verebilmektedir (McIntosh, 2007). İkinci olarak test örneklem büyüklüğüne bağlıdır ve bu nedenle büyük örneklemle çalışıldığında neredeyse her zaman modelin geçersiz olduğu yönünde sonuç vermektedir (Bentler & Bonett, 1980).

Ki-kare testinin örneklem büyüklüğüne bağlılığına bir çözüm olarak ki-kare değeri serbestlik derecesine bölünerek (χ^2/df) elde edilen bir test geliştirilmiştir. Her ne kadar bir görüş birliği olmasa ve değer mümkün olduğunca küçük olması istense de genel olarak bu değer 5'ten küçük olması modelin geçerliliğini gösterdiği kabul edilmektedir (Wheaton et al., 1977). Modele yeni bir parametre eklendiğinde χ^2 değeri iyileşirken bu parametre modele uygun olmadığında χ^2/df değeri daha kötü bir duruma gelebilmektedir. Bu nedenle χ^2/df değerinin modelin geçerliliğinde daha iyi bir gösterge olduğu kabul edilmektedir (West et al., 2012).

2.8.2. Goodness-of-Fit (GFI) ve Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI)

Kısaca GFI olarak adlandırılan endeks, ki-kare istatistiğinin sınırlılıklarına bir cevap olarak Jöreskog ve Sorbom tarafından 1984 yılında geliştirilmiştir. Bu istatistik, hesaplanan popülasyon kovaryansı tarafından açıklanan varyans oranını

göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu özelliği ile regresyon analizindeki R^2 değerine benzemektedir.

$$GFI = 1 - \frac{F_s}{F_h} = 1 - \frac{\chi_s^2}{\chi_h^2} \quad [9]$$

Verilen eşitlikte χ_s^2 temel modelin ki-kare değerini, χ_h^2 ise test edilen modelin ki-kare değerini göstermektedir. F ise kullanılan tahmin modeli sonucunda elde edilen minimum uyum fonksiyon değerini belirtmektedir (Erkorkmaz et al., 2013).

0 ve 1 arasında değerler alabilen istatistiğin değeri örneklem büyüklüğü ve parametre sayısı arttıkça yükselme eğilimi göstermektedir (MacCallum et al., 1996). Genel olarak 0,90'nın üstündeki değerlerin model uyumu için yeterli olduğu kabul edilirken yapılan simülasyon çalışmaları özellikle faktör yükleri ve örneklem büyüklüğü küçük olduğunda 0,95 kesim noktasının daha uygun olduğunu ortaya koymuştur (Miles & Shevlin, 1998).

GFI istatistiğinin örneklem büyüklüğüne ve parametre sayısına olan bağlılığından dolayı serbestlik derecesine bağlı olarak hesaplanan AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit*) göstergesi geliştirilmiştir.

$$AGFI = 1 - \frac{df_s}{df_h} (1 - GFI) = 1 - \frac{\chi_h^2/df_h}{\chi_s^2/df_s} \quad [10]$$

Bu eşitlikte yukarıdaki formüle ek olarak df_s değeri temel modelin serbestlik derecesini ve df_h ise hedef modelin serbestlik derecesini göstermektedir (Erkorkmaz et al., 2013). GFI'ya benzer şekilde AGFI endeksi de 0 ve 1 arasında değerler almakta ve 1'e yakın değerler daha iyi bir uyumu ifade etmektedir. Bu endeks için 0,85'in üzeri kabul edilebilirken 0,90'nın üzeri ise iyi bir uyumu göstermektedir (Raykov & Marcoulides, 2006).

2.8.3. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Steinger ve Lind tarafından 1980 yılında geliştirilen endeks modele ait kovaryans matrisinin veriye ait kovaryans matrisine ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir (Hooper et al., 2008). Endeks modele dahil edilen parametre sayısına bağlıyken daha

az sayıdaki parametre ile oluşturulan modellerde daha iyi değerler vermektedir (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

$$RMSEA = \sqrt{\max \left\{ \left(\frac{F(S, \Sigma(\hat{\theta}))}{df} - \frac{1}{N-1} \right), 0 \right\}} \quad [11]$$

Burada $F(S, \Sigma(\hat{\theta}))$ değeri minimum uyum fonksiyonunu, df ise serbestlik derecesini ifade etmektedir. İyi bir uyum için RMSEA değerinin mümkün olduğunca küçük olması istenir. Genel kabule göre 0,05'in altındaki değerler iyi bir uyumu gösterirken 0,08'in altı ise kabul edilebilir bir uyum düzeyini belirtmektedir (Hu & Bentler, 1999).

2.8.4. Root Mean Square Residual (RMR) ve Standardised Root Mean Square Residual (SRMR)

Bu endeksler örnek kovaryans matrisi ile modele ait kovaryans matrisi arasındaki hataların karekökü alınarak hesaplanmaktadır.

$$RMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i (S_{ij} - \hat{\sigma}_{ij})^2}{\frac{q(q+1)}{2}}} \quad [12]$$

Bu eşitlikte S_{ij} veriye ait kovaryans matris elemanını, $\hat{\sigma}_{ij}$ ise modele ait kovaryans elemanını ve q gözlenen değişken sayısını temsil etmektedir. “i” ve “j” değerleri ise sırasıyla matristeki satır ve sütunu ifade etmektedir. RMR değeri 0 ila 1 arasında değerler alabilirken 0'a yakın değerler iyi uyumu göstermektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin aralıkları farklı olduğu takdirde (örn. bazı sorular için 1-5 iken diğer bazı sorular için 1-7 olduğunda) RMR endeksinin yorumlanması zorlaşmaktadır (R. B. Kline, 2016). Bu nedenle standartlaştırılmış RMR (SRMR) endeksi geliştirilmiştir.

$$SRMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i \left(\frac{S_{ij} - \hat{\sigma}_{ij}}{S_i S_j} \right)^2}{\frac{q(q+1)}{2}}} \quad [13]$$

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak burada $S_i = \sqrt{S_{ii}}$ değerini ve $S_j = \sqrt{S_{jj}}$ değerini göstermektedir. RMR'ye benzer şekilde SRMR de 0 ila 1 arasında değer almakta ve

0'a yakın değerler daha iyi bir uyumu ifade etmektedir. 0,08'in altındaki değerler kabul edilebilir düzeyi, 0,05'in altındaki değerler ise iyi bir uyumu göstermektedir (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

2.8.5. Normed-Fit Index (NFI) ve Non-Normed Fit Index (NNFI)

1980 yılında Bentler ve Bonnett tarafından geliştirilen endeks tüm değişkenleri bağımsız olarak kabul eden sıfır modeline ait ki-kare değeri ile oluşturulan modele ait ki-kare değerlerini karşılaştırarak bir değer elde etmektedir.

$$NFI = \frac{F_s - F_h}{F_s} = \frac{\chi_s^2 - \chi_h^2}{\chi_s^2} \quad [14]$$

Yukarıdaki eşitlikte χ_s^2 sıfır modeline ait ki-kare değerini, χ_h^2 hedef modele ait ki-kare değerini ve F, ilgili modele ait minimum fark fonksiyonunu temsil etmektedir. 0 ile 1 arasında değerler alabilen bu endekste yüksek değerler daha iyi bir uyumu ifade etmektedir. Genel kabule göre 0,90'nın üzerinde değerler kabul edilebilir bir uyumu, 0,95'in üzerindeki değerler ise iyi bir uyumu göstermektedir (Hu & Bentler, 1999).

Endeksin örneklem büyüklüğüne bağlı olması bir sınırlılık oluşturmaktadır. 200'ün altındaki örneklem büyüklükleri için olması gerekenden daha küçük uyum değerleri vermektedir (R. B. Kline, 2016). Bu soruna bir cevap olarak NNFI endeksi geliştirilmiştir.

$$NNFI = 1 - \frac{\frac{\chi_s^2}{df_s} - \frac{\chi_h^2}{df_h}}{\frac{\chi_s^2}{df_s} - 1} \quad [15]$$

Bu eşitlikte yukarıdaki eşitliğe ek olarak df_s sıfır modeline ait serbestlik derecesini ve df_h hedef modele ait serbestlik derecesini temsil etmektedir. Bu endeks de 0 ile 1 arasında değerler alabilirken 0,95'in üzeri kabul edilebilir bir uyumu, 0,97'nin üzeri ise iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hu & Bentler, 1999).

2.8.6. Comparative Fit Index (CFI)

Bentlerin geliştirmiş olduğu endeks değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığını kabul eden temel model ile oluşturulan modeli karşılaştırmaktadır. NFI göstergesinin geliştirilmiş hali olan endeks küçük örneklemelerde dahi doğru sonuçlar vermektedir

(Hooper et al., 2008). Bu nedenle günümüzde en sık kullanılan endekslerden biridir (Fan et al., 1999).

$$CFI = \frac{\max [(\chi_h^2 - df_h), 0]}{\max [(\chi_h^2 - df_h), (\chi_s^2 - df_s), 0]} \quad [16]$$

Yukarıdaki eşitlikte χ_h^2 , oluşturulan modele ait ki-kare değerini, χ_s^2 temel modele ait ki-kare değerini, df_h ve df_s ise sırasıyla oluşturulan model ile temel modele ait serbestlik derecelerini temsil etmektedir.

0 ila 1 arasında değerler alabilen CFI göstergesinde yüksek değerler daha iyi bir uyumu göstermektedir. Burada 0,95'in üzerindeki değerler kabul edilebilir bir uyumu ve 0,97'nin üzeri değerler ise iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hu & Bentler, 1999).

2.8.7. Incremental Fit Index (IFI)

Model uyumu için kullanılan diğer bir endeks Bollen tarafından 1989 yılında geliştirilmiş olan *Incremental Fit Index*'tir.

$$IFI = \frac{F_s - F_h}{F_s - \left(\frac{df_h}{N-1}\right)} = \frac{\chi_s^2 - \chi_h^2}{\chi_s^2 - df_h} \quad [17]$$

Yukarıdaki eşitlikte F_s , temel modele ait minimum fark fonksiyonunu, F_h , oluşturulan modele ait minimum fark fonksiyonunu, χ_s^2 , temel modele ait ki-kare değerini, χ_h^2 , oluşturulan modele ait ki-kare değerini ve df_h , oluşturulan modele ait serbestlik derecesini ifade etmektedir.

0 ila 1 arasında değerler alabilen endekste yüksek değerler iyi bir uyumu ifade etmektedir. Genel kabule göre 0,90'nın üzerindeki değerler kabul edilebilir uyumu ve 0,95'in üzerindeki değerler ise iyi bir uyumu göstermektedir (Erkorkmaz et al., 2013).

Yukarıda belirtilmiş olan endekslere ait kabul edilebilir uyum ve iyi uyumu gösteren aralıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 2.2: Model Uyum İndeksleri Kesim Noktaları

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
χ^2	$0,05 \leq p \leq 0,1$	$0,1 < p$
χ^2/df	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$	$\chi^2/df < 2$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 < GFI$

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
AGFI	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	$0,90 < \text{AGFI}$
RMSEA	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	$\text{RMSEA} < 0,05$
RMR	$0,05 \leq \text{RMR} \leq 0,08$	$\text{RMR} < 0,05$
SRMR	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,08$	$\text{SRMR} < 0,05$
NFI	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	$0,95 < \text{NFI}$
NNFI	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$	$0,97 < \text{NNFI}$
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	$0,97 < \text{CFI}$
IFI	$0,90 \leq \text{IFI} \leq 0,95$	$0,95 < \text{IFI}$

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ TATMİNİ VE ÇİFT KÜLTÜRLÜLÜK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, literatürde geniş bir yer tutan ve örgütlerin performansı açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini ile günümüzde artan uluslararası hareketlilik ve küreselleşme ile ön plana çıkan çift kültürlülük kavramları arasındaki ilişkiyi modellemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği üzere ÖVD, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde işlemesine katkıda bulunan ancak resmi görev tanımları içerisinde yer almayan gönüllü çalışan davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988). Literatürde ÖVD'nin çalışanların ve takımların performanslarının yanı sıra örgütün genel performansı üzerinde pozitif bir katkı sağladığını gösteren birçok çalışma vardır (MacKenzie et al., 1991; P. M. Podsakoff & Mackenzie, 1994; Walz & Niehoff, 2000; Yen & Niehoff, 2004). Farklı boyutlandırmalar olmakla beraber genel kabul görmüş görüşe göre ÖVD beş alt boyuttan oluşmaktadır: Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil Erdem ve Diğerkâmlık. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal çevreyi daha işler hale getirip var olan pürüzleri ortadan kaldırarak örgütün daha etkin bir şekilde çalışmasını sağladığı kabul edilmektedir (C. A. Smith et al., 1983). Hem diğer çalışanlara hem de örgüte karşı sergilenen bu tür davranışların genel olarak örgütsel performans ve örgütle alakalı diğer birçok faktör üzerindeki etkisi literatürde etraflıca incelenmiş ve kavramın var olan önemi ortaya konmuştur.

ÖVD'nin var olan bu önemi çalışanların bu tür davranışları sergilemelerini sağlayacak faktörlerin belirlenmesini ve incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu faktörler arasında öne çıkanlardan biri, iş tatminidir. Genel olarak iş tatmini çalışanın işine karşı duymuş olduğu tatmin düzeyini ifade etmektedir. Ancak yapılan çalışmalar iş tatmininin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve çeşitli içsel ve dışsal faktörlerden etkilenebildiğini göstermiştir (Belias & Koustelios, 2014b). Farklı sınıflandırmalar olmakla beraber bu çalışmada iş tatmini içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmiştir. Dışsal

tatmin çalışanın yerine getirmiş olduğu görevi karşısında almış olduğu parasal ve maddi ödüllerden kaynaklanan tatmin düzeyini gösterirken içsel tatmin ise insanlara faydalı olabilmek, inisiyatif alabilme yetkisi, iş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler gibi maddi olmayan etmenlerden kaynaklanan tatmini ifade etmektedir. Çalışanların tatmin düzeyinin başta VD olmak üzere (Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff et al., 2000) rgtler açısından önemli birçok faktörü (Connolly & Viswesvaran, 2000) etkileyebildiği yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur.

Diğer taraftan çalışma kapsamında incelenen üçüncü temel değişken çift kltrllktr. Çift kültürlülük kavramı kişinin ebeveynlerinden öğrendiği ve geçmişinden gelen etnik kültürünün yanı sıra içinde bulunduğu ülkenin kültürünü de benimseyerek her iki kültürün özelliklerini sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Schwartz & Unger, 2010). Küreselleşme ve artan uluslararası insan hareketliliği kültürler arası etkileşimi ve böylelikle farklı kültürlerin etkisi altında kalan birey sayısını arttırmıştır. Başta göçmenler olmak üzere farklı ülkelerde iş gören çalışanlar, farklı etnik kökenlere sahip kişilerin çocukları gibi gruplar çift kültürlü olabilmektedir. Çift kültürlü bireyler içerisinde buldukları hâkim kültüre uyum sağlayabilmiş olmanın yanı sıra farklı kültürlerden kazanmış oldukları pozitif yetkinlikleri de çalışma ortamında bir avantaja çevirebilmektedirler. Özellikle küreselleşen dünyada bilgi paylaşımı, farklı kültürler arası etkileşim ve iletişim, iş birliği gibi kavramlar önem kazanmaktadır ve bu nedenle kültürlerarası aracılık rolü üstlenebilecek ve kültürü yönetebilecek bireyler örgütlere rekabetçi bir avantaj kazandırabilmektedir (P. B. Smith, 1992).

Bu açıdan bakıldığında çift kültürlülük kavramının hem örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde hem de çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olması beklenmektedir. Bireylerin içinde bulundukları hâkim kültüre uyum sağlayabilmiş olmaları, kendilerinin işlerinden daha fazla tatmin olmalarına yol açmaktadır (Herrmann & Varnum, 2018). Ayrıca kültürel uyum sağlayabilmiş bireylerin yesi bulundukları örgütlerin amaçlarını daha kolay içselleştirerek bu amaçlara ulaşabilmek adına gerekli davranışları daha rahat sergileyebilmektedirler. Bu

nedenle çift kültürlü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla göstermeleri beklenmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma bahsi geçen bu üç temel değişken ve alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi göstermeyi ve modellemeyi hedeflemektedir. Bu amaçla Almanya’da yaşayan Türk kökenli özel sektörde ya da kamu sektöründe çalışan bireylere bir anket uygulanmış ve anket sonucunda elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli yardımıyla analiz edilmiştir.

3.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Elde Edilmesi

Araştırma kapsamında incelenen temel değişkenlerin ve alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve oluşturulan modelin test edilebilmesi için gerekli olan veriler, internet üzerinden oluşturulan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Bu amaçla anket kapsamında demografik bilgilerin yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmin düzeyleri ve bireylerin ne ölçüde Türk kültürünün ve Alman kültürünün özelliklerini sergilediklerini gösteren sorular da sorulmuştur.

Bu üç temel değişkeni ölçekbilmek amacıyla konuyla ilgili ölçekler kullanılmıştır. Hazırlanan sorular hem Türkçe hem de Almanca olarak sorulmuştur. Bunun için öncelikle Türkçe olarak hazırlanan sorular ilk olarak uzman bir çevirmen tarafından Almancaya çevrilmiş ardından hem konuya hâkim hem de Türkçe ve Almanca bilen iki uzmana gösterilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Almanya’da çalışan Türk kökenli bireyler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Almanya Federal İstatistik Dairesinin açıklamış olduğu rakamlara göre 2020 yılı itibariyle Almanya’da yaklaşık 1,5 milyon Türk vatandaşı yaşamaktadır. Ancak bu verilere Almanya’da doğmuş ve Alman vatandaşı olarak gözüken Türk kökenli bireyler dahil edilmemiştir. Türkiye ve Uyum Araştırmaları Merkezi’nin verilerine göre 2,8 milyon Türk kökenli vatandaş Almanya’da yaşamaktadır (Yıldırım, 2021). Almanya’da Türk vatandaşı olarak çalışan kişi sayısı ise 2022 yılı itibariyle yaklaşık 31 bin civarındadır (Koptug, 2021). Verilerin toplanmasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Genel bir

hesaplama yöntemi olmamakla beraber Yapısal Eşitlik Modelinin kullanıldığı analizlerde analize dahil edilen madde başına en az 10 kişilik örneklemin yeterli olduğunu söyleyen çalışmalar vardır (Hair et al., 2014). Ancak soru başına 20 kişilik bir örneklemin daha uygun olduğu kabul edilmektedir (R. B. Kline, 2016). Bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeline gözlenen değişken olarak eklenen 31 madde vardır. Bu yüzden 620 kişilik bir örneklemin analizlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yeterli olacağı kabul edilmiştir. Çalışma kapsamında toplamda 675 kişiden anket sonuçları toplanmış ve elde edilen veriler ile analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan anket Ek-1’de gösterilmiştir.

3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ölçülebilmesi için Podsakoff vd. (1990) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan oluşan 24 soruluk bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları vicdanlılık (İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.), centilmenlik (Örgütün yaptıklarında her zaman kusur bulurum.), sivil erdem (Kurumdaki değişime ayak uydururum.), nezaket (İş arkadaşlarımdan haklarına saygı gösteririm.) ve diğerkâmlıktır (İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.). Ölçekte centilmenlik alt boyutuna ait sorular ters olarak sorulmuş ve buna göre kodlanmıştır. 7’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 7: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde sorulan ölçek Türkçe literatürdeki birçok çalışmada kullanılmıştır (Aslan, 2008; Köse et al., 2003).

Yapılan pilot çalışmanın ardından 7 soru nihai ankette çıkarılmış ve ölçek 21 soru ile sorulmuştur. Nihai ankete dahil edilmeyen sorular Ek-1’de belirtilmiştir.

3.2.2. İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmin düzeyini ölçebilmek için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) kullanılmıştır. Ölçek içsel iş tatmini (Toplumda “saygınlık” kazandırma şansını bana vermesi bakımından) ve dışsal iş tatmini (Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından) olmak üzere iki boyutludur. 7’li Likert (1: Hiç Memnun Değilim; 7: Çok Memnunum) olarak sorulan ölçek toplamda 20 sorudan oluşmaktadır, ancak yapılan pilot çalışmanın ardından 6 soru nihai ankete dahil edilmemiştir. Ankete dahil edilmeyen sorular Ek-

1’de belirtilmiştir. Ölçek Türkçe literatürdeki birçok çalışmada kullanılmıştır (Tuğal et al., 2017; Turunç et al., 2010).

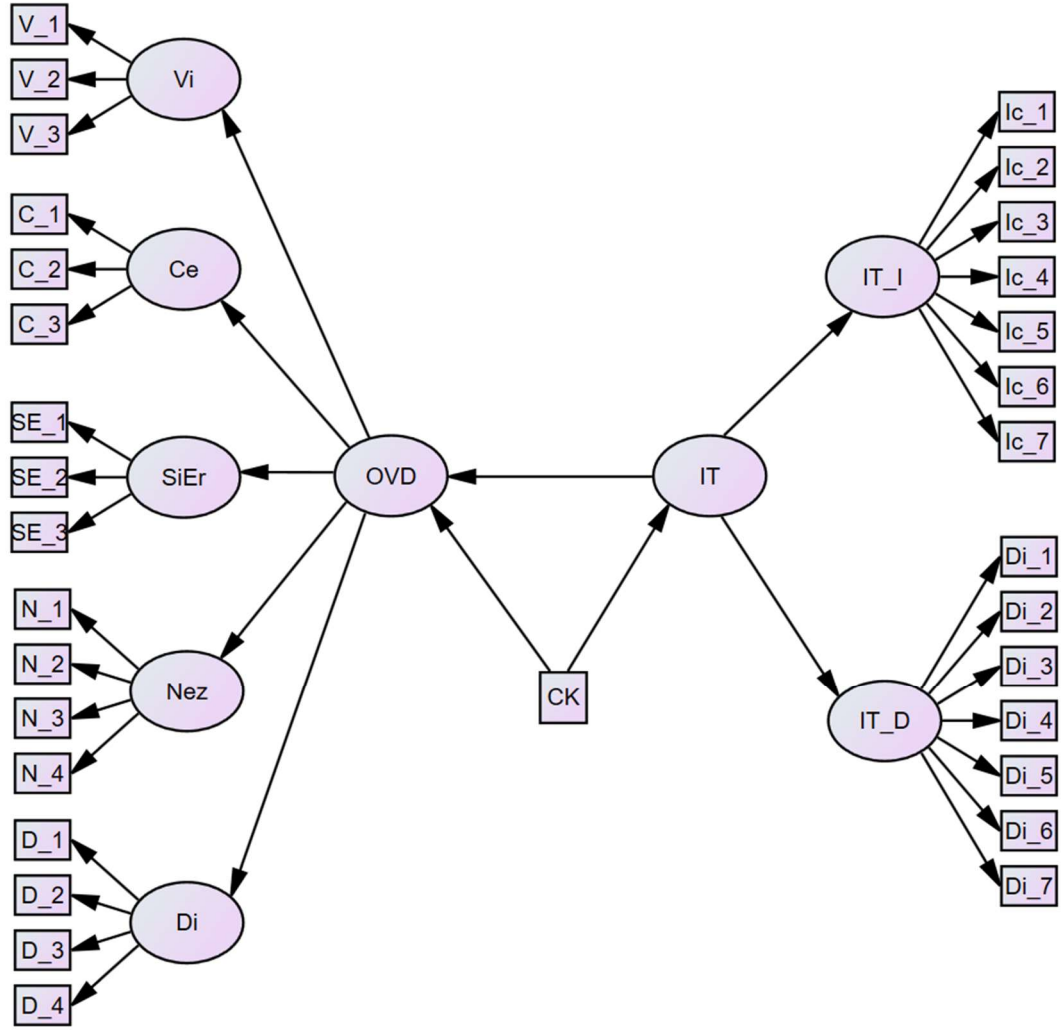
3.2.3. Çift Kültürlülük Ölçeği

Ankete katılan katılımcıların çift kültürlülük düzeyini ölçebilmek amacıyla Cuellar, Arnold ve Maldonado (1995) tarafından geliştirilen ARSMA-II (*Acculturation Rating Scale for Mexican Americans - II*) ölçeği kullanılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşayan Meksika kökenli bireylerin çift kültürlülük düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak Almanya’da yaşayan Türklere uyarlanmıştır. 29 sorudan oluşan ölçek 7’li Likert (1: Asla – Hiç; 7: Aşırı Derecede-Her Zaman) şeklinde sorulmuştur. Ölçek kişilerin Türk kültürünü (Türkçe konuşmaktan hoşlanırım.) ve Alman kültürünü (Almanca müzik dinlemekten hoşlanırım.) benimseme düzeylerini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Yapılan pilot çalışmanın ardından 4 soru nihai ankete dahil edilmemiştir. Ankete dahil edilmeyen sorular Ek-1’de gösterilmiştir.

Bu ölçek ile kişilere ait bir çift kültürlülük skoru elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için öncelikle Türk kültürüne ve Alman kültürüne ilişkin soruların ortalamaları ayrı ayrı alınmış ve elde edilen ortalamalar çarpılarak bir çift kültürlülük skoru elde edilmiştir. Bu değişkendeki yüksek puanlar hem Türk kültürüne hem de Alman kültürüne iyi uyum sağlamış bireyleri gösterdiği için yüksek skorlara sahip bireylerin çift kültürlülük düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan her iki kültüre de uyum sağlayamamış bireylerin puanları düşük olacağı için bu bireylerin çift kültürlülük skorları da düşük olacaktır.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Birinci bölümde etraflıca incelenmiş olan temel değişkenler arasındaki var olan ilişkiler literatürdeki önceki çalışmalar temel alınarak ortaya konmuştur. Buradan hareketle bu temel değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren model aşağıda belirtilmiştir. Bu model çalışmanın temel konusu olup modelin doğruluğu elde edilen verilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmesiyle test edilecektir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Yukarıda belirtilen modelde kullanılan kısaltmaların açıklamaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Modelde Kullanılan Kısaltmalar ve Açıklamaları

Kısaltma	Açıklama
OVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Vi	Vicdanlılık
Ce	Centilmenlik
SiEr	Sivil Erdem
Nez	Nezaket
Di	Diğerkâmlık

Kısaltma	Açıklama
IT	İş Tatmini
IT_I	İçsel İş Tatmini
IT_D	Dışsal İş Tatmini
CK	Çift Kültürlülük

Oluşturulan modelden yola çıkarak araştırmanın ana hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Çift kültürlülük, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.

H₂: Çift kültürlülük, İş Tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.

H₃: İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.

H₄: Çift kültürlülük, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde İş Tatmini aracılığı ile etkilidir.

Çalışma kapsamında ayrıca alt boyutlar ile temel değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenecektir. Elde edilen verilerin incelenmesinde SPSS 25 ve Yapısal Eşitlik Modeli analizi için AMOS 22 programları kullanılmıştır.

3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya Almanya’da çalışan Türk kökenli 675 birey, hazırlanan ankete cevap vererek katılmıştır. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Demografik Değişkenler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	320	47,4
	Kadın	355	52,6
Sektör	Kamu	95	14,1
	Özel	580	85,9
Nesil	1. Nesil	235	34,8
	2. Nesil	405	60,0
	3. Nesil	35	5,2

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların yaklaşık %53'ü kadinken yaklaşık %86'lık bir oranla büyük bir çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %60'lık bir oranı 2. nesil Türk kökenli bireylerdir. Buna göre bu bireylerin ebeveynleri Türkiye doğumlu iken kendileri Almanya doğumludur. Ayrıca az sayıda 3. nesil olan katılımcı da vardır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalaması 39,99 (Std. Sap.: 13,02) iken en genç çalışan 18 en yaşlı çalışan ise 62 yaşındadır.

3.5. Ölçekler Aracılığıyla Elde Edilen Verilerin Keşfedici Faktör

Analizi ile İncelenmesi

Çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli analizine geçmeden önce çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerdeki maddelerin ölçmek istediğimiz kavramı ölçüp ölçmediği ve hangi faktörlerin oluştuğunu tespit etmek adına Keşfedici Faktör Analizleri (KFA) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ayrıca doğrulayıcı faktör analizine ve Yapısal Eşitlik Modelinde yol gösterici olacaktır.

3.5.1. KFA: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil Erdem ve Diğerkâmlık olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Keşfedici Faktör Analizinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle verinin uygunluğu test edilmiştir. Burada KMO katsayısı 0,963 ve Bartlett küresellik testinin sonucu ise 9023,98 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar verinin KFA gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan Keşfedici Faktör Analizi var olan

maddelerin iki faktör altında toplandığını göstermektedir. Var olan maddelerin dağılımı incelendiğinde birinci boyutun örgüte yönelik davranışları ikinci boyutun ise çalışanlara yönelik davranışları kapsadığı görülmektedir. Bu dağılım William ve Anderson (1991) tarafından oluşturulan boyutlandırma ile paralellik göstermektedir. Ayrıca ters olarak sorulmuş olan Centilmenlik boyutuna ilişkin soruların faktör yükleri düşük kalmıştır.

Tablo 3.3: Faktör Yükleri – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

	Faktör-1	Faktör-2
V_3	,829	,319
SE_2	,797	,314
V_2	,779	,314
V_1	,742	,422
SE_1	,740	,301
SE_3	,731	,309
C_3	,606	
C_2	,571	
C_1	,511	
N_4	,318	,794
D_1		,784
N_3	,332	,763
D_2		,762
D_4	,330	,755
D_3		,752
N_2	,370	,725
N_1	,483	,670

Williams ve Anderson (1991) yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki genel kategoride sınıflandırılabilceğini belirtmişlerdir. Buna göre örgüte genel olarak faydası dokunan davranışlar (örn. işe gelemeyeceğini önceden bildirmek) ÖVD'nin bir boyutunu oluştururken belli bir çalışana yönelik davranışlar ise (örn. işe yeni başlayan çalışanlara yardım etmek) ikinci boyutu oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında toplanan veri var olan bu boyutlandırmayı destekler niteliktedir.

Yapılan Keşfedici Faktör Analizi sonucu oluşan boyutların toplam varyansı açıklama oranı %63,54'tür.

3.5.2. KFA: İş Tatmini Ölçeği

Çalışmada kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçeği (Weiss et al., 1967) içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. KFA uygulanmadan önce KMO ve Bartlett testleri uygulanmış ve KMO katsayısı 0,927 ve Bartlett küresellik testinin sonucu 9620,70 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Sonuçlar verinin KFA uygulamaya uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan Keşfedici Faktör Analizi büyük oranda iki boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Burada dışsal iş tatmini boyutundaki 2. maddenin her iki boyutta da yüksek bir faktör yükü olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.4: Faktör Yükleri – İş Tatmin Ölçeği

	Faktör-1	Faktör-2
Ic_4	,874	,334
Ic_1	,863	,318
Ic_5	,795	
Ic_3	,788	,454
Ic_6	,746	
Ic_7	,687	
Ic_2	,657	,312
Di_3	,321	,852
Di_4	,300	,828
Di_1	,420	,774
Di_6		,748
Di_7		,687
Di_2	,585	,636
Di_5		,574

Keşfedici Faktör Analizi sonucunda oluşan iki boyutun toplam varyansı açıklama oranı %68,63'tür.

3.5.3. KFA: Çift Kültürlülük Ölçeği

Çift kültürlülük ölçeği için orijinal makalede de belirtildiği üzere iki farklı kültüre ilişkin sorular ayrı ayrı değerlendirilmiştir. İlk olarak Türk kültürünü sergileme verilerinin faktör analizine uygunluğu incelenmiş ve KMO değeri 0,925 ve Bartlett Küresellik testinin sonucu ise 6041,95 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Türk kültürünü sergileme boyutuyla ilgili faktör analizinin sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.5: Faktör Yükleri – Türk Kimliği

	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
T_1	,788		
T_2	,774		
T_8	,755		
T_13	,742		
T_12	,729		,302
T_6	,422	,379	,324
T_4		,846	
T_5		,777	
T_3	,304	,713	
T_10			,776
T_11			,775
T_9			,744
T_7	,371	,354	,377

Burada görüldüğü üzere 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekteki 6. ve 7. sorular herhangi bir faktörün altında yeterli büyüklükte bir faktör yükü oluşturmamıştır. Bu nedenle Türk kültürünü benimseme skoru oluşturulurken bu iki madde dışarıda bırakılmıştır. Oluşan boyutların toplam varyanstaki değişkenliği açıklama oranı %66,46'dır.

Diğer taraftan Alman kültürünü sergileme boyutuna ilişkin KMO katsayısı 0,914, Bartlett Küresellik testinin sonucu ise 4385,22 ($p < ,001$) olarak bulunmuştur. Verilerin uygun olduğu görüldükten sonra yapılan faktör analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.6: Faktör Yükleri – Alman Kimliği

	Faktör-1	Faktör-2
A_1	,773	
A_2	,770	
A_8	,751	,301
A_11	,720	
A_7	,637	,440
A_12		
A_9		
A_3		,807
A_4		,769
A_5		,748
A_6	,434	,660
A_10	,531	,563

Elde edilen faktör yükleri incelendiğinde bu boyuttaki 9. ve 12. maddenin yeterli büyüklükte bir faktör yükü oluşturamadığı görülmüştür. Ayrıca 10. maddenin her iki faktör altında yer aldığı görülmektedir. Burada Alman kültürünü benimseme skoru elde edilirken 9. ve 12. maddeler bu boyutu temsil etmediği için dışarıda bırakılmıştır. Boyutların toplam değişkenliği açıklama oranı %54,17'dir.

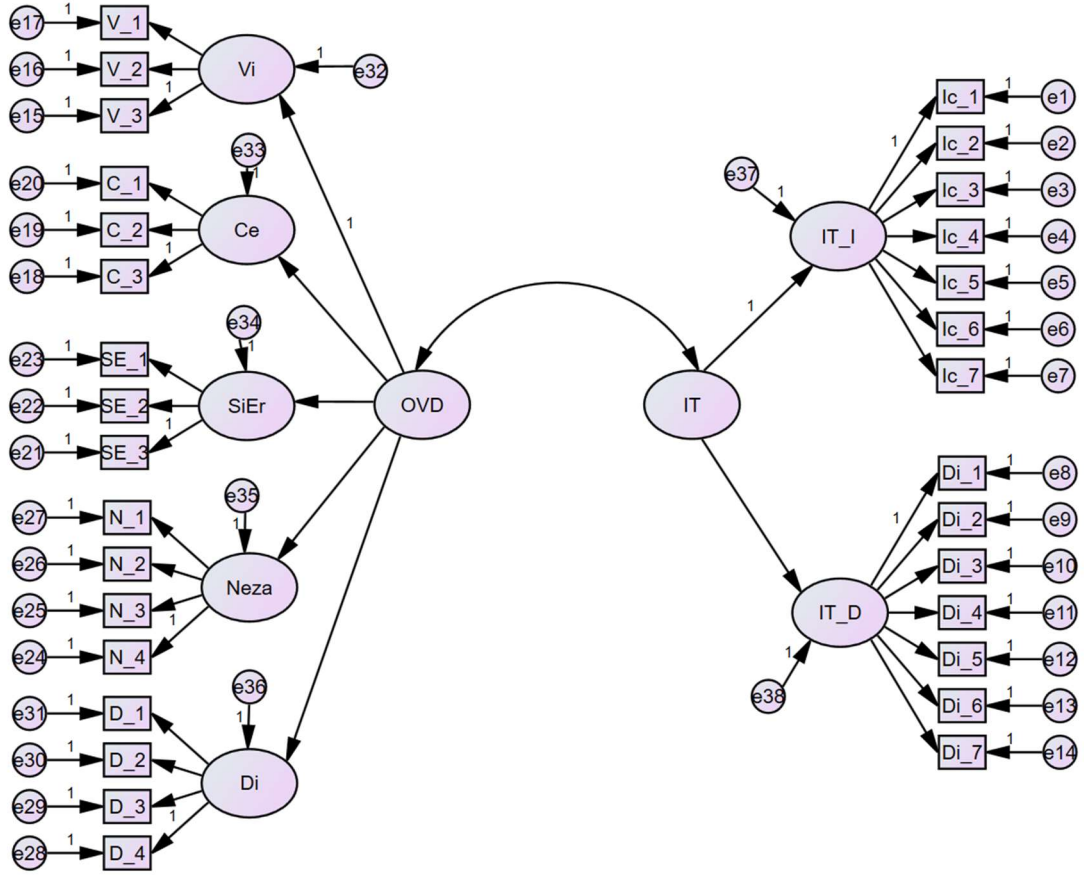
3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki uyumu göstermektedir. Yapılan analiz ile çalışma kapsamında elde edilen veriler ile teoriye dayalı olarak oluşturulan ölçüm modeli arasındaki uyum denetlenmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum endekslerinin belli bir aralık içerisinde olması beklenmektedir. Burada öne çıkan bazı uyum endeksleri ve bu endekslere ait uygun aralıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.7: Seçilmiş Uyum Endeksleri

Uyum Endeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

İlk olarak literatürdeki önceki çalışmaların sonuçları dikkate alınarak ölçüm modeli oluşturulmuştur. Model Şekil 3.2'de belirtilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus çift kültürlülük ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analize dahil edilmemiş olmasıdır. Yukarıda da belirtildiği üzere çift kültürlülük skoru Türk kültürünü benimseme düzeyi ve Alman kültürünü benimseme düzeylerinin birleşimi olarak elde edilmiştir. Böylelikle bu değişken artık gözlenen bir değişken haline gelmiştir ve Doğrulayıcı Faktör Analizi dahilinde incelenmemiştir.



Şekil 3.2: Teoriye Dayalı Olarak Oluşturulan Ölçüm Modeli

Modelin test edilmesinden önce var olan değişkenlerin çoklu normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Bunun için AMOS programı yardımıyla hem değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği hem de Mardia katsayısı hesaplanarak çok değişkenli normallik varsayımı test edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu incelenirken çarpıklık değerlerinin -2 ila 2 arasında, basıklık değerlerinin ise -7 ila 7 arasında olması beklenmektedir (Cohen et al., 2002). Diğer taraftan çok değişkenli normalliğin sağlanması için hesaplanan Mardia katsayısının 3'ten küçük olması gerekmektedir (Hancock & Mueller, 2006; Westfall & Henning, 2013). Aşağıdaki tabloda normallik varsayımına ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Normallik Varsayımının İncelenmesi

Değişken	Çarpıklık	Kritik Oran	Basıklık	Kritik Oran
D_1	-0,281	-2,983	-1,094	-5,802
D_2	-0,242	-2,562	-1,094	-5,802
D_3	-0,172	-1,821	-1,268	-6,727
D_4	-0,163	-1,729	-1,195	-6,339
N_1	-0,633	-6,715	0,589	3,123
N_2	-0,453	-4,808	-0,372	-1,972
N_3	-0,384	-4,069	-0,754	-4
N_4	-0,291	-3,09	-0,943	-5
SE_1	-0,524	-5,561	-0,604	-3,205
SE_2	-0,534	-5,663	-0,669	-3,546
SE_3	-0,387	-4,11	-1,147	-6,084
C_1	-0,561	-5,952	-0,34	-1,802
C_2	-0,517	-5,485	-0,496	-2,629
C_3	-0,449	-4,765	-0,682	-3,618
V_1	-0,799	-8,479	0,218	1,154
V_2	-0,604	-6,404	-0,289	-1,533
V_3	-0,582	-6,171	-0,619	-3,281
Di_7	0,908	9,631	1,475	7,823
Di_6	0,715	7,579	1,504	7,976
Di_5	0,192	2,032	0,748	3,969
Di_4	0,284	3,016	1,205	6,39
Di_3	0,305	3,23	1,059	5,616
Di_2	-0,259	-2,748	0,034	0,178
Di_1	0,085	0,906	0,726	3,852
Ic_7	0,89	9,436	1,03	5,462
Ic_6	0,679	7,203	1,212	6,429
Ic_5	0,577	6,125	1,044	5,534
Ic_4	0,3	3,179	0,497	2,636
Ic_3	-0,086	-0,917	-0,133	-0,703
Ic_2	-0,069	-0,729	-0,211	-1,118
Ic_1	0,342	3,624	0,702	3,725
Çoklu Normallik			86,887	24,953

Normallik testlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -2 ile 2 arasında, basıklık değerlerinin ise -7 ile 7 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ölçeklere ait maddelerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak çoklu normalliğe ilişkin Mardia katsayısı incelendiğinde katsayının oldukça

yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum çoklu normallik varsayımının sağlanmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada Doğrulayıcı Faktör Analizinin ve Yapısal Eşitlik Modelinin analizinde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Her ne kadar değişkenler normallik varsayımı sağlamadığı için çoklu normallik varsayımı sağlanamamış olsa da Maximum Likelihood yönteminin normallik varsayımının ihlalden çok fazla etkilenmediğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Ayrıca konuyla ilgili yapılan simülasyon çalışmaları farklı basıklık ve çarpıklık seviyelerine sahip verilere ilişkin sonuçların önemli değişiklikler göstermediğini ortaya koymuştur (Reinartz et al., 2009). Üstelik örneklem sayısının büyük olması normallik varsayımının sağlanamamasının yaratmış olduğu problemin etkisini azaltmaktadır (Hair et al., 2014).

Modele ilişkin faktör yükleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.9: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri

			Faktör Yükleri	Kritik Oran
IT_I	<---	IT	,898	
IT_D	<---	IT	,820	14,313***
Vi	<---	OVD	,969	
Ce	<---	OVD	,983	19,442***
SiEr	<---	OVD	,977	24,942***
Neza	<---	OVD	,805	20,824***
Di	<---	OVD	,743	19,393***
Ic_1	<---	IT_I	,920	
Ic_2	<---	IT_I	,728	24,482***
Ic_3	<---	IT_I	,897	38,522***
Ic_4	<---	IT_I	,933	43,321***
Ic_5	<---	IT_I	,837	32,308***
Ic_6	<---	IT_I	,784	28,080***
Ic_7	<---	IT_I	,743	25,371***
Di_1	<---	IT_D	,886	
Di_2	<---	IT_D	,830	29,338***
Di_3	<---	IT_D	,902	34,943***
Di_4	<---	IT_D	,868	32,127***
Di_5	<---	IT_D	,590	17,192***
Di_6	<---	IT_D	,788	26,639***
Di_7	<---	IT_D	,737	23,747***

			Faktör Yükleri	Kritik Oran
V_3	<---	Vi	,887	
V_2	<---	Vi	,849	30,331***
V_1	<---	Vi	,869	31,822***
C_3	<---	Ce	,673	
C_2	<---	Ce	,634	15,023***
C_1	<---	Ce	,555	13,295***
SE_3	<---	SiEr	,806	
SE_2	<---	SiEr	,857	25,869***
SE_1	<---	SiEr	,809	23,907***
N_4	<---	Neza	,831	
N_3	<---	Neza	,840	26,037***
N_2	<---	Neza	,848	26,441***
N_1	<---	Neza	,857	26,848***
D_4	<---	Di	,853	
D_3	<---	Di	,858	27,786***
D_2	<---	Di	,841	26,950***
D_1	<---	Di	,797	24,819***

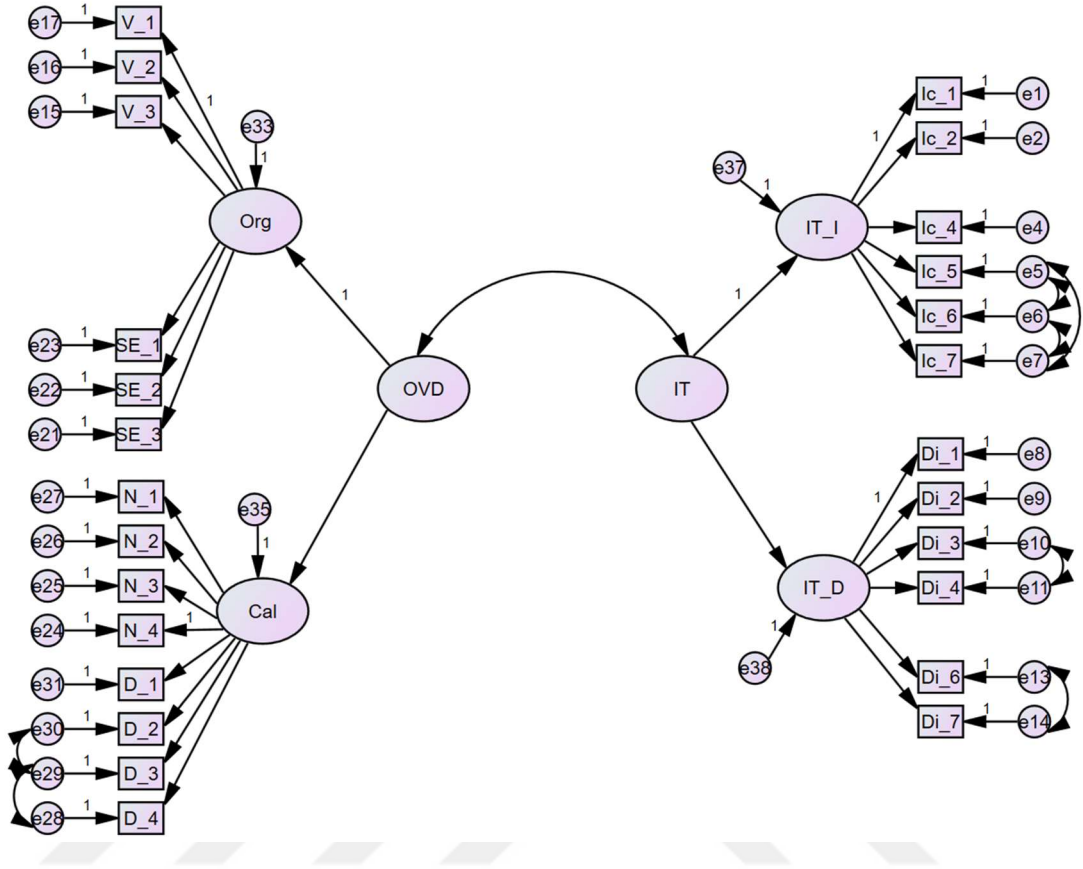
*** 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçüm modeline ilişkin öne çıkan bazı temel uyum endeksleri aşağıda gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde uyum endeksi değerlerinin istenilen aralıklar içerisinde olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.10: Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Endeksleri

Uyum Endeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	6,764
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,092
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,851
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,870
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,771
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,733

Başta Keşfedici Faktör Analizinden elde edilen sonuçlar ve AMOS programının vermiş olduğu modifikasyon endeksleri (ilgili modifikasyon endeksleri Ek-2’de belirtilmiştir) dikkate alınarak farklı kombinasyonlar denenmiş ve aşağıda belirtilen iyileştirilmiş ölçüm modeli iyileştirilmiş elde edilmiştir. Bu modelde ayrıca aralarında yüksek korelasyon olan hatalar oluşturulan yollarla belirtilmiştir.



Şekil 3.3: Uygun Ölçüm Modeli

Yukarıdaki modelde görüleceği üzere örgütsel vatandaşlık davranışı Keşfedici Faktör Analizinde de gösterildiği üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Oluşturulan yeni modelde “Org” ifadesi örgüte yönelik davranış boyutunu, “Cal” ifadesi çalışanlara yönelik davranış boyutunu ifade etmektedir. Burada ters olarak sorulmuş olan Centilmenlik soruları faktör yükleri düşük olduğu için modele dahil edilmemiştir. Ayrıca hem içsel tatmin hem de dışsal tatmin boyutları altında yüksek bir faktör yükü gösteren Di_5 ve Ic_3 maddeleri de modelden çıkartılmıştır. Eldeki veri bu modele daha uygundur. Bu modele ilişkin uyum endeksleri şu şekildedir:

Tablo 3.11: Uygun Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Endeksleri

Uyum Endeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,401
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,060
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,941
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,958
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,895
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,872

Burada sadece GFI değeri kabul edilebilir seviyenin altındadır ancak hem diğer göstergelerin yeterli düzeyde olması hem de GFI değerinin kabul edilebilir seviyeye çok yakın olması nedeniyle bu modelin uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin diğer uyum endeksleri Ek-2’de gösterilmiştir. Ölçüm modeline ait parametreler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.12: Uygun Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri

			Faktör Yükler	Kritik Oran
IT_I	<---	IT	,846	
IT_D	<---	IT	,879	15,484***
Org	<---	OVD	,880	
Cal	<---	OVD	,840	14,267***
Ic_1	<---	IT_I	,941	
Ic_2	<---	IT_I	,702	23,336***
Ic_4	<---	IT_I	,945	46,651***
Ic_5	<---	IT_I	,808	30,647***
Ic_6	<---	IT_I	,734	25,238***
Ic_7	<---	IT_I	,695	22,917***
Di_1	<---	IT_D	,920	
Di_2	<---	IT_D	,877	34,706***
Di_3	<---	IT_D	,870	34,008***
Di_4	<---	IT_D	,801	28,264***
Di_6	<---	IT_D	,727	23,883***
N_4	<---	Cal	,859	
N_3	<---	Cal	,841	28,377***
N_2	<---	Cal	,828	27,619***
N_1	<---	Cal	,826	27,495***
SE_1	<---	Org	,788	25,277***
SE_2	<---	Org	,848	28,612***

			Faktör Yükler	Kritik Oran
SE_3	<---	Org	,786	25,169***
V_3	<---	Org	,891	31,252***
V_2	<---	Org	,848	28,562***
V_1	<---	Org	,856	
D_1	<---	Cal	,813	26,767***
D_2	<---	Cal	,791	25,563***
D_3	<---	Cal	,773	24,551***
D_4	<---	Cal	,803	26,165***
Di_7	<---	IT_D	,674	21,094***

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki faktör yüklerinin genel olarak 0,7'den büyük olması beklenmektedir. Faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirten çalışmalar da mevcuttur (Hair et al., 2014). Yukarıdaki tablo incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olduğu ya da 0,7'e çok yakın olduğu görülmektedir.

Modelle ilgili olarak ayrıca yakınsama ve yapı geçerliliğinin de incelenmesi gerekmektedir. Yakınsama geçerliliği için faktör yükleri ve *cronbach's alpha* katsayıları baz alınmaktadır. Öncelikle modeldeki tüm faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Yukarıda gösterildiği üzere modelde elde edilen faktör yükleri 0,5'in üzerindedir. Elde edilen alt boyutlara ilişkin *cronbach's alpha* katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri

Boyut	Cronbach's Alpha
OVD	0,953
Org	0,933
Cal	0,943
IT	0,945
IT_I	0,930
IT_D	0,933

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere alt boyutlara ait *cronbach's alpha* katsayıları yüksektir. Bu iki gösterge yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Yapı geçerliliği için AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonların 0,85'ten küçük olması beklenir. Aşağıdaki tabloda AVE değerleri ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonlar verilmiştir.

Tablo 3.14: Yapı Geçerliliğine İlişkin Değerler

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Cal	IT_I	IT_D	Org
Cal	0,941	0,668	0,546	0,943	0,817			
IT_I	0,919	0,658	0,554	0,955	0,448	0,811		
IT_D	0,922	0,666	0,554	0,940	0,473	0,744	0,816	
Org	0,933	0,701	0,546	0,937	0,739	0,476	0,488	0,837

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere AVE değerleri 0,5'in üzerinde ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,75'in altındadır. Elde edilen tüm bu veriler oluşturulan modelin uygunluğunu göstermektedir. Böylelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi tamamlanmıştır.

3.7. Demografik Değişkenler ile Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın bu kısmında yapılan keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen ölçek değerleri ile katılımcıların demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Böylelikle çalışmanın temel hipotezlerinin yanı sıra aşağıda belirtilen hipotezler de test edilmiştir:

H_{5a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{5b}: İş tatmin düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{5c}: Çift kültürlülük düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{6a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{6b}: İş tatmin düzeyi sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{6c}: Çift kültürlülük düzeyi sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{7a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi nesiller arasında farklılaşmaktadır.

H_{7b}: İş tatmin düzeyi nesiller arasında farklılaşmaktadır.

H_{7c}: Çift kültürlülük düzeyi nesiller arasında farklılaşmaktadır.

H_{8a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H_{8b}: İş tatmin düzeyi ile yaş arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H_{8c}: Çift kültürlülük düzeyi ile yaş arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin hangi analizler ile test edilmesi gerektiğini belirleyebilmek amacıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolomogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.15: Ölçeklerin Normal Dağılım Varsayımının İncelenmesi

	Kolomogrov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İst,	df	p	İst,	df	p
Örgüte Yönelik ÖVD	0,234	675	0,000	0,875	675	0,000
Kişiyeye Yönelik ÖVD	0,209	675	0,000	0,885	675	0,000
İçsel İş Tatmini	0,184	675	0,000	0,896	675	0,000
Dışsal İş Tatmini	0,209	675	0,000	0,882	675	0,000
Çift Kültürlülük	0,038	675	0,023	0,990	675	0,000

Gerçekleştirilen testler sonucunda elde edilen sonuçlar ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin verinin normal dağılmadığını göstermiştir. Bu nedenle hipotezlerin test edilmesinde parametrik olmayan testler tercih edilmiş ve iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca temel değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin tespiti için ise Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 3.16: Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Erkek (n = 320)		Kadın (n = 355)		İst.
	X	SS	X	SS	
Örgüte Yönelik ÖVD	5,60	1,01	5,79	0,98	51510*
Kişiyeye Yönelik ÖVD	5,46	0,97	5,71	0,91	49167**

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin sonucunda araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği örgüte yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda cinsiyetin her iki boyut için de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde her iki boyut için de kadın çalışanların ÖVD düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuç literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir (Kidder, 2002; Morrison, 1994; Van Dyne & LePine, 1998). Genel olarak kadınların diğerlerine yardım etme isteğinin ve diğerlerini öncelik verme düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Flax, 1983). Bu durum kadınların daha yardımsever ve diğerkâm davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Eagly & Wood, 1991). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da benzer bir durumu ortaya koymuştur. Böylelikle sonuçların H_{5a} 'yı desteklediği söylenebilir.

Tablo 3.17: Cinsiyet ve İş Tatmini

	Erkek (n = 320)		Kadın (n = 355)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	
İçsel İş Tatmin	4,41	0,77	4,63	0,69	49313**
Dışsal İş Tatmin	4,40	0,69	4,68	0,82	43625***

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Daha öncede belirtildiği üzere çalışmada iş tatmini, içsel ve dışsal olarak iki boyut altında incelenmiştir. Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda cinsiyetin etkili olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde her iki boyut için kadın çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar kadınların iş tatmin düzeyinin genel olarak daha yüksek olduğunu söyleyen çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Murray & Atkinson, 1981; Wharton et al., 2000). Kadınların sosyal hayatları ile iş hayatları arasındaki dengeyi daha iyi bir şekilde sağlayabilmeleri, çalışma arkadaşları ile daha uyumlu olmaları gibi faktörlerin kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olmaları ardında yatan bazı sebepler olarak

belirlenmektedir. Bu çalışmanın sonuçları da benzer bir durumu ortaya koymuştur. Böylelikle sonuçların H_{5b}'yi desteklediği söylenebilir.

Tablo 3.18: Cinsiyet ve Çift Kültürlülük

	Erkek (n = 320)		Kadın (n = 355)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	
Türk Kültürü Sergileme Düzeyi	5,54	0,85	5,63	0,73	54743
Alman Kültürü Sergileme Düzeyi	3,93	1,01	4,04	1,07	52946
Çift Kültürlülük Düzeyi	22,01	7,12	23,04	7,53	52405

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Gerçekleştirilen çalışmada kullanılan ölçek ile katılımcıların Türk ve Alman kültürünü sergileme düzeyleri ile bu iki düzeyin birleşiminden oluşan çift kültürlülük düzeyleri belirlenmiştir. Cinsiyetin bu değişkenler üzerindeki etkisi incelendiğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar, H_{5c}'yi desteklememektedir.

Tablo 3.19: Sektör ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Kamu (n = 95)		Özel (n = 580)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	
Örgüte Yönelik ÖVD	5,64	1,06	5,71	0,99	26328
Kişiyeye Yönelik ÖVD	5,60	0,97	5,59	0,95	27335

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin çalışmış oldukları sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığı yine Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuç katılımcıların özel sektör çalışanı ya da kamu sektörü çalışanı olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri üzerinde etki olmadığını göstermiştir. Elde edilen bu sonuç hem örgüte yönelik hem de kişiye yönelik vatandaşlık davranış düzeyleri için geçerlidir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{6a}'yı desteklememiştir.

Tablo 3.20: Sektör ve İş Tatmin Düzeyi

	Kamu (n = 95)		Özel (n = 580)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	
İçsel İş Tatmin	4,50	0,84	4,53	0,85	26778
Dışsal İş Tatmin	4,54	0,76	4,55	0,77	27093

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Katılımcıların çalışmış oldukları sektöre göre iş tatmin düzeylerinin değişip değişmediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar sektörün iş tatmin düzeyi üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar çalışanların hem içsel tatmin düzeyleri hem de dışsal tatmin düzeyleri için geçerlidir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{6b} 'yi desteklememiştir.

Tablo 3.21: Sektör ve Çift Kültürlülük Düzeyi

	Kamu (n = 95)		Özel (n = 580)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	
Türk Kültürü Sergileme Düzeyi	5,64	0,69	5,58	0,80	27081
Alman Kültürü Sergileme Düzeyi	4,02	0,98	3,99	1,05	26987
Çift Kültürlülük Düzeyi	22,93	7,03	22,49	7,41	26705

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Katılımcıların çift kültürlülük düzeylerinin kendilerinin çalışmış oldukları sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar çalışılan sektör ile çift kültürlülük düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde katılımcıların Türk ve Alman kültürünü sergileme düzeyleri de çalışılan sektöre göre farklılık göstermemektedir. Böylelikle H_{6c} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.22: Nesil ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	1. Nesil (n=235)		2. Nesil (n=405)		3. Nesil (n=35)		<i>İst.</i>
	X	SS	X	SS	X	SS	
Örgüte Yönelik ÖVD	5,63 _a	0,99	5,72 _a	1,00	5,91 _a	1,01	4,63
Kişiyeye Yönelik ÖVD	5,52 _a	0,97	5,61 _a	0,94	5,95 _b	0,86	6,23*

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Katılımcıların Almanya'daki kaçınıcı nesil olduklarına ile örgütsel davranış sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis H testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarında anlamlı bir farklılık olmadığını gösterirken kişiye yönelik vatandaşlık davranışlarında ise bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde 1. ve 2. nesil arasında anlamlı bir farklılık yokken 3. nesil katılımcıların kişiye yönelik vatandaşlık davranış düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Hem kendileri hem de ebeveynleri Almanya'da doğup büyümüş olan bu neslin çalışma ortamına daha iyi bir uyum sağlayıp diğer çalışanlar ile daha iyi bir iletişim kuruyor olması kişiye yönelik vatandaşlık davranış düzeylerinin bir açıklayıcısı olabilir. Elde edilen sonuçlar H_{7a} 'yı kısmen desteklemektedir.

Tablo 3.23: Nesil ve İş Tatmini

	1. Nesil (n=235)		2. Nesil (n=405)		3. Nesil (n=35)		
	X	SS	X	SS	X	SS	<i>İst.</i>
İçsel İş Tatmin	4,42 _a	0,81	4,57 _a	0,94	4,74 _a	0,94	5,10
Dışsal İş Tatmin	4,53 _a	0,75	4,56 _a	0,78	4,56 _a	0,90	0,03

* $p<,05$, ** $p<,01$, *** $p<,001$

Katılımcıların Almanya'daki kaçınıcı nesil olduklarına göre iş tatmin düzeylerinin değişip değişmediği Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar hem içsel hem de dışsal iş tatmin düzeylerinin katılımcıların kaçınıcı nesil olduklarına göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Böylelikle elde edilen sonuçların H_{7b} 'yi desteklemediği görülmüştür.

Tablo 3.24: Nesil ve Çift Kültürlülük

	1. Nesil (n=235)		2. Nesil (n=405)		3. Nesil (n=35)		F
	X	SS	X	SS	X	SS	
Türk Kültürü Sergileme Düzeyi	5,52 _a	0,87	5,61 _a	0,74	5,79 _a	0,71	3,58
Alman Kültürü Sergileme Düzeyi	3,77 _a	0,0,98	4,01 _a	1,03	5,15 _b	0,61	54,29**
Çift Kültürlülük Düzeyi	21,06 _a	7,06	22,79 _a	7,30	29,78 _b	5,08	43,80***

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Katılımcıların Almanya'daki kaçınıcı nesil olduklarına göre çift kültürlülük düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar 3. nesil çalışanların çift kültürlülük düzeylerinin diğer 1. ve 2. nesil çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. 3. neslin Almanya'da doğup büyüdüğü göz önüne alındığında bu nesildeki katılımcıların her iki kültüre de daha iyi bir uyum sağlayarak daha yüksek bir çift kültürlülük düzeyi göstermiş olmaları beklenen bir sonuçtur.

Diğer taraftan her üç neslin Türk kültürünü sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç her üç neslin de Türk kültürünün özelliklerini belli bir oranda koruduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Alman kültürünün özelliklerini sergileme düzeylerinde ise her bir yeni neslin bir önceki nesilden daha yüksek bir sonuç aldığı görülmektedir. Nesiller geçtikçe Alman kültürünün içerisinde daha fazla zaman geçirmeleri nesillerin daha yüksek bir uyum sağlamalarını sağlamaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar hipotezlerle uyumludur. Böylelikle H_{8c}, elde edilen sonuçlar ile desteklenmiştir.

Tablo 3.25: Yaş ve Temel Değişkenler

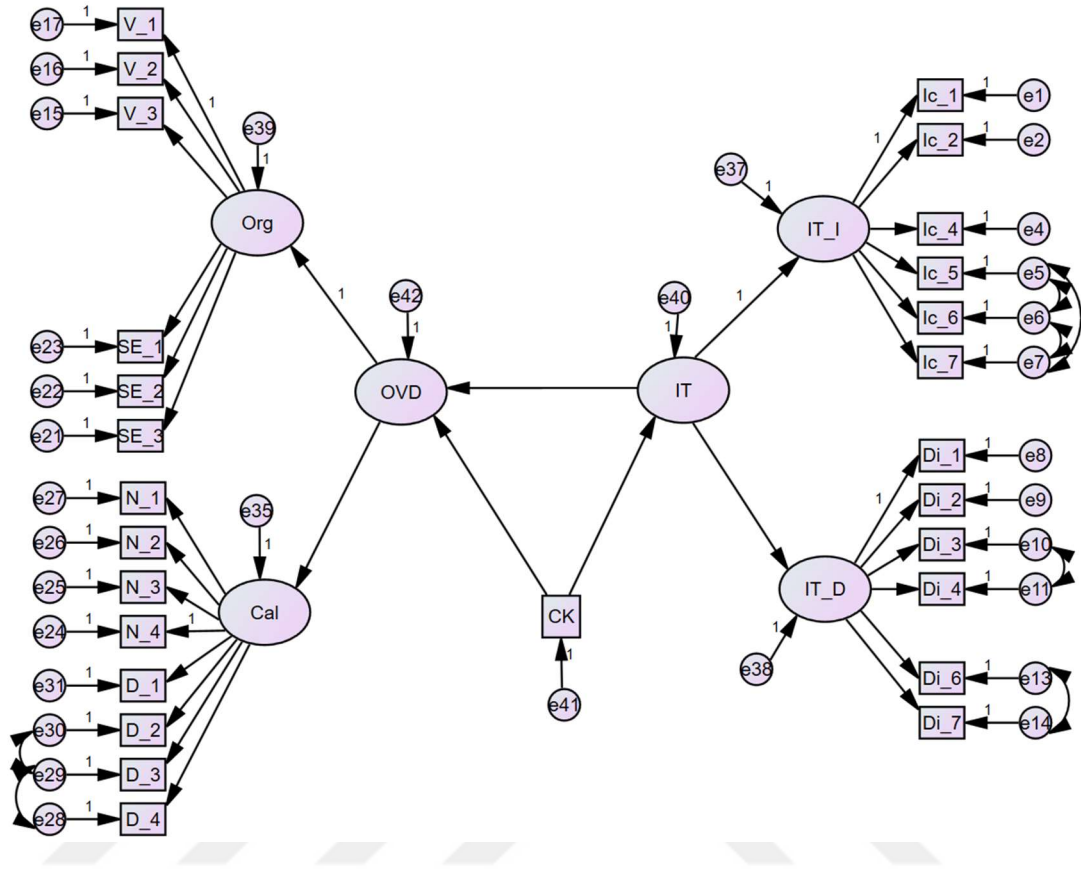
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	1							
2. Örgüte Yönelik ÖVD	,03	1						
3. Kişiyeye Yönelik ÖVD	-,05	,59***	1					
4. İçsel İş Tatmini	-,07	,36***	,35***	1				
5. Dışsal İş Tatmini	-,04	,37***	,36***	,55***	1			
6. Türk Kültürünü S. D.	-,08*	,27***	,29***	,23***	,20***	1		
7. Alman Kültürünü S.D.	-,18***	,37***	,39***	,35***	,36***	,33***	1	
8. Çift Kültürlülük D.	-,17***	,41***	,44***	,38***	,37***	,65***	,92***	1

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Yaş ve çalışma kapsamında ele alınan değişkenler ve alt boyutları arasındaki doğrusal ilişki düzeyleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Yaş ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı doğrusal ilişkiler bulunamamıştır. Diğer taraftan Türk ve Alman kültürünü sergileme düzeyleri ve çift kültürlülük düzeyi ile yaş arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre daha genç çalışanların çift kültürlülük düzeyleri daha yüksek olma eğilimindedir. Ancak burada belirtilmelidir ki bulunan ilişki düzeyleri oldukça zayıf seviyededir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{8c}'yi desteklerken, H_{8a} ve H_{8b} desteklenememiştir.

3.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Doğrulamalı Faktör Analizinin ardından modele çift kültürlülük değişkenini de ekleyerek Yapısal Eşitlik Modeli analizi uygulanmıştır. Test edilen model aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3.4: Yapısal Eşitlik Modeli

Oluşturulan modele ilişkin temel uyum endeksleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.26: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Endeksleri

Uyum Endeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,219
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,057
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,941
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,958
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,897
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,874

Uyum endekslerinden sadece GFI değeri kabul edilebilir aralığın dışında kalmıştır. Ancak yine diğer endekslerin yeterli düzeyde olması ve bu değerin de kabul edilebilir düzeye oldukça yakın olması nedeniyle model kabul edilmiştir.

Tablo 3.27: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Parametreler

			Standartlaştırılmış Yükler	Kritik Oran
IT	<---	CK	,467	11,308***
OVD	<---	CK	,310	7,428***
OVD	<---	IT	,490	9,720***
IT_I	<---	IT	,855	
IT_D	<---	IT	,871	16,413***
Org	<---	OVD	,854	
Cal	<---	OVD	,865	15,895***
Ic_1	<---	IT_I	,941	
Ic_2	<---	IT_I	,702	23,362***
Ic_4	<---	IT_I	,944	46,668***
Ic_5	<---	IT_I	,808	30,653***
Ic_6	<---	IT_I	,734	25,268***
Ic_7	<---	IT_I	,696	22,959***
Di_1	<---	IT_D	,920	
Di_2	<---	IT_D	,877	34,698***
Di_3	<---	IT_D	,870	33,996***
Di_4	<---	IT_D	,800	28,251***
Di_6	<---	IT_D	,727	23,898***
N_4	<---	Cal	,859	
N_3	<---	Cal	,841	28,396***
N_2	<---	Cal	,828	27,623***
N_1	<---	Cal	,826	27,498***
SE_1	<---	Org	,789	25,279***
SE_2	<---	Org	,848	28,574***
SE_3	<---	Org	,787	25,170***
V_3	<---	Org	,890	31,189***
V_2	<---	Org	,848	28,534***
V_1	<---	Org	,855	
D_1	<---	Cal	,813	26,772***
D_2	<---	Cal	,791	25,539***
D_3	<---	Cal	,774	24,585***

			Standartlaştırılmış Yükler	Kritik Oran
D_4	<---	Cal	,803	26,174***
Di_7	<---	IT_D	,674	21,119*

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

Yapılan Yapısal Eşitlik Modeli analizi test edilen modelin geçerli olduğunu göstermiştir. Standartlaştırılmış yüklerin büyüklüğüne göre değişkenler arasındaki ilişkinin gücü yorumlanabilmektedir (Hinkle et al., 1998; Suhr, 2008).

Tablo 3.28: Yol Katsayıları İlişki Düzeyleri

Standartlaştırılmış Yükler	İlişki Düzeyi
< 0,1	Düşük
0,10 – 0,49	Orta
> 0,5	Yüksek

Elde sonuçlara göre çift kültürlülük ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yol katsayısı 0,310 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Bu nedenle çift kültürlülüğün, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri üzerinde düşük düzeyde bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_1 hipotezini destekler niteliktedir. Diğer taraftan çift kültürlülük ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı 0,467 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Bu sayı çift kültürlülük ile çalışanları iş tatmin düzeyi arasında orta düzeyli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_2 hipotezini desteklemiştir. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yol katsayısı 0,490 ($p<,001$) olarak bulunmuştur. Böylelikle çalışanların iş tatmin düzeyinin onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri üzerine orta düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar H_3 hipotezini desteklemektedir. Son olarak çift kültürlülüğün, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde iş tatmini aracılığı ile bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu etkinin düzeyi 0,229 ($p<,01$) olarak bulunmuştur. Bu durum etkinin düzeyi küçük olsa da var olan dolaylı etkiyi göstermektedir ve böylelikle H_4 desteklenmiştir.

Tablo 3.29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H₁: Çift kültürlülük, rgtsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.	0,310***	Desteklendi
H₂: Çift kültürlülük, İş Tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.	0,467***	Desteklendi
H₃: İş Tatmini, rgtsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir.	0,490***	Desteklendi
H₄: Çift kültürlülük, rgtsel Vatandaşlık Davranışı zerinde İş Tatmini aracılığı ile etkilidir.	0,229**	Desteklendi

*p<,05, **p<,01, ***p<,001

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler ve hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir örgütler var oluş amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeyi ve varlıklarını sürdürebilmeyi hedeflerler. Bu var oluş çabasında örgütlerin performansları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi, incelenmesi ve bu faktörler arasındaki potansiyel ilişkilerin ortaya konulması onlar için hayati bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgütlerin performansı üzerindeki etkisi literatürdeki çalışmalar ile ortaya konulmuş olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini, çift kültürlülük kavramı bağlamında ele alınmıştır.

Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramlarının önemi ve aralarındaki ilişkiler yapılan çalışmalar ile ortaya konmuş olsa da bu kavramların çift kültürlülük değişkeni ile olan ilişkisinin incelenmesi bu çalışmanın özgünlüğünü oluşturmakta ve elde edilen sonuçlar literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Küreselleşen dünyada bilgi ve iletişim alanlarının yanı sıra ulaşımında yaşanan teknolojik gelişmeler, uluslararası anlamda ilişkileri ve insan hareketliliğini arttırmış ve kişilerin sahip oldukları etnik kökenlerinin dışındaki farklı kültürler içerisinde yaşamalarına ve çalışmalarına yol açmıştır. Öyle ki kültür, farklı boyutlardaki etkiler ile bireylerin davranışlarını temelden şekillendiren en önemli faktördür. Bu açıdan farklı bir kültür içerisinde uzun bir dönem yaşayan bireyler, yaşadıkları etkileşimler sonucunda hâkim kültürün özelliklerini sergilemeye başlarlar. Bu bağlamda etnik kültür ile hâkim kültür arasında sağlıklı bir denge kurabilen bireyler hem iki kültür arasında bir köprü görevi üstlenmekte hem de etkilendiği bu kültürlerin olumlu yönlerini ön plana çıkartarak örgütler açısından yüksek performans gösterebilen çalışanlar haline gelmektedir. Bu nedenle sosyoloji ve psikoloji alanlarında görece olarak geniş bir yer bulan çift kültürlülük kavramının, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini değişkenleri ile olan ilişkilerinin ortaya konması yönetim bilimleri alanındaki literatüre sağlayacağı katkı açısından önem arz etmektedir.

Bahsi geçen bu üç temel değişken arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için hem Türk kültürüne hem de Alman kültürüne maruz kalmış ve bu nedenle çift kültürlülük özelliği gösterebilecek Almanya’da yaşayan Türk çalışanlardan veri toplanmıştır. Bu amaçla, demografik değişkenlerin yanı sıra Podsakoff vd. (1990) tarafından

hazırlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Minnesota İş Tatmini ölçeği (Weiss et al., 1967) ve Cuellar, Arnold ve Maldonado (1995) tarafından geliştirilen ARSMA-II ölçeklerinden oluşan bir anket katılımcılara uygulanmıştır. Burada öncelikle ölçekler Türkçe olarak hazırlanmış ve anlaşılabilirliği arttırmak adına Almancaya da çevrilerek sorular hem Türkçe hem de Almanca olarak verilmiştir. Toplamda 675 çalışandan toplanan verilerin öncelikle keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ile geçerlilikleri ve *cronbach's alpha* katsayıları hesaplanarak güvenilirlikleri gösterilmiştir. Ardından Yapısal Eşitlik Modeli ile bu üç temel değişken arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Elde edilen sonuçlar çift kültürlülük kavramının, çalışanların örgütsel davranışları sergileme düzeyi üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Bireylerin, içerisinde yaşadıkları hâkim kültüre uyum sağlamış olmaları onların örgüt kültürünü daha kolay benimseyerek örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini teşvik etmektedir. Diğer taraftan kültürlerarası uyum sürecini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirememiş çalışanların ise hem örgütle hem de diğer çalışanlar ile doğru ilişkiler kuramaması ve stres, aidiyetsizlik gibi duygular yaşamaları olasıdır. Bu bağlamda çift kültürlülük düzeyi yüksek çalışanların örgütsel davranış sergileme düzeylerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Nitekim Huang (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma çift kültürlülük kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda elde ettiğimiz sonuçlar, bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Ersoy vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Hollanda'da yaşayan Türklerin daha uzun süre Hollanda'da kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak buradaki ilişkinin yönü negatiftir. Böylelikle aradaki ilişkiyi doğrulamak adına elde ettiğimiz sonuçlar benzerlik göstermekle birlikte ilişkilerin yönü terstir. Türk kültürü ile karşılaştırıldığında daha bireyci bir kültür olan Hollanda kültürüne uyum sağlayan kişilerin daha düşük bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyine sahip olması beklenen bir sonuçtur.

Çalışma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç çift kültürlülük kavramının, iş tatmin düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğudur. Burada yine hâkim kültürün özelliklerini benimsemiş ve her iki kültürün olumlu yönlerini ortaya çıkartarak çift kültürlülük düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması şaşırtıcı değildir. Öyle ki bu tür çalışanların hem yöneticilerle, hem iş arkadaşları ile hem de müşteriler ile daha iyi bir iletişim kurması ve gerektiği durumlarda farklı kültürlerin ilgili özelliklerini kullanarak daha yüksek bir performans göstermesi beklenen bir durumdur. Var olan bu ve benzeri özellikler çift kültürlülük düzeyi yüksek çalışanların, örgüt içerisinde daha kolay kabul görmesini ve takdir edilmesini sağlamaktadır. Kültürel uyumsuzluğun ortaya çıkartabileceği korku, endişe, bitkinlik gibi duyguları yaşamayan bu tür çalışanlar hem içsel hem de dışsal olarak daha yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar göçmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine yapılan diğer bazı çalışmalar (Gomez, 1990; Leong & Chou, 1994; Mace et al., 2005) ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmalar da kültürel uyumu sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmiş ve çift kültürlülük özelliğine sahip göçmenlerin daha yüksek bir iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir.

Ayrıca incelenen model yardımıyla iş tatmin düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık kavramının ilk olarak incelenmeye başladığı dönemlerden itibaren bu kavramın iş tatmini ile olan ilişkisi çeşitli çalışmalar ile ortaya konmuştur. Özellikle Organ ve Ryan (1995) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışma, bu alandaki çalışmaları özetleyerek bu iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi açık bir şekilde belirtmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar da literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki anlamlı pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. İşinden tatmin olan bireylerin, kendi resmi görevlerinin ötesine geçerek örgüte katkı sağlayacak diğer bazı davranışları göstermeleri beklenen bir sonuçtur (George & Brief, 1992; Organ & Konovsky, 1989).

Çalışmada ayrıca demografik değişkenler ile çalışmanın temel değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve çift kültürlülük arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Burada elde edilen sonuçlar cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık

davranışlarını sergileme düzeyinin ve iş tatmin düzeyinin farklılaştığını göstermiştir. Her iki değişken için de kadınların ortalama puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan cinsiyet ile çift kültürlülük düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde katılımcıların çalışmış oldukları sektörün, ele alınan temel değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Ayrıca katılımcıların Almanya'daki kaçınıcı nesil oldukları ile yine temel değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Katılımcıların tamamı Türkiye'den Almanya'ya göç etmiş göçmenler olmayıp bir kısmı orada doğup büyümüş bireylerdir. Elde edilen sonuçlar nesil değişkeninin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından kişiye yönelik davranışlar ve iş tatmininin alt boyutlarından içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Her iki değişken için de 3. nesil bireylerin ortalama puanları diğer nesillere göre daha yüksektir. Diğer taraftan her ne kadar Türk kültürünü sergileme düzeyleri arasında bir farklılık bulunamamış olsa da Alman kültürünü sergileme ve çift kültürlülük düzeylerinin nesil değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Öyle ki bu iki değişken için de 3. nesildeki bireylerin ortalama puanları diğer gruplardaki bireylerin ortalama puanlarına kıyasla daha yüksektir.

Son olarak yaş ile temel değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını gösterirken yaş ile çift kültürlülük arasında düşük ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani daha genç olan bireylerin çift kültürlülük düzeyi daha yüksek olmaktadır. Özellikle Almanya'da dünyaya gelmiş olan genç bireylerin Alman kültürüne daha iyi bir uyum göstererek daha yüksek bir çift kültürlülük düzeyine sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın yönetim bilimleri alanında çok fazla ele alınmamış olan çift kültürlülük kavramını inceleyerek ve bu kavramın örgütlerin performansında önemli bir rol oynayan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenleri ile olan ilişkilerini ortaya koyarak diğer çalışmalardan farklılaştığı ve böylelikle alana önemli teorik ve pratik bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Diğer taraftan elde edilen sonuçlar çalışma ortamında çift kültürlülüğün önemini ortaya koymaktadır. Günümüz iş dünyasında var olan örgütlerin çok uluslu yapıları ve kültürler arası yüksek düzeydeki etkileşimleri

göz önünde bulundurulduğunda farklı kültürler arasında bir köprü görevi görebilecek çift kültürlü çalışanların önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ayrıca bu bireylerin farklı kültürlerin olumlu yönlerini ön plana çıkartarak iş ortamında daha yüksek bir performans sağlayabilecekleri düşünüldüğünde yöneticilerin bu tür bireyleri örgüt bünyesine katmaları tavsiye edilmektedir. Bu tür çalışanların etkin bir şekilde konumlandırılması ile örgütün genel performansının da artacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamındaki verilerin elde edilmesinde tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kar topu yönteminin kullanılmış olması verinin potansiyel bir sistematik hata barındırmasına neden olmaktadır. Ancak böylesi bir verinin toplanmasında tesadüfi örneklem yöntemlerinin kullanılmasının zorluğu, tesadüfi olmayan yöntemlere yönelmeye mecbur bırakmaktadır.

Yönetim bilim alanında yeteri kadar ele alınmamış olan çift kültürlülük kavramının, örgütsel bağlılık, çalışan performansı, işten ayrılma niyeti gibi diğer temel örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerinin incelenmesi gelecek çalışmaların konusu olabilir. Ayrıca farklı kültürlerin sahip olduğu farklı karakteristikler, çift kültürlü bireylerin farklı şekillerde davranmasına neden olabileceği düşünüldüğünde bu alandaki çalışmaların farklı kültürleri kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulla, Jassem, Ramdane Djebarni, Kamel Mellahi: "Determinants of Job Satisfaction in the UAE: A Case Study of the Dubai Police", **Personnel Review**, C. 40, No: 1, 2011, s. 126–146.
- Adams, Gary A., Terry A. Beehr: "Turnover and Retirement: A Comparison of Their Similarities and Differences", **Personnel Psychology**, C. 51, No: 3, 1998, s. 643–665.
- Ahmed, Manzoor, Shafi Ullah, Aftab Alam: "The Importance of Culture in International Marketing", **European Academic Research**, C. 4, No: 1, 2014, s. 3802–3816.
- Ahn, Jeonghoon: "Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis", **American Journal of Pharmaceutical Education**, C. 66, No: 1, 2002, s. 37–42.
- Alexandra Beauregard, T.: "Perfectionism, Self-Efficacy and OCB: The Moderating Role of Gender", **Personnel Review**, C. 41, No: 5, 2012, s. 590–608.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, C. 49, No: 3, 1996, s. 252–276.
- Alotaibi, Adam G.: "Antecedents of A Study of Public Personnel Citizenship Behavior: Organizational in Kuwait", **Public Personnel Management**, C. 30, No: 3, 2001, s. 363–376.
- Alpar, Reha: **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.
- Alwin, Duane F., Robert M. Hauser: "The Decomposition of Effects in Path Analysis", **American Sociological Review**, C. 40, No: 1, 1975, s. 37–47.
- Andolsek, Dana Mesner, Janez Sebe: "Multinational Perspectives on Work Values and Commitment", **International Journal of Cross Cultural Management**, C. 4, No: 2, 2004, s. 181–209.
- Andreassi, Jeanine K vd.: "Job Satisfaction Determinants: A Study Across 48 Nations", **Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East Chapter: Business Without Borders.**, ed. Jing'an Tang, 2012, s. 1–24.
- Arıcıgil Çılan, Çiğdem: "Measuring Digital Divide by Using Confirmatory Factor Analysis and MANOVA: A Case of Turkey", **Alphanumeric Journal**, C. 7, No: 1, 2019, s. 1–12.

- Arrindell,
Willem A., R.
Veenhoven: “Feminine Values and Happy Life-Expectancy in Nations”, **Personality and Individual Differences**, C. 33, No: 5, 2002, s. 803–813.
- Aslan, Şebnem: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi**, C. 15, No: 2, 2008, s. 163–178.
- Au, A. Y. W.
vd.: “The Relationship between Acculturation and Job Satisfaction among Chinese Immigrants in the New York City Restaurant Business”, **Hospitality Management**, C. 17, No: 1, 1998, s. 11–21.
- Au, Kevin Y.: “Intra-Cultural Variation : Evidence Business and Implications for International Business”, **Journal of International Business Studies**, C. 30, No: 4, 1999, s. 799–812.
- Azim,
Mohammad
Tahlil,
Mohammad
Moinul Haque,
Rashid Ahmed
Chowdhury: “Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study”, **International Review of Management and Business Research**, C. 2, No: 2, 2013, s. 488–498.
- Baltacı, Adem: “Değerlendirme Farklılıklarının Ve Atfin Nedenseliğinin Açıklayıcısı Olarak Kültür”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 7, No: 31, 2014, s. 720–727.
- Barksdale,
Kevin, Jon M.
Werner: “Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”, **Journal of Business Research**, C. 51, No: 2, 2001, s. 145–155.
- Bateman,
Thomas S.,
Dennis W.
Organ: “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee ‘Citizenship’”, **Academy of Management Journal**, C. 26, No: 4, 1983, s. 587–595.
- Bateman,
Thomas S.,
Stephen
Strasser: “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**, C. 27, No: 1, 1984, s. 95–112.
- Batson, C.
Daniel vd.: “Empathic Joy and the Empathy-Altruism Hypothesis.”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 61, No: 3, 1991, s. 413–426.
- Bayram, Nuran: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları**, İstanbul, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2013.

- Becker, Jennifer A. H., H. Dan O'Hair: "Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Communication Research**, C. 35, No: 3, 2007, s. 246–267.
- Becton, J. Bret, Hubert S. Field: "Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison between Chinese and American Employees", **The International Journal of Human Resource Management**, C. 20, No: 8, 2009, s. 1651–1669.
- Bedeian, Arthur G., Gerald R. Ferris, K. Michele Kacmar: "Age , Tenure , and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", **Journal of Vocational Behavior**, C. 40, No: 1, 1992, s. 33–48.
- Belete, Alubelkassaw: "Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review", **International Journal of Research in Business Studies and Management**, C. 5, No: 7, 2018, s. 23–31.
- Belfield, Clive R., R. D. F. Harris: "How Well Do Theories of Job Matching Explain Variations in Job satisfaction Across Education Levels? Evidence for UK Graduates", **Applied Economics**, C. 34, No: 5, 2002, s. 535–548.
- Belias, Dimitrios, Athanasios Koustelios: "Leadership and Job Satisfaction: A Review", **European Scientific Journal**, C. 10, No: 8, 2014, s. 24–46.
- : "Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review", **International Review of Management and Marketing**, C. 4, No: 2, 2014, s. 132–149.
- Benet-Martínez, Verónica vd.: "Negotiating Biculturalism: Cultural Frame Switching in Biculturals with Oppositional versus Compatible Cultural Identities", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 33, No: 5, 2002, s. 492–516.
- Benet-Martínez, Verónica, Fiona Lee, Janxin Leu: "Biculturalism and Cognitive Complexity: Expertise in Cultural Representations", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 37, No: 4, 2006, s. 386–407.
- Bentler, Peter M.: "Casual Modelling via Structural Equation Systems", **Handbook of Multivariate Experimental Psychology**, ed. John R. Nesselrode, Raymond B. Cattell, 2. baskı, New York, Plenum Press, 1988, s. 977, doi:10.1007/978-1-4613-0893-5.
- : "Multivariate Analysis with Latent Variables: Casual Modelling", **Annual Review of Psychology**, C. 31, 1980, s. 419–456.

- Bentler, Peter M., Douglas G. Bonett: "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", **Psychological Bulletin**, C. 88, No: 3, 1980, s. 588–606.
- Bentler, Peter M., Paul Dudgeon: "Covariance Structure Analysis: Statistical Practice, Theory, and Directions", **Annual Review of Psychology**, C. 47, 1996, s. 563–592.
- Bergeron, Diane M.: "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens At What Cost?", **Academy of Management Review**, C. 32, No: 4, 2007, s. 1078–1095.
- Berry, John W.: "Acculturation: Living Successfully in Two Cultures", **International Journal of Intercultural Relations**, C. 29, No: 6, 2005, s. 697–712.
- : "Acculturation Attitudes in Plural Societies", **Applied Psychology**, C. 38, No: 2, 1989, s. 185–206.
- : "Conceptual Approaches to Understanding Acculturation", **Acculturation: Advances in Theory, Measurement, and Applied Research**, ed. K. M. Chun, P. B. Organista, G. Marin, Washington, American Psychological Association, 2003, s. 17–38.
- : "Globalisation and Acculturation", **International Journal of Intercultural Relations**, C. 32, No: 4, 2008, s. 328–336.
- : "Immigration, Acculturation, and Adaptation", **Applied Psychology**, C. 46, No: 1, 1997, s. 5–34.
- Beugelsdijk, Sjoerd, Robbert Maseland, André van Hoorn: "Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable Over Time? A Cohort Analysis", **Global Strategy Journal**, C. 5, No: 3, 2015, s. 223–240.
- Beutell, Nicholas J., Ursula Wittig-Berman: "Predictors of Work-Family Conflict and Satisfaction with Family, Job, Career, and Life", **Psychological Reports**, C. 85, No: 3, 1999, s. 893–903.
- Billingsley, Bonnie S., Lawrence H. Cross: "Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Stay in Teaching: A Comparison of General and Special Educators", **The Journal of Special Education**, C. 25, No: 4, 1992, s. 453–471.
- Blum, M. L., J. C. Naylor: **Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations**, New York, Harper and Row, 1968.

- Bolino, Mark C.: "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", **Academy of Management Review**, C. 24, No: 1, 1999, s. 82–98.
- Bolino, Mark C., William H. Turnley: "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, C. 90, No: 4, 2005, s. 740–748.
- Bollen, K. A.: **Structural Equations with Latent Variables**, New York, John Wiley and Sons, 1989.
- Boyacigiller, Nakiye Avdan, Nancy J. Adler: "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context", **Academy of Management Review**, C. 16, No: 2, 1991, s. 262–290.
- Brannen, Mary Yoko, David C. Thomas: "Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity", **International Journal of Cross Cultural Management**, C. 10, No: 1, 2010, s. 5–16.
- Brief, Arthur P., Stephan J Motowidlo: "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, C. 11, No: 4, 1986, s. 710–725.
- Brief, Arthur P., Loriann Roberson: "Job Attitude Organization: An Exploratory Study", **Journal of Applied Social Psychology**, C. 19, No: 9, 1989, s. 717–727.
- Brown, Steven P., Robert A. Peterson: "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", **Journal of Marketing Research**, C. 30, 1993, s. 63–77.
- Brown, T. A.: **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, 2. baskı, New York, The Guilford Press, 2015.
- Bukhari, Zirgham Ullah: "Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan", **International Journal of Business and Management**, C. 3, No: 12, 2009, s. 106–115.
- Byrne, Barbara M.: **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, 2. baskı, New York, Routledge, 2010.
- Cabassa, Leopoldo J: "Measuring Acculturation : Where We Are and Where We Need to Go", **Hispanic Journal Of Behavioral Sciences**, C. 25, No: 2, 2003, s. 127–146.
- Carlo, Gustavo vd.: "The Altruistic Personality: In What Contexts Is It Apparent?", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 61, No: 3, 1991, s. 450–458.

- Çelik, Mücahit: "A Theoretical Approach to the Job Satisfaction", **Polish Journal of Management Studies**, C. 4, 2011, s. 7–15.
- Chahal, Hardeep, Shivani Mehta: "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector", **Journal of Services Research**, C. 10, No: 2, 2010, s. 25–44.
- Chang, Su Chao, Ming Shing Lee: "A study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", **Learning Organization**, C. 14, No: 2, 2007, s. 155–185.
- Chen, Xiao Ping, Chun Hui, Douglas J. Sego: "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal of Applied Psychology**, C. 83, No: 6, 1998, s. 922–931.
- Chen, Zhen Xiong, Anne Marie Francesco: "The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, C. 62, No: 3, 2003, s. 490–510.
- Chiu, Chi Yue, Ying Yi Hong: "Cultural Competence: Dynamic Processes", **Handbook of Motivation and Competence**, ed. A. Elliot, C. S. Dweck, New York, Guilford, 2005, s. 489–505.
- Chiu, Su-Fen, Hsiao-Lan Chen: "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction", **Social Behavior and Personality**, C. 33, No: 6, 2005, s. 523–540.
- Choi, Jin Nam: "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Workenvironment Characteristics and Intervening Psychological Processes", **Journal of Organizational Behavior**, C. 28, No: 4, 2007, s. 467–484.
- Christopher Cohrs, J., Andrea E. Abele, Dorothea E. Dette: "Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings from Three Samples of Professionals", **The Journal of Psychology**, C. 140, No: 4, 2006, s. 363–395.
- Chun, Douglas vd.: "Long-Term Orientation and the Passage of Time : Is It Time to Revisit Hofstede's Cultural Dimensions ?", **International Journal of Cross Cultural Management**, C. 21, No: 2, 2021, s. 353–371.

- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Orville C. Walker: "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", **Journal of Marketing Research**, C. 11, No: 3, 1974, s. 254–260.
- Clark, Andrew E., Andrew J. Oswald: "Satisfaction and Comparison Income", **Journal of Public Economics**, C. 61, No: 3, 1996, s. 359–381.
- Cohen, Jacob vd.: **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**, 3. baskı, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Connolly, James J., Chockalingam Viswesvaran: "The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis", **Personality and Individual Differences**, C. 29, No: 2, 2000, s. 265–281.
- Cotton, John L., Jeffrey M. Tuttle: "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **Academy Of Management Review**, C. 11, No: 1, 1986, s. 55–70.
- Coyne, Iain, Tanya Ong: "Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study", **International Journal of Human Resource Management**, C. 18, No: 6, 2007, s. 1085–1097.
- Cropanzano, Russell, Thomas A. Wright: "When a 'Happy' Worker Is Really a 'Productive' Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, C. 53, No: 3, 2001, s. 182–199.
- Cuellar, Israel, Bill Arnold, Roberto Maldonado: "Acculturation Rating Scale for Mexican Americans-II: A Revision of the Original ARSMA Scale", **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, C. 17, No: 3, 1995, s. 275–304.
- Davar, S.C., R. RanjuBala: "Relationship between Job Satisfaction & Job Performance : a Meta-analysis", **Indian Journal of Industrial Relations**, C. 48, No: 2, 2012, s. 290–305.
- Dave, Nirav B., Dharmesh Raval: "A Review of Literature on Employees' Job satisfaction and Contentment", **Journal of Management & Research**, C. 6, No: 2, 2016, s. 32–38.
- Davis, R. V.: "Person-Environment Fit and Job Satisfaction", **Job Satisfaction**, ed. C. J. Cranny, P. C. Smith, E. F. Stone, NY, Lexington Books, 1992, s. 69–73.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan: "The " What " and " Why " of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior", **Psychological Inquiry**, C. 11, No: 4, 2000, s. 227–268.

- Deluga, Ronald J.: "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, C. 7, No: 1, 1995, s. 1–16.
- Deshpande, Rohit, Frederick E. Webster: "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, C. 53, No: 1, 1989, s. 3.
- Diamantopoulos, Adamantios, Judy A. Siguaw: **Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated**, London, SAGE Publications, 2000.
- DiStefano, Christine, Brian Hess: "Using confirmatory factor analysis for construct validation: An empirical review", **Journal of Psychoeducational Assessment**, C. 23, No: 3, 2005, s. 225–241.
- Duncan, Otis Dudley: "Path Analysis: Sociological Examples", **The American Journal of Sociology**, C. 72, No: 1, 1966, s. 1–16.
- Duraisingam, Vinita, Ken Pidd, Ann M. Roche: "The Impact of Work Stress and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Study of Australian Specialist Alcohol and Other Drug Workers", **Drugs: Education, Prevention and Policy**, C. 16, No: 3, 2009, s. 217–231.
- Durna, Ufuk, Veysel Eren: "Üç Bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, No: 2, 2005, s. 210–219.
- Dyne, Linn Van, L. L. Cummings, Judi McLean Parks: "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)", **Research in Organizational Behavior**, C. 17, No: January 1995, 1995, s. 215–285.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch: "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, C. 37, No: 4, 1994, s. 765–802.
- Dyne, Linn Van, Jeffrey A. LePine: "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**, C. 41, No: 1, 1998, s. 108–119.
- Eagly, Alice H., Wendy Wood: "Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective", **Personality and Social Psychology Bulletin**, C. 17, No: 3, 1991, s. 306–315.
- Ellickson, Mark C., Kay Logsdon: "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", **State & Local Government Review**, C. 33, No: 3, 2001, s. 173–184.

- Erkorkmaz, Ünal vd.: “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, **Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences**, C. 33, No: 1, 2013, s. 210–223.
- Ersoy, Nevra Cem vd.: “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior among Turkish White-Collar Employees in The Netherlands and Turkey”, **International Journal of Intercultural Relations**, C. 49, No: 1, 2015, s. 68–79.
- Eskildsen, Jacob K., Kai Kristensen, Anders H. Westlund: “Work Motivation and Job Satisfaction in the Nordic Countries”, **Employee Relations**, C. 26, No: 2, 2004, s. 122–136.
- Eslami, Javad, Davood Gharakhani: “Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **ARPN Journal of Science and Technology**, C. 2, No: 2, 2012, s. 85–91.
- Fairbrother, Kerry, James Warn: “Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, C. 18, No: 1–2, 2003, s. 8–21.
- Fan, Xitao, Bruce Thompson, Lin Wang: “Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes”, **Structural Equation Modeling**, C. 6, No: 1, 1999, s. 56–83.
- Farh, Jiing-Lih, Philip M. Podsakoff, Dennis W. Organ: “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction”, **Journal of Management**, C. 16, No: 4, 1990, s. 705–721.
- Fisher, Cynthia D.: “Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?”, **Journal of Organizational Behavior**, C. 21, No: 2, 2000, s. 185–202.
- Flannery, Wm Peter, Steven P. Reise, Jiajuan Yu: “An Empirical Comparison of Acculturation Models”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, C. 27, No: 8, 2001, s. 1035–1045.
- Flax, J.: “Political philosophy and the patriarchal unconscious: A psychoanalytic perspective on epistemology and metaphysics”, **Discovering Reality: Feminist Perspectives on Epistemology, Metaphysics, Methodology, and Philosophy of Science**, ed. S. Harding, M. Hintikka, Londra, Reidel Publishing, 1983, s. 245–281.

- Foote, David A., Thomas Li-Ping Tang: "Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?", **Management Decision**, C. 46, No: 6, 2008, s. 933–947.
- Forgionne, Guisseppi A., Vivian E. Peeters: "Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers", **Human Relations**, C. 35, No: 2, 1982, s. 101–118.
- Fried, Yitzhak, Gerald R. Ferris: "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, C. 40, No: 2, 1987, s. 287–322.
- Friedman, Ray vd.: "Cross-Cultural Management and Bicultural Identity Integration: When does Experience Abroad Lead to Appropriate Cultural Switching?", **International Journal of Intercultural Relations**, C. 36, No: 1, 2012, s. 130–139.
- Fu, Na: "Exploring the Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses-Performance Approach", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, C. 65, No: 3, 2013, s. 240–257.
- Furnham, Adrian, Marion Zacherl: "Personality and Job Satisfaction", **Personality and Individual Differences**, C. 7, No: 4, 1986, s. 453–459.
- Gaertner, Stefan: "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", **Human Resource Management Review**, C. 9, No: 4, 2000, s. 479–493.
- Gautam, Thaneswor vd.: "Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal", **Asian Journal of Social Psychology**, C. 8, No: 3, 2005, s. 305–314.
- Gelade, Garry A., Paul Dobson, Katharina Auer: "Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 39, No: 5, 2008, s. 599–617.
- Gelfand, Michele J., Miriam Erez, Zeynep Ayman: "Cross-cultural Organizational Behavior", **Annual Review of Psychology**, C. 58, 2007, s. 479–514.
- George, Jennifer M., Arthur P. Brief: "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, C. 112, No: 2, 1992, s. 310–329.

- Gillespie, Kate, J. Brad McBride, Liesl Riddle: "Globalization, Biculturalism and Cosmopolitanism: The Acculturation Status of Mexicans in Upper Management", **International Journal of Cross Cultural Management**, C. 10, No: 1, 2010, s. 37–53.
- Givens, Roger: "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", **Emerging Leadership Journeys**, C. 1, No: 1, 2008, s. 4–24.
- Gomez, Manuel R: "Biculturalism and Subjective Mental Health among Cuban Americans", **Social Service Review**, C. 64, No: 3, 1990, s. 375–389.
- Graham, Jill W.: "Organizational Citizenship Behavior Informed by Political Theory", **Annual Meeting of the Academy of Management**, Chicago, 1986.
- Greenberg, Jerald: "Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", **International Journal of Conflict Management**, C. 12, No: 4, 2001, s. 365–375.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, Stefan Gaertner: "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", **Journal of Management**, C. 26, No: 3, 2000, s. 463–488.
- Guo, Qingke vd.: "Indulgence and Long Term Orientation Influence Prosocial Behavior at National Level", **Frontier in Psychology**, C. 9, No: September, 2018, s. 1–10.
- Hackett, Rick D.: "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", **Journal of Occupational Psychology**, C. 62, No: 3, 1989, s. 235–248.
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham: "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, C. 16, No: 2, 1976, s. 250–279.
- Hair, Joseph F. vd.: **Multivariate Data Analysis**, 7. baskı, Essex, Pearson, 2014.
- Hancock, Gregory R., Ralph O. Mueller: **Structural Equation Modeling: A Second Course**, Greenwich, Information Age Publishing, 2006.
- Hanisch, Kathy A., Charles L. Hulin: "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of Casual Model", **Journal Of Vocational Behavior**, C. 39, No: 1, 1991, s. 110–128.

- Hauff, Sven,
Nicole
Franziska
Richter, Tabea
Tressin: “Situational Job Characteristics and Job Satisfaction: The Moderating Role of National Culture”, **International Business Review**, C. 24, No: 4, 2015, s. 710–723.
- Herrmann,
Sarah D,
Michael E W
Varnum: “Integrated Social Class Identities Improve Academic Performance, Well-Being, and Workplace Satisfaction”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 49, No: 4, 2018, s. 635–663.
- Hersch, Joni: “Education Match and Job Match”, **The Review of Economics and Statistics**, C. 73, No: 1, 1991, s. 140–144.
- Hinkle, D. E.,
W. Wiersma, S.
G. Jurs: **Applied Statistics for the Behavioral Sciences**, 4. baskı, Boston, Houghton Mifflin, 1998.
- Hofstede, Geert: **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2. Baskı, Londra, SAGE Publications, 2001.
- : **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA, SAGE Publications, 1980.
- : “Management Scientists Are Human”, **Management Science**, C. 40, No: 1, 1994, s. 4–13.
- : **Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures**, California, SAGE Publications, 1998.
- : “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, C. 9, No: 1, 1980, s. 42–63.
- Hofstede, Geert,
Gert Jan
Hofstede,
Michael
Minkov: **Culture and Organizations: Software of the Mind**, New York, McGraw Hill, 2010.
- Hofstede, Geert,
Michael
Minkov: “Long- versus Short-Term Orientation: New Perspectives”, **Asia Pacific Business Review**, C. 16, No: 4, 2010, s. 493–504.
- Hong, Hae
Jung: “Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness”, **International Journal of Cross Cultural Management**, C. 10, No: 1, 2010, s. 93–120.

- Hong, Ying Yi vd.: "Multicultural Minds: A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition", **American Psychologist**, C. 55, No: 7, 2000, s. 709–720.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan, Michael R. Mullen: "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **Electronic Journal of Business Research Methods**, C. 6, No: 1, 2008, s. 53–60.
- Hoppock, R.: **Job Satisfaction**, New York, Harper Brothers, 1935.
- Horwitz, Frank M., Harish C. Jain: "Managing Human Resources in South Africa: A Multinational Firm Focus", **Advances in International Management**, C. 21, No: 08, 2008, s. 89–123.
- Hoyle, Rick H.: **Handbook of Structural Equation Modelling**, ed. Rick H. Hoyle, New York, Guilford Press, 2012.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto: "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, C. 17, No: 4, 1972, s. 555–573.
- Hu, Li Tze, Peter M. Bentler: "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, C. 6, No: 1, 1999, s. 1–55.
- Huang, Siyuan: "Studies on Bicultural Identity Integration in Organizations", Duke University, 2009.
- Huang, Xu, Evert Van De Vliert: "Job Level and National Culture as Joint Roots of Job Satisfaction", **Applied Psychology**, C. 53, No: 3, 2004, s. 329–348.
- Hui, C. Harry, Candice Yee: "The Impact of Psychological Collectivism and Workgroup atmosphere on Chinese Employees' Job Satisfaction", **Applied Psychology**, C. 48, No: 2, 1999, s. 175–185.
- Hundley, Greg, Jooyup Kim: "National Culture and the Factors Affecting Perceptions of Pay Fairness in Korea and the United States", **The International Journal of Organizational Analysis**, C. 5, No: 4, 1997, s. 325–341.
- Iacobucci, Dawn: "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics", **Journal of Consumer Psychology**, C. 20, No: 1, 2010, s. 90–98.
- Iaffaldano, Michelle, Paul Muchinsky: "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, C. 97, No: 2, 1985, s. 251–273.

- Irfan, Mohamed Ibrahim Mohamed: “Cultural Dimensions of Hofstede and Their Impact on Organizational Performance in Sri Lanka”, **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, C. 2, No: 10, 2016, s. 1160–1169.
- Jiang, Zhou, Paul J. Gollan, Gordon Brooks: “Relationships between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia”, **International Journal of Human Resource Management**, C. 28, No: 7, 2017, s. 973–1004.
- Johnson, Richard A., Dean W. Wichern: **Applied Multivariate Statistical Analysis**, 6. baskı, New York, Pearson, 2007.
- Jöreskog, K. G.: “A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis”, **Psychometrika**, C. 34, No: 2, 1969, s. 183–202.
- Judge, Timothy A. vd.: “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, **Psychological Bulletin**, C. 127, No: 3, 2001, s. 376–407.
- : “The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 77, No: 2, 2010, s. 157–167.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Edwin A. Locke: “Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics”, **Journal of Applied Psychology**, C. 85, No: 2, 2000, s. 237–249.
- Judge, Timothy A., Daniel Heller, Michael K. Mount: “Five-factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, C. 87, No: 3, 2002, s. 530–541.
- Judge, Timothy A., Remus Ilies: “Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home”, **Journal of Applied Psychology**, C. 89, No: 4, 2004, s. 661–673.
- Jurgensen, Clifford E.: “Job preferences (What makes a job good or bad?)”, **Journal of Applied Psychology**, C. 63, No: 3, 1978, s. 267–276.
- Kasa, Mark, Zaiton Hassan: “The Role of Flow between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Hotel Employees in Malaysia”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, C. 211, No: September, 2015, s. 199–206.
- Katz, Daniel: “The Motivational Basis of Organizational Behavior”, **Behavioral Science**, C. 9, No: 2, 1964, s. 131–146.

- Katz, Daniel,
Robert L. Kahn: **The Social Psychology of Organizations**, 2. baskı, New York, Wiley, 1978.
- Kegan, Daniel
L.: “Organizational Development: Description, Issues, and Some Research Results”, **Academy of Management Journal**, C. 14, No: 4, 1971, s. 453–464.
- Kidder,
Deborah L.: “The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, C. 28, No: 5, 2002, s. 629–648.
- Kim,
Sangmook: “Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea”, **International Journal of Manpower**, C. 27, No: 8, 2007, s. 722–740.
- King, Eden B.,
Jennifer M.
George,
Michelle R.
Hebl: “Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective”, **Journal of Personality**, C. 73, No: 3, 2005, s. 585–608.
- Kirkman,
Bradley L.,
Debra L.
Shapiro: “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance”, **Academy of Management Journal**, C. 44, No: 3, 2001, s. 557–569.
- Kline, Rex B.: **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, ed. David A. Kenny, Todd D. Little, 4. baskı, New York, Guilford, 2016.
- Kline, Theresa
J.B., J. E.Dwin
Boyd: “Organizational Structure, Context, and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels”, **Journal of General Psychology**, C. 118, No: 4, 1991, s. 305–316.
- Konovsky,
Mary A.,
Dennis W.
Organ: “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, C. 17, No: 3, 1996, s. 253–266.
- Koptyug,
Evgenia: “Number of immigrants in Germany in 2020, by country of origin”, 2021, (Çevrimiçi)
<https://www.statista.com/statistics/894238/immigrant-numbers-by-country-of-origin-germany/>.
- Korzilius,
Hubert, Joost
J.L.E. Bückler,
Sophie
Beerlage: “Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence”, **International Journal of Intercultural Relations**, C. 56, 2017, s. 13–24.

- Köse, Sevinç,
Burak Kartal,
Nilgün Kayalı: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No: 20, 2003, s. 1–19.
- Koys, Daniel J: “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, **Personnel Psychology**, C. 54, No: 1, 2001, s. 101–114.
- Krishna, Vijay: “Exploring the Effect of National Cultures on Organizational Commitment of Bicultural Employees”, **Human Resource Development International**, C. 12, No: 5, 2009, s. 551–560.
- Kwantes,
Catherine T.: “Culture , Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States”, **Journal of Indian Business Research**, C. 1, No: 4, 2009, s. 196–212.
- Lafromboise,
Teresa, Hardin
L.K. Coleman,
Jennifer Gerton: “Psychological Impact of Biculturalism: Evidence and Theory”, **Psychological Bulletin**, C. 114, No: 3, 1993, s. 395–412.
- Lam, Simon
S.K., Chun Hui,
Kenneth S.
Law: “Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples”, **Journal of Applied Psychology**, C. 84, No: 4, 1999, s. 594–601.
- Lam, Simon
S.K., John
Schaubroeck,
Samuel Aryee: “Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study”, **Journal of Organizational Behavior**, C. 23, No: 1, 2003, s. 1–18.
- Land, Kenneth
C.: “Principles of Path Analysis”, **Sociological Methodology**, C. 1, 1969, s. 3–37.
- Lee, Kibeom,
Natalie J. Allen: “Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions.”, **The Journal of applied psychology**, C. 87, No: 1, 2002, s. 131–142.
- Lee, Sik Yum: “A Bayesian Approach to Confirmatory Factor Analysis”, **Psychometrika**, C. 46, No: 2, 1981, s. 153–160.
- Leong,
Frederick T. L.,
Elayne L. Chou: “The Role of Ethnic Identity and Acculturation in the Vocational Behavior of Asian Americans: An Integrative Review”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 44, No: 2, 1994, s. 155–172.
- Lewis, Gregory
B.: “Turnover and the Quiet Crisis in the Federal Civil Service”, **Public Administration Review**, C. 51, No: 2, 1991, s. 145–155.
- Liden, Robert
C., Sandy J.
Wayne, “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal

- Raymond T. Sparrowe: Relationships, and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, C. 85, No: 3, 2000, s. 407–416.
- Lin, S. J.: “Relationship Between Compensation Equity, Procedural Justice, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, National Chengchi University, 1991.
- Lleras, Christy: “Path Analysis”, **Encyclopedia of Social Measurement**, 2005, s. 25–30, doi:10.1016/B0-12-369398-5/00483-7.
- Locke, Edwin A.: “What is Job satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, C. 4, No: 4, 1969, s. 309–336.
- Lok, Peter, John Crawford: “Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, C. 16, No: 8, 2001, s. 594–613.
- : “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison”, **Journal of Management Development**, C. 23, No: 4, 2004, s. 321–338.
- López-Domínguez, Mercedes vd.: “Transformational Leadership as an Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Business Research**, C. 66, No: 10, 2013, s. 2147–2152.
- Lorcu, F., B. Acar Bolat: “Comparison of Secondary Education PISA Results in European Member States and Turkey via DEA and SEM”, **Journal of WEI Business and Economics**, C. 4, No: 3, 2015, s. 7–17.
- Lowery, Christopher M., N. A. Beadles, Thomas J. Krilowicz: “Note on the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior”, **Psychological Reports**, C. 91, No: 2, 2002, s. 607–617.
- MacCallum, Robert C., Michael W. Browne, Hazuki M. Sugawara: “Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling”, **Psychological Methods**, C. 1, No: 2, 1996, s. 130–149.
- Mace, Karen A. vd.: “Immigrant Job Hunting, Labour Market Experiences, and Feelings about Occupational Satisfaction in New Zealand: An Exploratory Study”, **New Zealand Journal of Psychology**, C. 34, No: 2, 2005, s. 97–109.
- Mackenzie, Scott B., Nathan P. Podsakoff, **Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors**, C. 1, 2017.

Philip M.
Podsakoff:

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, Richard Fetter: “Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons’ Performance”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C. 50, No: 1, 1991, s. 123–150.

Madlock, Paul E.: “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, **Journal of Business Communication**, C. 45, No: 1, 2008, s. 61–78.

Magnier-Watanabe, Rémy, Dai Senoo: “Shaping Knowledge Management: Organization and National Culture”, **Journal of Knowledge Management**, C. 14, No: 2, 2010, s. 214–227.

Mahajan, Ashish, Soo Min Toh: “Group Cultural Values and Political Skills: A Situationist Perspective on Interpersonal Citizenship Behaviors”, **Journal of International Business Studies**, C. 48, No: 1, 2017, s. 113–121.

Malka, Ariel, Jennifer A. Chatman: “Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, C. 29, No: 6, 2003, s. 737–746.

Mansor, Muzainah, Mahamad Tayib: “An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia”, **International Journal of Business and Social Science**, C. 1, No: 1, 2010, s. 81–95.

Mathieu, Cynthia: “Personality and Job Satisfaction: The Role of Narcissism”, **Personality and Individual Differences**, C. 55, No: 6, 2013, s. 650–654.

Mathieu, John E., Dennis M. Zajac: “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, C. 108, No: 2, 1990, s. 171–194.

McCort, Daniel John, Naresh K. Malhotra: “Culture and Consumer Behavior: Toward an Understanding of Cross-Cultural Consumer Behavior in International Marketing”, **Journal of International Consumer Marketing**, C. 6, No: 2, 2008, s. 91–127.

McIntosh, Cameron N.: “Rethinking Fit Assessment in Structural Equation Modelling: A Commentary and Elaboration on Barrett (2007)”, **Personality and Individual Differences**, C. 42, No: 5, 2007, s. 859–867.

McKinnon, Jill L. vd.: “Organizational Culture: Association with Commitment, Job satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in

- Taiwan”, **International Journal of Business Studies**, C. 11, No: June, 2004, s. 25–44.
- Miles, Jeremy N., Mark Shevlin: “Effects of Sample Size, Model Specification and Factor Loadings on the GFI in Confirmatory Factor Analysis”, **Personality and Individual Differences**, C. 25, 1998, s. 85–90.
- Minkov, Michael: “Predictors of Differences in Subjective Well-Being Across 97 Nations”, **Cross-Cultural Research**, C. 43, No: 2, 2009, s. 152–179.
- Minkov, Michael, Geert Hofstede: “The Evolution of Hofstede’s Doctrine”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, C. 18, No: 1, 2011, s. 10–20.
- Minkov, Michael, Anneli Kaasa: “A Test of Hofstede’s Model of Culture Following His Own Approach”, **Cross Cultural & Strategic Management**, C. 28, No: 2, 2021, s. 384–406.
- Mobley, William H. vd.: “Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process”, **Psychological Bulletin**, C. 86, No: 3, 1979, s. 493–522.
- Molinsky, Andrew: “Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions”, **Academy of Management Review**, C. 32, No: 2, 2007, s. 622–640.
- Montgomery, Douglas C., Elizabeth A. Peck, G. Geoffrey Vining: **Introduction to Linear Regression Analysis**, 6. baskı, London, Wiley, 2021.
- Mooij, Marieke De, Geert Hofstede: “Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International retailing”, **Journal of Retailing**, C. 78, No: 1, 2002, s. 61–69.
- Moorman, Robert H.: “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, C. 76, No: 6, 1991, s. 845–855.
- : “The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, **Human Relations**, C. 46, No: 6, 1993, s. 759–776.

- Moorman,
Robert H.,
Gerald L.
Blakely: "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, C. 16, No: 2, 1995, s. 127–142.
- Morrison, E.
W.: "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective.", **Academy of Management Journal**, C. 37, No: 6, 1994, s. 1543–1567.
- Motowidlo,
Stephan J: "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, C. 10, No: 1, 2000, s. 115–126.
- Motowidlo,
Stephan J,
James R. Van
Scotter: "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", C. 79, **Journal of Applied Psychology**, 1994, doi:10.1037/0021-9010.79.4.475.
- Mowday,
Richard T.,
Lyman W.
Porter, Richard
M. Steers: **Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- Mowday,
Richard T.,
Richard M.
Steers, Lyman
W. Porter: "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, C. 14, No: 2, 1979, s. 224–247.
- Mueller,
Charles W.,
Roderick D.
Iverson, Dong
Gi Jo: "Distributive Justice Evaluations in Two Cultural Contexts: A Comparison of U.S. And South Korean Teachers", **Human Relations**, C. 52, No: 7, 1999, s. 869–893.
- Muldoon,
Jeffrey: "The Hawthorne Legacy: A Reassessment of the Impact of the Hawthorne Studies on Management Scholarship, 1930-1958", **Journal of Management History**, C. 18, No: 1, 2012, s. 105–119.
- Murray,
Michael A.,
Tom Atkinson: "Gender Differences in Correlates of Job Satisfaction", **Canadian Journal of Behavioural Science**, C. 13, No: 1, 1981, s. 44–52.
- Nelson, Debra
L., Ronald J.
Burke: "Women Executives: Health, Stress, and Success", **Academy of Management Executive**, C. 14, No: 2, 2000, s. 107–120.

- Nguyen, Angela
Minh Tu D.,
Verónica Benet-
Martínez:
- “Biculturalism and Adjustment: A Meta-Analysis”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 44, No: 1, 2013, s. 122–159.
- :
- “Biculturalism Unpacked: Components, Measurement, Individual Differences, and Outcomes”, **Social and Personality Psychology Compass**, C. 1, No: 1, 2007, s. 101–114.
- Ocampo,
Lanndon vd.:
- “A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications for the Twenty-First Century”, **Personnel Review**, C. 47, No: 4, 2018, s. 821–862.
- Organ, Dennis
W.:
- “A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis”, **Academy of Management Review**, C. 2, No: 1, 1977, s. 46–53.
- :
- “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, C. 10, No: 2, 1997, s. 85–97.
- :
- “Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, C. 5, 2018, s. 295–306.
- :
- Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, Lexington Books, 1988.
- Organ, Dennis
W., Mary A.
Konovsky:
- “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, C. 74, No: 1, 1989, s. 157–164.
- Organ, Dennis
W., Robert H.
Moorman:
- “Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?”, **Social Justice Research**, C. 6, No: 1, 1993, s. 5–18.
- Organ, Dennis
W., Philip M.
Podsakoff, Scott
B. MacKenzie:
- Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., 2006.
- Organ, Dennis
W., Katherine
Ryan:
- “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, C. 48, No: 4, 1995, s. 775–802.
- Orhunbilge,
Neyran:
- Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2010.
- Özdamar,
Kazım:
- Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, 2. baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002.

- Paine, Julie
Beth, Dennis W.
Organ: "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, C. 10, No: 1, 2000, s. 45–59.
- Palich, Leslie
E., Peter W.
Horn, Rodger
W. Griffeth: "Managing in the International Context: Testing Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises", **Journal of Management**, C. 21, No: 4, 1995, s. 671–690.
- Parry, E., S.
Tyson: **Managing People in a Contemporary Context**, New York, Routledge, 2013.
- Perreira,
Tyrone,
Whitney Berta: "Increasing OCB: The Influence of Commitment, Organizational Support and Justice", **Strategic HR Review**, C. 14, No: 1/2, 2015, s. 13–21.
- Petrescu, Alina
Ileana, Rob
Simmons: "Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction", **International Journal of Manpower**, C. 29, No: 7, 2008, s. 651–667.
- Piliavin, Jane
Allyn, Hong-
Wen Charng: "Altruism: A Review of Recent Theory and Research", **Annual Review of Sociology**, C. 16, 1990, s. 27–65.
- Podsakoff,
Nathan P. vd.: "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, C. 94, No: 1, 2009, s. 122–141.
- Podsakoff,
Philip M. vd.: "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, C. 26, No: 3, 2000, s. 513–563.
- : "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, C. 1, No: 2, 1990, s. 107–142.
- Podsakoff,
Philip M., Scott
B. Mackenzie: "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, C. 31, No: 3, 1994, s. 351–363.
- Podsakoff,
Philip M., Scott
B. MacKenzie: "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", **Human Performance**, C. 10, No: 2, 1997, s. 133–151.
- Price, James L.: "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover", **International Journal of Manpower**, C. 22, No: 7, 2000, s. 600–624.

- Prim, Alexandre Luis vd.: “The Relationship Between National Culture Dimensions And Degree Of Innovation”, **International Journal of Innovation Management**, C. 21, No: 3, 2017, s. 1–22.
- Pugno, Maurizio, Sara Depedri: “Job Performance and Job Satisfaction: An Integrated Survey”, **Economia Politica**, C. 27, No: 1, 2010, s. 175–210.
- Randall, Donna M.: “Cross-cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede’s Value Survey Module”, **Journal of Business Research**, C. 26, No: 1, 1993, s. 91–110.
- Raykov, Tenko, George A. Marcoulides: **A First Course in Structural Equation Modeling**, 2. baskı, New Jersey, Lawrance Erlbaum Associates, 2006.
- Raykov, Tenko, Keith F. Widaman: “Issues in Applied Structural Equation Modeling Research”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, C. 2, No: 4, 1995, s. 289–318.
- Reinartz, Werner, Michael Haenlein, Jörg Henseler: “An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM”, **International Journal of Research in Marketing**, C. 26, No: 4, 2009, s. 332–344.
- Roberts, Brent W. vd.: “The Structure of Conscientiousness: An Empirical Investigation Based on Seven Major Personality Questionnaires”, **Personnel Psychology**, C. 58, No: 1, 2005, s. 103–139.
- Robie, Chet vd.: “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”, **Group and Organization Management**, C. 23, No: 4, 1998, s. 470–495.
- Rose, Michael: “Disparate Measures in the Workplace Quantifying Overall Job Satisfaction”, **British Household Panel Survey Research Conference**, Colchester, İngiltere, 2001.
- Rudmin, Floyd W.: “Critical History of the Acculturation Psychology of Assimilation, Separation, Integration, and Marginalization”, **Review of General Psychology**, C. 7, No: 1, 2003, s. 3–37.
- Saad, Carmel S. vd.: “Multiculturalism and Creativity: Effects of Cultural Context, Bicultural Identity, and Ideational Fluency”, **Social Psychological and Personality Science**, C. 4, No: 3, 2013, s. 369–375.
- Sabri, Pirzada Sami Ullah, Muhammad: “Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore”, **International Journal of Business and Social Science**, C. 2, No: 24, 2011, s. 121–129.

- Ilyas, Zahra
Amjad:
- Sager, Jeffrey
K.: “A Structural Model Depicting Salespeople’s Job Stress”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. 22, No: 1, 1994, s. 74–84.
- Sagie,
Abraham: “Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 52, No: 2, 1998, s. 156–171.
- Sathe, Vijay: **Culture and Related Corporate Realities**, Illinois, R.D. Irwin, 1985.
- Schneider,
Susan C.,
Arnoud De
Meyer: “Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture”, **Strategic Management Journal**, C. 12, No: 4, 1991, s. 307–320.
- Schreiber,
James B. vd.: “Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review”, **Journal of Educational Research**, C. 99, No: 6, 2006, s. 323–338.
- Schuler, Randall
S., Nikolai
Rogovsky: “Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture”, **Journal of International Business Studies**, C. 29, No: 1, 1998, s. 159–177.
- Schumacker,
Randall E.,
Richard G.
Lomax: **A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**, 3. baskı, New York, Routledge, 2010.
- Schwartz, Seth
J., Jennifer B.
Unger: “Biculturalism and Context: What is Biculturalism, and When is It Adaptive?”, **Human Development**, C. 53, No: 1, 2010, s. 26–32.
- Schwartz, Seth
J., Byron L.
Zamboanga: “Testing Berry’s Model of Acculturation: A Confirmatory Latent Class Approach”, **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, C. 14, No: 4, 2008, s. 275–285.
- Scott, Dow,
Dennis Mabes: “The Job Satisfaction/Absenteeism Relationship: Gender as a Moderating Variable”, **Akron Business and Economic Review**, C. 15, No: 3, 1984, s. 43–47.
- Şeker, Betül
Dilara, İbrahim
Sirkeci: “Birleşik Krallık’daki Türkiye Kökenli Kadınlarda Yaşam Doyumu: Kimlik , Kültürleşme ve Ayrımcılık”, **Türk Psikoloji Yazıları**, C. 17, No: 34, 2014, s. 69–81.
- Şencan, H.: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik**, 1. baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005.

- Shaw, Jason
vd.: "Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers", **Academy of Management Journal**, C. 52, No: 5, 2009, s. 1016–1033.
- Smith, C. Ann,
Dennis W.
Organ, Janet P.
Near: "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, C. 68, No: 4, 1983, s. 653–663.
- Smith, Patricia
Cain: "The Prediction of Individual Differences in Susceptibility to Industrial Monotony", **Journal of Applied Psychology**, C. 39, No: 5, 1955, s. 322–329.
- Smith, Peter B.: "Organizational Behaviour and National Cultures", **British Journal of Management**, C. 3, No: 1, 1992, s. 39–51.
- Sousa-Pozaa,
Alfonso, Andres
A. Sousa-Poza: "Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction", **The Journal of Socio-Economics**, C. 29, No: 6, 2000, s. 517–538.
- Sparks, Kate,
Cary L. Cooper: "Occupational Differences in the Work–Strain Relationship: Towards the Use of Situation-Specific Models", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C. 72, 1999, s. 219–229.
- Spector, Paul
E.: **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, California, SAGE Publications, 1997.
- Srivastava,
Saurabh Kumar,
Anil Kumar
Gope: "The Antecedents and Consequences of Organization Citizenship Behaviour: A Conceptual Inquiry", **Management Insight**, C. XI, No: 2, 2015, s. 51–56.
- Stage, Frances
K., Hasani C.
Carter, Amaury
Nora: "Path Analysis: An Introduction and Analysis of a Decade of Research", **Journal of Educational Research**, C. 98, No: 1, 2004, s. 5–13.
- Stevens, James
P.: **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**, 5. baskı, New York, Routledge, 2009.
- Suhr, Diana: "Step Your Way Through Path Analysis", **Western Users of SAS Software Conference Proceedings**, 2008, s. 1–10.
- Sullivan, Sherny
E., Rabi S.
Bhagat: "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, C. 18, No: 2, 1992, s. 353–374.

- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell: **Using Multivariate Statistics**, C. 20, 5. baskı, ABD, Pearson, 2007.
- Tadmor, Carmit T., Philip E. Tetlock, Kaiping Peng: “Acculturation Strategies and Integrative Complexity: The Cognitive Implications of Biculturalism”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, C. 40, No: 1, 2009, s. 105–139.
- Taras, Vas: “Cultural Dimensions, Hofstede”, **The International Encyclopedia of Intercultural Communication**, ed. Young Yun Kim, John Wiley & Sons, Inc., 2017, s. 1–5, doi:10.1002/9781118783665.ieicc0100.
- Taras, Vas, Piers Steel, Bradley L. Kirkman: “Improving National Cultural Indices Using a Longitudinal Meta-Analysis of Hofstede’s Dimensions”, **Journal of World Business**, C. 47, No: 3, 2012, s. 329–341.
- Taylor, John M.: “Overview and Illustration of Bayesian Confirmatory Factor Analysis with Ordinal Indicators”, **Practical Assessment, Research and Evaluation**, C. 24, No: 4, 2019, s. 1–16.
- Templer, Klaus J.: “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society”, **Applied Psychology**, C. 61, No: 1, 2012, s. 114–129.
- Thompson, Bruce: **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications**, Washington, American Psychological Association, 2004.
- Thompson, Edmund R., Florence T.T. Phua: “A Brief Index of Affective Job Satisfaction”, **Group and Organization Management**, C. 37, No: 3, 2012, s. 275–307.
- Timming, Andrew R.: “Cross-national Variation in the Determinants of Job Satisfaction: How Far Do Our Results ‘Travel’?”, **International Journal of Organization Theory & Behavior**, C. 13, No: 4, 2010, s. 525–545.
- Ting, Yuan: “Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees”, **Public Personnel Management**, C. 26, No: 3, 1997, s. 313–334.
- Todd, Samuel Y., Aubrey Kent: “Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior”, **North American Journal of Psychology**, C. 8, No: 2, 2019, s. 253–268.

- Treven, Sonja, Matjaž Mulej, Monty Lynn: "The Impact of Culture on Organizational Behavior", **Management**, C. 13, No: 2, 2008, s. 27–39.
- Triandis, Harry C.: "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories", **International Studies of Management & Organization**, C. 12, No: 4, 1982, s. 139–169.
- Tsui, A. S., D. X. Wang: "Employment Relationships from the Employer's Perspective: Current Research and Future Directions", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, ed. C. L. Cooper, I. T. Robertson, Chichester, Wiley, 2002, s. 77–114.
- Tuğal, Fatma Nur, Yunus Topsakal, Esengül Iplik: "Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C. 7, No: 3, 2017, s. 479–488.
- Turunç, Ömer vd.: "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 12, No: 3, 2010, s. 77–96.
- Valentine, Charles: "Deficit Difference, and Bicultural Models of Afro-American Behavior", **Harvard Educational Review**, C. 41, No: 2, 1971, s. 137–157.
- Vroom, Victor H: **Work and Motivation**, New York, Wiley, 1964.
- Wagner, Sharon L., Michael C. Rush: "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age", **Journal of Social Psychology**, C. 140, No: 3, 2000, s. 379–391.
- Walz, Sandra M., Brian P. Niehoff: "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", **Journal of Hospitality and Tourism Research**, C. 24, No: 3, 2000, s. 301–319.
- : "Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants", **Academy of Management Proceedings**, C. 1996, No: 1, 1996, s. 307–311.
- Ward, Colleen, Antony Kennedy: "Acculturation Strategies, Psychological Adjustment, And Sociocultural Competence During Cross-Cultural Transitions", **International Journal of Intercultural Relations**, C. 18, No: 3, 1994, s. 329–343.
- Wegge, Jürgen vd.: "‘Taking a Sickie’: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization",

- Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C. 80, No: 1, 2007, s. 77–89.
- Weiss, David J. vd.: “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, C. 22, 1967, s. 120.
- West, Stephen G., Aaron B. Taylor, Wei Wu: “Model Fit and Model Selection in Structural equation Modeling”, **Handbook of Structural Equation Modeling**, ed. Rick H. Hoyle, New York, The Guilford Press, 2012, s. 209–230.
- Westfall, Peter H., Kevin S. S. Henning: **Texts in Statistical Science: Understanding advanced statistical methods**, Florida, Taylor & Francis, 2013.
- Wharton, Amy S., Thomas Rotolo, Sharon R. Bird: “Social Context at Work: A Multilevel Analysis of Job Satisfaction”, **Sociological Forum**, C. 15, No: 1, 2000, s. 65–90.
- Wheaton, Blair vd.: “Assessing Reliability and Stability in Panel Models”, **Sociological Methodology**, C. 8, No: 1, 1977, s. 84–136.
- Williams, Larry J., Stella E. Anderson: “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, C. 17, No: 3, 1991, s. 601–617.
- Wolfle, Lee M.: “The Introduction of Path Analysis to the Social Sciences, and Some Emergent Themes: An Annotated Bibliography”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, C. 10, No: 1, 2003, s. 1–34.
- Wyrwa, Joanna, Jerzy Kaźmierczyk: “Conceptualizing Job Satisfaction and Its Determinants: A Systematic Literature Review”, **Journal of Economic Sociology**, C. 21, No: 5, 2020, s. 138–168.
- Yee, Rachel W.Y., Andy C.L. Yeung, T. C. Edwin Cheng: “The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries”, **Journal of Operations Management**, C. 26, No: 5, 2008, s. 651–668.
- Yen, Hsiuju Rebecca, Brian P. Niehoff: “Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks”, **Journal of Applied Social Psychology**, C. 34, No: 8, 2004, s. 1617–1637.
- Yıldırım, Tuncay: “Misafirlikten Ev Sahipliğine, 60 Yıllık Göçün İzleri”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.dw.com/tr/misafirlikten-ev-sahipligine-60-yillik-gocun-izleri/a-59650414>.

Zheng, Wei,
Mian Zhang,
Hai Li:

“Performance appraisal process and organizational citizenship behavior”, **Journal of Managerial Psychology**, C. 27, No: 7, 2012, s. 732–752.

Ziegler, René,
Britta Hagen,
Michael Diehl:

“Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator”, **Journal of Applied Social Psychology**, C. 42, No: 8, 2012, s. 2019–2040.



EKLER

Ek-1 Anket

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı öğrencisi Hüseyin Burgazozlu tarafından Prof. Dr. Çiğdem Arıcıgil Çılan'ın danışmanlığını yaptığı doktora tezinde kullanılmak üzere gerçekleştirilmektedir. Çalışma, çift kültüre sahip bireylerin çalışma hayatlarıyla ilgili olarak işyerinde göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Anketten elde edilen veriler sadece akademik amaçla kullanılacak olup herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Çalışmamızla ilgili herhangi bir sorunuz olursa ya da çalışmanın bulgularından haberdar olmak isterseniz bizimle aşağıdaki iletişim bilgilerimiz üzerinden temasa geçebilirsiniz. Sorulara içten bir şekilde cevap vermeniz çalışmanın sağlıklı bir şekilde ilerlemesi açısından önem arz etmektedir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Hüseyin Burgazozlu

hburgazozlu@sakarya.edu.tr

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz. / Bitte wählen Sie die entsprechende aus.

1. Nesil: Türkiye’de doğdum./1. Generation: Ich bin in der Türkei geboren.	
2. Nesil: Almanya’da doğdum, anne ya da babamdan biri Türkiye’de doğdu./2. Generation: Ich bin in Deutschland geboren, meine Mutter oder meine Vater ist in der Türkei geboren.	
3. Nesil: Almanya’da doğdum, anne ve babamın her ikisi de Almanya’da doğdu ancak ninelerim ve dedelerim Türkiye’de doğdu./3. Generation: Ich bin in Deutschland geboren, meine Eltern sind in Deutschland geboren aber meine Großeltern sind in der Türkei geboren.	
Diğer/Andere	

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz. / Bitte wählen Sie die entsprechende aus.
(Çift Kültürlülük Ölçeği)

		Asla-Hiç/Niemals	Çok az-Nadiren/Sehr Wenige-Selten	Biraz-Ara Sıra/ Wenig-Gelegentlich	Kısmen-Bazen/Teilweise-Manchmal	Fazla-Sık/ Mehr-Oft	Oldukça Fazla-Çok Sık/Mehr Als-Sehr Oft	Aşırı Derecede-Her Zaman/Extrem -Immer
1	Türkçe konuşurum./Ich spreche Türkisch.	1	2	3	4	5	6	7
2	Almanca konuşurum./Ich spreche Deutsch.	1	2	3	4	5	6	7
3	Türkçe konuşmaktan hoşlanırım./Ich spreche gern Türkisch.	1	2	3	4	5	6	7
4	Almanlarla görüşürüm./Ich treffe mit den Deutschen.	1	2	3	4	5	6	7
5*	Türklerle ya da Almancı-Türklerle görüşürüm.Ich treffe mit den Türken oder Deutschtürken.	1	2	3	4	5	6	7
6	Türkçe müzik dinlemekten hoşlanırım./Ich höre gerne türkische Musik.	1	2	3	4	5	6	7
7	Almanca müzik dinlemekten hoşlanırım./Ich höre gerne deutsche Musik.	1	2	3	4	5	6	7
8	Türk televizyon kanallarını izlemekten hoşlanırım./Ich schaue mir gerne türkische Kanale an.	1	2	3	4	5	6	7
9	Alman televizyon kanallarını izlemekten hoşlanırım./Ich schaue mir gerne deutsche Kanale an.	1	2	3	4	5	6	7
10	Alman filmleri izlemekten hoşlanırım./Ich schaue mir gerne deutsche Filme an.	1	2	3	4	5	6	7
11	Türk filmleri izlemekten hoşlanırım./Ich schaue mir gerne türkische Filme an.	1	2	3	4	5	6	7
12	Türkçe okumaktan hoşlanırım (gazete, kitap vb.)./Ich lese gerne türkische (Zeitungen, Bücher).	1	2	3	4	5	6	7
13	Almanca okumaktan hoşlanırım (gazete, kitap vb.)./Ich lese gerne deutsche (Zeitungen, Bücher).	1	2	3	4	5	6	7
14	Türkçe yazmaktan hoşlanırım (not almak vb.)./Ich schreibe mir gerne türkische Notizen auf.	1	2	3	4	5	6	7
15	Almanca yazmaktan hoşlanırım (not almak vb.)./Ich schreibe mir gerne deutsche Notizen auf.	1	2	3	4	5	6	7

16	Almanca olarak düşünürüm./Ich denke auf Deutsch.	1	2	3	4	5	6	7
17	Türkçe olarak düşünürüm./Ich denke auf Türkisch.	1	2	3	4	5	6	7
18*	Türkiye ile bağlantım vardır./Ich bin in Verbindung mit der Türkei.	1	2	3	4	5	6	7
19	Almanya ile bağlantım vardır./Ich bin in Verbindung mit Deutschland.	1	2	3	4	5	6	7
20	Babam kendini “Türk” olarak tanımlar./Mein Vater identifiziert sich als Türke.	1	2	3	4	5	6	7
21	Annem kendini “Türk” olarak tanımlar./Meine Mutter identifiziert sich als Türkin.	1	2	3	4	5	6	7
22*	Küçükken arkadaşlarım Türk idi./Als ich klein war, waren meine Freunde Türken.	1	2	3	4	5	6	7
23	Küçükken arkadaşlarım Alman idi./Als ich klein war, waren meine Freunde Deutsche.	1	2	3	4	5	6	7
24	Ailem Türk yemekleri pişirir./Meine Familie kocht türkische Gerichte.	1	2	3	4	5	6	7
25	Şimdiki arkadaşlarım Alman./Meine derzeitigen Freunde sind Deutsche.	1	2	3	4	5	6	7
26	Şimdiki arkadaşlarım Türk./Meine derzeitigen Freunde sind Türken.	1	2	3	4	5	6	7
27*	Kendimi Almancı-Türk olarak tanımlamayı tercih ederim./Ich würde mich lieber als Deutschtürke definieren.	1	2	3	4	5	6	7
28	Kendimi Türk olarak tanımlamayı tercih ederim./Ich würde mich lieber als Türkisch definieren.	1	2	3	4	5	6	7
29	Kendimi Alman olarak tanımlamayı tercih ederim./Ich würde mich lieber als Deutsche definieren.	1	2	3	4	5	6	7

* Nihai ankete dahil edilmemiştir.

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz. / Bitte wählen Sie die entsprechende aus.

(Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği)

		Kesinlikle Katılmıyorum/Stimmt gar nicht	Katılmıyorum/Stimmt wenig	Kısmen Katılmıyorum/ Stimme teilweise nicht zu	Kararsızım/Stimmt teilweise	Kısmen Katılmıyorum/ Stimme teilweise zu	Katılmıyorum/Stimmt ziemlich	Kesinlikle Katılmıyorum/Stimmt völlig
1*	İşime devamım ve katılımım ortalamanın üzerindedir./Meine Anwesenheit an der Arbeit liegt über der Norm.	1	2	3	4	5	6	7
2	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem./Ich mache keine zusätzlichen Pausen.	1	2	3	4	5	6	7
3	Hiç kimse görmüyor olsa bile şirket kural ve düzenlemelerine uyarım./Ich befolge die Unternehmensregeln und -bestimmungen, auch wenn niemand zusieht.	1	2	3	4	5	6	7
4*	En özenli, dürüst çalışanlardan biriyim./Ist einer meiner gewissenhaftesten Mitarbeiter.	1	2	3	4	5	6	7
5	Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
6	Önemsiz konularda şikayet ederek çok zaman harcarım./Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Kleinigkeiten zu beschweren.	1	2	3	4	5	6	7
7*	Her zaman olumlu taraftan çok, yanlış olan şeylere odaklanırım./Ich konzentriert mich immer auf das, was falsch ist, und nicht auf die positive Seite.	1	2	3	4	5	6	7
8	Pireyi deve yaparım./Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.	1	2	3	4	5	6	7
9	Örgütün yaptıklarında her zaman kusur bulurum./Ich finde immer Schuld an dem, was die Organisation tut.	1	2	3	4	5	6	7
10*	İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli yönlendirilmeye ihtiyaç duyarım./Ich brauche ständige Anleitung, um meine Arbeit richtig zu machen.	1	2	3	4	5	6	7

11	Zorunlu olmadığı halde önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılırım./Ich nehme an Sitzungen teil, die ich für obligatorisch, aber nicht unbedingt erforderlich halte.	1	2	3	4	5	6	7
12*	Kurumumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım./Ich beteilige mich freiwillig an allen Aktivitäten, die sich positiv auf das Image meiner Institution auswirken.	1	2	3	4	5	6	7
13	Kurumdaki değişime ayak uydururum./Ich halte mich mit dem Wechsel in der Institution auf dem Laufenden.	1	2	3	4	5	6	7
14	Kurumdaki duyuruları ve bildirimleri yakından takip eder, okurum./Ich verfolge und lese aufmerksam die Ankündigungen und Anzeigen in der Institution.	1	2	3	4	5	6	7
15	Diğer iş arkadaşları arasındaki sorunları önlemeye yönelik adımlar atarım./Ich ergreift Maßnahmen, um Probleme mit anderen Kollegen/Kolleginnen zu vermeiden.	1	2	3	4	5	6	7
16*	Davranışımın diğer insanların işini nasıl etkilediğini önemserim./Es ist mir wichtig, wie sich mein Verhalten auf die Arbeit anderer auswirkt.	1	2	3	4	5	6	7
17	İş arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm./Ich respektiere die Rechte meiner Kollegen/Kolleginnen.	1	2	3	4	5	6	7
18	Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım./Ich versuche zu vermeiden für meine Kollegen/Kolleginnen zu vermeiden.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eylemlerimin iş arkadaşlarım üzerindeki etkilerini dikkate alırım./Ich berücksichtige die Auswirkungen meiner Handlungen auf meine Kollegen/Kolleginnen.	1	2	3	4	5	6	7
20*	İşe gelmeyen arkadaşımın görevini üstlenirim./Ich helfe anderen, die abwesend waren.	1	2	3	4	5	6	7
21	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum./Ich helfe anderen, die schwere Arbeitsbelastungen haben.	1	2	3	4	5	6	7
22	İşe yeni başlayanların işe alışabilmelerine yardımcı olurum./Ich helfe bei der Orientierung neuer Mitarbeiter/Innen, auch wenn dies nicht erforderlich ist.	1	2	3	4	5	6	7
23	İşle ilgili sorunları olan diğer kişilere gönüllü olarak yardım ederim./Ich helfe freiwillig anderen, die arbeitsbedingte Probleme haben.	1	2	3	4	5	6	7
24	Etrafımdakilere her zaman yardım eli uzatmaya hazırım./Ich bin immer bereit, meinen Mitmenschen zu helfen.	1	2	3	4	5	6	7

* Nihai ankete dahil edilmemiştir.



Lütfen **işinizle** ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz. / Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu **Ihrem Unternehmen**. (*İş Tatmini Ölçeği*)

		Hiç Memnun Değilim/Sehr Unzufrieden	Memnun Değilim/Unzufrieden	Kısmen Memnun Değilim/ Teilweise Unzufrieden	Kararsızım/Neutral	Kısmen Memnunum/ Teilweise Zufrieden	Memnunum/Zufrieden	Çok Memnunum/Sehr Zufrieden
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından./Ich kann die ganze Zeit beschäftigt bleiben.	1	2	3	4	5	6	7
2	Bana tek başıma çalışma olanağının olması bakımından./Die Gelegenheit, allein an der Arbeit zu arbeiten.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından./Die Gelegenheit, von Zeit zu Zeit verschiedene Dinge zu tun.	1	2	3	4	5	6	7
4	Toplumda “saygınlık” kazandırma şansını bana vermesi bakımından./Die Gelegenheit, "jemand" in der Gesellschaft zu sein.	1	2	3	4	5	6	7
5	Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından./Wie mein Chef mit seinen Mitarbeitern umgeht.	1	2	3	4	5	6	7
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından./Die Entscheidungskompetenz meines Supervisors.	1	2	3	4	5	6	7
7*	Vicdan anlayışına uygun düşen işler yapabilmemi sağlaması bakımından./Dinge tun zu können, die nicht gegen mein Gewissen verstoßen.	1	2	3	4	5	6	7
8*	Bana kalıcı bir iş sağlaması bakımından./Die Art und Weise, wie mein Job für einen festen Arbeitsplatz sorgt.	1	2	3	4	5	6	7
9	Başkaları için yararlı olma fırsatına sahip olmam bakımından./Die Möglichkeit, anderen Menschen nützlich zu sein.	1	2	3	4	5	6	7

10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi bakımından./Den Menschen die Möglichkeit geben, was sie machen sollen.	1	2	3	4	5	6	7
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından./Die Möglichkeit, etwas mit meinen eigenen Fähigkeiten zu tun.	1	2	3	4	5	6	7
12	İşletme politikalarının uygulanış şekllinden./Die Art und Weise, wie die Unternehmenspolitik in die Praxis umgesetzt wird.	1	2	3	4	5	6	7
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından./Mein Lohn und die Menge an Arbeit, die ich mache.	1	2	3	4	5	6	7
14*	Bana işimde ilerleme olanağı sağlaması bakımından./Die Chancen für den Aufstieg in diesem Job.	1	2	3	4	5	6	7
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimin olması bakımından./Die Freiheit haben, meine eigenen Entscheidungen umzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
16*	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından./Die Möglichkeit, meine eigenen Arbeitsmethoden anzuwenden.	1	2	3	4	5	6	7
17	Çalışma yerinin fiziki şartları bakımından./Die Arbeitsbedingungen.	1	2	3	4	5	6	7
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından./Die Art und Weise, wie meine Mitarbeiter miteinander auskommen.	1	2	3	4	5	6	7
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında gördüğüm takdir açısından./Das Lob dafür, dass ich gute Arbeit geleistet habe.	1	2	3	4	5	6	7
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından./Das Erfolgsgefühl für meine Arbeit.	1	2	3	4	5	6	7

* Nihai ankete dahil edilmemiştir.

Cinsiyet/Geschlecht:	Erkek/Männlich ()	Kadın/Weiblich ()
Yaş/Alter:		
Meslek/Besetzung:	Kamu Sektörü/ Öffentlicher Sektor ()	Özel Sektör/ Privater Sektor ()

Ek-2 Ölçüm Modeline İlişkin Uyum ve Modifikasyon Endeksleri

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	70	2881.262	426	.000	6.764
Saturated model	496	.000	0		
Independence model	31	19386.825	465	.000	41.692

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.084	.771	.733	.662
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.497	.140	.083	.132

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.851	.838	.871	.858	.870
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.916	.780	.797

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2455.262	2288.975	2628.952
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	18921.825	18469.703	19380.276

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4.275	3.643	3.396	3.901
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	28.764	28.074	27.403	28.754

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.092	.089	.096	.000
Independence model	.246	.243	.249	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3021.262	3028.240	3337.292	3407.292
Saturated model	992.000	1041.445	3231.297	3727.297

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	19448.825	19451.915	19588.781	19619.781

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.483	4.236	4.740	4.493
Saturated model	1.472	1.472	1.472	1.545
Independence model	28.856	28.185	29.536	28.860

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	112	117
Independence model	18	19

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e35 <--> OVD	5.916	-.058
e35 <--> IT	20.837	.094
e35 <--> e36	310.055	.338
e34 <--> OVD	4.625	.036
e34 <--> IT	16.661	-.060
e34 <--> e36	19.335	-.060
e34 <--> e35	50.111	-.088
e33 <--> IT	12.434	-.069
e33 <--> e36	4.203	-.037
e33 <--> e35	14.054	-.062
e33 <--> e34	39.050	.073
e32 <--> IT	8.531	.047
e32 <--> e36	27.188	-.077
e32 <--> e34	10.912	.030
e38 <--> e35	4.211	.032
e37 <--> e34	8.572	-.036
e37 <--> e32	4.547	.029

	M.I.	Par Change
e31 <--> IT	4.098	.047
e31 <--> e35	53.630	.145
e31 <--> e34	7.164	-.038
e31 <--> e33	4.364	-.039
e30 <--> e35	15.255	.069
e30 <--> e31	4.140	.039
e29 <--> e35	7.326	.046
e29 <--> e31	6.786	-.048
e28 <--> e35	10.978	.058
e28 <--> e30	8.295	-.048
e27 <--> IT	7.483	.050
e27 <--> e35	15.577	-.059
e27 <--> e32	25.507	.062
e26 <--> e36	14.894	.074
e26 <--> e34	5.912	-.031
e26 <--> e33	4.091	-.034
e26 <--> e37	4.213	.035
e25 <--> e36	40.470	.124
e25 <--> e32	12.593	-.050
e25 <--> e31	5.059	.045
e25 <--> e27	12.140	-.053
e24 <--> e36	80.718	.181
e24 <--> e32	7.841	-.041
e24 <--> e31	31.462	.117
e24 <--> e30	5.758	.044
e24 <--> e25	19.558	.082
e23 <--> e36	6.826	-.051
e23 <--> e35	8.055	-.051
e23 <--> e33	16.582	.068
e23 <--> e26	5.448	-.042
e22 <--> e35	20.967	-.080
e22 <--> e33	6.308	.041
e22 <--> e32	17.324	.056
e22 <--> e31	6.544	-.050
e22 <--> e24	5.485	-.043
e21 <--> IT	6.795	-.057
e21 <--> e35	5.663	-.044
e21 <--> e33	5.550	.041
e21 <--> e27	4.135	-.033
e21 <--> e23	8.857	.056
e20 <--> e35	4.704	-.060
e20 <--> e34	13.361	.072
e20 <--> e26	6.842	-.073
e20 <--> e23	6.430	.071
e20 <--> e21	12.613	.104
e19 <--> e34	16.670	.074
e19 <--> e22	18.523	.109
e18 <--> IT	6.794	-.074

	M.I.	Par Change
e18 <--> e35	5.299	-.056
e18 <--> e34	7.925	.048
e18 <--> e38	5.041	-.047
e18 <--> e23	10.560	.080
e17 <--> OVD	4.949	-.051
e17 <--> IT	19.382	.088
e17 <--> e35	32.833	.098
e17 <--> e34	8.247	-.035
e17 <--> e37	5.080	.037
e17 <--> e27	47.326	.104
e17 <--> e24	5.385	-.042
e17 <--> e22	4.844	-.037
e16 <--> e36	10.357	-.059
e16 <--> e35	4.932	-.038
e16 <--> e29	5.827	-.040
e16 <--> e25	6.365	-.044
e16 <--> e22	4.111	.034
e15 <--> e36	10.812	-.058
e15 <--> e35	21.001	-.074
e15 <--> e34	28.347	.061
e15 <--> e31	14.058	-.068
e15 <--> e25	5.626	-.039
e15 <--> e22	27.825	.084
e15 <--> e17	4.585	-.033
e14 <--> OVD	18.456	-.088
e14 <--> e16	4.136	.030
e13 <--> e38	4.375	.026
e13 <--> e37	4.435	-.029
e13 <--> e14	188.571	.170
e12 <--> e37	4.586	-.044
e12 <--> e14	10.547	.060
e12 <--> e13	18.237	.075
e11 <--> e38	8.695	.032
e11 <--> e37	10.263	-.039
e11 <--> e13	14.966	.040
e11 <--> e12	26.200	.078
e10 <--> e38	12.473	.035
e10 <--> e37	17.454	-.046
e10 <--> e16	5.597	-.027
e10 <--> e14	8.821	-.029
e10 <--> e13	6.879	-.025
e10 <--> e11	40.762	.051
e9 <--> OVD	46.925	.133
e9 <--> e36	5.007	.035
e9 <--> e35	8.942	.043
e9 <--> e34	4.688	-.022
e9 <--> e32	10.990	.038
e9 <--> e38	101.254	-.126

			M.I.	Par Change
e9 <--> e37			98.185	.138
e9 <--> e30			7.453	.039
e9 <--> e19			4.006	.042
e9 <--> e17			12.667	.050
e9 <--> e14			15.872	-.049
e9 <--> e13			29.506	-.064
e9 <--> e12			9.759	-.055
e9 <--> e11			39.913	-.064
e9 <--> e10			12.498	-.033
e8 <--> e28			4.286	.025
e8 <--> e17			4.330	.025
e8 <--> e14			25.800	-.053
e8 <--> e13			23.611	-.049
e8 <--> e12			15.215	-.058
e8 <--> e11			29.034	-.046
e8 <--> e10			16.559	.032
e8 <--> e9			84.734	.092
e7 <--> e32			7.987	-.036
e7 <--> e27			4.129	-.029
e7 <--> e14			19.498	.062
e7 <--> e13			10.692	.044
e7 <--> e12			6.508	.050
e7 <--> e11			8.455	.034
e7 <--> e9			20.842	-.061
e7 <--> e8			18.185	-.049
e6 <--> OVD			12.681	-.074
e6 <--> e33			4.014	-.029
e6 <--> e38			4.195	-.028
e6 <--> e37			8.235	.043
e6 <--> e14			12.710	.047
e6 <--> e13			7.503	.035
e6 <--> e9			20.919	-.058
e6 <--> e8			5.845	-.026
e6 <--> e7			216.688	.209
e5 <--> OVD			7.163	-.052
e5 <--> e38			5.378	-.029
e5 <--> e37			7.330	.037
e5 <--> e15			5.020	.030
e5 <--> e14			5.882	.030
e5 <--> e11			5.645	.024
e5 <--> e9			11.750	-.040
e5 <--> e8			9.122	-.030
e5 <--> e7			100.154	.132
e5 <--> e6			250.344	.197
e4 <--> e13			7.575	-.026
e4 <--> e12			4.421	-.029
e4 <--> e9			15.793	.037
e4 <--> e7			42.843	-.068

	M.I.	Par Change
e4 <--> e6	40.365	-.062
e4 <--> e5	21.076	-.042
e3 <--> OVD	46.709	.116
e3 <--> e35	6.460	.032
e3 <--> e32	12.090	.035
e3 <--> e38	50.698	.078
e3 <--> e37	59.891	-.093
e3 <--> e17	13.618	.045
e3 <--> e14	18.780	-.047
e3 <--> e13	6.288	-.026
e3 <--> e11	11.188	-.030
e3 <--> e9	117.848	.112
e3 <--> e8	33.925	.051
e3 <--> e7	28.198	-.061
e3 <--> e6	42.916	-.072
e3 <--> e5	52.588	-.074
e3 <--> e4	21.162	.036
e2 <--> OVD	8.052	.073
e2 <--> e36	4.385	.043
e2 <--> e31	4.952	.047
e2 <--> e24	5.090	.045
e2 <--> e11	4.701	-.029
e2 <--> e9	10.715	.051
e2 <--> e7	7.777	-.049
e2 <--> e6	10.525	-.054
e2 <--> e5	22.711	-.073
e2 <--> e3	120.684	.149
e1 <--> e38	4.928	-.023
e1 <--> e6	5.984	-.025
e1 <--> e4	55.113	.053
e1 <--> e3	16.549	-.033
e1 <--> e2	12.004	-.043

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Di <--- Neza	84.399	.281
Neza <--- IT	12.729	.121
Neza <--- Di	116.065	.308
Neza <--- IT_D	13.831	.123
Neza <--- IT_I	12.695	.102
SiEr <--- IT	10.252	-.078
SiEr <--- Di	7.393	-.055
SiEr <--- Neza	14.113	-.076
SiEr <--- IT_D	7.423	-.064
SiEr <--- IT_I	12.453	-.072
Ce <--- IT	7.600	-.088

		M.I.	Par Change
Ce	<--- IT_D	9.206	-.094
Ce	<--- IT_I	7.111	-.072
Vi	<--- IT	5.262	.061
Vi	<--- Di	10.471	-.073
Vi	<--- IT_I	6.443	.057
D_1	<--- Neza	18.395	.135
D_1	<--- IT_D	5.362	.085
D_1	<--- N_1	11.031	.095
D_1	<--- N_2	12.969	.092
D_1	<--- N_3	20.723	.116
D_1	<--- N_4	39.025	.157
D_1	<--- Di_4	4.085	.066
D_1	<--- Di_3	6.468	.082
D_1	<--- Di_2	4.975	.070
D_1	<--- Ic_3	4.506	.062
D_1	<--- Ic_2	7.160	.075
D_2	<--- N_2	5.375	.053
D_2	<--- N_3	4.487	.048
D_2	<--- N_4	7.073	.059
D_3	<--- V_2	4.401	-.047
D_4	<--- Neza	5.526	.065
D_4	<--- N_1	4.451	.053
D_4	<--- N_2	4.412	.047
D_4	<--- N_3	5.772	.054
D_4	<--- N_4	7.076	.059
N_1	<--- OVD	6.833	.061
N_1	<--- IT	13.622	.110
N_1	<--- SiEr	5.844	.063
N_1	<--- Ce	6.748	.076
N_1	<--- Vi	9.979	.071
N_1	<--- IT_D	11.740	.099
N_1	<--- IT_I	11.890	.087
N_1	<--- SE_2	4.992	.044
N_1	<--- C_2	4.806	.041
N_1	<--- V_1	32.637	.110
N_1	<--- V_2	9.260	.062
N_1	<--- V_3	4.712	.042
N_1	<--- Di_7	4.361	.058
N_1	<--- Di_6	10.886	.088
N_1	<--- Di_4	7.224	.069
N_1	<--- Di_3	8.790	.075
N_1	<--- Di_2	10.390	.079
N_1	<--- Di_1	11.534	.085
N_1	<--- Ic_6	6.140	.062
N_1	<--- Ic_5	10.036	.076
N_1	<--- Ic_4	13.511	.081
N_1	<--- Ic_3	12.999	.083
N_1	<--- Ic_2	6.391	.056

	M.I.	Par Change
N_1 <--- Ic_1	6.574	.058
N_2 <--- D_2	4.825	.052
N_2 <--- SE_1	4.598	-.052
N_2 <--- C_1	7.104	-.056
N_3 <--- Di	9.300	.089
N_3 <--- D_1	12.796	.082
N_3 <--- D_2	9.595	.074
N_3 <--- D_3	10.117	.076
N_3 <--- D_4	8.798	.070
N_3 <--- N_4	5.234	.052
N_3 <--- V_2	6.059	-.058
N_3 <--- V_3	5.087	-.051
N_4 <--- Di	24.258	.148
N_4 <--- D_1	47.296	.163
N_4 <--- D_2	26.186	.127
N_4 <--- D_3	14.654	.095
N_4 <--- D_4	22.406	.116
N_4 <--- N_3	4.907	.053
SE_1 <--- D_4	4.958	-.052
SE_1 <--- N_2	5.512	-.054
SE_1 <--- C_1	4.557	.045
SE_1 <--- C_3	5.753	.052
SE_2 <--- Neza	5.135	-.063
SE_2 <--- D_1	4.769	-.049
SE_2 <--- N_2	7.244	-.061
SE_2 <--- N_3	5.628	-.054
SE_2 <--- N_4	8.926	-.067
SE_2 <--- C_2	11.590	.072
SE_2 <--- V_3	7.484	.060
SE_2 <--- Ic_2	5.194	-.057
SE_3 <--- IT	4.456	-.076
SE_3 <--- IT_D	5.701	-.083
SE_3 <--- N_1	4.116	-.055
SE_3 <--- C_1	8.356	.064
SE_3 <--- Di_3	4.812	-.067
SE_3 <--- Di_2	5.945	-.072
SE_3 <--- Di_1	7.480	-.082
SE_3 <--- Ic_4	5.442	-.062
SE_3 <--- Ic_3	4.845	-.061
C_1 <--- N_2	4.557	-.077
C_1 <--- SE_3	5.001	.081
C_1 <--- Ic_6	5.425	-.104
C_2 <--- SE_2	5.318	.074
C_3 <--- IT	4.215	-.096
C_3 <--- IT_D	6.931	-.119
C_3 <--- Di_7	7.705	-.119
C_3 <--- Di_6	5.879	-.101
C_3 <--- Di_4	4.250	-.083

		M.I.	Par Change
C_3	<--- Di_3	4.508	-.084
C_3	<--- Di_2	6.176	-.095
C_3	<--- Di_1	6.539	-.100
V_1	<--- IT	12.422	.116
V_1	<--- Neza	9.658	.085
V_1	<--- IT_D	11.981	.111
V_1	<--- IT_I	13.027	.100
V_1	<--- N_1	32.295	.141
V_1	<--- N_2	7.400	.060
V_1	<--- N_3	7.422	.060
V_1	<--- Di_6	4.064	.059
V_1	<--- Di_4	6.324	.071
V_1	<--- Di_3	8.809	.083
V_1	<--- Di_2	21.712	.126
V_1	<--- Di_1	14.825	.106
V_1	<--- Ic_7	4.326	.058
V_1	<--- Ic_6	5.512	.065
V_1	<--- Ic_5	4.614	.057
V_1	<--- Ic_4	12.986	.088
V_1	<--- Ic_3	21.728	.118
V_1	<--- Ic_2	12.684	.087
V_1	<--- Ic_1	7.269	.067
V_2	<--- Di	4.680	-.059
V_2	<--- D_3	8.170	-.065
V_2	<--- D_4	6.645	-.058
V_2	<--- N_3	5.458	-.051
V_3	<--- Neza	5.379	-.060
V_3	<--- D_1	12.726	-.074
V_3	<--- D_2	4.297	-.045
V_3	<--- N_1	6.339	-.059
V_3	<--- N_2	6.033	-.052
V_3	<--- N_3	9.161	-.064
V_3	<--- SE_2	8.624	.060
Di_7	<--- OVD	15.360	-.089
Di_7	<--- Di	6.285	-.061
Di_7	<--- Neza	13.729	-.090
Di_7	<--- SiEr	14.640	-.098
Di_7	<--- Ce	15.809	-.114
Di_7	<--- Vi	15.726	-.087
Di_7	<--- D_4	7.760	-.056
Di_7	<--- N_1	10.899	-.073
Di_7	<--- N_2	7.610	-.054
Di_7	<--- N_3	10.134	-.062
Di_7	<--- N_4	10.556	-.063
Di_7	<--- SE_1	10.785	-.068
Di_7	<--- SE_2	7.992	-.054
Di_7	<--- SE_3	8.743	-.059
Di_7	<--- C_1	9.151	-.054

	M.I.	Par Change
Di_7 <--- C_2	7.196	-.049
Di_7 <--- C_3	12.452	-.065
Di_7 <--- V_1	17.698	-.079
Di_7 <--- V_2	5.176	-.045
Di_7 <--- V_3	16.171	-.076
Di_7 <--- Di_6	65.576	.210
Di_7 <--- Di_5	6.691	.058
Di_7 <--- Di_2	4.387	-.050
Di_7 <--- Di_1	4.534	-.052
Di_7 <--- Ic_7	5.002	.055
Di_7 <--- Ic_3	6.401	-.057
Di_6 <--- Neza	4.014	-.046
Di_6 <--- N_2	4.831	-.041
Di_6 <--- N_4	4.378	-.039
Di_6 <--- Di_7	81.280	.232
Di_6 <--- Di_5	11.578	.072
Di_6 <--- Di_2	8.186	-.066
Di_6 <--- Di_1	4.177	-.048
Di_6 <--- Ic_4	5.563	-.049
Di_6 <--- Ic_3	6.081	-.053
Di_5 <--- Di_7	4.526	.081
Di_5 <--- Di_6	6.319	.092
Di_5 <--- Di_4	5.424	.083
Di_5 <--- Ic_3	4.166	-.065
Di_4 <--- OVD	4.292	-.039
Di_4 <--- Di	5.089	-.046
Di_4 <--- Neza	6.341	-.051
Di_4 <--- Ce	4.243	-.049
Di_4 <--- Vi	4.555	-.039
Di_4 <--- IT_I	5.810	-.049
Di_4 <--- D_4	5.744	-.040
Di_4 <--- N_1	5.189	-.042
Di_4 <--- N_2	5.705	-.039
Di_4 <--- N_4	5.870	-.039
Di_4 <--- V_1	4.830	-.034
Di_4 <--- Di_6	5.267	.049
Di_4 <--- Di_5	16.682	.076
Di_4 <--- Di_3	6.142	.051
Di_4 <--- Di_2	11.218	-.067
Di_4 <--- Di_1	5.256	-.046
Di_4 <--- Ic_4	6.520	-.046
Di_4 <--- Ic_3	12.030	-.064
Di_4 <--- Ic_2	10.059	-.057
Di_4 <--- Ic_1	6.322	-.046
Di_3 <--- IT	4.601	-.048
Di_3 <--- Vi	4.332	-.035
Di_3 <--- IT_I	8.994	-.056
Di_3 <--- D_2	4.232	-.032

	M.I.	Par Change
Di_3 <--- SE_2	4.129	-.030
Di_3 <--- C_2	4.490	-.030
Di_3 <--- V_2	8.156	-.043
Di_3 <--- Di_4	8.886	.057
Di_3 <--- Ic_7	8.175	-.054
Di_3 <--- Ic_6	10.068	-.059
Di_3 <--- Ic_5	8.537	-.052
Di_3 <--- Ic_4	9.034	-.050
Di_3 <--- Ic_3	8.174	-.049
Di_3 <--- Ic_2	5.960	-.040
Di_3 <--- Ic_1	5.941	-.041
Di_2 <--- OVD	74.544	.187
Di_2 <--- IT	36.613	.168
Di_2 <--- Di	61.839	.183
Di_2 <--- Neza	73.513	.198
Di_2 <--- SiEr	68.540	.202
Di_2 <--- Ce	73.631	.235
Di_2 <--- Vi	77.034	.184
Di_2 <--- IT_I	62.597	.185
Di_2 <--- D_1	40.689	.118
Di_2 <--- D_2	58.357	.147
Di_2 <--- D_3	32.846	.110
Di_2 <--- D_4	43.790	.126
Di_2 <--- N_1	55.387	.156
Di_2 <--- N_2	57.250	.141
Di_2 <--- N_3	52.360	.135
Di_2 <--- N_4	47.876	.127
Di_2 <--- SE_1	31.532	.110
Di_2 <--- SE_2	43.213	.120
Di_2 <--- SE_3	34.762	.112
Di_2 <--- C_1	8.711	.050
Di_2 <--- C_2	44.978	.116
Di_2 <--- C_3	25.388	.089
Di_2 <--- V_1	80.406	.160
Di_2 <--- V_2	49.804	.133
Di_2 <--- V_3	61.948	.142
Di_2 <--- Di_7	6.859	-.067
Di_2 <--- Di_6	10.325	-.079
Di_2 <--- Di_5	6.202	-.053
Di_2 <--- Di_4	8.429	-.070
Di_2 <--- Di_1	15.124	.090
Di_2 <--- Ic_7	7.702	.065
Di_2 <--- Ic_6	11.053	.077
Di_2 <--- Ic_5	22.109	.105
Di_2 <--- Ic_4	71.463	.174
Di_2 <--- Ic_3	128.469	.241
Di_2 <--- Ic_2	61.385	.161
Di_2 <--- Ic_1	44.684	.141

	M.I.	Par Change
Di_1 <--- Di_7	11.229	-.073
Di_1 <--- Di_6	8.346	-.061
Di_1 <--- Di_5	9.700	-.057
Di_1 <--- Di_4	6.257	-.051
Di_1 <--- Di_2	23.961	.096
Di_1 <--- Ic_3	12.516	.064
Ic_7 <--- N_1	4.326	-.049
Ic_7 <--- V_3	5.957	-.049
Ic_7 <--- Di_7	6.762	.075
Ic_7 <--- Di_2	7.375	-.070
Ic_7 <--- Di_1	4.500	-.056
Ic_7 <--- Ic_6	78.559	.231
Ic_7 <--- Ic_5	27.317	.131
Ic_7 <--- Ic_4	4.128	-.047
Ic_7 <--- Ic_3	4.639	-.052
Ic_6 <--- OVD	10.984	-.077
Ic_6 <--- Neza	7.593	-.068
Ic_6 <--- SiEr	10.454	-.084
Ic_6 <--- Ce	11.463	-.099
Ic_6 <--- Vi	11.437	-.076
Ic_6 <--- N_1	5.725	-.053
Ic_6 <--- N_3	6.151	-.049
Ic_6 <--- N_4	6.464	-.050
Ic_6 <--- SE_1	8.192	-.060
Ic_6 <--- SE_2	7.778	-.054
Ic_6 <--- C_1	10.876	-.060
Ic_6 <--- C_2	8.257	-.053
Ic_6 <--- C_3	6.617	-.048
Ic_6 <--- V_1	9.979	-.060
Ic_6 <--- V_2	8.657	-.059
Ic_6 <--- V_3	10.048	-.061
Ic_6 <--- Di_3	4.148	-.051
Ic_6 <--- Di_2	14.176	-.092
Ic_6 <--- Di_1	6.095	-.061
Ic_6 <--- Ic_7	92.710	.242
Ic_6 <--- Ic_5	68.397	.197
Ic_6 <--- Ic_3	7.083	-.060
Ic_6 <--- Ic_2	4.740	-.048
Ic_5 <--- OVD	6.714	-.056
Ic_5 <--- Di	7.029	-.061
Ic_5 <--- Neza	6.221	-.057
Ic_5 <--- SiEr	6.402	-.061
Ic_5 <--- Ce	6.771	-.071
Ic_5 <--- Vi	6.501	-.053
Ic_5 <--- D_1	7.463	-.050
Ic_5 <--- D_2	5.059	-.043
Ic_5 <--- D_4	5.790	-.045
Ic_5 <--- N_3	8.112	-.053

	M.I.	Par Change
Ic_5 <--- N_4	4.961	-.041
Ic_5 <--- SE_1	6.522	-.050
Ic_5 <--- SE_2	5.119	-.041
Ic_5 <--- C_2	5.517	-.040
Ic_5 <--- V_1	8.051	-.050
Ic_5 <--- V_2	7.461	-.051
Ic_5 <--- Di_2	10.460	-.073
Ic_5 <--- Di_1	7.800	-.064
Ic_5 <--- Ic_7	42.930	.153
Ic_5 <--- Ic_6	91.082	.219
Ic_5 <--- Ic_3	8.740	-.062
Ic_5 <--- Ic_2	10.246	-.065
Ic_4 <--- Di	5.624	-.044
Ic_4 <--- D_1	4.696	-.032
Ic_4 <--- D_3	5.817	-.037
Ic_4 <--- D_4	6.377	-.038
Ic_4 <--- N_4	6.072	-.036
Ic_4 <--- SE_3	4.921	-.033
Ic_4 <--- C_1	4.038	-.027
Ic_4 <--- Di_6	6.037	-.048
Ic_4 <--- Di_5	5.295	-.039
Ic_4 <--- Ic_7	18.618	-.080
Ic_4 <--- Ic_6	14.952	-.071
Ic_4 <--- Ic_5	5.938	-.043
Ic_4 <--- Ic_1	7.305	.045
Ic_3 <--- OVD	45.894	.128
Ic_3 <--- IT	6.806	.063
Ic_3 <--- Di	35.517	.121
Ic_3 <--- Neza	46.636	.138
Ic_3 <--- SiEr	42.531	.139
Ic_3 <--- Ce	45.119	.161
Ic_3 <--- Vi	48.930	.128
Ic_3 <--- IT_D	28.484	.126
Ic_3 <--- D_1	29.793	.088
Ic_3 <--- D_2	23.104	.081
Ic_3 <--- D_3	22.898	.080
Ic_3 <--- D_4	24.044	.082
Ic_3 <--- N_1	39.198	.115
Ic_3 <--- N_2	23.485	.079
Ic_3 <--- N_3	38.535	.101
Ic_3 <--- N_4	36.661	.097
Ic_3 <--- SE_1	27.456	.090
Ic_3 <--- SE_2	23.997	.078
Ic_3 <--- SE_3	19.741	.074
Ic_3 <--- C_1	11.575	.051
Ic_3 <--- C_2	18.969	.066
Ic_3 <--- C_3	13.164	.056
Ic_3 <--- V_1	56.632	.118

			M.I.	Par Change
Ic_3	<---	V_2	30.990	.092
Ic_3	<---	V_3	40.774	.101
Ic_3	<---	Di_6	6.866	.057
Ic_3	<---	Di_4	8.955	.063
Ic_3	<---	Di_3	20.059	.092
Ic_3	<---	Di_2	99.897	.200
Ic_3	<---	Di_1	49.352	.143
Ic_3	<---	Ic_7	12.146	-.072
Ic_3	<---	Ic_6	15.715	-.080
Ic_3	<---	Ic_5	14.561	-.075
Ic_3	<---	Ic_2	54.689	.133
Ic_2	<---	OVD	6.362	.072
Ic_2	<---	Di	10.086	.097
Ic_2	<---	Neza	8.316	.087
Ic_2	<---	SiEr	5.713	.077
Ic_2	<---	Ce	6.350	.091
Ic_2	<---	Vi	6.222	.069
Ic_2	<---	D_1	13.396	.089
Ic_2	<---	D_2	9.354	.077
Ic_2	<---	D_4	7.734	.069
Ic_2	<---	N_1	5.844	.067
Ic_2	<---	N_3	7.207	.066
Ic_2	<---	N_4	11.805	.083
Ic_2	<---	SE_1	5.280	.059
Ic_2	<---	C_1	4.227	.046
Ic_2	<---	V_1	7.583	.065
Ic_2	<---	Di_2	5.395	.070
Ic_2	<---	Ic_5	6.192	-.073
Ic_2	<---	Ic_3	19.838	.125
Ic_1	<---	Ic_4	5.757	.040
Ic_1	<---	Ic_2	5.462	-.039

Ek-3 Uygun Ölçüm Modeline İlişkin Uyum ve Modifikasyon Endeksleri

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	64	976,076	287	,000	3,401
Saturated model	351	,000	0		
Independence model	26	16596,492	325	,000	51,066

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	,895	,872	,732
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,511	,151	,083	,140

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,941	,933	,958	,952	,958
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,883	,831	,846

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	689,076	597,907	787,825
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	16271,492	15852,934	16696,369

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,448	1,022	,887	1,169
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	24,624	24,142	23,521	24,772

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,060	,056	,064	,000
Independence model	,273	,269	,276	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1104,076	1109,417	1393,017	1457,017
Saturated model	702,000	731,295	2286,664	2637,664

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	16648,492	16650,662	16765,875	16791,875

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,638	1,503	1,785	1,646
Saturated model	1,042	1,042	1,042	1,085
Independence model	24,701	24,080	25,331	24,704

HOELTER

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	227	239
Independence model	15	16

Minimization: ,017

Miscellaneous: 1,448

Bootstrap: ,000

Total: 1,465

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e31 <--> e33	9.530	-.062
e31 <--> e35	6.679	.051
e30 <--> e31	11.980	.064
e28 <--> e30	15.752	.068
e27 <--> IT	11.319	.060
e27 <--> e33	35.856	.103
e27 <--> e35	34.048	-.099
e27 <--> e31	11.421	-.057
e27 <--> e30	13.036	-.057
e26 <--> e31	9.539	-.058

	M.I.	Par Change
e26 <--> e28	4.501	-.037
e26 <--> e27	25.373	.081
e25 <--> e26	6.126	.043
e24 <--> e31	12.911	.063
e22 <--> e28	14.222	.064
e22 <--> e24	5.279	-.039
e21 <--> IT	8.049	-.060
e21 <--> e27	4.259	-.036
e21 <--> e23	25.634	.100
e17 <--> IT	17.991	.083
e17 <--> e33	25.551	-.095
e17 <--> e35	20.369	.085
e17 <--> e38	5.530	.037
e17 <--> e30	6.370	-.044
e17 <--> e28	9.348	-.052
e17 <--> e27	58.456	.122
e17 <--> e26	4.874	.039
e17 <--> e25	4.691	.037
e17 <--> e22	10.372	-.055
e17 <--> e21	5.352	-.043
e16 <--> e23	8.656	-.051
e16 <--> e17	5.477	.039
e15 <--> e35	5.932	-.041
e15 <--> e31	7.727	-.047
e15 <--> e22	7.574	.042
e14 <--> OVD	13.030	-.059
e14 <--> IT	4.667	.032
e14 <--> e33	8.588	-.042
e14 <--> e30	7.336	.035
e13 <--> e30	4.421	-.027
e11 <--> e14	4.081	.019
e11 <--> e13	29.363	.049
e10 <--> e38	9.303	.030
e10 <--> e37	10.561	-.036
e10 <--> e30	4.157	-.022
e9 <--> OVD	56.438	.123
e9 <--> e33	10.808	.047
e9 <--> e35	11.843	.049
e9 <--> e38	71.586	-.097
e9 <--> e37	52.561	.095
e9 <--> e30	8.087	.037
e9 <--> e17	12.302	.046
e9 <--> e13	11.250	-.032
e9 <--> e10	14.781	-.031
e8 <--> OVD	7.084	-.038
e8 <--> e38	11.516	.034
e8 <--> e37	10.095	-.037
e8 <--> e11	9.725	-.026

	M.I.	Par Change
e8 <--> e10	26.656	.036
e7 <--> e27	4.450	-.026
e7 <--> e15	4.713	-.026
e7 <--> e11	6.400	.024
e7 <--> e8	4.601	-.019
e5 <--> e15	11.604	.035
e4 <--> e27	5.423	.024
e4 <--> e13	5.959	-.020
e4 <--> e9	31.177	.047
e2 <--> OVD	13.964	.092
e2 <--> e35	7.666	.059
e2 <--> e38	7.115	.047
e2 <--> e37	12.272	-.069
e2 <--> e17	4.154	.040
e2 <--> e9	14.101	.055
e2 <--> e5	4.316	-.027
e1 <--> e38	4.803	-.022
e1 <--> e5	6.797	.019
e1 <--> e2	9.247	-.038

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
D_1 <--- Org	4.578	-.059
D_1 <--- D_2	5.251	.057
D_1 <--- V_1	4.875	-.051
D_1 <--- V_3	8.784	-.069
D_2 <--- D_4	5.774	.055
D_4 <--- D_2	5.989	.056
D_4 <--- Di_4	4.244	-.059
D_4 <--- Di_3	6.313	-.071
N_1 <--- OVD	9.564	.089
N_1 <--- IT	18.481	.138
N_1 <--- Org	20.381	.108
N_1 <--- IT_D	17.000	.119
N_1 <--- IT_I	15.523	.100
N_1 <--- D_2	4.853	-.047
N_1 <--- N_2	7.106	.055
N_1 <--- SE_1	7.793	.061
N_1 <--- SE_2	11.377	.068
N_1 <--- SE_3	4.979	.047
N_1 <--- V_1	54.380	.146
N_1 <--- V_2	20.574	.095
N_1 <--- V_3	13.812	.074
N_1 <--- Di_6	12.632	.097
N_1 <--- Di_4	9.422	.081
N_1 <--- Di_3	11.963	.090

	M.I.	Par Change
N_1 <--- Di_2	14.130	.095
N_1 <--- Di_1	15.052	.100
N_1 <--- Ic_6	6.888	.067
N_1 <--- Ic_5	13.687	.092
N_1 <--- Ic_4	17.891	.096
N_1 <--- Ic_2	6.986	.060
N_1 <--- Ic_1	9.997	.074
N_2 <--- N_1	7.204	.069
N_2 <--- Ic_1	4.293	.054
N_4 <--- SE_2	5.415	-.050
SE_1 <--- SE_3	8.961	.072
SE_2 <--- Ic_2	5.299	-.057
SE_3 <--- IT	4.724	-.083
SE_3 <--- IT_D	5.941	-.084
SE_3 <--- SE_1	8.871	.077
SE_3 <--- Di_2	5.365	-.070
SE_3 <--- Di_1	7.039	-.081
SE_3 <--- Ic_4	5.026	-.061
V_1 <--- OVD	4.005	.063
V_1 <--- IT	17.794	.148
V_1 <--- Cal	12.063	.093
V_1 <--- IT_D	18.305	.136
V_1 <--- IT_I	15.303	.109
V_1 <--- D_1	5.038	.050
V_1 <--- N_1	46.506	.173
V_1 <--- N_2	15.602	.090
V_1 <--- N_3	15.393	.089
V_1 <--- N_4	6.168	.055
V_1 <--- Di_6	4.252	.062
V_1 <--- Di_4	6.931	.077
V_1 <--- Di_3	10.214	.091
V_1 <--- Di_2	26.324	.142
V_1 <--- Di_1	16.643	.115
V_1 <--- Ic_7	5.939	.070
V_1 <--- Ic_6	7.114	.075
V_1 <--- Ic_5	6.618	.070
V_1 <--- Ic_4	16.432	.101
V_1 <--- Ic_2	16.797	.102
V_1 <--- Ic_1	10.550	.083
V_3 <--- D_1	7.595	-.056
V_3 <--- N_3	4.237	-.042
Di_7 <--- OVD	6.755	-.061
Di_7 <--- Org	9.639	-.061
Di_7 <--- Cal	4.612	-.043
Di_7 <--- N_1	7.595	-.052
Di_7 <--- N_3	5.157	-.038
Di_7 <--- N_4	4.736	-.036
Di_7 <--- SE_1	7.307	-.048

	M.I.	Par Change
Di_7 <--- SE_2	5.709	-.040
Di_7 <--- SE_3	8.242	-.049
Di_7 <--- V_1	10.940	-.054
Di_7 <--- V_2	4.225	-.035
Di_7 <--- V_3	9.957	-.052
Di_7 <--- Ic_7	6.343	.054
Di_6 <--- Di_4	13.049	.076
Di_4 <--- Di_7	21.643	.104
Di_4 <--- Di_6	30.260	.119
Di_4 <--- Ic_7	7.106	.055
Di_3 <--- Org	4.634	-.035
Di_3 <--- IT_I	5.232	-.040
Di_3 <--- SE_2	5.278	-.032
Di_3 <--- V_2	7.305	-.039
Di_3 <--- Ic_7	4.451	-.038
Di_3 <--- Ic_6	5.436	-.041
Di_3 <--- Ic_5	5.716	-.041
Di_3 <--- Ic_4	6.745	-.041
Di_2 <--- OVD	54.512	.175
Di_2 <--- IT	11.511	.089
Di_2 <--- Org	51.649	.141
Di_2 <--- Cal	52.927	.146
Di_2 <--- IT_I	32.145	.119
Di_2 <--- D_1	30.998	.094
Di_2 <--- D_2	49.990	.124
Di_2 <--- D_3	25.138	.088
Di_2 <--- D_4	31.364	.097
Di_2 <--- N_1	37.885	.117
Di_2 <--- N_2	42.186	.111
Di_2 <--- N_3	39.875	.107
Di_2 <--- N_4	34.256	.098
Di_2 <--- SE_1	21.630	.083
Di_2 <--- SE_2	31.254	.093
Di_2 <--- SE_3	26.456	.089
Di_2 <--- V_1	58.254	.124
Di_2 <--- V_2	36.322	.103
Di_2 <--- V_3	45.692	.111
Di_2 <--- Di_6	8.431	-.065
Di_2 <--- Di_4	5.753	-.052
Di_2 <--- Di_3	6.255	-.054
Di_2 <--- Ic_7	5.237	.049
Di_2 <--- Ic_6	5.801	.051
Di_2 <--- Ic_5	13.279	.074
Di_2 <--- Ic_4	44.356	.125
Di_2 <--- Ic_2	42.219	.122
Di_2 <--- Ic_1	23.205	.093
Di_1 <--- OVD	7.496	-.057
Di_1 <--- Org	6.892	-.045

	M.I.	Par Change
Di_1 <--- Cal	7.323	-.048
Di_1 <--- IT_I	5.846	-.045
Di_1 <--- D_1	6.463	-.038
Di_1 <--- D_2	11.752	-.053
Di_1 <--- D_3	6.853	-.041
Di_1 <--- N_2	5.258	-.034
Di_1 <--- N_3	5.827	-.036
Di_1 <--- SE_2	4.885	-.032
Di_1 <--- SE_3	8.410	-.044
Di_1 <--- V_2	6.094	-.037
Di_1 <--- V_3	5.340	-.033
Di_1 <--- Di_3	4.042	.038
Di_1 <--- Ic_7	10.821	-.062
Di_1 <--- Ic_6	5.058	-.042
Di_1 <--- Ic_5	8.423	-.052
Di_1 <--- Ic_4	5.486	-.039
Di_1 <--- Ic_1	5.504	-.040
Ic_7 <--- Di_7	7.896	.067
Ic_7 <--- Di_6	5.405	.054
Ic_7 <--- Di_4	4.928	.050
Ic_4 <--- Di_2	8.157	.051
Ic_2 <--- OVD	13.955	.133
Ic_2 <--- Org	10.906	.097
Ic_2 <--- Cal	16.875	.124
Ic_2 <--- IT_D	5.608	.084
Ic_2 <--- D_1	18.729	.109
Ic_2 <--- D_2	13.451	.096
Ic_2 <--- D_3	7.326	.071
Ic_2 <--- D_4	11.905	.090
Ic_2 <--- N_1	10.575	.093
Ic_2 <--- N_2	5.849	.062
Ic_2 <--- N_3	11.707	.087
Ic_2 <--- N_4	17.107	.104
Ic_2 <--- SE_1	9.144	.081
Ic_2 <--- SE_3	6.713	.067
Ic_2 <--- V_1	13.759	.091
Ic_2 <--- V_2	6.901	.068
Ic_2 <--- V_3	7.503	.067
Ic_2 <--- Di_2	13.069	.113
Ic_2 <--- Di_1	4.941	.071
Ic_1 <--- Ic_2	4.600	-.034

Ek-4 Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum ve Modifikasyon Endeksleri

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	67	1000,959	311	,000	3,219
Saturated model	378	,000	0		
Independence model	27	16838,593	351	,000	47,973

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,078	,897	,874	,738
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,892	,150	,085	,139

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,941	,933	,958	,953	,958
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,886	,833	,849

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	689,959	598,069	789,446
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	16487,593	16066,107	16915,401

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,485	1,024	,887	1,171
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	24,983	24,462	23,837	25,097

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,053	,061	,001
Independence model	,264	,261	,267	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1134,959	1140,767	1437,445	1504,445
Saturated model	756,000	788,768	2462,561	2840,561

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	16892,593	16894,934	17014,490	17041,490

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,684	1,548	1,832	1,693
Saturated model	1,122	1,122	1,122	1,170
Independence model	25,063	24,438	25,698	25,067

HOELTER

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	238	251
Independence model	16	17

Minimization: ,019

Miscellaneous: 1,379

Bootstrap: ,000

Total: 1,398

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e31 <--> e39	9.848	-.063
e31 <--> e35	6.287	.048
e30 <--> e31	12.242	.064
e29 <--> e40	4.156	-.041
e28 <--> e30	15.910	.068
e27 <--> e40	17.142	.079
e27 <--> e39	38.494	.107
e27 <--> e35	32.394	-.094
e27 <--> e31	11.411	-.056
e27 <--> e30	12.617	-.056

	M.I.	Par Change
e26 <--> e31	9.538	-.058
e26 <--> e28	4.455	-.037
e26 <--> e27	25.335	.080
e25 <--> e26	6.023	.043
e24 <--> e31	12.944	.063
e22 <--> e28	14.193	.064
e22 <--> e24	5.204	-.038
e21 <--> e40	4.620	-.049
e21 <--> e27	4.111	-.035
e21 <--> e23	25.112	.099
e17 <--> e40	18.579	.090
e17 <--> e39	22.770	-.089
e17 <--> e35	19.096	.080
e17 <--> e38	5.792	.038
e17 <--> e30	6.149	-.043
e17 <--> e28	9.416	-.053
e17 <--> e27	58.805	.122
e17 <--> e26	4.904	.039
e17 <--> e25	4.626	.037
e17 <--> e22	9.915	-.054
e17 <--> e21	5.296	-.043
e16 <--> e23	9.032	-.052
e16 <--> e17	5.670	.040
e15 <--> e35	5.292	-.038
e15 <--> e31	7.737	-.047
e15 <--> e22	7.662	.043
e14 <--> e42	11.835	-.051
e14 <--> e39	8.263	-.041
e14 <--> e30	7.242	.035
e13 <--> e30	4.392	-.027
e11 <--> e14	4.074	.019
e11 <--> e13	29.410	.049
e10 <--> e38	9.207	.030
e10 <--> e37	10.196	-.035
e10 <--> e30	4.043	-.022
e9 <--> e41	18.912	.621
e9 <--> e42	44.337	.100
e9 <--> e39	9.888	.045
e9 <--> e35	9.663	.043
e9 <--> e38	71.100	-.097
e9 <--> e37	49.022	.091
e9 <--> e30	8.115	.037
e9 <--> e17	12.063	.046
e9 <--> e13	11.277	-.032
e9 <--> e10	14.770	-.031
e8 <--> e41	4.563	-.269
e8 <--> e42	4.067	-.027
e8 <--> e38	11.684	.034

	M.I.	Par Change
e8 <--> e37	9.284	-.035
e8 <--> e11	9.572	-.026
e8 <--> e10	26.759	.036
e7 <--> e41	4.092	.297
e7 <--> e27	4.633	-.026
e7 <--> e15	4.950	-.027
e7 <--> e11	6.354	.024
e7 <--> e8	4.854	-.020
e5 <--> e41	4.354	-.260
e5 <--> e15	12.092	.036
e4 <--> e27	5.651	.024
e4 <--> e13	5.931	-.020
e4 <--> e9	30.822	.047
e2 <--> e41	6.471	.545
e2 <--> e42	10.857	.074
e2 <--> e35	6.553	.053
e2 <--> e38	6.682	.045
e2 <--> e37	13.367	-.072
e2 <--> e17	4.060	.040
e2 <--> e9	13.899	.055
e2 <--> e5	4.282	-.027
e1 <--> e38	5.130	-.022
e1 <--> e5	7.058	.019
e1 <--> e2	9.736	-.038

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
D_1 <--- Org	4.547	-.059
D_1 <--- D_2	5.337	.057
D_1 <--- V_1	4.887	-.051
D_1 <--- V_3	8.756	-.069
D_2 <--- D_4	5.827	.056
D_4 <--- D_2	6.067	.056
D_4 <--- Di_4	4.445	-.060
D_4 <--- Di_3	6.569	-.072
N_1 <--- IT	16.451	.128
N_1 <--- OVD	6.549	.075
N_1 <--- Org	20.118	.107
N_1 <--- IT_D	16.014	.116
N_1 <--- IT_I	14.416	.096
N_1 <--- D_2	4.753	-.046
N_1 <--- N_2	7.100	.055
N_1 <--- SE_1	7.740	.060
N_1 <--- SE_2	11.424	.068
N_1 <--- SE_3	4.991	.047
N_1 <--- V_1	54.288	.146

	M.I.	Par Change
N_1 <--- V_2	20.482	.094
N_1 <--- V_3	13.834	.074
N_1 <--- Di_6	12.039	.095
N_1 <--- Di_4	9.002	.080
N_1 <--- Di_3	11.459	.088
N_1 <--- Di_2	13.424	.093
N_1 <--- Di_1	14.423	.098
N_1 <--- Ic_6	6.299	.064
N_1 <--- Ic_5	12.998	.089
N_1 <--- Ic_4	16.913	.094
N_1 <--- Ic_2	6.476	.058
N_1 <--- Ic_1	9.230	.071
N_2 <--- N_1	7.198	.069
N_4 <--- SE_2	5.335	-.049
N_4 <--- Ic_4	4.383	-.050
SE_1 <--- SE_3	8.758	.071
SE_2 <--- Ic_2	5.023	-.056
SE_3 <--- IT	4.275	-.078
SE_3 <--- IT_D	5.478	-.081
SE_3 <--- SE_1	8.667	.076
SE_3 <--- Di_2	5.034	-.068
SE_3 <--- Di_1	6.506	-.078
SE_3 <--- Ic_4	4.710	-.059
V_1 <--- IT	19.071	.152
V_1 <--- OVD	5.394	.075
V_1 <--- Cal	12.238	.094
V_1 <--- IT_D	19.735	.141
V_1 <--- IT_I	16.267	.113
V_1 <--- D_1	5.083	.051
V_1 <--- N_1	46.980	.175
V_1 <--- N_2	15.799	.090
V_1 <--- N_3	15.504	.089
V_1 <--- N_4	6.245	.056
V_1 <--- Di_6	4.715	.065
V_1 <--- Di_4	7.716	.081
V_1 <--- Di_3	11.231	.096
V_1 <--- Di_2	27.618	.146
V_1 <--- Di_1	17.970	.120
V_1 <--- Ic_7	6.172	.071
V_1 <--- Ic_6	7.490	.077
V_1 <--- Ic_5	7.196	.073
V_1 <--- Ic_4	17.413	.104
V_1 <--- Ic_2	17.356	.104
V_1 <--- Ic_1	11.260	.086
V_2 <--- D_3	4.096	-.046
V_3 <--- D_1	7.572	-.056
V_3 <--- N_3	4.185	-.042
Di_7 <--- OVD	6.018	-.059

	M.I.	Par Change
Di_7 <--- Org	9.592	-.060
Di_7 <--- Cal	4.588	-.043
Di_7 <--- N_1	7.616	-.052
Di_7 <--- N_3	5.202	-.039
Di_7 <--- N_4	4.775	-.036
Di_7 <--- SE_1	7.268	-.048
Di_7 <--- SE_2	5.656	-.039
Di_7 <--- SE_3	8.187	-.049
Di_7 <--- V_1	10.901	-.054
Di_7 <--- V_2	4.187	-.035
Di_7 <--- V_3	9.890	-.051
Di_7 <--- Ic_7	6.278	.053
Di_6 <--- Di_4	13.077	.076
Di_4 <--- Di_7	21.571	.104
Di_4 <--- Di_6	30.218	.119
Di_4 <--- Ic_7	7.056	.055
Di_3 <--- Org	4.389	-.035
Di_3 <--- IT_I	5.240	-.040
Di_3 <--- SE_2	4.957	-.031
Di_3 <--- V_2	6.967	-.038
Di_3 <--- Ic_7	4.566	-.038
Di_3 <--- Ic_6	5.517	-.042
Di_3 <--- Ic_5	5.694	-.041
Di_3 <--- Ic_4	6.726	-.041
Di_2 <--- CK	18.912	.012
Di_2 <--- IT	13.289	.095
Di_2 <--- OVD	56.913	.183
Di_2 <--- Org	53.492	.144
Di_2 <--- Cal	53.243	.146
Di_2 <--- IT_I	32.220	.119
Di_2 <--- D_1	30.838	.093
Di_2 <--- D_2	50.118	.124
Di_2 <--- D_3	24.916	.088
Di_2 <--- D_4	31.292	.097
Di_2 <--- N_1	38.233	.118
Di_2 <--- N_2	42.270	.111
Di_2 <--- N_3	39.755	.107
Di_2 <--- N_4	34.191	.098
Di_2 <--- SE_1	22.382	.085
Di_2 <--- SE_2	32.431	.095
Di_2 <--- SE_3	27.370	.090
Di_2 <--- V_1	59.624	.126
Di_2 <--- V_2	37.443	.105
Di_2 <--- V_3	47.183	.113
Di_2 <--- Di_6	8.535	-.066
Di_2 <--- Di_4	5.722	-.052
Di_2 <--- Di_3	6.243	-.054
Di_2 <--- Ic_7	5.058	.048

	M.I.	Par Change
Di_2 <--- Ic_6	5.678	.050
Di_2 <--- Ic_5	13.328	.074
Di_2 <--- Ic_4	44.413	.125
Di_2 <--- Ic_2	42.043	.121
Di_2 <--- Ic_1	23.139	.092
Di_1 <--- CK	4.563	-.005
Di_1 <--- OVD	7.625	-.059
Di_1 <--- Org	6.204	-.043
Di_1 <--- Cal	7.292	-.048
Di_1 <--- IT_I	5.842	-.045
Di_1 <--- D_1	6.526	-.038
Di_1 <--- D_2	11.603	-.053
Di_1 <--- D_3	6.978	-.041
Di_1 <--- N_2	5.179	-.034
Di_1 <--- N_3	5.851	-.036
Di_1 <--- SE_2	4.222	-.030
Di_1 <--- SE_3	7.657	-.042
Di_1 <--- V_2	5.427	-.035
Di_1 <--- V_3	4.611	-.031
Di_1 <--- Di_3	4.087	.038
Di_1 <--- Ic_7	11.118	-.063
Di_1 <--- Ic_6	5.179	-.042
Di_1 <--- Ic_5	8.303	-.052
Di_1 <--- Ic_4	5.401	-.038
Di_1 <--- Ic_1	5.494	-.040
Ic_7 <--- CK	4.092	.005
Ic_7 <--- Di_7	7.852	.067
Ic_7 <--- Di_6	5.361	.054
Ic_7 <--- Di_4	4.890	.050
Ic_5 <--- CK	4.354	-.005
Ic_4 <--- Di_2	8.147	.051
Ic_2 <--- CK	6.471	.010
Ic_2 <--- OVD	14.807	.140
Ic_2 <--- Org	10.936	.097
Ic_2 <--- Cal	16.616	.123
Ic_2 <--- IT_D	5.610	.084
Ic_2 <--- D_1	18.399	.108
Ic_2 <--- D_2	13.232	.096
Ic_2 <--- D_3	7.099	.070
Ic_2 <--- D_4	11.640	.089
Ic_2 <--- N_1	10.407	.092
Ic_2 <--- N_2	5.686	.061
Ic_2 <--- N_3	11.445	.086
Ic_2 <--- N_4	16.790	.103
Ic_2 <--- SE_1	9.094	.081
Ic_2 <--- SE_3	6.677	.067
Ic_2 <--- V_1	13.710	.090
Ic_2 <--- V_2	6.872	.067

			M.I.	Par Change
Ic_2	<---	V_3	7.490	.067
Ic_2	<---	Di_2	12.988	.113
Ic_2	<---	Di_1	4.922	.070
Ic_1	<---	Ic_2	4.839	-.035



ÖZGEÇMİŞ

Unvanı : Araştırma Görevlisi
Adı Soyadı : Hüseyin BURGAZOĞLU
Araştırma İlgi Alanları : Çok Değişkenli İstatistik Analizler

Eğitim Durumu

Derece	Alan	Üniversite	Yılı
Lisans	İşletme	Boğaziçi Üniversitesi	2007
Yüksek Lisans	Sayısal Yöntemler	İstanbul Üniversitesi	2013
Doktora	Sayısal Yöntemler	İstanbul Üniversitesi	

Yapılan Tezler

Yüksek Lisans Tezi: Çok değişkenli kovaryans analizi ve 360 derece performans değerlendirmesi üzerine bir uygulama (Danışman: Prof. Dr. Neyran ORHUNBİLGE)

Doktora Tezi: Çift Kültürlülük ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi (Danışman: Prof. Dr. Çiğdem ARICIGİL ÇILAN)

Makaleler

Bayram M. ve Burgazoğlu H. (2020), “The Relationships Between Control Measures and Absenteeism in the Context of Internal Control”, Safety and Health at Work, 11 (4), 443-449.

Baltacı A., Burgazoğlu H. ve Kılıç S. (2012), “Türkiye’nin Rekabetçi Sektörleri ve Trakya Bölgesi’nin Payı”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (1), 1-19.

Baltacı A. ve Burgazoğlu H. (2014), “Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 11 (41), 57-76.

- Baltacı A., Burgazoğlu H. (2014), “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 9 (1), 163-174.
- Baltacı A., Burgazoğlu H. ve Kılıç S. (2014), “Kırklareli İli Gıda ve İçecek İmalatı Sektörünün Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 75-94.
- Baltacı A., Tiyek R. Ve Burgazoğlu H. (2016) “Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (1), 49-77.

Bildiriler

- Baltacı A., Burgazoglu H. and Kilic S. (2010), “Contributions of Thrace to the Turkey’s Competitive Sectors”, International 2nd The Thrace Region Development-Entrepreneurship Symposium, 1-2 October, Kırklareli/Turkey.
- Kurtuldu, S., Burgazoglu, H. ve Kurtuldu, G. (2014), “An Analysis of Occupational Accidents and Hazards: The Case of Turkey”, Healthy at Work Conference, 16-17 May, Luneburg/Germany.
- Can, A. V., Arda, A. ve Burgazoğlu, H. (2021), “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mükelleflerine Yönelik Beklentileri ve Memnuniyet Düzeyleri: Sakarya İlinde Bir Araştırma”, 8. Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresi, 4 Kasım 2021, Malatya.

Kitap, Kitap Bölümü

- Baltacı A. ve Burgazoglu H. (2014), “European Automotive Industry Before and After the Global Financial Crises”, The European Debt Crisis: Causes, Consequences, Measures and Remedies, İçinde, Edt. Ali Ari, Cambridge Scholars Publishing, İngiltere, 149-167.
- Burgazoğlu H. (2014), “MACBETH”, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, İçinde, Edt. Bahadır Fatih Yıldırım ve Emrah Önder, Dora Yayınları, İstanbul, 257-275.

- Özdemir, M., Orhan, Z. H. ve Burgazoğlu, H. (2020), *Cryptocurrencies from the Perspective of Islamic Economics*. Islamic Monetary Economics, Edt. Eğri, T. ve Orhan, Z. H., Routledge, İngiltere, 195-214.
- Özdemir, M., Orhan, Z. H. ve Burgazoğlu, H. (2020), *İslam İktisadı Perspektifinden Kripto Paralar: Tartışmalar ve Sunduğu Fırsatlar*. İslam İktisadında Para, Edt. Eğri, T. ve Orhan, Z. H., İktisat Yayınları - Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 301-338.

Projeler

- “Sancaktepe Belediyesi Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı ve Geliştirilmesi”, Ar-Ge Projesi, Araştırmacı, 2020-2021.
- “Sancaktepe Belediyesi'ne Bağlı Müdürlüklerin İş Analizi ve İş Tanımlarının Belirlenmesi”, Ar-Ge Projesi, Araştırmacı, 2020-2021.
- “İslam Ekonomisi ve Finansı Alanına Yönelik Çevrimiçi Sözlük (İngilizce-Türkçe/Türkçe-İngilizce) ve Temel Kavramlar Kitabı” Ar-Ge Projesi, Araştırmacı, 2021 (devam ediyor).