



T.C

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

TAYFUN AYDOĞDU

DANIŞMAN

PROF. DR. MEHMET TİKİCİ

MALATYA - 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGISININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET TİKİCİ

HAZIRLAYAN
TAYFUN AYDOĞDU

Jürimiz 15.06.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bularak İşletme Anabilim, Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
2. Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR
3. Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyad
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'nin danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım **“Örgütsel İletişim Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Tayfun AYDOĞDU

ÖZET

Yapılan bu çalışmanın amacı; örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini belirleyebilmek, demografik faktörlerin bu değişkenler üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu maksatla Malatya'da faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında, anket yöntemiyle 100 işgörenen veriler toplanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel iletişim algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir etkinin olduğu, özgecilik ve nezaket ile anlamlı bir etkinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel iletişim algısı ile demografik değişkenler incelendiğinde ise; yaş, cinsiyet, işyerindeki pozisyon, çalışılan birim ve iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, eğitim durumu ve işyerindeki çalışma süresinin anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenler incelendiğinde ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerindeki pozisyon, çalışılan birim, işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi ile arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

The purpose of this work done; to determine the effect on organizational citizenship behavior, perception of organizational communication is the demographic factors suggest that there is any effect on these variables. For this purpose, a textile factory operating in Malatya, the survey method of data was collected from 100 employees.

According to the results of the analyzes perceptions of organizational communication has been determined that the significant and positive impact on organizational citizenship behavior. Also, the dimensions of organizational citizenship behavior through organizational communications perception conscientiousness, civic virtue and sportsmanship among the positive effect of a moderate force that is determined to have no significant effect on altruism and kindness. When analyzed demographic variables and perception of organizational communication; age, gender, position in the workplace, the working units and the total running time in business where there is a significant effect on the perception of organizational communication, education was seen as a significant effect of time on work and the workplace. When analyzed demographic variables and organizational citizenship behavior; age, sex, education, position in the workplace, work unit, a significant effect between working time and total operating time in business could not be detected in the workplace.

Keywords: Organization, organizational communication, organizational citizenship behavior

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı	5
1.2. İletişimin Temel Özellikleri	5
1.3. İletişim Süreci	6
1.3.1. Gönderici (Kaynak)	7
1.3.2. Algı (Filtre)	8
1.3.3. Mesaj (Haber – İleti)	8
1.3.4. İletişim Kanalı	9
1.3.5. Çevre Koşulları (Gürültü)	10
1.3.6. Alıcı (Hedef).....	10
1.3.7. Geriye Bilgi Akışı (Geri Bildirim, Dönüt)	10
1.4. İletişim Türleri	11
1.4.1. Sözlü İletişim	11
1.4.2. Sözsüz İletişim	12
1.4.3. Yazılı İletişim	12
1.4.4. Diğer İletişim Türleri	13
1.5. Örgütsel İletişimin Tanımı	14
1.6. Örgütsel İletişimde Yaklaşımlar	14
1.6.1. Klasik Örgüt Kuramı	15
1.6.2. Neo - Klasik (İnsan Davranışı) Örgüt Kuramı	15
1.6.3. Modern Örgüt Kuramı.....	16

1.6.4. Post - Modern Örgüt Kuramı.....	16
1.7. Örgütsel İletişimin Amaçları	17
1.8. Örgütsel İletişimin İşlevleri	17
1.9. Örgütsel İletişim Araçları	18
1.9.1. Yazılı İletişim Araçları	19
1.9.2. Sözlü İletişim Araçları	19
1.9.3. Görsel - İşitsel İletişim Araçları	19
1.9.4. Elektronik İletişim Araçları	19
1.10. Örgütsel İletişim Kanalları.....	20
1.10.1. Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim	20
1.10.2. Mesaj Akış Yönü Bakımından İletişim	21
1.11. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	23
1.11.1. Merkezi Model	24
1.11.2. Y Modeli.....	24
1.11.3. Zincir Modeli	24
1.11.4. Dairesel (Çember) Model.....	24
1.11.5. Serbest Model.....	25
1.12. Örgütsel İletişime Etki Eden Faktörler.....	26
1.12.1. Bireysel Faktörler	26
1.12.2. Örgütsel Faktörler	27
1.13. Örgütsel İletişimin Etkin Yönetimi.....	29
1.14. Örgütsel İletişimin Örgütteki Yeri ve Önemi	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	34
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	35
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	36
2.2.2. Eşitlik Teorisi	36
2.2.3. Lider - Üye Etkileşimi Teorisi	37
2.2.4. Bekleyiş Teorisi.....	38
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri	39
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	40

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	41
2.5.1. Organ Tarafından Yapılan Sınıflandırma	41
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Yönelik Yapılan Diğer Çalışmalar	44
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	49
2.6.1. Bireysel Faktörler	49
2.6.2. İş Özellikleri	53
2.6.3. Örgütsel Faktörler	54
2.6.4. Liderlik Davranışları	56
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2. Araştırmanın Önemi	60
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	61
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	63
3.4. Araştırmanın Yöntemi	63
3.4.1. Ana Kütle ve Örneklem	63
3.4.2. Veri Toplama Araçları	64
3.5. Verilerin Analizi	68
3.6. Bulgular	68
3.6.1. Katılımcılara Ait İstatistikler	68
3.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler	73
3.6.3. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arası İlişkiler	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA	96
EK	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Temel İletişim Süreci	7
Şekil 1.2. İletişim Akış Şeması	211
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	61



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Algılamadaki Farklılıkları Etkileyen Faktörler.....	8
Tablo 1.2. Örgütsel İletişim Ağ Modellerinin Karşılaştırması.....	25
Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	48
Tablo 3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi.....	65
Tablo 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi.....	67
Tablo 3.3. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3.4. Katılımcıların Örgütsel İletişim Algısına İlişkin İstatistikleri.....	71
Tablo 3.5. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin İstatistikleri.....	72
Tablo 3.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	74
Tablo 3.7. Örgütsel İletişim Algısı - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Regresyon Analizi.....	76
Tablo 3.8. Örgütsel İletişim Algısı – Özgeciliğe Regresyon Analizi.....	76
Tablo 3.9. Örgütsel İletişim Algısı – Vicdanlılık Regresyon Analizi.....	77
Tablo 3.10. Örgütsel İletişim Algısı – Nezaket Regresyon Analizi.....	78
Tablo 3.11. Örgütsel İletişim Algısı – Sivil Erdem Regresyon Analizi.....	78
Tablo 3.12. Örgütsel İletişim Algısı – Sportmenlik Regresyon Analizi.....	79
Tablo 3.13. Yaş – Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	80
Tablo 3.14. Yaş – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	81
Tablo 3.15. Cinsiyet – Örgütsel İletişim Algısı T Testi.....	81
Tablo 3.16. Cinsiyet - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı T Testi.....	82
Tablo 3.17. Eğitim Durumu - Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi.....	83

Tablo 3.18. Eğitim Durumu- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	84
Tablo 3.19. İşyerindeki Pozisyon – Örgütsel İletişim Algısı T Testi.....	85
Tablo 3.20. İşyerindeki Pozisyon - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ANOVA Testi.....	85
Tablo 3.21. Çalışılan Birim – Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi.....	86
Tablo 3.22. Çalışılan Birim- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	87
Tablo 3.23. İşyerindeki Çalışma Süresi - Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	88
Tablo 3.24. İşyerindeki Çalışma Süresi - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	89
Tablo 3.25. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi - Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	90
Tablo 3.26. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post - Hoc) ANOVA Testi.....	91
Tablo 3.27. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

df: degree of freedom (Serbestlik Derecesi)

F: Varyans

H: Hipotez

KMO: Kaiser- Mayer- Olkin

Ort: Ortalama

Öİ: Örgütsel İletişim

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Sig: Significance (Anlamlılık)

Std. Sp: Standart Sapma

vd: ve diğerleri

ÖNSÖZ

Tezimi hazırlamam sürecinde her aşamada bana destek olan ve yönlendiren sayın hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye şükranlarımı sunarım. Gerek ders, gerekse de tez aşamasında her türlü konuda yardımcı olan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ali AKSOY, Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR, Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR ve Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e teşekkür ederim.

Araştırmamın uygulama bölümünde istatistiki analizleri yapmamda yardımcı olan Dr. Haluk ERDEM'e teşekkürlerimi bildirmeyi bir borç bilirim. Yüksek lisans derslerim süresince ve tezimi hazırlarken beni destekleyen ve yanımda olan canım eşim Serap ve oğlum Çağan AYDOĞDU'ya şükranlarımı sunarım.

Tayfun AYDOĞDU

GİRİŞ

Organizasyonların belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için fiziksel, finansal ve beşeri faktörlere ihtiyaçları vardır. Fiziksel ve finansal kaynaklar gözün görme yeteneği kadar; insan ise göze hayat veren ışık kadar önemlidir. Diğer bir ifadeyle, insan işletmeye ruh veren unsurdur. Organizasyonlar verimli bir şekilde çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli, motive edebilmeli ve bir yandan doğru işi yaparken, diğer yandan işini doğru yapmaya çalışmalıdır (Yüksel, 1998: 1). İşte bu çok önemli kaynağı yönetmek, günümüzde işletmelerin en önemli etkinliklerindendir. Geçmişte insan faktörü pazar ekonomisine bağımlı olarak hareket eden, her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmekteydi. İnsan faktörüne işletmelerde bu açıdan yaklaşılmasında Taylorist (Çelik, 2001: 22) teorilerin önemli etkileri olmuştur. Çünkü Batı orijinli Taylorist teoriler için kıtlığı hiç çekilmeyen insan unsurunun odak alınması da gerekmiyordu (Çelik, 2001: 11). Ancak zamanla bu şartlar değişime uğradı (Özkalp, 1991: 6). Küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler küresel değerlerle ikame edilmiş ve bu değişimin yarattığı bulanıklık içinde ulusal ve yerel ekonomiler kendilerini bir anda küresel belirleyiciler tarafından çizilen bir rota üzerinde hareket etme zorunluluğu içinde bulmuşlardır (Dulupçu, 2001: 3). Son yıllarda yapılan araştırmalarda stratejik açıdan insan kaynaklarının değerlendirilmesine çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte çalışanlar, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele alınmaya başlandı (Yüksel, 1998: 9). Bu gelişmenin sonucunda işletmeler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başladılar. Bu anlamda işletmelerde ilgilenilen önemli konulardan birisi de örgütsel vatandaşlıktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan daha üstün bir görevi çağırıştırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar örgütün bütün

üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır (Acar, 2006: 2). Modern örgüt yapısında insan faktörünün değerinin anlaşılmasıyla birlikte çalışanlar, yöneticiler tarafından sosyal bir varlık olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde yer alan beşeri sermayenin ihtiyaçları da bu doğrultuda giderilmeye çalışılmıştır. Bu sayede çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum geliştirebilecekleri iş ortamları oluşturulmuş ve çalışanların daha yüksek performans sergilemeleri sağlanmıştır. Tüm bu gelişmeler, örgütün yüklediği sorumlulukların ötesinde bir anlayış olan örgütsel vatandaşlık kavramının önem kazanmasına yol açmıştır.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması önemlidir. Bu kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır. Var olan insan kaynağının örgütün faaliyetlerini benimsemesi, kendisini örgüt içerisinde katma değer yaratan bir unsur olarak görmesi ile belirlenen amaçlara ulaşmak daha kısa sürede olacaktır. İşgörenlerin göstermesi beklenen davranıştan daha fazlasını ortaya koyması örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturur. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmeleri için de örgüt içerisinde yönetici ve işgörenler arasında kurulacak iletişim önemli bir yere sahiptir.

Bu açıklamaların ışığında araştırmanın konusu; “örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” şeklinde tasarlanmıştır. Araştırmanın problem cümlesi; “Malatya’daki tekstil işletmelerinde örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi bulunmakta mıdır?” şeklindedir. Bu problem cümlesine bağlı olarak araştırmanın temel hipotezi; “örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi bulunmaktadır” olarak kurulmuştur.

Araştırmamız üç bölümden oluşmaktadır. Örgütsel iletişim başlıklı birinci bölümde iletişimin tanımı, temel özellikleri, süreci, türleri, örgütsel iletişimin tanımı, örgütsel iletişimde yaklaşımlar, örgütsel iletişimin amaçları, işlevleri, araçları, kanalları, ağ modeller, etki eden faktörler, etkin yönetimi, örgütteki yeri ve önemi irdelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü, örgütsel vatandaşlık

davranışı başlığını taşımaktadır. Bu bölümde de örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, ilgili teoriler, türleri, özellikleri, boyutları, etki eden faktörler ve sonuçları konularına yer verilmiştir. Araştırma başlıklı üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizi, araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim, yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracıyla kendisine bağlı astları ile ilişki kurar (Koçel, 2014: 611). Örgüt içerisinde iletişimin etkin olmasındaki temel görev yöneticinin gibi görünse de tüm örgüt üyelerinin bu sorumluluğa sahip olması aranan özelliktir. Günümüzde örgütler yoğun bir şekilde bilgi ve teknoloji kullanımı gerektiren yapılar haline gelmiştir. Bunun gereği olarak işgörenlerden daha fazla özveri ve yaptıkları işe fiziki güç dışında zihin gücünü de eklemeleri beklenir olmuştur. Örgüt içerisinde faaliyetleri yürüten işgörenlerin bilgi ve tecrübelerini örgüt gelişimine katkı sağlayacak proje ve uygulamalara dönüştürmelerinde örgütsel iletişim aktif rol oynamaktadır.

Örgütlerde iletişim sadece bir mesajın aktarımı değildir. Fonksiyonel birimlerin birbirleriyle ve üst yönetimle kurulacak bağın gücünü belirler. Bu bağın gücü örgütte bağlılık, dostluk, yardımlaşma, bilgi paylaşımı gibi örgütü güçlendirecek öğelerin oluşmasını kolaylaştırır. Örgütlerin rekabetçi ortamda ayakta kalabilmelerinde hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Örgütün yapısına ve faaliyet alanına uygun doğru iletişim araçlarını ve ağlarını seçmesi ve aktif kullanabilmesi onun pazardaki yerini ortaya koymasında yardımcı olacaktır.

Örgütler örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkin bir iletişim ağı kurmaya çalışmaktadırlar. Tüm bunların ışığında, örgütsel iletişim; örgüt içinde örgüt üyelerinin birbirleri ile mesaj ve anlam paylaşma süreçleri olarak nitelendirilebilirken, örgüt dışında ise daha çok örgütün tüzel kişiliği ile zaman zaman da örgüt üyeleriyle dış çevre arasında mesaj ve anlam paylaşma süreci olarak tanımlanabilir (Gülnar, 2007: 43). Örgütlerin değişen yapısı düşünüldüğünde örgütsel iletişim gittikçe önemi artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1. İletişimin Tanımı

Türk Dil Kurumu'na göre iletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmıştır. Latince “Communis” kelimesinden türetilmiş olan ve Batı dillerinin çoğunda “Communication” olarak adlandırılan iletişim sözcüğü anlamlaştırma, toplumsallaşma, ortaklık ve birliktelik olarak ifade edilebilir (Eskiyörük, 2015: 21). İletişim, belirli yer ve zamanda, belirli koşullarda, belirli tarihi geçmişli olan insan etkinliğinin yapılmasının zorunlu koşuludur. Bu etkinlik belirli bir amaçla konuşma, yazma, gösterme, davranışta bulunma, kültürel, siyasal, ekonomik veya sosyal faaliyet yoluyla insanın kendini ve toplumunu yeniden üretmesidir (Erdoğan, 2007: 155).

Yukarıdaki iletişim tanımların ortak noktası; iletişimin belirli semboller aracılığıyla bilginin aktarılmasını sağlayan bir araç olduğudur. İletişim, hem kişisel hem de toplumsal olarak yaşamı sürdürmenin yoludur. Amaçlara ulaşabilmek maksadıyla insanlar iletişim kurarlar. Kurulacak iletişim sayesinde karşı tarafa fikirlerin ve düşüncelerin aktarılması sağlanır.

1.2. İletişimin Temel Özellikleri

İnsanların arasında ilişkilerin sürmesi, duygu, düşüncelerin aktarımı, insanın sosyal yaşamının içinde yer alması iletişim sayesinde olmaktadır. Ayrıca iletişimle insanlar çevresini etkileyebilmekte, varlığını ifade edebilmekte, istediği değişimleri, amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve gereksinimlerini karşılayabilmektedir (Gökçe ve Baskan, 2012: 201). İletişimin özelliklerine baktığımızda üç temel özelliğin yer aldığını görebiliriz. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

1. İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür: Tüm insan topluluklarında iletişim olgusuyla karşılaşmış, hatta toplumların varlığı, grupların devamlılığı için gerekli olan değişkenlerin başında iletişim görülmüştür. İnsan, iletişim ihtiyacını sürekli duymuştur ve duymaya devam edecektir. İnsan yaşamının ilk yıllarından itibaren isteklerini belirtmek için kelimeleri kullanmaya başlar; bazı ilkel sesleri çıkarır. Zamanla deneme - yanılma yoluyla konuşmayı öğrenir. Daha sonra, çevre ve eğitimin etkisiyle, kişinin konuşma bilgisi, kullanacağı kelime sayısı

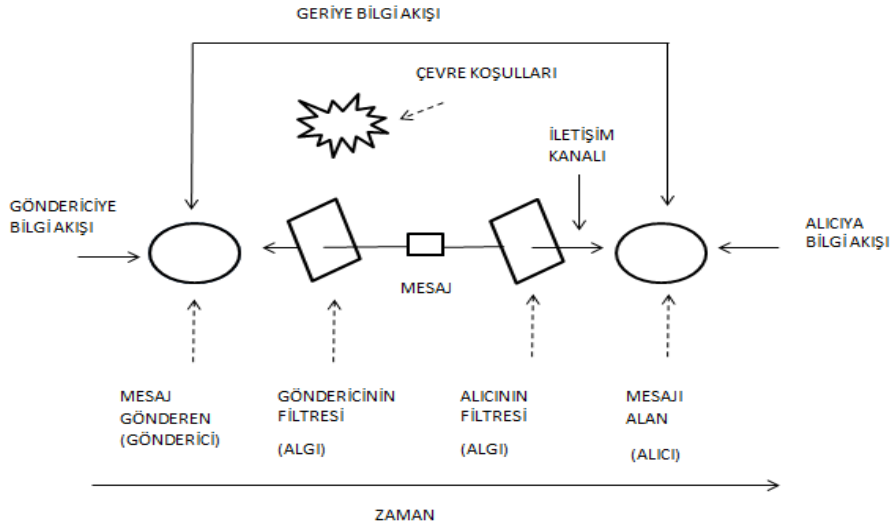
artar. Bu gelişmeye paralel olarak, iyi bir alıcı veya kaynak olma yolunda ilerler (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 56).

2. İletişim dinamik bir olgudur: İnsan sosyal bir varlık olarak sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Değişen dünya yaşantısı ile bu etkileşim daha kapsamlı olmaktadır ve kültürel yapı üzerinde de etki göstermektedir. Toplumsal yapının değişmesi ile birlikte zamanla yeni kavramlar oluşmaya başlamıştır. Dil de canlılığını korumak için değişime uyum sağlamak zorundadır. Dildeki bu değişim iletişim ve iletişim kanallarındaki değişimi de beraberinde getirir.

3. İletişim belirli kalıplara bağlıdır: İletişim ilişkisi belirli kalıplar içerisinde gerçekleştirilir. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan sözler, özel işaretler, bir bölgenin haritasına benzer. Bir bölgenin haritası, o bölgenin tüm özelliklerini vermez ama belirgin özelliklerini yansıtır. İletişimde kullanılan deyimlerin, kelimelerin, işaretlerin bazen değişik anlamları vardır. Bu kelimeler veya işaretler iletişim kalıbı içerisinde anlamını bulur (Tutar, 2003: 46).

1.3. İletişim Süreci

İletişim canlı bir varlık gibidir. Nasıl ki canlılar doğum ve ölüm arasında belirli bir süreç içindeler ise iletişim de bir dinamik ve organik yapıdadır. İletişim, kaynağın mesajı düzenleyip onu ne şekilde göndermeyi düşünmesi ile başlar. Alıcının öncelikle gönderilen mesajı algılayacak yeterlikte olması gerekir. Alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı çözümleyip bir düşünce haline dönüştürebilir ve geri bildirimde bulunabilir ise iletişim süreci de başarıyla tamamlanmış olur (Soyşekerci ve Erturgut, 2012: 44). İletişim sürecinin elemanlarını Şekil 1.1.'de gösterildiği şekilde şematize etmek mümkündür.



Şekil 1.1. Temel İletişim Süreci

Kaynak: Koçel, 2014: 612

1.3.1. Gönderici (Kaynak)

İletişim sürecinde mesajı gönderen, kaynak olarak tanımlanmaktadır ve iletişim sürecini başlatan ögedir. İletişim sürecinin başlangıcında kaynak iletmek istediğini, kendisi ve alıcının anlayabileceği şekilde kodlar. Kaynak bir televizyon, bilgisayar, cep telefonu, bir konferansta konuşmacı, bir köşe yazarı olabilir. Kaynak konumundakiler her ortamda konuşma, yazma yoluyla aktardıkları düşüncelerle hedefteki kişi / kişileri etkilemeye çalışmaktadırlar. Kaynağın alıcılar tarafından tanınıyor olması iletinin hedefe etkin bir şekilde ulaşması açısından önemlidir. Alıcılar (hedef) kaynağı tanırıyorsa iletiyi de o doğrultuda çözümleyecektir (Tuna, 2012: 7).

İletişimde kaynak öncelikle vereceği bilginin amacını, buna göre bilginin ne ve ne kadar olması gerektiğini belirlemelidir. Sonra iletişim ortamını dikkate alarak bilginin alıcıya aktarılması için en etkin kanalları seçmelidir. İletişimde kanallar beş duyu organıdır. Ancak, bunlar kaynağın değil, alıcının duyu organlarıdır. İletişimde en etkin duyu organları göz ve kulaktır. Göz, kulaktan daha etkindir. Çünkü insan duyduğundan çok gördüğüne itibar etmektedir. Ayrıca, görülen şeyler daha kalıcıdır, kolay unutulmaz (Uslu, 2012: 65-66).

1.3.2. Algı (Filtre)

Algı, kişinin belli bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Algılama ve duyu birbirinden farklı iki konudur. Kişinin yaşamış olduğu durum, beklentileri, geçmiş hayatı, toplumsal ve kültürel öğeleri algılamasını etkilemektedir. Bütün bu öğeler, kişilerin aynı mesajı farklı yorumlamasına neden olmaktadır. Algılamadaki farklılıkları etkileyen faktörler verilen mesajın alıcıya ulaşmasını etkilediği gibi iletişimin etkinliği açısından da önemlidir. Algılamadaki farklılık, dışsal ve içsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Şavk, 2011: 115):

Tablo 1.1. Algılamadaki Farklılıkları Etkileyen Faktörler

Dışsal Faktörler	İçsel Faktörler
Farklılık	Kişilik
Yoğunluk	İhtiyaçlar
Hareketlilik	Amaçlar
Tekrarlama	Motivasyon
Kontrast	Değerler ve tutumlar
Yenilik	Geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklar
Benzerlik	

Kaynak: Şavk, 2011: 115

1.3.3. Mesaj (Haber – İleti)

Mesaj, bilginin içeriği, bir başka deyişle ürünün kendisidir. Bir yerde iletilmek istenen bilgi (enformation) ve fikir, mesajı oluşturur (İnceoğlu, 2010: 177). Mesaj, ilişkilendireceğimiz ve algılayacağımız bir veya birden fazla sembolden oluşur. Eş zamanlı olarak aynı sembolleri hem gönderip hem de alabiliriz. Semboller, sözlü ya da sözsüz olabilir. Mesaj içerisindeki sembollerin değişimi, mesaj anlamını oluşturur. Mesajlar, insanların etkileşiminden, olaylar, nesneler ve insanlar hakkında anlamlı sembollerin bir araya getirilmesiyle oluşur (Goldhaber, 1990: 19).

Bir mesaj, konuşma ise duyulan bir mesaj, yazılı sözcükler ise okunan bir mesaj, jest ise görülen ve hissedilen bir mesajdır. Bu yönüyle mesajı özel bir anlamı olan kodlanmış semboller olarak düşünmek gerekir. Her mesaj bilgi içerir. Genellikle insanlar arasında konuşma ve yazma ile ilişkili, çeşitli işaretler mesaj olarak düşünülür. Bu işaretler sözlü veya sözsüz olabilir. Jestlerle, el hareketleriyle, göz kırpmakla, kaş çatmakla, dudak bükmeyle veya burun oynatmakla insanlar sözsüz olarak mesajlarını iletebilirler (Soyşekerci ve Erturgut, 2012: 46). Kullanılan jest, ses tonu, mimik doğru ve zamanında kullanılırsa mesajın etkin iletimi sağlanır, aşırı ve ilgisiz kullanılırsa mesajın etkin iletimi engellenir.

1.3.4. İletişim Kanalı

Kanal, mesajın gönderilmesinde kullanılan araçtır. Kaynak ile alıcıyı birleştiren bağıdır. Görme, işitme, dokunma, tat alma, koklama da bir iletişim kanalı olarak hizmet görebilmektedir. Ayrıca iki kişinin konuşmasını sağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını gönderen hava da gönderici ve alıcı arasında bir kanal işlevi görmektedir (Karatepe, 2005a: 225). İletişim sürecinde bu kanallardan ne kadar çok kullanılırsa, bir başka ifadeyle mesaj ne kadar çok duyu organına hitap ederse, iletişim o nispette etkili olur (Certel, 2008: 133).

İletişim kanalları formel (resmi) veya informal (gayri resmi) olabilir. Formel iletişim kanalları; şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. İşletme içi dahili yazışma, prosedürler, ilan tahtası, öneri / şikayet sistemi, şirket gazetesi / dergisi, formel iletişim kanallarına örnek olarak verilebilir (Eskiyörük, 2015: 35-36). Informel iletişim kanalları ise; özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak ifade edilebilir. Örgüt içindeki informal gruplaşmalar, örgüt dışındaki sosyal birliktelikler, işin özelliği nedeniyle farklı kişilerle kurulan ilişkiler, dedikodu, söylenti, informal iletişim kanallarına örnek olarak verilebilir (Koçel, 2014: 619).

1.3.5. Çevre Koşulları (Gürültü)

Gürültü, gönderilen mesajın, alınma sürecinde ortaya çıkan engellemelerdir. Mesajın alınmasını ve duyulmasını engelleyebilir. Gürültü, iletişimin düzenini bozar. İletişimin başarısı, mesajın tam olarak alınmasıyla yani kaynağın ulaştırmak istediği anlam içerisinde algılanmasıyla mümkün olabilir. Bunun dışında gerçekleşen mesaj iletisi sonucunda gürültü nedeniyle iletişimde bir çökme yaşanabilir. Dolayısıyla, iletişimin çökmesi, mesajı anlamamaya ya da yanlış anlamaya direkt olarak ilgilidir (Özgen, 2003: 102). Gürültü kaynakları; mikrofondaki bir arıza, işitme bozuklukları, çevreden kaynaklanan gürültüler olabileceği gibi dargınlık, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları ile görüş farklılıkları da olabilir (Elgünler ve Fener, 2011: 36). Etkin bir iletişim sürecinin yürümesi için, iletişimin gerçekleştiği ortam, bu ortamın fiziksel koşulları ve gürültü gibi, iletişimi etkileyebilecek bazı dış çevre faktörlerinin varlığını göz ardı etmemek gerekir (Bayraktar, 2006: sy.).

1.3.6. Alıcı (Hedef)

Alıcı gelen mesajları, kendi değer yargıları ve çıkarlarına uygun bir biçimde değerlendirir. Alıcı tek bir birey olabileceği gibi bir grupta olabilir. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir (Şimşek ve Çelik, 2009: 58). İletişim sürecinde alıcı, hedef kişi ya da kitle olarak kaynak tarafından gönderilen mesajlara olumlu veya olumsuz olarak tepki verebilir. Bu tepkilerin temelinde, kaynağa ilişkin tutum, mesaja ilişkin tepki ve iletişim sürecine ilişkin beklentiler yatmaktadır. Alıcı ya da alıcıların özellikleri, istek ve beklentileri, içinde bulundukları koşullar, toplumsal ilişki ve bağımlılıkları çok iyi yorumlanarak iletişim sürecinin başarısına yönelik temel veri kaynakları olarak kullanılabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 339).

1.3.7. Geriye Bilgi Akışı (Geri Bildirim, Dönüt)

Alıcının algıladığı ve yorumladığı iletilere, sözlü ve / veya sözsüz tepki verme sürecidir. Mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, ne şekilde anlaşıldığı ve yorumlandığının kaynak tarafından bilinmesine olanak sağlar.

Alıcıdan alınan geribildirim sayesinde bu kez alıcı ve kaynak rolleri değişerek, alıcı kaynak, kaynak ise alıcı konumuna geçmektedir. Bu durum da, iletişimin sürekli bir döngüyü içinde barındırdığının göstergesidir. Geribildirim aracılığıyla kaynak, aldığı cevaplar doğrultusunda iletilerini yeniden düzenleme fırsatı bulur (Küçük, 2012: 12).

Geribildirim olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Kaynaktan gelen mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılması olumlu, yanlış veya eksik anlaşılmasına olumsuz geribildirim denilir. En sağlıklı geribildirim, yüz yüze kurulan iletişim ile sağlanır. Çünkü bireyler aldıkları etkiler karşısında anında tepki verir. Hangi konuların anlaşılıp anlaşılmadığı, anlaşılmadıysa neden anlaşılmadığına çok çabuk cevap bulunur (Tengilimoğlu vd., 2009a: 219).

1.4. İletişim Türleri

Örgütlerin yapısında ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve ne türden olması da önemlidir. Örgütlerde en çok kullanılan iletişim türleri sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimdir. Ayrıca diğer iletişim türleri arasında sanal, empatik ve aktif dinlemeye dayalı iletişimden de bahsedilebilir (Soyşekerci ve Erturgut, 2012: 52). Bu iletişim türleri dört başlık altında toplanabilmektedir.

1.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, kelimeler aracılığıyla gerçekleştirilen bir diyalogdur. Sosyal bir varlık olarak insanlar için sözlü iletişim vazgeçilemez bir unsurdur. Sözlü iletişim, insanı hayvanlardan ayıran en önemli özelliklerden birisidir (Okay, 2009: 60). Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır. Verilen haberin anlaşılma derecesinin denetlenebilmesine imkan sağlaması, verilen cevapların kontrol edilebilir ve anlaşılamayan bir konuya açıklık getirebilmesi bunlardan birkaçıdır (Tutar, 2003: 70). Bunların yanı sıra sözlü iletişimin bazı sakıncaları da vardır. Zaman kaybına neden olabilme, kayıt edebilme zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli ayrıntıları atlayarak hatalara sebep olabilme bunlardan bazılarıdır (Şahin, 2007: 88).

1.4.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, söz ve sözcük gerektirmeden, mimik, beden duruşu, jest, göz ilişkisi gibi beden dili simge ve hareketleriyle gerçekleştirilen iletişim çeşididir (Eskiyörük, 2015: 50). Sözsüz iletişim, iletişim etkinliği içerisinde önemli bir etkiye sahiptir. İçerdiği ipuçları çeşitliliği ve bunların oluşturduğu farklı izlerle ortaya çıkan iletişim işlevleri farklı sözsüz biçimlerle, iletişimde zengin bir alanı ifade eder (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 136). Sözsüz iletişim, vücut dili, insanların duygu ve düşüncelerini ortaya çıkaran, doğal ama sonradan da geliştirilebilen bir iletişim yöntemidir. İnsan vücudu çevrede olan olaylar karşısında tepki gösterir. Bu tepkinin algılanabilmesi insanların duygu ve düşünceleri hakkında önemli ipuçları sağlayacaktır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 79). İyi bir iletişimci, iletişim kurduğu kişinin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeni ile yaptıklarını da duyar (Şimşek vd., 2008a: 74).

1.4.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, tüm örgüt yapılarında en çok kullanılan iletişim şeklidir. Yazılı iletişimin çok kullanılmasının nedeni kalıcı bir delil niteliğinde olması, bağlayıcı ve güvenlik sağlayıcı olmasıdır. Yazılı iletişim mesajları, başkalarına ulaştığında artık değiştirilemez bir gerçeklik kazanır. Bunun yanı sıra, ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılıklar yazılı iletişim mesajları ile aşılar (Ergül, 2009: 103). İnsanın kendisiyle iletişimde bulunmasına olanak veren yazılı iletişim, belleğin yükünün azaltılarak düşünsel enerjinin başka alanlara kanalize edilmesini sağlar. Bu avantajının yanı sıra, mesajı alan herkesin aynı yorumu yapmama olasılığının olması, geribildirimden hemen alınamaması ya da geç alınabilmesi, kırtasiyeciliğe yol açması ve hiyerarşik yapıyı izlediği için zaman kaybına neden olması yazılı iletişimin sakıncaları arasında yer almaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 342 - 343).

1.4.4. Diğer İletişim Türleri

İletişimin dinamik bir yapıya sahip olması nedeni ile sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerine ek olarak sanal, empatik ve aktif dinlemeye yönelik iletişim türleri literatürde yerini almıştır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

Sanal iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin elektronik araçlar kullanılarak karşı tarafa aktarılması sürecidir. Örgütler artık elektronik uygulamalarla sanal dünyaya taşınmaya başlamıştır (Bektaş ve Erdem, 2015: 133). Bu taşınma da örgütlerin kullanmakta olduğu iletişim türlerini etkilemiştir. Sanal iletişim araçlarına; paylaşımlı veri tabanları, elektronik posta, intranet, bilgisayar destekli toplantılar, yazılımlar, video tabanlı iletişim örnek olarak verilebilir (Tutar, 2003: 140).

Empatik iletişim; kendini ve karşısındakini tam ve doğru olarak algılama ve anlamayı simgeler. Kişinin kendini tanıması, başkaları tarafından tanınmasıyla bütünleşirse uyumlu bir birliktelik oluşur ve bu sayede ortak amaç etrafında kenetlenme, amaç birliğini sağlamak daha rahat gerçekleşir. Karşılıklı tanınma empatik iletişim yoluyla yakından tanımaya, anlamaya dönüşerek ortak alanlarının artmasına imkan sağlar ve anlaşma noktalarını artırır. Anlaşma uzlaşmaya ve böylece ortak hareket etme yoluyla örgütlerin kurulmasına, daha iyi yönetilmesine ve büyük işlerin başarılmasına yol açar (Metin, 2011: 187-189).

Aktif dinleme; dinleyicinin enformasyona samimi katılımını ve konuşmacının durumuna ilişkin empatisini gerektiren, konuşmacının mesajına odaklanan bir dinleme türü olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 80). İyi bir dinleyici olmak için, kişinin geribildirim sürecini sık sık ve yerinde kullanmasını öğrenmesi gerekir. İletişim her zaman bir öğrenme süreci olarak düşünülebilir ve çoğu kez dinlemenin konuşmaktan daha iyi bir iletişim kurma biçimi olduğu da yadsınamaz (Soyşekerci ve Erturgut, 2012: 59).

1.5. Örgütsel İletişimin Tanımı

Bilgi alışverişi iş organizasyonlarının esasını oluşturur. Organizasyon hakkındaki bilgi, yönetim ve çalışanlar için temel teşkil etmektedir. İletişim basitçe bilginin gönderici ve alıcı arasında değiştirildiği süreç olarak kabul edilmekle beraber örgütsel iletişim süreci daha karmaşıktır. Hiyerarşi gibi örgütsel özellikler yönüyle, güç ilişkileri, yöneticilerin ve yönetici olmayanların kişisel özellikleri, yetenekleri ve eğilimleri yönüyle karmaşıktır (Karatepe, 2005b: 63).

Örgütsel iletişim örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, eşgüdümlemeyi ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 348). Başka bir tanımlama ile örgütsel işleyişi sağlamak, hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütü oluşturan bölümler arasında girilen bilgi, düşünce alışverişi olan örgütsel iletişim, örgütlerin işleyişi için olmazsa olmaz unsurlardan biridir (Yatkın, 2009: 49). Örgütsel iletişimle ilgili yapılan tanımlardan şu sonuçları çıkarmak mümkündür (Atak, 2005: 60):

- Örgütsel iletişim, insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, yönetim tarafından belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan, programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de yansıtmaktadır.

1.6. Örgütsel İletişimde Yaklaşımlar

Örgütsel yaklaşımlar ile örgütsel iletişim arasında yakın bir bağlılık vardır. Örgütlerdeki gelişmeler daha sağlıklı ve nitelikli iletişimi beraberinde getirmiştir. Örgütsel yaklaşımları sırasıyla Klasik Örgüt Kuramı, Neo - Klasik Örgüt Kuramı,

Modern Örgüt Kuramı ve Post - Modern Örgüt Kuramı olmak üzere dört başlık altında toplayabiliriz.

1.6.1. Klasik Örgüt Kuramı

Klasik kuram organizasyonları, kapalı sistem anlayışı ile ele alır. Bu açıdan örgüt içi iletişimin nasıl sağlanacağı, örgütle çevresi arasındaki iletişimin düzeyi ele alınmamıştır. Klasik yaklaşımda iletişim; mekanik, daha çok resmi (yazılı), otoriter, yukarıdan aşağıya işleyen dikey bir sisteme dayanmakta ve bu sistemde esas olarak formel yapıya uygun bir şekilde tanımlanan formel iletişim şekilleri yer almaktadır. Kişisellikten uzak olan bu mekanik yapı, yüz yüze iletişim ilişkilerine ve sözlü iletişime itibar etmemiş, mesajların yazılı olarak iletilmesine ve iletişimin yazılı olarak gerçekleşmesine önem vermiştir (Tutar, 2003: 31-32).

Klasik kuram, örgütü bir makine, örgütte çalışan bireyleri ise o makinenin dişlileri olarak görmektedir. Bu bakış açısının sonucu olarak örgütlerde bireye ve onun davranışlarına çok az önem vermiş ve doğal olarak da iletişim konusuna bakışı oldukça sınırlı ve yönetim merkezli olmuştur. Örgütler dönemin de taleplerine uygun olarak verimliliği arttırma amacını gerçekleştirmek için bir araç olarak görülmekte ve iletişim, yönetimin amaçlarına hizmet eden bir öge olarak görülmektedir (Yağmurlu, 2004: 37).

1.6.2. Neo - Klasik (İnsan Davranışı) Örgüt Kuramı

Bu kuram, örgüt yapısını, iş dizaynını ve ölçmeyi değil, bireylerin etkileşimini, motivasyonlarını ve örgütsel olaylar konusundaki etkilerini temel almaktadır. Çalışanlara güvenilmesi gerektiğini ve çalışanların işle ilgili konuları üstleriyle tartışma özgürlüğünü hissetmelerini öngörmüştür. İş arkadaşlığı, grup etkileşimini kabul etmekle kalmayıp, verimliliğe potansiyel etkisinin olduğunu dile getirmiştir. İnsan davranışı kuramı, görev ve sosyal destek mesajlarını taşıyan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim ağlarını dikkate almıştır. Etkileşimler, örgütün bütününe yayılan koordinasyonla birlikte, her kademedede kapsayıcı ve dostça olması gerektiği vurgulanmış ve iletişimin insan

kaynaklarının kullanımı ve iyi kararlar vermede hayati olduğu gör÷lmüştür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 89 - 91).

İnsan ilişkileri kuramcılar, önceden planlanmamış ve hiç bir kurala bağlı olmaksızın kendiliğinden gerçekleşen, yani biçimsel iletişim kanallarından geçmeyen informal iletişimi ve bunun örgüt yönetimi bakımından önemini de belirtmişlerdir. Bu tür iletişim, örgüt üyelerinin toplumsal ilişkileri çerçevesinde oluşur (Varol, 1993: 31).

1.6.3. Modern Örgüt Kuramı

Modern örgüt yaklaşımına göre iletişim; kişi, örgüt ve çevre arasında karşılıklı etkileşime izin veren araçtır. Sağlıklı yapının sağlıklı iletişimle kurulacağını belirtir. Tek yönlü iletişimin değil, çok yönlü iletişimle etkin iletişimin sağlanabileceği ortaya konulmuştur. Örgütlerin iç ve dış faktörlerinin etkisi ile ortaya çıkan aksaklık ve düzensizlikleri yine iç ve dış çevreden aldıkları bilgi akışıyla gidermeye çalışmaktadır. Bu bilgi transferi açık iletişim kanallarıyla ve etkili iletişimle olabilir. Modern yaklaşım, açık ve çok yönlü iletişim kanallarıyla tam serbestlik sağlayarak, iletişim engellerini gidermeye çalışmaktadır. (Tutar, 2003: 37).

1.6.4. Post - Modern Örgüt Kuramı

Küreselleşme, rekabet ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte örgütlerin de yapısı değişmiştir. Bu yapının gereği müşterilerle olan ilişkilerde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme giderek önem kazanmıştır. Örgütlerin iç ve dış çevre ile uyumlu etkileşimi örgüt faaliyetlerine değer katmıştır. Müşterilerden gelen geribildirimlerin örgüt faaliyetlerini etkilemesi, örgütün iç ve dış çevresi ile iletişimini sağlaması ve sürdürmesini önemli kılmıştır. Post – modern örgüt kuramında örgütün temel ögesi insandır. Örgütün çevresi ile olan etkileşimini insan gerçekleştirir. İşgörenlerin kendi aralarında ve örgüt ile iletişimi örgütün sürekliliği açısından önemlidir. Bu kurama göre örgütte işgörenler iletişim kanallarının bütünü kullanabilir.

1.7. Örgütsel İletişimin Amaçları

Dinamik bir varlık olan örgütler kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimi sadece örgüt içerisine yönelik bir olgu olarak değerlendirmek doğru değildir. Örgütsel amaçların başarılması etkin bir iletişime bağlıdır. Amaçlar hem iç hem de dış çevreye göre farklılık arz edeceğinden örgütsel iletişimin amacının çok fazla olduğu söylenebilir (Karaçor ve Şahin, 2004: 101-102). Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Genç, 2012: 355-356):

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerini işgörelere ve ilgili diğer kişilere duyurmak,
- Örgütlerin yeni teknoloji ve yönetim anlayışlarına ilişkin tanıtım ve bilgilendirme yapmak,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayınları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini aktarmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütsel faaliyetlere ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmaktır.

1.8. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel unsurlar arasındaki koordinasyon ve iyi ilişkiler çalışanlar arasında işbirliği ve uyuma zemin hazırlayan iletişime bağlıdır. Örgütsel iletişimin etkili olması örgütün etkin ve verimli çalışmasına ve örgütsel bağlılığa destek olur. Örgütsel iletişimin işlevlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

1. Bilgi Sağlama İşlevi: Bilgi alışverişi, iletişimin en önemli işlevidir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu ilişki kurması için gereklidir. Diğer taraftan örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için, işgörenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Örgütlerde üst yönetim, işgörenlere örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmetleri, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden, örgütsel faaliyetleri gerçekleştiremez (Genç, 2012: 357).

2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi: İkna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce veya tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye yönelik iletişim, amaca uygun açıkça ortaya konulmasına karşın, etkileme daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler (Demir, 2012: 147).

3. Emredici ve Öğretici İşlevi: Örgütte yöneticiler, astlarıyla sadece bilgi vermek için değil, neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir (Genç, 2012: 357). Eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenebilmesi için yönetici ve astlar arasında çift yönlü, sağlıklı bir iletişim ortamının kurulması gerekir.

4. Birleştirme İşlevi: İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak birbirlerine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işlev yüklenir (Demir, 2012: 148).

1.9. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütlerde iletişimin etkili ve verimli olabilmesi için örgütsel iletişim araçlarından yararlanılır. Bu iletişim araçlarını, yazılı, sözlü, görsel – işitsel ve elektronik iletişim araçları olmak üzere dört grupta ele alabiliriz:

1.9.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları yönetsel faaliyetlerin büyük bir bölümünü oluşturur. Örgütlerde tüm prosedürler yazılı olarak düzenlenir. Resmi nitelik taşırlar. Bu nedenle hukuksal anlamda bir belge niteliği taşırlar. Geribildirim sürecinde gecikmeye neden olmaları, karşılıklı fikir alışverişini engellemeleri nedeni ile iletişimi kaybetme olasılığı vardır (Demirtaş, 2010: 417). Yazılı iletişim araçları; yazılı genelgeler ve belgeler, raporlar, örgüt gazetesi / dergisi, broşürler, bültenler, afiş, poster ve duvar tabloları, ilan / duyuru tahtaları, yıllık raporlardır.

1.9.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim, en etkili iletişim biçimi olarak kullanılabilir. Alıcının mesajı yalnızca duymasının ötesinde, kaynağın duygu ve niyetini açıklayan sözsüz iletişim kodlarını da algılayarak mesajla bağlanılabilmesi sözlü iletişimin en etkili iletişim biçimi olmasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra alıcı anlayamadığı ya da karanlıkta kalmış noktalar hakkında soru sorarak ya da ayrıntılı bilgi talep ederek geribildirim akışını hızlandırabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 342). Sözlü iletişim araçlarını; yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, toplantı, konferans, seminer olarak sıralayabiliriz.

1.9.3. Görsel - İşitsel İletişim Araçları

Örgütlerde görsel - işitsel iletişim araçları eğitimler ve tanıtımlarda kullanılmaktadır. Fotoğraflar, grafikler, tepegöz, projeksiyonel aletler, festival, yarışlar, sergi, hareketli filmler ve videolar görsel - işitsel iletişim araçlarından bazılarıdır.

1.9.4. Elektronik İletişim Araçları

Elektronik araçlarla kurulan iletişim şeklidir. Bilgi ve iletişim çağının getirdiği yeniliklerle birlikte küresel dünyada elektronik iletişimin önemi de artmıştır. Elektronik iletişim kanalları arasında örgütlerde özellikle bilgisayar ve telefondan yararlanılmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009a: 228). Bilgisayar ve telefon dışında, faks, telgraf, video konferans, kapalı devre televizyon yayınları elektronik iletişim araçları arasında sayılabilir.

1.10. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütler gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler, iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akışının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir (Genç, 2012: 359):

1.10.1. Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim

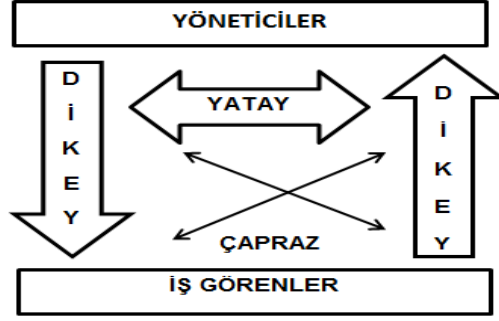
Örgütsel yapı içerisinde iletişim mevcut hiyerarşiye göre şekil alır. Yapısal işleyiş bakımından iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki başlık altında incelenebilir:

1. Biçimsel (Formel) İletişim: Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki bilgi akışı ve çevresiyle bilgi akışını ifade eder. Bu yapı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimini taşır (Tourish, 2005: 486). Bir örgütteki biçimsel iletişim yapısı, örgütün kuruluş ve örgütlenme yapısına bağlı olarak hem bilgi akışını düzenlemekte hem de sınırlamaktadır. Biçimsel iletişimde, kişilerarası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusu olabilmektedir (Uçanok vd., 2008: 235).

2. Biçimsel Olmayan (İnformel, Doğal) İletişim: Biçimsel olmayan iletişim, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu ya da söylenti şeklinde yayıldığı iletişim türüdür. Kişiler arası ilişkilerin ve insani gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, belirli bir program ve amaç olmaksızın kendiliğinden gerçekleşmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu gelişen bu iletişim, üst yönetimin izni ya da haberi olmaksızın hayata geçmektedir. Dolayısıyla iletişim akışında statüler arası değil kişiler arası ilişkiler hakimdir ve gayri resmi bir dil söz konusudur (Gürüz ve Gürel, 2006: 357-358). Biçimsel olmayan iletişimin, biçimsel iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlaması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi açısından örgütlere fayda sağlayabilir (Karcıoğlu vd., 2009: 66).

1.10.2. Mesaj Akış Yönü Bakımından İletişim

Örgütlerde iletişim çok yönlü ilerler. Örgütsel iletişimde mesajı gönderilme yönüne göre ele aldığımız akış yönü bakımından iletişim dört şekilde oluşmaktadır. Bunlar; dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim ve örgüt dışı iletişimdir. Mesaj akış yönlerini Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz:



Şekil 1.2. İletişim Akış Şeması

Kaynak: Tengilimoğlu vd., 2009b: 280

1.10.2.1. Dikey İletişim: Yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda oluşmaktadır. Örgüt yapısı içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişim şeklidir. Dikey iletişim uygulamalarında; yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, iletileri abartma ve sertleştirme, aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen iletişimde ise; iletileri yumuşatma eğilimi hakimdir (Karatepe, 2005b: 67). Dikey iletişim şekilleri şu şekilde açıklanabilir:

1. Yukarıdan Aşağıya İletişim: Bu tür iletişim, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş olur. Ancak basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim, devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan departmanlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim için, örgütlerde yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması gerekir (Genç, 2012: 361). Örgütün büyüklüğüne ve alıcının gönderenden hiyerarşik uzaklığına bağlı olarak, mesaj yazılı ya da sözlü olarak iletilir. Bu iletişim biçiminde mesajın içeriği işle, performansla, işlemlerle, izlenecek yöntemle ve

örgüt politikalarıyla ilgili yönergelerden ya da astın performansı ile ilgili geri beslemelerden oluşur (Karip, 2013: 119).

2. Aşağıdan Yukarıya İletişim: Örgütlenmenin alt düzeyinden başlayarak yukarıya doğru akan bu tür iletişim, astların gerekli olan bilgileri üstlere verme aracıdır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler, bu iletişim türünü geliştirmek amacıyla uygulanır. Bu iletişimin temel amacı, yönetimi örgütün her yönüyle ilgili olarak bilgilidir (Karatepe, 2005b: 68). Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun bazı nedenleri vardır. Her şeyden önce yöneticiler astlarının problemlerine kulak tıkayabilirler. Astlar ise, verdiği mesajın yukarı doğru iletilmesi ile ilgili olarak üst yönetime güvenmeyebilir. Özellikle örgütün büyümesi ve hiyerarşik basamakların artması, astların üst kademelere rahatça ulaşmasını engellemektedir. (Şahin, 2007: 90).

1.10.2.2. Yatay İletişim: İşgörenlerin örgütlerde otoriter liderlik anlayışını kabul etmesinin önemli bir aracıdır. Aynı zamanda olumlu yatay iletişim, destekleyici örgütsel iletişim iklimine olumlu katkılar sağlar ve örgütte koordinasyonu iyileştirir. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyon sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman ögütücü kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen iletişimdir. Bu kanalın kullanılması iletişimin etkinliğini arttıracaktır (Geçikli vd., 2011: 169).

1.10.2.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Örgütsel hiyerarşinin farklı kademeleri arasında hiyerarşi takip etmeden kullanılan iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, karmaşık dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleşmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnız belli konularda bilgi alışverişi amacını taşıyan çapraz iletişimin, olağan durumlarda kullanılmasında sakıncası olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman

zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilir (Genç, 2012: 363). Çapraz iletişim, çoklu düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan bir iletişimdir. Değişik kademelerdeki farklı bakış açılarını değerlendirme ve sorunu daha kolay çözmeye imkan tanımaktadır. Ekip çalışmasında etkin olan bu yöntem, yöneticiler tarafından otoritelerini bozmayacak bir seviyede kullanılmalıdır (Ünüvar ve Bilge, 2009: 62-63).

1.10.2.4. Örgüt Dışı İletişim: Örgütü dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenleri haberdar etmek amacıyla kurulan iletişimdir. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün karar merkezlerinde, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme yapmalarına olanak verir (Karatepe, 2005b: 72). Örgütün dış çevresi ile iletişimde çok yönlü ve açık iletişim kanalları ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir ve çeşitli düzeylerde ilişki kurulur. Böylece örgüt - toplum bütünleşmesi sağlanabilir (Tutar, 2003: 132). Örgütlerin faaliyetlerini çevresine tanıtmaları, çevrede olup bitenler hakkında bilgi edinmesi dış iletişim ile gerçekleşmektedir. Çevreye uyum sağlamak, müşterilerinin beklentilerine cevap vermek, rakiplerinin durumunu izlemek, çevre ile olan iyi bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Örgüt dışı iletişim araçlarına; halkla ilişkiler, satış, reklam örnek olarak verilebilir.

Örgütler iletişim kurmadan amaçlarına ulaşamazlar. İşlerin planlanması, işgörenlerin motivasyonu ve koordinasyonu iletişim sayesinde gerçekleşir. Örgüt üyeleri birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman işbirliği sağlanamaz. Örgütsel iletişim, yönetim fonksiyonlarının başarılmasını sağlar. Etkin iletişim sayesinde bir örgütteki planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları yerine getirilebilir.

1.11. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Örgütsel iletişim ağları, temel olarak örgüt üyelerinin birbirleri ile kurmuş oldukları iletişimden ya da karşılıklı etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda iletişim ağları bir örgütteki mesaj akışını yönlendirmeye, kişiler arasında anlayış geliştirmeye hizmet etmekle kalmayıp bununla beraber örgüt

ve grupların yapısı hakkında da önemli bilgiler vermektedir. Örgütsel iletişim ağları beş başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 97):

1.11.1. Merkezi Model

Otoriter yönetim anlayışının söz konusu olduğu örgütlerde kullanılan bir iletişim modelidir. Örgütün tüm bilgi alışverişi lider / yönetici konumundaki kişi üzerinde yoğunlaşmıştır. Emir - komuta zincirini kırmaksızın, diğer işgörenlerin birbiriyle iletişimi olanaksızdır. Modelde yönetici, yetki ve kontrol gücüne sahiptir. Bu sistem yönetici konumunda olan iletişimcinin yetersiz olması durumunda tehlikeye girebilir. Diğer işgörenlerin kendi aralarında iletişime girmemeleri nedeniyle, iletişimde aksamalar olur. Karmaşık sorunların çözümünde, grup üyelerinin katılımına olanak vermez. Merkezi modelde bilgiler çabuk ve doğru biçimde aktarılabilir (Tutar, 2003: 152).

1.11.2. Y Modeli

Başlangıçta açık ve demokratik bir yapıya sahip olan fakat daha sonra kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşen iletişimi yansıtır. İşin yerine getirilmesinde hız, yüksek, mesajın iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Ancak grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide toplanmasından huzursuzluk duyarlar, bu nedenle moral düşük ve tatmin zayıftır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 98).

1.11.3. Zincir Modeli

Bu modelde bilgiler kademe kademe aktarıldığından doğruluk olasılığı ve hızı azalır. İletişim, örgüt üyelerinin birbirlerine yakınlık derecelerine göre işlediğinden grubun bazı üyeleri gerekli bilgilerden uzak kalabilir. Dolayısıyla iletişim işlevsel niteliğini yitirerek bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir (Demir, 2012: 148).

1.11.4. Dairesel (Çember) Model

Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma olanakları fazladır. Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Bilgi, pek

çok kişi tarafından bilindiği için iletimi hızlı, doğruluk payı düşüktür. Merkezileşme derecesi çok düşük ve destekleyici bir iletişim modelidir.

1.11.5. Serbest Model

Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişimde bulunduğu bu model en demokratik iletişim modelidir. Daha çok üniversiteler ve benzeri araştırma kurumlarının iletişim modeline uygun düşen bu modelin çok düşük merkezileşme derecesine karşılık çok fazla iletişim kanalına sahip olduğu ve kişisel tatmine karşılık yüksek bir grup tatmini sağladığı ve iletişimin hız ve doğruluğu açısından düşük düzeyler sergilediği söylenebilir (Şimşek vd., 2008b: 170). Örgütsel iletişim ağı modellerinin karşılaştırılmasını Tablo 1.2.'de gösterebiliriz:

Tablo 1.2. Örgütsel İletişim Ağı Modellerinin Karşılaştırılması

Değerleme Ölçütleri	İletişim Modelleri				
	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçel, 2014: 634

Örgütsel iletişim ağ modelleri çeşitli açılardan birbirlerinden farklıdır. Farklılıkların temelinde yatan, yapılan işin özelliğinden kaynaklanır. İşlerin belirli ve basit olması durumunda daha çok merkezi ve Y modeli tercih edilebilir. İşlerin belirsizleşmesi ve karmaşıklığı durumunda serbest model uygulanabilir.

1.12. Örgütsel İletişime Etki Eden Faktörler

Örgütün etkin ve verimli çalışmasında hem yöneticiler hem de çalışanlar için iletişim önemli bir yere sahiptir. Örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz olarak gerçekleşen iletişimin başarılı olmasını etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki genel başlık altında inceleyebiliriz:

1.12.1. Bireysel Faktörler

Örgütü oluşturan bireyler arasındaki farklılıklar hem iletişimin şekillenmesinde hem de örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır. Bireysel faktörler örgütsel iletişimi olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilmektedir. Örgütsel iletişimin sağlıklı kurulmasını engelleyen bireysel faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz:

1.12.1.1. Kişisel Farklılıklar: Çalışanların algı, duygu, heyecanları, yargı ve saplantılarını kapsar. Örneğin, başkalarının gereksinimlerini katı bir şekilde algılama ve sınıflandırma, düşüncelerin değişim ve gelişimini engeller. İletişim başlamadan önce bireyin kafasında bir yargı oluşursa iletişim başarısız olur. Ayrıca farklı özgeçmiş ve bilgilere sahip insanlar, iletişimi farklı şekillerde yorumlayabilirler (Geçikli, 2002: 114)

1.12.1.2. İletişim Kanalının Yanlış Seçilmesi: Gönderici ve alıcı arasında etkin bir iletişim kurulmasını engeller. Örgüt içi yazışmalarda yazılı iletişim araçlarının kullanılması hızlı ve etkili bir iletişimi oluştururken, aynı birimde çalışan örgüt üyelerinin kendileri arasında kurdukları iletişimde ise sözlü iletişim tekniklerini kullanmaları iletişim etkinliğini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak seçilecek iletişim kanalının mesaja uygun olmaması algılamayı olumsuz etkileyecektir.

1.12.1.3. Kullanılan Dil: Örgütün çalışma alanıyla ilgili farklılık yaratabilir. Örgüte katılan yeni bir kişi bu dili anlamakta zorluk çekebilir. Ancak örgüt içi işgörenler arasında bir iletişim engeli değildir. Kullanılan dilin açık, sade ve anlaşılabilir olması iletişimin kalitesini artırabilir.

1.12.1.4. Demografik Değişkenler: Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde demografik değişkenlerin örgütsel iletişime etki eden faktörler arasında olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin örgütsel iletişime etkilerini şu şekilde görebiliriz; Erkoç (2008) ilaç firması çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırmada; çalışanların cinsiyet, yaş, kıdemi ile çalışma arkadaşlarının iletişim etkinliğinin, çalışanların geçmişteki çalışmış olduğu kurum ile yöneticilerin iletişim etkinliğinin, çalışanların cinsiyeti ve yaşlarıyla örgütün iletişim politikalarının değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Eyidoğan (2013) hastane çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırmada; örgütsel iletişim beklentisinin kadın çalışanlarda erkeklere göre daha olumlu olduğu, 20 – 29 yaş ve 50 – 59 yaş aralığında olanların 30 – 39 yaş aralığındakilere göre örgütsel iletişim araçları boyutu algılarının daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca lisansüstü eğitime sahip olan hastane çalışanlarının diğer eğitim seviyesine sahip olanlara göre örgütsel iletişim algılarının daha düşük olduğu, işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi değişkenleriyle örgütsel iletişim algısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur.

1.12.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler toplumsal yaşamın önemli birimleridir. Örgütler bireylerden ve gruplardan oluşmaktadır. Örgütlerde yer alan bireyler, aralarındaki ilişkileri ve işleriyle ilgili her türlü unsuru etkili bir iletişim sayesinde daha sağlıklı geliştirebilirler. Ancak örgütlerde de iyi iletişimi engelleyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 64):

1.12.2.1. Statü Farklılıkları: Örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişimin yapısını etkileyebilmektedir. Örgüt içerisinde eşit statüdeki işgörenler birbirleri

ile iletişim kurmakta daha rahat oldukları gözlenmekle birlikte, örgüt içi çatışmaların yaşandığı ya da rekabetin olduğu durumlarda farklı statüdeki işgörenlerin birbirleri ile daha iyi iletişim kurdukları gözlemlenmektedir. Örgütte statü farklılığının yoğun yaşanması hiyerarşide üstlerin astlar üzerinde baskı kurmasına, iletişime kendilerini kapatmalarına, astların duygu ve düşüncelerini önemsememeye neden olmaktadır. Bu durum da örgütte yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Bolat (1996) yönetici, öğretim elemanları ve idari personellerle yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütlerdeki statü farklılıklarının, iletişimi süzgeçleyici ve bilgileri saptırıcı bir işleve sahip olduğu, aralarında büyük statü farkı bulunan idari personel ile yöneticiler arasındaki iletişimde, bilgilerin üstlere onların istediği biçimde iletiliyor olabileceği ve bu durumun yöneticilerin örgüt hakkındaki gerçekleri bilmelerini engelleyebileceğini göstermiştir.

1.12.2.2. Örgütün Büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü artıkça iletilen mesaj sayısı da artmaktadır. Örgütün büyüklüğünün iletişim engeli olmasının önüne geçmek için verilecek mesajların ilgililer ile sınırlandırılması gerekmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin sadece kendilerini ilgilendiren mesajlarla muhatap edilmesi hem iletişimi etkili kılacak hem de zaman kayıplarının önüne geçecektir. Gizir (2002) yapmış olduğu araştırma sonucunda; örgütlerin çalışan eleman sayısı açısından büyüklüğü yönetsel bir sorun olarak görülmüş ve resmi toplantıların verimsizliği, kararların sadece birkaç kişi tarafından alınıyor olması, kalabalık olmanın örgütsel süreçleri ve iletişimi olumsuz yönde etkileyeceğini vurgulamıştır.

1.12.2.3. Zayıf İletişim: Sosyal desteğin olmaması, yöneten ve yönetilen arasındaki çatışma, kurmay personel arasındaki çatışma, üst veya alt kademedeki gelen tehditler, örgütte olan informal gruplara katılamama gibi faktörler yetersiz örgüt ikliminin işaretleridir. Elverişsiz örgüt iklimi de önemli bir iletişim engelidir (Tutar, 2003: 165). Şahin (2007) sağlık kuruluşlarında yapmış olduğu araştırmanın sonucunda; yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğin örgütsel iletişim etkinliğini azalttığı görülmektedir. Çalışanların, dilek, şikayet ve önerilerinin tamamını yönetime iletemedikleri ifade edilmektedir. Bu

durum yönetici ve ast arasındaki toplumsal ilişki boyutunun gelişmediğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

1.12.2.4. Aşırı Bilgi Yükleme: Örgütlerdeki iletişim sistemleri, çoğu zaman örgütlerin kullanabileceğinden çok daha fazla mesaj aktarımı sağlarlar. Özellikle yöneticilerde bu mesajlarla çoğu zaman bilgi edinseler de bazen bu mesajların içinde boğulabilirler. Örgütteki yöneticiler ve çalışanlar çalışmaları sırasında pek çok problem ve karar verme durumu ile karşılaşır. Bunları çözmek ve işlerini yürütmek için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle fazla bilgi yüklemesi sorun yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 188). Eroğlu (2011) altı sanayi kuruluşunda yapmış olduğu çalışma sonucunda; örgütlerin çalışanları ile kuracakları iletişimlerde çalışanların özelliklerinin dikkate alınması, çalışanların seviyelerine göre bilgilendirme yapılması örgütsel iletişimin etkinliğini artırabileceğini vurgulamıştır.

1.12.2.5. Örgütte Yöneticilerin Yönetim Tarzı: Ast ve üst arası iletişimi etkilediği gibi aynı düzeyde görev yapan çalışanların birbiri ile iletişimini de etkilemektedir. Yöneticilerin sadece sözel iletişim tekniklerindeki tutumlar değil bunun yanında beden dilleri de iletişimi etkiler. Örgüt yöneticilerinin adaletsiz yaklaşımları, problemlere yaklaşım şekli, ayrımcılık yapmaları örgütte çatışmalara neden olmakla birlikte örgütte sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasını da engelleyebilir. Halis (2000) yapmış olduğu araştırma sonucunda; yöneticilerin yönetim tarzları ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. İyi bir yönetici, iletişim ile insanları anlamlı bir değişime güdüleyebilir. Yönetici, izleyicilerini, değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabilmek için etkileyici bir iletişime gereksinim duyar.

1.13. Örgütsel İletişimin Etkin Yönetimi

Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. Küreselleşen örgütler, etkin bir iletişim sistemi kurarak; çalışanların paylaşım duygusunu artırma, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları

azaltmayı hedeflemektedir. Bunun sonucunda örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesi beklenilmektedir (Karcioğlu vd., 2009: 65).

Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurulamaz ise, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkansız kılarken, bazen ise daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir (Eroğlu, 2011: 123). Örgütsel iletişimden beklenen yararın sağlanması iletişim kanallarının açık, işlek ve interaktif olması kadar, yöneticinin tutumu ile de ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticiler, örgüt içi iletişim kanallarının açık ve işler durumda bulunmasından birinci dereceden sorumludurlar (Demirel vd., 2011: 36). İletişim sürecinin etkili yönetilebilmesi için belirli teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Bu teknikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Sonucu İzleme: Örgütlerde gönderici, göndermiş olduğu mesajla ilgili geribildirim isteyerek mesajın hem doğru algılanıp algılanmadığını hem de mesaj ile aktarılan işlemin sonucunu takip edebilir. Geribildirim mekanizması ile işlerin zamanında ve ivedilikle yapılması sağlanır.

2. Haber Akışının Yönetimi: Örgüt yöneticileri günün yirmi dört saatinde örgüt içinden ve dışından gelen çeşitli konulara ilişkin önemli - önemsiz haber ve bilgi bombardımanı altındadırlar. İstisnalarla yönetimde olduğu gibi haber akışının yönetiminde de karar mevkiindeki yöneticiye sadece standarttan sapan bilgi ve haberler gönderilebilir, geri kalan haberler alt kademelerce değerlendirilmeye tabi tutulabilir. Bu durum gerçekleşirse üst yönetimin stratejik haber ve bilgi akışını yönetmesi daha çok olanaklı hale gelebilir (Şimşek vd., 2008a: 83).

3. Empati: İşinin kendisini başkalarının yerine koyarak, onların duygu ve düşüncelerini anlama çabası olan empati, iletişim sorunlarını aşmanın önemli yollarından birisidir. Empatik iletişim anlayışı içerisinde taraflar birbirlerini tanımaya, anlamaya yönelebilirler. Empatik iletişim becerilerinin geliştirilmesine özen gösterilerek örgüt içerisindeki ortak değerler ve etkin ilişkiler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2012: 201).

4. Tekrar: Gönderici ile alıcı arasında mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının anlamının yolu geribildirim ile mesajın tekrar istenmesidir. Bu

sayede anlaşılamayan ileti bölümü yenilenerek algılamanın tam olması sağlanabilir.

5. Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi: Mesaj oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması iletişim etkinliğini artıracaktır (Koçel, 2014: 636). Çok fazla bilgi yüklenilmiş uzun mesajların anlaşılması daha zordur. Bu nedenle iletişimde kullanılan dil ne kadar basit, kısa, açık, net anlatılmak istenirse iletişim o ölçüde kolay olabilir (Eskiyörük, 2015: 183).

6. İletişim Kanallarının Artırılması: Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması iletişimde çapraz kontrol olanağını yükseltmesi ve bunun sonucunda da iletişimin iyileştirilmesi sağlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2009: 64). Verilmek istenen mesajın, yazılı, sözlü ve görsel - işitsel iletişim araçlarıyla desteklenmesi iletişim sürecini daha etkin kılar.

7. İletişim Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının Arttırılması: Günümüzde bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin çok hızlı gelişmesi, örgüt içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu teknolojiyle birlikte her zaman güncel bilgiyi alma olanağı bulan örgüt yöneticileri hem sağlıklı karar verme imkanını artırabilir hem de örgütteki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanını bulabilir. Elektronik posta, mesaj dağıtan uygulamalar vb. bilgi teknolojileri vasıtasıyla iletişimde zaman ve mekan farkı ortadan kalkabilir. Bu teknoloji ile dünyanın her tarafına aynı anda mesaj gönderme imkanı mevcuttur.

1.14. Örgütsel İletişimin Örgütteki Yeri ve Önemi

İletişim, yöneticinin işletmede iş yaptırmak için kullandığı temel bir araçtır. Yönetici iletişim aracılığıyla kendisine bağlı olan işgörenle iletişim kurar. Yöneticilik sosyal boyutu ağırlıklı bir süreçtir. İnsanlarla sosyal boyutlu iyi bir ilişki kurmadan yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman ve nasıl istediğini iletişimle birlikte çalıştığı işgörene aktarır. Dolayısıyla bir örgütte etkin bir iletişim, yönetim uygulamalarını gerçekleştirebilmek için gereklidir (Tekin, 2013: 208).

İletişim sadece yöneticilerin yönetim faaliyetlerini yürütmeleri için gerekli değildir. Bunun yanı sıra işgörenlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine

getirmeleri için de gereklidir. Örgütte işgörenlerin tamamında açık sözlü ve dürüst çalışanların olması işlerin çok daha verimli olacağını gösterir. İçtenlik her şeyden önce bir güven işidir ve hiyerarşinin net olarak belirlendiği kurumlarda bunun işlemesi oldukça güçtür. Örgütsel iletişimin bu gibi açmazları ortadan kaldırması için örgüt içinde çift yönlü bir iletişim ağı tesis etmesi ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki kontağı başarıyla kurması bu hususta atılacak en somut adımdır (Soyşekerci ve Erturgut, 2012: 61). Örgütlerde işgörenler arasında değerlerle oluşturulan ortak algı birliği ile iletişim sürecinde gönderilen mesajlar yerine daha kolay ulaşır ve ulaşan mesajların anlaşılması daha kolay olur (Fidan ve Küçükali, 2014: 321). Örgütsel iletişimin örgüte sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3 - 4):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sağlar.
- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesinde kolaylık sağlar.
- İşgörenlerin örgüte bağlılık duygularını güçlendirerek müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar.
- İşgörenlerin davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar.
- İşgörenlerin paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar.
- İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar.
- Örgütsel faaliyetlerin işbirliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlayarak istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırır.
- Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır.
- Hataları azaltıcı etkisiyle maliyetlerin düşürülmesine imkan sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Modern örgüt yapısında insan faktörünün değerinin anlaşılmasıyla birlikte çalışanlar, yöneticiler tarafından sosyal bir varlık olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde yer alan beşeri sermayenin ihtiyaçları da bu doğrultuda giderilmeye çalışılmıştır. Bu sayede çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum geliştirebilecekleri iş ortamları oluşturulmuş ve çalışanların daha yüksek performans sergilemeleri sağlanmıştır. Tüm bu gelişmeler, örgütün yüklediği sorumlulukların ötesinde bir anlayış olan örgütsel vatandaşlık kavramının önem kazanmasına yol açmıştır.

Gerek örgütsel iletişim gerek örgütsel vatandaşlık davranışı gerekse de örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine yönelik bulgulara rastlanılmıştır. Örneğin; Taşlıyan ve Hırlak (2014) üniversite akademisyenleriyle, Ayatse ve Ikyanyon (2012) üniversite çalışanlarıyla, Ozsaker vd. (2012) ilköğretim öğretmenleriyle ve Kandlousi vd, (2010) elektrik üreten şirket yöneticileri ve çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olduğu ortaya konulmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, literatürde ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya konulduğu, teorisi ve boyutlarının Organ (1988) tarafından geliştirildiği görülmektedir (Organ, 1988: 4, Organ ve Ryan, 1995: 775, İplik, 2010: 2, Ilie, 2014: 489). Literatürde örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Uslu ve Balcı (2012) ilköğretim okulu öğretmenleriyle, Demirel vd, (2011) imalat sanayiinde faaliyet gösteren iki büyük işletmenin çalışanlarıyla yapmış olduğu çalışmalarda; örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal çerçeveyi incelediğimizde; özellikle 1980'den sonra bu kavramla ilgili çok çeşitli çalışmaların yapıldığı ve birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Öncelikli olarak bu kavramı ortaya çıkaran Organ'ın tanımlamasını ve diğer yazarların görüşleri ortaya konulacaktır.

Organ'a (1988) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Yücel ve Samancı: 114). Örgütsel vatandaşlık kavramı, temelde örgüt üyelerinin katılımını ve çalışan bireylerin beklenen davranışlarının ötesini ifade eder (Salihoğlu, 2013: 303).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel verimliliğe katkı sağlayan ve iş odaklı faaliyetleri kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı, bir işgörenin örgütün biçimsel yollarla (örgüt politikası ve iş tanımları) belirlediği zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir (İplik, 2010: 5). Örgütte çalışan bir bireyin, formel görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olmamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, yardımlaşma, alınan kararları destekleme, örgüt uygulamalarını örgüt dışında da destekleme, gördüğü sorunu çözmek yönünde gayret gösterme gibi tamamen gönüllülük esasına dayanan bir davranış göstermesini ifade etmektedir (Koçel, 2014: 530-531).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içindeki görev bilincine gönderme yaparak organizasyona zarar verici ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini dinleme ve kabul etme, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin ve yaygın iletişim ağı kurma ve bu eylemler için tüm çalışanların katılımının sağlanması gibi eylemleri bünyesinde taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performans ile doğrudan bağlantılıdır (Kaygısız, 2013: 73).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome) olarak da bu kavramın adlandırıldığı görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983, Kidder ve Parks, 2001, Turnipseed, 2005). Askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier), ait olduğu birliğin amaçları uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir - komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir. Bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve görev tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi işgörenler de, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergilerler (Gürbüz, 2006: 50).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Sezgin, 2005: 319). Yukarıdaki tanımlamaların neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışının aslında örgüt içerisindeki işgörenler için herhangi bir bağlayıcılığı olmadığı gibi yapıldığında veya yapılmadığında ödül veya ceza gerektirmeyecek davranışlar olduğu söylenebilir. Bu davranışlar gönüllü bir şekilde ortaya konulur ve örgüt için arzu edilebilecek ve desteklenebilecek bir niteliğe sahiptir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel davranış ile ilgili araştırmalar kapsamında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının bir kavram olarak literatürde yer almasını, 1930'lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmek mümkündür (Karaaslan vd., 2009: 137). Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli Barnard (1938) ve Katz (1964)'a dayandırılmaktadır (Tayyab, 2005: 49). Barnard, örgüte bireysel çabalarla katkıda bulunma istekliliğine vurgu yaparken; Katz, örgüt üyelerinin zorunlu tutulamayacağı ve önceden tanımlanamayan ekstra rol davranışına bağlı olarak yürüttükleri faaliyetlere dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal sistemine faydalı olan ve rol tanımlarında yer almayan davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588).

1980'li yıllarda bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüzde ilgi odağı haline gelmiştir. (Karaaslan vd., 2009: 137). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına dayanak oluşturan ve gelişmesini sağlayan teorileri şu şekilde inceleyebiliriz:

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim kuramını geliştiren Blau (1964), sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk sosyal bilimcidir. Blau'ya göre bireylerin ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişim sürecinde de yaptıkları katkıların gelecekte kendilerine kazanç olarak döneceğine ilişkin beklentileri vardır. Ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişimde kazanç ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiye dayanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

Sosyal değişim teorisi, belirli koşullar altında insanların kendilerine faydası dokunan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendilerine fayda sağlayan kişilere karşılık verebilmek amacıyla sergileyebilecekleri davranışlar kapsamında yer almaktadır. Buna göre işgörenler istihdam ilişkilerinin sosyal değişim temeline dayandığını düşündüklerinde örgütte daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (İplik, 2010: 39).

Sosyal değişim teorisine göre işgörenler sergiledikleri davranışların karşılığını bekleme durumuna geçebilirler. Ortaya koydukları bireysel gayretler sonucunda her ne kadar kendilerinden ödün verseler de bunun karşılığını alacakları izlenimi doğabilir. Kendilerine fayda sağlayabilecek durumlar kesin olmasa da oluşma ihtimaline karşın diğer işgörenlerle yardımlaşma ve işbirliği faaliyetlerine girişebilirler. Örgüt yöneticileri için istenilen bir durum olarak ifade edilebilir. Çünkü ortaya konulan bu gönüllü davranışlar amaçların gerçekleşmesinde önemli rol oynayabilecektir.

2.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik düzeyine veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre birey

kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında aldığı ödül ile aynı iş ortamında diğer bireylerin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında aldıkları dlleri karşılaştırır. Bu durumu şu şekilde gösterebiliriz (Bolat, 2008: 123-124):

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Oranlardaki sonuç; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarf edilen çaba, zaman ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve yaş olabilir (Koçel, 2014: 749).

Örgüt içerisindeki adalet temeline dayanan eşitlik teorisi, işgörenlerin ortaya koydukları performans neticesinde eşit muamele görmelerini bekleme durumunu gösterir. Yöneticiler tarafından yapılacak her türlü adaletli uygulamalar örgüt içerisindeki ortamı etkileyecektir. Bu sayede gönüllü, istekli, rol fazlası davranışlar sergilenir ve örgüt içi ilişkiler geliştirilebilir. Tam tersine adaletsiz uygulamalar da güvensizlik ortamı yaratabileceğinden isteksiz, arzu edilmeyen davranışların ortaya çıkmasına ve faaliyetlerin verimsiz ve etkisiz bir şekilde yürütülmesine neden olabilir.

2.2.3. Lider - ye Etkileşimi Teorisi

Lider - ye etkileşimi teorisi Dansereau ve arkadaşları tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir (Dansereau vd., 1975: 46-78). Bu teoriye göre; etkileşim içinde olan taraflar ve taraflar arasındaki birbirine bağlı davranış kalıpları değerlendirilir. Karşılıklı paylaşımla meydana gelen kültür, değer yaratan bileşenler ve bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşım ifade edilmektedir. (Scandura vd., 1986: 580). Lider ve ye arasındaki ikili ilişkilere odaklanmasıyla diğer liderlik teorilerinden ayrılmıştır. Liderliği kişisel özelliklerin veya durumsal niteliklerin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel

teorilerden farklı olarak, lider - üye etkileşimi ikili ilişkiyi bir analiz kriteri olarak kabul edişıyla eşsiz bir liderlik teorisidir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Lider ve üye arasında gerçekleşen çift yönlü etkileşim sürecinde karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki söz konusudur. Liderle yüksek bir kalitede etkileşim içerisinde olan işgörenler doğrudan liderin yararına olacak davranışlarda bulunurken, lider de astını memnun etmek için ona ayrıcalıklar tanımakta ve ödüllendirmektedir. Lider ve üye arasındaki etkileşim işle ilgili görevlerin ötesine geçilmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayabilir (İplik, 2010: 48).

Lider – üye etkileşim teorisi de sosyal değişim teorisine benzemektedir. Burada da işgören ve lider arasındaki iş ilişkisinin konumu önemli olabilmektedir. Lider ile işgörenler arasındaki yakınlık, işgörenlerin örgüte katkı sağlayabilecekleri davranışları ortaya çıkarabilir. Karşılıklı güvene dayalı olarak oluşacak faaliyetlerde lider işgöreninin yapmış olduğu gönüllü ve ekstra çabanın karşılığında maddi veya manevi olarak ödüllendirme sistemi getirebilir. Örgüt içerisindeki oluşan bu durum diğer işgörenlerin de katkı sağlaması ve bu sayede de örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayabilir.

2.2.4. Bekleyiş Teorisi

Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen bu teoriye göre bireyler şuandaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise işgören motive olabilmektedir (Şimşek vd., 2008: 195). Victor Vroom tarafından geliştirilen bu teoride, bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlardan birisi, kişinin ödülü arzulama derecesi (valens), diğeri ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş) dir. Şu şekilde gösterilebilir (Koçel, 2014, 744):

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu formülden şu sonucu çıkarabiliriz: İşgörenler, ödülü ne kadar arzuyla isterlerse ve ödülü bekleme olasılıkları ne kadar yüksekse o ölçüde

motivasyonları da yüksek olacak ve daha fazla istekli davranış sergileyeceklerdir.

Geliştirilen bekleyiş teorisine göre motivasyon daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın, işgörenin ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak hedefe ulaşma, yeniden motive edilmesi daha kolay ve daha doyumlu bir işgören ortaya çıkarır (Deniz, 2005: 152). İşgörenler resmi rolleri dışında gerçekleşen istekli davranışları için ödüllendirilmez, üstlerinin takdirine bağlı olarak davranışların ödüllendirilmesi onları rol fazlası davranışlara sevk edecek ve bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilecektir (Organ, 1997: 87).

Bekleyiş teorisi işgörenlerin yaptıkları işten motive olmalarını sağlayabilecek davranışların ortaya konulmasını açıklamaktadır. Motivasyon derecesi ne kadar yüksek olursa o ölçüde örgütte ödüllendirilebileceklerini düşünürler. Ödülün büyüklüğüne göre daha fazla performans ortaya konulabilir ve bu da daha sonraki kazanımlar için bir araç oluşturabilir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin katılımıyla gönüllü bir şekilde oluşturulur (Özdevecioğlu, 2003: 119). Bu davranışlar iki şekilde ortaya çıkabilir. Bu davranış türleri farklı pencerelerden bakmakla birlikte aynı sonucu göstermektedir.

Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İşgörenlerin aktif bir şekilde örgüt hayatının içerisinde olmasını gerektirir. Bu tür davranış gösteren işgörenler aktif, üretken ve çalışkandır.

İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan bu tür davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturan yukarıdaki davranış türleri örgütler için gerekli ve istenen davranış tiplerindendir. Bu iki davranış

türünden ilki aktif bir şekilde örgüte katkı sağlayan bireysel performansın ön planda olduğu davranış türüdür. İkinci tür ise örgüte zararlı olabilecek faaliyetlerden kaçınma şeklinde ortaya çıkmaktadır. İki tür de örgüte fayda ve amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacak davranışlar olarak ortaya çıkar.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgüt içerisinde formel iş sözleşmesinin gerektirdiği biçimsel rol davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı birbirinden farklıdır. Biçimsel rol davranışları, önceden belirlenmiş iş tanımına uymak için bilgi ve beceri gerektirdiği için faaliyet alanı sınırlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, işgörenin yapmak istediği ve yapmaya gücü yettiği davranışları kapsadığından, faaliyet alanı daha geniştir. Örgütte işgörenler tarafından sergilenen davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer alabilmesi için öncelikle davranışın gönüllü olarak yapılması gerekir. İkinci olarak davranış örgüt için bir yarar sağlamalıdır (İplik, 2010: 54). İşgören davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Bolat, 2008: 119):

- Gönüllülüğe dayalı ve isteğe bağlı olmalıdır.
- Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almamalıdır.
- İş tanımlarında zorunlu tutulmayan davranışlardan olmalıdır.
- İhmali halinde ceza uygulanmamalıdır.
- Bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmalıdır.
- Örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçmeli ve istenenden daha fazlasını kapsamalıdır.

Örgütlerde işgörenler genellikle iki davranış türünü sergilerler. Biçimsel rol davranışı olarak ortaya konulan davranışlar; formel iş tanımlarında geçen ve yapılması zorunlu davranışlardır. Örnek olarak, işyerinden mesai bitmeden ayrılmamak, iş esnasında gerekli emniyet tedbirlerini almak verilebilir. Ekstra rol davranışı olarak ortaya konulan davranışlar ise herhangi bir sözleşme, talimat, kural, prosedürde tanımlanmayan, yapıldığında veya yapılmadığında herhangi bir ödül ceza sistemi gerektirmeyen işgörenlerin kendi çabalarıyla oluşan

davranışlardır. İşe yeni başlayan birisine oryantasyon eğitimi verme, yardımlaşma ve saygı duyma gibi davranışlar bu davranış türüne örnek olarak verilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı gereği işgörenlerin gönüllü olarak sergiledikleri herhangi bir sözleşmeye dayanmayan ve iş tanımlarında olmayan davranışlardır. Bu davranışın oluşmasında işgörenlerin rol fazlası özelliklerini ortaya koymaları esastır. Örgütsel vatandaşlık davranışı oluştuğunda örgüte fayda sağlanabilir ve örgüt içerisindeki ilişkiler gelişebilir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmaların Organ tarafından 1988 yılında yapıldığı görülmektedir. Daha sonra gerçekleştirilen boyutlandırma çalışmaları, Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırmayı geliştirmeye yöneliktir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde fikir birliğine varılamadığı ve farklı çalışmalarla farklı boyutların ortaya konulduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmaların, Organ'ın yaptığı sınıflandırma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmaları Organ tarafından yapılan ve diğer çalışmalar olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz:

2.5.1. Organ Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamaya yönelik yapmış olduğu çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutunun olduğunu ortaya koymuştur. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

2.5.1.1. Özgecilik / Diğerlerini Düşünme (Altruism): İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış sergilemesini anlatır. İşgörenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeleri, bitirilmesi gereken işin bitmemiş fakat mesai saati bitmiş olması durumunda bile işin yapılmaya devam edilmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir. Bu durum da işgörenlerin performansını artıran rol modellerini içermektedir (Çetin, 2004: 20).

Bu boyutun temelinde yardımlaşma yatmaktadır. Örgüt ile ilgili bir problemin çözülmesinde gönüllü olarak diğer işgörenlere yardım etme, rahatsız olan iş arkadaşının görevini üstlenme, yeni bir cihazı kullanmada sorun yaşayan kişiye yardım etme, müşterilerin anlamadığı konularda açıklama yapma gibi davranışlar özgecilik boyutunun oluştuğunu göstermektedir.

2.5.1.2. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci (Constientiousness): Örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmeleridir. Örgüt üyeleri bu boyutta yer alan davranışları belirli bir kişiye veya gruba değil, direk organizasyona yarar sağlamak amacıyla sergilemektedir (İplik, 2010: 59-60). Bu boyuta örnek olarak, işe erken gelme, geç gitme, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevleri zamanından önce tamamlama, şirket kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar verilebilir (Özyer vd., 2012: 183).

Vicdanlılık boyutu, her ne kadar özgecilik boyutuna benzese de farklı olan tarafı bu boyutun direkt örgütün kendisine fayda sağlamasıdır. Örnek olarak bir işgörenin hasta olduğu halde işine gelmesi, verilen işi zamanında bitirmesi, ailevi sorunlarını işe yansıtması, iş toplantılarına zamanında gelmesi gibi davranışlar direkt olarak örgütün kendisine fayda sağlar.

2.5.1.3. Nezaketen Bilgilendirme (Courtesy): Örgüt içinde işbölümünden kaynaklanan etkileşim içindeki bireylerin olumlu iletişim kurmalarını ifade eder. Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeye yönelik davranışları içerir. Önceden bilgi verme, danışma ve benzeri davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilir (Güçel, 2013: 176). Örgüt içindeki yapılacak bir iş için departmanların birbirlerinin düşüncelerini almaları ve sorunlara ortak çözüm bulma çabaları nezaket davranışları arasında değerlendirilebilir (Yücel ve Demirel, 2012: 26).

Örgüt içerisindeki etkin iletişime dayanan bu boyutta işgörenler birbirinden haberdar olarak örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlarlar. Örnek olarak, yeni başlanacak projeye ilgili örgüt içerisindeki fonksiyonel birimlerin birbirlerine danışması, görüş alması, çıkabilecek problemlere önceden hazırlıklı

olma gibi davranışlar verilebilir. Bu boyutun en önemli özelliği ortaya çıkabilecek sorunları önceden öngörebilme, saygı, sevgi ve hoşgörü temelli olmasıdır.

2.5.1.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue):

Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili görüş bildirme, örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme eylemine gönüllü destek olma, örgüte yarar sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir (Demirel vd., 2011: 38). Örgüt içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, örgüt yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 306).

Örgütün devamlılığına katkı sağlayan bu boyutla ilgili davranışlar örgütün özellikle çevresiyle uyumunu sağlamaktadır. Özellikle rekabet ortamında örgütün gelişmesine fayda sağlayacak fikirler üretme, örgüt içerisinde öğrenilen yeni bir bilginin paylaşılması, kişisel gelişimi artıracak faaliyetlerde bulunma gibi davranışlar örgütün prestij kazanmasında aktif rol oynayabilir.

2.5.1.5. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmanship):

İşle ilgili kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliğidir (Karabey ve İşcan, 2007: 233). İş gerekleri ve sürecinin neden olduğu rahatsızlık, zorlama ve ek çabalar konusunda duyarlı olma, iş ve diğer çalışanlar hakkında şikayetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif eğilim ve tutumunu koruma, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül gösterme, grup çalışmasına katılımda istekli davranma gibi davranışları içermektedir (Taşlıyan ve Hırlak, 2014: 12). İşgörenlerin örgütlerini korumada istekli olması, çevrelerine örgütleri ile ilgili iyi haberler vermesi, yanlış anlaşılanları düzeltme isteği, çalıştığı örgütün imajını korumada istekli olması, çevreye örgütü ile ilgili olumlu bilgiler sunması centilmenliğe örnek olarak verilebilecek davranışlardır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 141).

Örgüt içerisinde belirli sebeplerden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir. Oluşacak olumsuz havanın iyileştirilmesi ve gerginliklerin engellenmesi için birtakım davranışların sergilenmesi önemlidir. Ortaya çıkabilecek sorunlara yapıcı ve çözüm odaklı olarak yaklaşarak sorunların büyümeden çözülebilmesi gönüllülük ve centilmenliğin göstergesi olabilecektir.

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Yönelik Yapılan Diğer Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamaya yönelik yapılan çalışmaların özünde Organ tarafından geliştirilen boyutların olduğu görülmektedir. Boyutları açıklamaya yönelik farklı alanlarda yapılan çalışmalarla kavrama daha geniş pencereden bakılmaya çalışılmıştır. Literatür çalışmaları incelendiğinde yapılan diğer çalışmaları şu şekilde açıklayabiliriz:

2.5.2.1. Graham Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Graham (1991), örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yapısını bir işgörenin itaat, sadakat ve katılım olarak adlandırılabilir bir birbirlerine bağlı sorumluluklarını içeren aktif vatandaşlık sendromu da denilen biçimsel rol kapsamı dışında kalan davranışlardan oluştuğunu ifade etmiştir (İplik, 2010: 66). Bu boyutlardan örgütsel itaat; doğru yönelimli bir örgütsel yapının, iş tanımlarının ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliğini kabul etmeyi, örgütsel sadakat; işgörenlerin, çalışma gruplarının ve fonksiyonel birimlerin örgüt liderlerine ve örgüte tümüyle bağlılığını, örgütsel katılım ise örgütsel yönetime tam ve sorumlu olarak katılımı ifade etmektedir (Graham, 1991: 255). Graham'ın yaptığı bu sınıflandırmadan örgütsel itaat; Organ'ın vicdanlılık boyutuyla, örgütsel sadakat ve katılım ise sivil erdem boyutuyla örtüşmektedir.

2.5.2.2. Williams ve Anderson Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarını sonuçları açısından değerlendirerek, bireylerin ya da örgütün faydalandığı davranışlar olarak iki boyutta ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bireye yönelik olanlar; bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşurken, örgüte yönelik olanlar; herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi, örgüte katkısı olabileceği düşünülen

bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içerir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602). Williams ve Anderson'un yaptığı sınıflandırmadan bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; Organ'ın özgecilik ve nezaketen bilgilendirme boyutuyla, örgüte yönelik olanlar ise vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla örtüşmektedir.

2.5.2.3. Borman ve Motowidlo Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Borman ve Motowidlo (1993) örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemişlerdir. Bunlardan faaliyetleri yürütmeye gönüllü olma; örgütün gelişimine destek verecek tavsiyelerde bulunma, ekstra çaba gösterme; faaliyetleri yürütmedeki yoğun çabayı, yardım etme ve iş birliği; işgörenlerin birbirlerine yardımcı olması ve iş birliği kurulmasını, kurallara ve prosedürlere uyma; yönetmelik ve talimatlarda geçen kurallara uyma ve yönetime saygı duymayı, örgütsel hedefleri savunma ve destekleme boyutu ise örgütün yeteneklerini ortaya çıkarma, içeride ve dışarıda örgütü sahiplenme ve çevresel tehditlere karşı korumayı ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98). Borman ve Motowidlo'nun yaptığı bu sınıflandırmadan yardım etme ve iş birliği; Organ'ın özgecilik ve nezaketen bilgilendirme boyutuyla, kurallara ve prosedürlere uyma, ekstra çaba gösterme ve faaliyetleri yürütmeye gönüllü olma; vicdanlılık boyutuyla, örgütsel hedefleri savunma ve destekleme ise sivil erdem boyutuyla örtüşmektedir.

2.5.2.4. Dyne, Graham ve Dienesch Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Dyne ve arkadaşları (1994) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan itaat; talimatların ve kuralların rasyonel yapısına saygı duymayı, sadakat; örgüte bütün olarak bağlılığı, sosyal katılım; örgütteki diğer kişilerle etkileşim içerisinde olmayı, savunmacı katılım; işe dahil olma, risk eğilimi ve benlik saygısının gelişimine aracılık etmeyi, fonksiyonel katılım ise kararlı ve sıkı çalışma gerektiren davranışların sergilenmesini ifade etmektedir (Dyne vd., 1994: 775-783). Dyne ve arkadaşlarının yapmış oldukları bu sınıflandırmadan

itaat; Organ'ın vicdanlılık boyutuyla, sadakat, sosyal katılım, savunmacı katılım ve fonksiyonel katılım ise sivil erdem boyutuyla örtüşmektedir.

2.5.2.5. Moorman ve Blakely Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Moorman ve Blakely (1995) yaptıkları çalışmalarla örgütsel vatandaşlık davranışının dört boyuttan oluştuğunu açıklamışlardır. Bunlardan kişiler arası yardım; yardım ihtiyacı olduğu zaman iş arkadaşına yardım etmeyi, bireysel inisiyatif; birey ve grup performansını iyileştirmek için örgütteki diğer kişilerle iletişim kurulmasını, kişisel çaba; işin gerektirdiğinin ötesinde ve üzerinde belirli görev performansını, bağlılığı destekleme ise örgütsel imajı dışarıya karşı sürdürmeyi ifade etmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 130). Moorman ve Blakely'nin yapmış oldukları bu sınıflandırmadan kişiler arası yardım; Organ'ın özgecilik ve nezaketen bilgilendirme boyutuyla, bireysel inisiyatif ve kişisel çaba; vicdanlılık boyutuyla, bağlılığı destekleme ise sivil erdem boyutuyla örtüşmektedir.

2.5.2.6. Scotter ve Motowidlo Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Scotter ve Motowidlo (1996) örgütsel vatandaşlık davranışını iki boyutta incelemişlerdir. Bunlardan kişiler arası kolaylaştırma; işbirliği, düşünme ve iş arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik yardım faaliyetlerini, işe adama; öz disiplin, sıkı çalışma, inisiyatif alma, kurallara uyma ve örgütsel hedefleri destekleme faaliyetlerini ifade etmektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Scotter ve Motowidlo'nun yapmış oldukları bu sınıflandırmadan kişiler arası kolaylaştırma; Organ'ın özgecilik ve nezaketen bilgilendirme boyutuyla, işe adama ise vicdanlılık boyutuyla örtüşmektedir.

2.5.2.7. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach Tarafından Yapılan Sınıflandırma: Podsakoff ve arkadaşları (2000) yaptıkları çalışmalarla örgütsel vatandaşlık davranışını yedi boyutta incelemişlerdir. Bunlardan yardım etme davranışı; gönüllü olarak başkasına yardım etmeyi, sportmenlik; işle ilgili zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliğini, örgütsel sadakat; yabancılara karşı örgütü övmeyi, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalmayı, örgütsel uyum; dürüstlikle yapılan davranışların dolaylı olarak başkasını etkilemesini, bireysel inisiyatif; yaratıcı faaliyetleri yerine getirmeye ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olarak

örgütün performansını artıracak yenilikler yapmayı, sivil erdem; açıkça konuşmayı ve birimlerin fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı, bireysel gelişim; işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini geliştirmeye yönelik faaliyetlere katılarak örgütün yararı açısından çaba göstermelerini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın yapmış oldukları bu sınıflandırmadan yardım etme davranışı ve bireysel gelişim; Organ'ın özgecilik ve nezaketen bilgilendirme boyutlarıyla, örgütsel uyum ve bireysel inisiyatif; vicdanlılık boyutuyla, sportmenlik; sportmenlik boyutuyla, sivil erdem ve örgütsel sadakat ise sivil erdem boyutuyla örtüşmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan boyutlandırma çalışmalarının temelinde Organ tarafından ortaya konulan boyutlarla birbirine benzedikleri görülmektedir. Ortaya konulan bu sınıflandırmalar işgörenlerin gönüllü, yardımsever ve ekstra rol davranışları sergileyerek örgütün amaçlarına katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yönelik literatürde yapılan çalışmalar Tablo 2.1.'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Yönelik Yapılan Çalışmalar

ORGAN (1988)	GRAHAM (1991)	WILLIAMS VE ANDERSON (1991)	BORMAN VE MOTOWIDLO (1993)	DYNE, GRAHAM VE DIENESCH (1994)	MOORMAN VE BLAKELY (1995)	SCOTTER VE MOTOWIDLO (1996)	PODSAKOFF, MACKENZIE, PAINE VE BACHRACH (2000)
ÖZGEÇİLİK		BİREYE YÖNELİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	YARDIM ETME VE İŞ BİRLİĞİ		KİŞİLER ARASI YARDIM	KİŞİLER ARASI KOLAYLAŞTIRMA	YARDIM ETME DAVRANIŞI
	NEZAKETEN BİLGİLENDİRME						BİREYSEL GELİŞİM
VİCDANLILIK	ÖRGÜTSEL İTAAT	ÖRGÜTE YÖNELİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	KURALLARA VE PROSEDÜRLERE UYMA	İTAAT	BİREYSEL İNİSİYATİF	İŞE ADAMA	BİREYSEL İNİSİYATİF
			EXTRA ÇABA GÖSTERME		KİŞİSEL ÇABA		ÖRGÜTSEL UYUM
			FAALİYETLERİ YÜRÜTMEYE GÖNÜLLÜ OLMAMA				
SPORTMENLİK							
SİVİL ERDEM	ÖRGÜTSEL KATILIM	ÖRGÜTE YÖNELİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	ÖRGÜTSEL HEDEFLERİ SAVUNMA VE DESTEKLEME	SOSYAL KATILIM	BAĞLILIĞI DESTEKLEME		SİVİL ERDEM
				SAVUNMACI KATILIM			
	FONKSİYONEL KATILIM						
ÖRGÜTSEL SADAKAT	SADAKAT						

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde ceza ya da ödül beklemeeksizin işgörenin göstermiş olduğu davranışlar bütünüdür. Bu davranışlardan bazıları doğrudan bazıları ise dolaylı olarak gösterilen örgüt performansını etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, yapılmış olan çalışmalar sonucunda dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel (işgören) faktörler, iş özellikleri, örgütsel faktörler ve liderlik davranışlarıdır (Podsakoff, 2000: 526). Bazı kaynaklarda örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler yerine belirleyicileri ya da öncülleri kavramlarına yer verilmiştir. Bu faktörlerin etkilerine bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının düzeyi artabilir ya da azalabilir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Örgütü oluşturan işgörenlerin örgüt kültürünün oluşmasında etkisi büyüktür. Her işgören örgüte yeni bir şeyler kazandırmakla birlikte, örgüt ikliminden etkilenmektedir. Vatandaşlık davranışı öncelikli olarak işgörenin kendisinde başlayacağı için işgörenin kişilik yapısı, tutum ve algıları, eğitim durumu, yeniliklere açık olması gibi özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bireysel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

2.6.1.1. İş Tatmini: Çalışanın işinden elde ettiği doyum, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşimi sonucunda oluşan duygusal durum olarak tanımlanabilir (Türk, 2007: 69). İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Genel olarak çıkarılan sonuç ise; işinden tatmin olan işgörenler iş tatmini az olan işgörelere göre kendilerine ve örgütlerine yarar sağlayacak daha fazla gönüllü ve yardımsever davranış gösterdikleridir. Ancak bunun tersi sonuçların da çıktığı çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapıldığı görülmektedir.

Kaymakçı (2013) aile hekimleri ve sağlık elemanlarıyla, Mert (2010) kamu kuruluşundaki yöneticilerle, Gürbüz (2007) tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe çalışanlarla, Demirel ve Özçınar (2009) imalat sanayiinde faaliyet gösteren iki işletme çalışanlarıyla yapmış olduğu çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında önemli düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşinden tatmin olan örgüt üyeleri diğerlerine göre örgüte fayda sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilirler.

2.6.1.2. Örgütsel Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiye örgütsel bağlılık denilir (Bayram, 2006: 128). Örgüte bağlı işgörenlerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf, kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme ihtimalleri örgütsel bağlılığı olmayanlara göre daha yüksektir (İplik, 2010: 93). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının incelendiği çalışmalarda; işgörenlerin kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu, örgüte karşı geliştirilen özdeşleşme ve bağlanma duygusu artmaktadır. Gönüllü biçimde diğerlerine karşı yardım etme davranışlarında ve iş ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesi amacıyla, çevresindekilere karşı gösterdikleri gönüllü davranışlarda da bir artış olduğu ortaya konulmuştur.

Altınbaş (2008) sanayi sektöründe çalışanlarla, Çetin (2011) banka çalışanlarıyla, Aslan (2008) çeşitli hastanelerde çalışan hemşirelerle yapmış olduğu çalışmalarla işgörenlerin, kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu, örgüte karşı geliştirilen özdeşleşme ve bağlanma duygusunun artmakta olduğu belirtilmiştir.

2.6.1.3. Örgütsel Adalet: Genel adalet algısının örgüte yansıyan kısmını oluşturur. Örgütsel adalet kavramı eşitlik teorisinde ele alındığı gibi işgörenlerin eşit performans durumunda eşit muamele görmeyi beklmeleri durumu ile açıklanır. Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır. Örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile

kendilerine daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan işgörenler arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır (Çetin, 2004: 65).

Arslantaş ve Pekdemir (2007) üretim firmasında çalışanlarla, Meydan ve Basım (2015) kamu yöneticileriyle, Polat ve Celep (2008) ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmalarda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu vurgulamışlardır. Bu anlamlı ilişkide örgütsel adaletin dağıtılan ve kişiler arası adalet boyutlarının etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.6.1.4. Bireyin Ruhsal Durumu: İşgörenlerin çalıştıkları ortamdaki olumlu veya olumsuz ruh hali, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu açısından önemli bir etkidir. Olumlu ruh halindeki bir kişi ortaya çıkan durumlara pozitif bakabilir ve bunun sonucunda yardımseverlik davranışını göstermesi beklenebilir. O'connel vd. (2001) perakende sektöründeki çalışanlarla, Ilies vd. (2006) eğitim, bilgi teknolojisi ve yönetimdeki tam zamanlı çalışanlarla yapmış oldukları çalışmalarla, olumlu ruh hali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuş ve işgörenlerin olumsuz ruh halinde negatif davranışları sergileyebilecekleri görülmektedir.

2.6.1.5. İhtiyaçlar: Bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönlendiren tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır. Davranışları etkileyen bu ihtiyaçlar arasında yer alan, sosyal kabul ve başarıma ihtiyacının karşılanması durumunda bireyler rol gereklerini aşan davranışlar sergileyebilirler (İplik, 2010: 99). Dick vd. (2006), Tang ve Ibrahim (1998)'in yaptıkları çalışmalar sonucunda işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda örgüt ile bağın kuvvetli olması ve bu sayede daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkacağı görülmektedir.

2.6.1.6. Demografik Değişkenler: Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; demografik değişkenlerin örgütsel iletişime etkisine yönelik yapılan çalışmalarda fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Demografik değişkenlerden yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş ve çalışma süresi ile bu tür davranışların

sergilenmesi arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur (Dyne vd., 1994, Aktay ve Ekşi, 2009). Buna göre işgörenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgüte fayda sağlayacak davranışları daha fazla sergilemektedirler. Ayrıca daha kıdemli iş görenler, örgütsel ortamı iyi tanımaları ve deneyimli olmaları doğrultusunda örgütte daha iyi pozisyonlar elde etmekte ve bu sayede motive olarak daha fazla çaba göstermektedirler (İplik, 2010: 103-104). Bolat vd. (2009) otel işgörenleriyle yapmış olduğu çalışmada ise yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında herhangi bir etkinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Cinsiyet farklılığının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkisinin olup olmadığı ile ilgili araştırmalar literatürde bulunmaktadır. Kidder ve Parks (2001), Sökmen ve Boylu (2011) otel çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, kadın işgörenlerin nazik, fedakar, koruyucu, yardımsever ve duygusal aidiyet davranışları sergileyerek daha muhafazakar bir örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışı yansıttığı sonucuna varılabilir. Buna karşın erkek işgörenlerin ise, katılımcı, karar alma ve kontrol etme, haberdar olma ve yön verme davranışları sergileyerek daha atılgan örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışı içerisinde oldukları söylenebilir. Organ ve Ryan (1995) yapmış oldukları çalışmada ise cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığını vurgulamışlardır.

Eğitim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla yapılan çalışmalarda herhangi bir fikir birliğine varılamadığı söylenebilir. Eres (2010), öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada; lisans derecesine sahip öğretmenlerin davranışının düşük, yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin ise orta düzeyde olduğunu ve branşlarına göre değerlendirildiğinde ise; mesleki ve teknik öğretmenlerin davranışlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yeşiltaş ve Keleş (2010), otel çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmada; ilköğretim mezunlarının ortaöğretim ve lisans mezunlarına göre nezaket ve centilmenlik boyutlarında daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Yılmaz vd. (2015) öğretmenlerle ve Geçkil (2013) iki üniversite hastanesi çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışma sonuçlarında işgörenlerin kıdemi arttıkça

örgüte olan bağlılıklarının arttığı ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir. Durdu (2010)'nın eğitim deneticileriyle yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki kідeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi bulunan bir diğer demografik değişken hiyerarşik düzey ya da örgütte bulunulan pozisyonudur. Dyne vd. (1994)'nin farklı örgütlerdeki çalışanlarla yapmış olduğu çalışmada, hiyerarşik yapı içerisinde üst basamaklara çıkıldıkça örgüt içerisindeki pozisyona bağlı olarak artan sorumlulukla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışında artış olduğu görülmektedir. Özyer vd. (2012)'nin banka çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırma sonucuna göre ise örgüt içerisinde üst basamaklara çıkıldıkça artan rekabetle birlikte çalışanlarda paylaşımın azalabileceği, alt basamaklarda örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla sergilendiği görülmektedir.

2.6.2. İş Özellikleri

İşin rutinliği, statüsü ve geri bildirimi örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen unsurlardır. İşin önemi ve geri bildirim örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yaparken işin rutinliği olumsuz etki yapmaktadır (Podsakoff, 2000: 531).

2.6.2.1. İşin Statüsü: İşgörenlerin yaptıkları işle kişilik özelliklerinin uyum sağlaması ve statüsünün ona uygun olması sayesinde huzurlu bir ortamın olması kaçınılmazdır. Bunun sonucunda olumlu ilişkiler ortaya çıkabilir ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gerçekleşebilir. Chiu ve Chen (2005) elektronik şirket çalışanlarıyla, Podsakoff vd. (1996) farklı işletmelerde çalışanlarla yapmış oldukları çalışmalar sonucu işin kapsamı, görevin önemi, tatmin edici iş ve geri bildirim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin olduğu görülmektedir.

2.6.2.2. Geri Bildirim: Örgüt içerisindeki etkin iletişimin kurulabilmesi için geri bildirim mekanizmasının iyi işlemesi gerekir. İşgörenler yapmış oldukları faaliyetlerde birbirlerine geri bildirimde bulunarak örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde yürümesini sağlayabilirler. Bunun sonucunda hata yapma

olasılığı düşebilir ve kesintisiz bir şekilde faaliyetlerin yürümesi örgüt içerisindeki güveni ve bağlılığı artırabilir. Oluşacak bu hava, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırabilir. Podsakoff vd. (1996, 2000) farklı işletme çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmalarda işin geri bildirimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur.

2.6.2.3. İşin Rutinliği: Örgüt içerisindeki yapılan faaliyetlerin sıradanlığı ve aynı olması huzursuz bir ortamın oluşmasını sağlayabilir. Yapılan işlerin rutinliği, ortaya konulacak davranışlarda etkisini gösterebilir. İsteksizlik ve ilgisizlik neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi beklenemez. Podsakoff vd. (1996) işletme çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmalar sonucuna göre ise işin rutinliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

2.6.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden birisi de örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili olanlardır. Bunlar; örgütsel güven, örgüt kültürü, birey – örgüt bütünleşmesi, örgüt yapısıdır.

2.6.3.1. Örgütsel Güven: İşletmenin geleceğiyle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınsa da çalışanların görüşlerinin alınması hem geniş bir katılımın sağlanmasını hem de bu sayede çalışanların kendi fikirlerine değer verildiğini ve güvenildiğini hissettirerek örgüte karşı güven duygusunun gelişmesini sağlayabilir. Çalışanlar için güvenli bir iş ortamının yaratılması yöneticilerin ve örgütün en temel sorumluluklarından birisidir. Çalışanlar gerekli güvenlik önlemlerinin alınmadığını ve özellikle güvenlik riskleri konusunda kendilerinin yeteli seviyede bilgilendirilmediklerini düşünürlerse; yöneticilerin ve örgütün kendilerini önemsemediğini ve sorumluluklarından kaçtığını fark ederler ve örgüte duydukları güven azalır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 144).

Örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasında güven önemli yer tutar. Bireylerin diğer çalışanlara ve yöneticilere güvenmesi, örgütte iletişimi, dayanışmayı, ekip ruhunu güçlendirir ve örgütün amaçlarına ulaşmayı

kolaylaştırır (Memduhoğlu ve Zengin, 2010: 261). Yücel ve Samancı (2009), Baş ve Şentürk (2011) ilköğretim okulu öğretmenleriyle yapmış oldukları çalışmalarla işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde yöneticilere duydukları güvenin önemli olduğu ve kurulan sağlıklı iletişimin örgüt için gönüllü davranışları artırdığı ortaya çıkmaktadır.

2.6.3.2. Örgüt Kültürü: Bir kuruluşun, bölümün ya da takımın ortak değerleri, varsayımları, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır (Türk, 2007: ix). Özdevecioğlu ve Akın (2013) özel ve kamu işletmeleriyle yapmış oldukları çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt kültür tiplerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi düzeylerinin farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

2.6.3.3. Birey – Örgüt Bütünleşmesi (Örgütsel Özdeşleşme): Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruptaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir denilebilir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Tokgöz ve Seymen (2013) hastane işgörenleriyle, Çetinkaya ve Çimenci (2014) alışveriş merkezi çalışanlarıyla, Balcı vd. (2012), Polatçı ve Cindiloğlu (2013) özel hastane çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmalarla örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişkilerin olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütüyle bir olma algısına sahip olan insanların bir araya gelmesi, örgütü sahiplenme algısına sahip olması ve böylece kişilerin birbirine yardım etme davranışı sergilemeleri, örgütün yararı için çalışma davranışı göstermelerini, yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ihtimalini yükseltebilir.

2.6.3.4. Örgüt Yapısı: Yapının biçimsellik derecesine göre örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde farklılıklar görülmektedir. Karaman vd. (2008) okullarda bürokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışını inceledikleri çalışma sonuçlarına göre; örgütlerin kuralcı bir yönetim anlayışını benimsemesi örgütün atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir. Uzmanlaşmanın az olduğu

örgütlerde kuralların ağırlığının yeterlilik alanları ve iş bölümünün belirsizliği nedeniyle daha da arttığı düşünülebilmektedir.

2.6.4. Liderlik Davranışları

Örgütteki liderlik biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi farklılık gösterebilir. Liderlik biçimlerinin etkilerini şu şekilde açıklayabiliriz;

2.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik: Uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönleltmelerine odaklanır. Dönüşümcü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğini bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Arslantaş ve Pekdemir (2007) üretim firması çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür.

2.6.4.2. Etkileşimci Liderlik: Bu liderlik biçiminde, liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtarak başarıların pekişmesini isterler. Faaliyetler, dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon ve örgütsel kültürde değişim yapmadan sürer gider. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur (Eren, 2013: 473). Çetin vd. (2012) ilköğretim okulu öğretmenleriyle yapmış oldukları çalışma sonucunda; etkileşimsel liderliğin, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki karşılıklı sevgi, bağlılık ve profesyonel saygı ilişkisini ve bu ilişki nedeniyle gerektiğinde fazla çaba gösterme eğilimini olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Diğer yandan bu tür davranışları sergileyen, yani etkileşimsel bir yönetim stili uygulayan, müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel olarak okula ve birbirlerine yönelik ekstra çaba, katkı ve yardım davranışının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

2.6.4.3. Amaç - Yol Teorisi: Bu liderlik teorisine göre lider, yönlendirme, destekleme, katılma ve başarıya yönelik davranışlar sergileyerek astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir (Çetin, 2014: 142). Podsakoff vd. (2000), yapmış oldukları çalışma sonucunda; amaç – yol liderlik teorisinin destekleyici liderlik davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönlü ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur.

2.6.4.4. Lider – Üye Etkileşimi: Liderlerin zaman ve kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını ortaya koyan bir teoridir. Bu yaklaşıma göre, lider bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara bazı yetkiler vererek, güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanını daha verimli kullanabilir. Bununla birlikte her üye ile böyle yakın bir etkileşim süreci söz konusu olmadığından bazı grup üyeleri ile liderin etkileşimi daha mesafeli ve biçimsel ilişkilere dayalı olacaktır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Ilies vd. (2007), Fındıklı (2015) danışmanlık şirketi çalışanlarıyla yapmış oldukları çalışmalarla; lider – üye etkileşim teorisiyle örgüt üyelerinin görev performanslarının artabileceği ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyecekleri ortaya konulmuştur.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarını da yükseltecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003: 119). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere fayda sağlayabilecek olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 136-137): Örgütsel vatandaşlık davranışı;

- Birlikte çalışma etkinliğini artırabilir.
- Yönetimsel etkinliği artırabilir.
- İşgörenler işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım ederlerse yöneticilere planlama gibi daha verimli işlere vakitlerini ayırabilme imkanı sağlar.

- Takım ruhunun oluşturulması, moral gibi devamlılığı sağlayan fonksiyonlara harcanacak enerji ve zaman tasarrufu sağlayabilir.
- Takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki etkili işbirliğinin oluşumunu sağlayabilir.
- Örgütün yeteneklerini artırabilir ve örgütü çekici hale getirerek en iyi çalışanları kendisinde tutabilir.
- Örgütsel performansın devamlılığını artırabilir.
- Çevresel değişikliklere uyum sağlayacak örgütün yeteneğini artırabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yukarıda sıralanan fonksiyonları yerine getirerek hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılmasını sağlar. Bu davranışların olması işgörenler ve örgüt yöneticilerinin daha etkin bir şekilde amaçlarına yönelmesini sağlayacaktır. Örgüt içerisindeki yardımlaşma faaliyetleri sayesinde kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması beklenir. Örgüt içi etkin iletişim kurularak ilişkilerin gelişmesi ve çatışmaların azaltılması örgütün gelişimine destek verecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de görülebilir. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Bolino vd., 2004: 234):

- Biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- Bu davranışı sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.
- Çalışanlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme baskısı oluşturabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı abartılırsa işgörenler mesai arkadaşlarına yardım ederken işlerini yapamaz hale gelebilirler. Mali açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık sergileyen işgörenin ödüllendirilmesinin maliyeti yüksek olabilir. Diğer taraftan örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının mevcut olmasının, o örgütün personel ve yönetim gibi alanlarda sorunlar yaşadığı anlamına geldiği de savunulan bir görüştür. Bu nedenlerle örgütsel vatandaşlık

davranışı tek yönlü olarak örgüte yalnızca fayda sağlamamakta, bazı açılardan da örgüte olumsuz düzeyde etki edebilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 46).

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayacak ortam bir örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından bu davranışların aşırıya kaçmadan sergilenmesi gerekmektedir. Her ne kadar örgüt içerisinde farklı kişilik yapıları olsa da örgütsel vatandaşlık davranışı iyi bir vatandaş olmanın beraberinde getireceği adımları ortaya koymaktadır. İyi bir vatandaş olma nasıl ki toplumları ayakta tutabilirse örgüt içerisinde de davranışın gereklerini yapmak örgütlerin çevresiyle uyumlu kalmasına ve gelişmesine destek verecektir. Lider ve yöneticilerin ilk başta kendileri bu davranışları sergileyebilirlerse işgörenlerin de aynı şekilde belki de daha fazla gönüllü davranışları ortaya koymaları kaçınılmazdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın önceki bölümlerinde ilk olarak örgütsel iletişim, daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümde ise kavramsal çerçevede ifade ettiğimiz değişkenlerin birbirleriyle olan etkilerinin neler olduğunu bir araştırma vasıtasıyla test ederek bulgulara ve sonuçlara yer verilecektir.

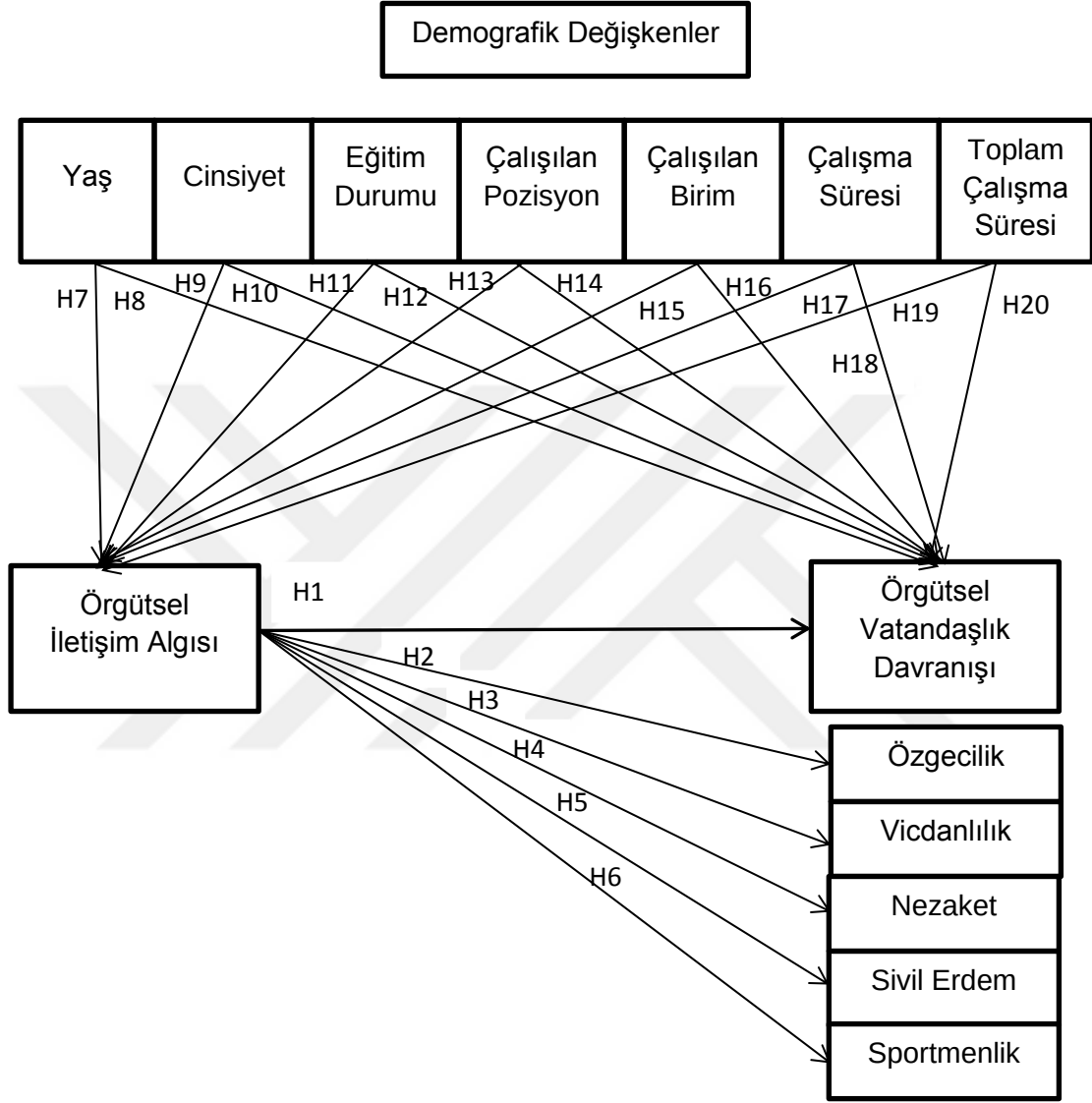
3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemektir. Ayrıca demografik değişkenlerin örgütsel iletişim algısına ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olup olmadığı incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Birçok örgüt çalıştığı sektörde varlığını devam ettirmek, lider konumda olabilmek için diğer örgütler ile rekabet etmektedirler. Örgütün sektördeki yerini koruması ve daha iyiler seviyesine yükselmesinde hedeflerine ve amacına etkin ve zamanında ulaşması etkilidir. Bunu gerçekleştirebilmek için de örgütte güçlü bir iletişim bağının olması gerekir. Yöneticilerin işgörenlere mesajları doğru aktarabileceği ve işgörenlerin de mesajlarını yöneticileri ile paylaşabilecekleri uygun ortamların sağlanması önemlidir. Örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada etkili olabilecek bir diğer unsur da örgüt içerisinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıdır. İşgörenlerin kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görerek yapmaları gerekenden daha fazla rolü üstlenmeleri ile örgüte bağlılıklarını ortaya koymaları örgütün hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştırıcı etki gösterecektir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmamız kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini analiz etmeye yönelik kurmuş olduğumuz hipotezler şu şekildedir. Temel Hipotezimiz;

H₀₁: Örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Alt hipotezlerimiz ise şu şekildedir:

H₀₂: Örgütsel iletişim algısının özgecılık üzerinde etkisi yoktur.

H₀₃: Örgütsel iletişim algısının vicdanlılık üzerinde etkisi yoktur.

H₀₄: Örgütsel iletişim algısının nezaket üzerinde etkisi yoktur.

H₀₅: Örgütsel iletişim algısının sivil erdem üzerinde etkisi yoktur.

H₀₆: Örgütsel iletişim algısının sportmenlik üzerinde etkisi yoktur.

H₀₇: Yaşın örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₈: Yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₉: Cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₀: Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₁: Eğitim durumunun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₂: Eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₃: İşyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₄: İşyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₅: Çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₆: Çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₇: İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₈: İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₁₉: İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

H₀₂₀: İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmada örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmaktadır. Örgüt yöneticileri ve işgörenlerin gönüllülük esası ile katılımı beklenmiştir.

- Verilerin sektördeki sadece bir örgütten toplanması bu araştırmanın temel sınırlılığıdır.
- Örgütün üç vardiya sistemi ile çalışması ve haftalık vardiya değişiminin olması, araştırmanın yapıldığı süreçte bazı işgörelere veri toplama aracının ulaşamamış olması diğer bir sınırlılıktır.
- Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alınışık, 2013: 129). Uygun sayıda örneklem ve iyi hazırlanmış anket sorularının olması gereken gibi değil de gerçeği yansıtır şekilde cevaplanması halinde anket yöntemi oldukça güvenilir bir araştırma yöntemidir.

3.4.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmamızın ana külesini Malatya ilinde faaliyet göstermekte olan bir tekstil fabrikasında çalışan yöneticiler ve işgörel oluşturmuştur. Fabrika yönetiminden alınan bilgiye göre örgütte 596 kişi çalışmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmında 130 adet anket formu örgüte dağıtılmıştır. Bu anket formlarından 15 adedi eksik ve uygun olmayan şekilde doldurulduğu için değerlendirme dışında tutulmuştur. 15 adet anket formunun da geri dönüşü olmamıştır. Araştırma anket yöntemine uygun şekilde doldurulan 100 katılımcının vermiş olduğu cevaplarla yapılmıştır. Örneklemi oluşturan 100 anket formu ana külenin % 16,77'sini temsil etmektedir.

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Veriler demografik bilgileri içeren 7 soruluk bir anket formu ile Örgütsel İletişim Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanması için oluşturulan araştırma ölçeği, örgütte hem yönetim hem de işgörenlere rahat ulaşabilecek yönetim kadrosunda çalışan bir kişiye, gerekli bilgi verilerek dağıtımı yapılmıştır. Örgütte üç vardiya sistemiyle çalışma mevcut olduğundan ve haftalık vardiya değişimi uygulandığı için doldurulan anket formları bir aylık süre kapsamında teslim alınmıştır.

3.4.2.1. Örgütsel İletişim Ölçeği: Araştırmada örgütsel iletişim algısını ölçmek için Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından geliştirilen, Taşlıyan ve Hırlak (2014) tarafından yapılan araştırmada kullanılan iletişim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların anket formunda belirtilen ifadelerle hangi sıklıkta katıldıklarını belirlemeye yönelik 3'lü Likert (Hiçbir Zaman, Ara Sıra, Her Zaman) ölçeği kullanılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından geliştirilen iletişim ölçeğinin cronbach alfa değeri 0.79 hesaplanmıştır. Taşlıyan ve Hırlak'ın (2014) araştırma sonucunda cronbach alfa değeri 0.92 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise; ölçeğin cronbach alfa değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda cronbach alfa katsayısı; $0.61 < \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir, $0.81 < \alpha < 1.00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 278).

Tablo 3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi

KMO: 0,892		Örgütsel İletişim Ölçeği	Yaklaşık χ^2	SD	Sig.
			756,425	45	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Öİ1	Yönetimin birimimizin sorunlarına yönelik olarak geliştirdiği çözüm yollarından en kısa sürede haberdar edilirim.	0,813	6,524	65,24
	Öİ2	İşyerinde yönetimden çalışanlara ve çalışanlardan yönetime doğru iletişim rahatlıkla sağlanabilir.	0,851		
	Öİ3	İşyerinde düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir.	0,783		
	Öİ4	Yönetimin birimimize yönelik bilgilendirme faaliyetleri başarılıdır.	0,890		
	Öİ5	Çalışanlar işlerini yapmak için gerekli bilgilere ve araçlara kolayca ulaşabilir.	0,734		
	Öİ6	Çalışanlar yönetim ile yeterli bir iletişim içerisindeydir.	0,815		
	Öİ7	Problemlerimi ve görüşlerimi rahatlıkla üst yönetime iletebilirim.	0,832		
	Öİ8	Beni ilgilendiren ve çalışmalarımı etkileyen her konuda bilgilendirilirim.	0,845		
	Öİ9	İşimi yapmam için gerekli bilgiyi zamanında alırım.	0,758		
	Öİ10	İşin planlanması, teslimat süresinin belirlenmesi gibi beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	0,741		

Kaiser – Mayer - Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü olarak 0 ile 1 arasında değişen katsayıdır. Tablo incelendiğinde, örgütsel iletişim ölçeğinin KMO'su 0,892 çıktığı için 0,8- 0,9 arasında olması durumunun faktör analizi açısından yeterliliğinin çok iyi olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ile ölçeğin geçerliliği test edilmiştir. Bu değer $p < 0,05$ olması istenen sonuçtur. Bu test sonucunda $p = 0,00$ hesaplandığından değişkenler arasında anlamlı etkinin olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda önceki çalışmalarda olduğu gibi ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın % 65,24 olarak açıklandığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Ankette faktör yüklerinin ise 0,734 ile 0.890 arasında değiştiği belirlenmiştir.

3.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; özgecilik (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), sportmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) olmak üzere toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların anket formunda belirtilen ifadelerle hangi sıklıkta katıldıklarını belirlemeye yönelik 3'lü Likert (Hiçbir Zaman, Ara Sıra, Her Zaman) ölçeği kullanılmıştır.

Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe 'ye çevrilen, uyarlanan, geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucu geliştirilen ölçeğin iki örneklem üzerindeki sonucunda; birinci örneklemde cronbach alfa değeri 0.89, ikinci örneklemde 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise; ölçeğin toplam cronbach alfa değeri 0.80 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarda ise; özgecilik alt boyutunda 0.83, vicdanlılık alt boyutunda 0.74, nezaket alt boyutunda 0.73, sportmenlik alt boyutunda 0.83, sivil erdem alt boyutunda 0.78 olarak hesaplanmıştır.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda cronbach alfa katsayısı; $0.61 < \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir, $0.81 < \alpha < 1.00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir (İslamoğlu ve Alınacak, 2013: 278).

Tablo 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

KMO: 0,684		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Yaklaşık χ^2	SD	Sig.
			499,271	136	0,000
Faktör	Kod	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
ÖZGEÇİLİK	ÖVD1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0,510	1,815	10,67
	ÖVD4	İşyerine yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,741		
	ÖVD6	İşle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,796		
	ÖVD8	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	0,617		
	ÖVD12	Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim.	0,761		
VİCDANLILIK	ÖVD9	Zamanımın çoğunu işyerimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0,451	1,637	9,63
	ÖVD11	İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,571		
	ÖVD18	Mesai içerisinde özel işlerim için zaman harcamam.	0,862		
NEZAKET	ÖVD5	Beklenmeyen bir sorun oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,726	2,077	12,21
	ÖVD14	İşyerindeki diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,713		
	ÖVD16	İşyerinde çalışan diğer çalışanlar için problem yaratmamaya özen gösteririm.	0,729		
SİVİL ERDEM	ÖVD2	İşyerinde yapılan gelişmelere destek olurum.	0,725	2,428	14,28
	ÖVD7	Araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,463		
	ÖVD10	Yönetimin yayınladığı duyuru, mesaj, prosedür ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,709		
	ÖVD13	İşyerinin düzenlediği sosyal etkinliklere kendi isteğimle katılırım.	0,650		
SPORTMENLİK	ÖVD3	İşyerinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0,585	2,427	14,27
	ÖVD15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,682		
	ÖVD17	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,861		
	ÖVD19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,742		

Kaiser – Mayer - Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü olarak 0 ile 1 arasında değişen katsayıdır. Tablo 3.2. incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO'su 0,684 çıktığı için 0,6 - 0,7 arasında olması durumunun faktör analizi açısından yeterliliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ile ölçeğin geçerliliği test edilmiştir. Bu değer $p < 0,05$ olması istenen sonuçtur. Bu test sonucunda $p = 0,00$ hesaplandığından değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda önceki çalışmalarda olduğu gibi ölçeğin beş faktöre dağıldığı görülmüş ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Elde edilen faktörlerle toplam varyansın % 61,06 olarak açıklandığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Ankette faktör yüklerinin ise 0,451 ile 0.862 arasında değiştiği görülmüştür. Çoğunluğun 0,50 den yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliği için keşfedici faktör analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizleri ile etkiler belirlenmiş, regresyon analizleri uygulanarak değişkenlerin birbirine etkisi belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ortalamanın karşılaştırılması ve aralarında anlamlı etkinin olup olmadığını belirlemeye yönelik t testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

3.6. Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımı ve ölçeklere verdikleri cevaplara ait istatistiki bilgiler, daha sonra da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik hipotezlerin test edilmesi sağlanacaktır. Son olarak da demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle aralarında anlamlı bir etki olup olmadığı değerlendirilecektir.

3.6.1. Katılımcılara Ait İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımı ve ölçeklere verilen seçeneklerin istatistiki sonuçları ele alınmaktadır. Katılımcıların

demografik değişkenlere göre dağılımı incelemek amacıyla Tablo 3.3. oluşturulmuştur.

Tablo 3.3. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde %
Yaş	25 Yaş ve Altı	2	2
	26- 35 Yaş	43	43
	36 Yaş ve Üzeri	55	55
Cinsiyet	Kadın	9	9
	Erkek	91	91
Eğitim Durumu	İlköğretim	14	14
	Lise	60	60
	Üniversite	24	24
	Lisansüstü	2	2
Çalışılan Pozisyon	Yönetici	12	12
	Çalışan	88	88
Çalışılan Birim	İdari Büro	26	26
	Pazarlama / Satış	0	0
	Üretim	58	58
	Destek Hizmetler	16	16
İşyerindeki Çalışma Süresi	3 Yıl ve Aşağısı	32	32
	4 – 10 Yıl	40	40
	11 Yıl ve Üzeri	28	28
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıl ve Aşağısı	5	5
	4 – 10 Yıl	24	24
	11 Yıl ve Üzeri	71	71

Tablo 3.3. incelendiğinde; araştırmaya katılan işğörenler yaş gruplarına göre 3 gruba ayrılmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar; 25 yaş ve altı 2 kişi, 26 – 35 yaş aralığında 43 kişi, 36 yaş ve üzeri 55 kişidir. Örgütün bulunduğu sektör tecrübe gerektirmesi nedeni ile daha çok 26 yaş ve üzeri deneyimli işğücü ile faaliyet göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımında; 9 kişi kadın, 91 kişi erkektir. Örgütün vardiya sistemi ile faaliyet göstermesi ve fiziki şartların kadınların çalışma durumuna uygun olmaması nedeni ile kadınlar tarafından fazla tercih edilmediği görülmektedir.

Anketi cevaplayan işgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımı; ilköğretimde 14 kişi, lise eğitim durumunda 60 kişidir. Üniversite eğitim seviyesi lisans veya ön lisans olarak sorulmuş ve 24 kişi olduğu belirlenmiştir. 2 kişi de eğitim durumunu lisansüstü olarak belirtmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip 2 kişi örgütün yönetim kadrosunda faaliyet göstermektedir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyonları yönetim kadrosu ve çalışan olarak sorgulanmıştır. Yönetici pozisyonunda görev yapanlardan 12 kişi araştırmamıza katılmıştır. 88 kişi de çalışan pozisyonunda araştırmamıza katılmıştır.

İşgörenlerin çalışmakta oldukları birimi belirlemeye yönelik idari büro, pazarlama / satış, üretim ve destek hizmetler seçenekleri sunulmuştur. Araştırmanın uygulandığı örgütün ana faaliyeti üretim olduğundan pazarlama / satış biriminin İzmir ve İstanbul'daki şubelerinde olduğu bilgisi tarafımızla paylaşılmıştır. Bu nedenle araştırmamıza bu birimde görev yapan kişiler katılamamıştır. İdari büroda görev yapan 26 kişi, üretim biriminde görev yapan 58 kişi, destek hizmetlerde görev yapan 16 kişi araştırmamıza katılmayı kabul etmiştir.

Katılımcıların örgütteki çalışma sürelerine ilişkin 3 grup oluşturulmuştur. Bu gruplardan 3 yıl ve aşağısında çalışanlar 32 kişi, 4 – 10 yıl arası çalışanlar 40 kişi ve 11 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 28 olarak belirtilmiştir. Son olarak iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine ilişkin bilgiler sorulmuştur. 3 yıl ve aşağısında 5 kişi, 4 – 10 yıl arası 24 kişi, 11 yıl ve üzerinde 71 kişinin olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel iletişim algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik ölçek ifadelerine vermiş oldukları seçeneklere ilişkin istatistiki bulguları Tablo 3.4. ve Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Örgütsel İletişim Algısına İlişkin İstatistikleri

S.NU	İFADELER	HIÇBİR ZAMAN	ARA SIRA	HER ZAMAN	ORTALAMA	STANDART SAPMA
1	Yönetimin birimimizin sorunlarına yönelik olarak geliştirdiği çözüm yollarından en kısa sürede haberdar edilirim.	%12	%32	%56	2,44	0,70
2	İşyerinde yönetimden çalışanlara ve çalışanlardan yönetime doğru iletişim rahatlıkla sağlanabilir.	%14	%38	%48	2,34	0,71
3	İşyerinde düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir.	%23	%43	%34	2,11	0,75
4	Yönetimin birimize yönelik bilgilendirme faaliyetleri başarılıdır.	%17	%37	%46	2,29	0,74
5	Çalışanlar işlerini yapmak için gerekli bilgilere ve araçlara kolayca ulaşabilir.	%7	%39	%54	2,47	0,62
6	Çalışanlar yönetim ile yeterli bir iletişim içerisinde.	%16	%47	%37	2,21	0,70
7	Problemlerimi ve görüşlerimi rahatlıkla üst yönetime iletebilirim.	%22	%39	%39	2,17	0,76
8	Beni ilgilendiren ve çalışmalarımı etkileyen her konuda bilgilendirilirim.	%15	%25	%60	2,45	0,74
9	İşimi yapmam için gerekli bilgiyi zamanında alırım.	%10	%32	%58	2,48	0,67
10	İşin planlanması, teslimat süresinin belirlenmesi gibi beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	%29	%34	%37	2,08	0,81

Tablo 3.4. incelendiğinde katılımcıların vermiş oldukları cevapların istatistiki sonuçlarına göre; işgörenlerin örgütsel iletişim algılarının yüksek olduğu (örgütsel iletişim ort.= 2,30) görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip madde 2,48 ile “işimi yapmam için gerekli bilgiyi zamanında alırım” iken en düşük ortalamaya sahip madde 2,08 ile “işin planlanması, teslimat süresinin belirlenmesi gibi beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır” olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin İstatistikleri

	S.NU	İFADELER	HIÇBİR ZAMAN	ARA SIRA	HER ZAMAN	ORTALAMA	STANDART SAPMA
ÖZGEÇİLİK	1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	%6	%52	%42	2,36	0,59
	4	İşyerine yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	%0	%16	%84	2,84	0,36
	6	İşle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	%0	%7	%93	2,93	0,25
	8	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	%3	%27	%70	2,67	0,53
	12	Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim.	%3	%33	%64	2,61	0,54
VİCDANLILIK	9	Zamanımın çoğunu işyerimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	%4	%30	%66	2,62	0,56
	11	İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	%2	%16	%82	2,80	0,44
	18	Mesai içerisinde özel işlerim için zaman harcamam.	%18	%11	%71	2,53	0,78
NEZAKET	5	Beklenmeyen bir sorun oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	%0	%9	%91	2,91	0,28
	14	İşyerindeki diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	%0	%6	%94	2,94	0,23
	16	İşyerinde çalışan diğer çalışanlar için problem yaratmamaya özen gösteririm.	%3	%8	%89	2,86	0,42
SİVİL ERDEM	2	İşyerinde yapılan gelişmelere destek olurum.	%2	%20	%78	2,76	0,47
	7	Araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	%19	%40	%41	2,22	0,74
	10	Yönetimin yayınladığı duyuru, mesaj, prosedür ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	%0	%19	%81	2,81	0,39
	13	İşyerinin düzenlediği sosyal etkinliklere kendi isteğimle katılırım.	%8	%37	%55	2,47	0,64
SPORTMENLİK	3	İşyerinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	%11	%42	%47	2,36	0,67
	15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	%2	%19	%79	2,77	0,46
	17	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	%18	%5	%77	2,59	0,77
	19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	%8	%34	%58	2,50	0,64

Tablo 3.5. incelendiğinde katılımcıların vermiş oldukları cevapların istatistiki sonuçlarına göre; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu (ort.:2,66) görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip nezaket alt boyutunun (ort.2,90) maddeleri olan “İşyerindeki diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.” (ort.:2,94), “Beklenmeyen bir sorun oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.” (ort.:2,91) ve “İşyerinde çalışan diğer çalışanlar için problem yaratmamaya özen gösteririm.” (ort.:2,89) olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip sportmenlik alt boyutunun (ort.:2,55) maddeleri olan “İşyerinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.” (ort.:2,36), “Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.” (ort.:2,50), “Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.” (ort.:2,59) ve “Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.” (ort.:2,77) olduğu görülmüştür.

3.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek araştırma hipotezlerinin kabul edilip edilmemesi durumu incelenecektir. Değişkenlerin birbirine etkisinin sınanması için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki etkinin yönü ve gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analiziyle de ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır (İslamoğlu ve Alınacak, 2013: 340 - 349).

3.6.2.1. Değişkenler Arası İlişkiler Korelasyon Analizi: Çalışmamızın bu aşamasında örgütsel iletişim algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik değişkenlerinin aralarındaki etkinin gücü ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Korelasyon analizinin yorumlanmasında korelasyon matrisindeki katsayıya bakılır. Katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının işareti negatif ise analiz edilen iki değişken arasında ters yönlü, pozitif ise aynı yönlü bir ilişki veya etki olduğu söylenebilir. İlişkinin veya etkinin gücü bakımından ise; 0,1 – 0,3 zayıf kuvvette korelasyon, 0,3 – 0,5 orta kuvvette korelasyon, 0,5 – 0,8 güçlü

kuvvette korelasyon ve 0,8' den büyük olan korelasyon çok güçlü korelasyondur (İslamoğlu ve Alınışık, 2013: 340). Çalışmamızın korelasyon matrisi şu şekildedir:

Tablo 3.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. Sp.	Korelasyon Matrisi						
			1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel İletişim	2,30	0,58	-						
2.Örgütsel Vatandaşlık	2,66	0,27	,767**	-					
3.Özgecilik	2,68	0,24	,015	,598**	-				
4.Vicdanlılık	2,65	0,27	,342**	,732**	,274**	-			
5.Nezaket	2,90	0,37	,117	,598**	,351**	,332**	-		
6.Sivil Erdem	2,56	0,37	,467**	,673**	,183	,475**	,301**	-	
7.Sportmenlik	2,55	0,64	,291**	,767**	,243*	,409**	,184	,331**	-
** p < 0,01 ; * p < 0,05 ; n = 100									

Korelasyon analizi bulgularına göre;

- Örgütsel iletişim algısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı yönlü güçlü kuvvette, nezaket ve sportmenlik arasında aynı yönlü zayıf kuvvette, vicdanlılık ve sivil erdem arasında aynı yönlü orta kuvvette etki olduğu, özgecilik arasında etki olmadığı görülmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışıyla, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik alt boyutları arasında aynı yönlü ve güçlü kuvvette etki olduğu görülmektedir.
- Özgecilik alt boyutuyla, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik arasında aynı yönlü zayıf kuvvette, nezaket arasında aynı yönlü orta kuvvette bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Vicdanlılık alt boyutuyla, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik arasında aynı yönlü orta kuvvette etkinin olduğu görülmektedir.
- Nezaket alt boyutuyla, sportmenlik arasında aynı yönlü zayıf kuvvette, sivil erdem arasında aynı yönlü orta kuvvette bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Sivil erdem alt boyutuyla, sportmenlik arasında aynı yönlü orta kuvvette bir etkinin olduğu görülmektedir.

3.6.2.2. Değişkenler Arası Etkiler Regresyon Analizi: Çalışmamızın bu bölümünde değişkenlerin birbirine etkilerini belirlemeye yönelik kurmuş olduğumuz hipotezlerin kabul edilip edilmediğini test etmeye yönelik yapmış olduğumuz regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini değerlendirmeye yönelik kurulan hipotezimiz;

H₀₁: Örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Çalışmamızın temel hipotezi olan bu hipotezde, bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.7. Örgütsel İletişim Algısı - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,638	,025		105,186	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,106	,025	,392	4,216	,000

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p < 0.05$ 'dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. H_{01} örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi RED edilmiştir.

Örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olarak ele aldığımız özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenliğe etkisini test etmeye yönelik hipotezler ve hipotezleri test etmeye yönelik yapılan regresyon analizleri sırasıyla şu şekildedir.

H_{02} : Örgütsel iletişim algısının özgecilik üzerinde etkisi yoktur.

Hipotezimizde bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan özgeciliğe etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.8. Örgütsel İletişim Algısı - Özgecilik Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart Sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,717	,024		111,098	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,004	,025	,015	,145	,885

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p > 0.05$ 'dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamsız olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının özgecilik üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. H_{02} örgütsel iletişim algısının özgecilik üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{03} : Örgütsel iletişim algısının vicdanlılık üzerinde etkisi yoktur.

Hipotezimizde bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan vicdanlılığa etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.9. Örgütsel İletişim Algısı – Vicdanlılık Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart Sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,605	,034		76,047	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,124	,034	,342	3,603	,000

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p < 0.05$ ' dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının vicdanlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. H_{03} örgütsel iletişim algısının vicdanlılık üzerinde etkisi yoktur hipotezi RED edilmiştir.

H_{04} : Örgütsel iletişim algısının nezaket üzerinde etkisi yoktur.

Hipotezimizde bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan nezakete etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.10. Örgütsel İletişim Algısı – Nezaket Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart Sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,653	,038		70,733	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,044	,038	,117	1,169	,245

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p > 0.05$ 'dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamsız olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının nezaket üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. H_{04} örgütsel iletişim algısının nezaket üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{05} : Örgütsel iletişim algısının sivil erdem üzerinde etkisi yoktur.

Hipotezimizde bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan sivil erdeme etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.11. Örgütsel İletişim Algısı – Sivil Erdem Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart Sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,673	,033		81,163	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,173	,033	,467	5,226	,000

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p < 0.05$ 'dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının sivil erdem üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. H_{05} örgütsel iletişim algısının sivil erdem üzerinde etkisi yoktur hipotezi RED edilmiştir.

H₀₆: Örgütsel iletişim algısının sportmenlik üzerinde etkisi yoktur.

Hipotezimizde bağımsız değişken örgütsel iletişim algısının bağımlı değişken olan sportmenliğe etkisini test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.12. Örgütsel İletişim Algısı – Sportmenlik Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)
		B	Standart Sapma	Beta (β)		
1	(constant)	2,540	,062		41,243	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	,187	,062	,291	3,015	,003

Analiz bulgularına göre, anlamlılık değeri $p < 0.05$ 'dir. Hesaplanan Beta (β) katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütte örgütsel iletişim algısının sportmenlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. H₀₆ örgütsel iletişim algısının sportmenlik üzerinde etkisi yoktur hipotezi RED edilmiştir.

3.6.3. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmamızın bu bölümünde demografik değişkenlerin, örgütsel iletişim algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA (Analysis of Variance) ve t testi uygulanmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel iletişim algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini test etmeye yönelik kurulan hipotezler ve analiz bulguları şu şekildedir:

H₀₇: Yaşın örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

Yaşın örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.13.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.13. Yaş – Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim Algısı						
(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
					Alt Sınır	Üst Sınır
25 ve altı	26 - 35	-,00005681	,72784974	1,000	-1,7325002	1,7323865
	36 ve üzeri	-,17908593	,72431218	,967	-1,9031091	1,5449372
26 - 35	25 ve altı	,00005681	,72784974	1,000	-1,7323865	1,7325002
	36 ve üzeri	-,17902913	,20482462	,658	-,6665570	,3084988
36 ve üzeri	25 ve altı	,17908593	,72431218	,967	-1,5449372	1,9031091
	26 - 35	,17902913	,20482462	,658	-,3084988	,6665570

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için yaşı örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{07} yaşı örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{08} : Yaşı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Yaşı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.14.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.14. Yaş – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
					Alt Sınır	Üst Sınır
25 ve altı	26 - 35	,04302	,19474	,973	-,4205	,5066
	36 ve üzeri	,14061	,19380	,749	-,3207	,6019
26 - 35	25 ve altı	-,04302	,19474	,973	-,5066	,4205
	36 ve üzeri	,09758	,05480	,181	-,0329	,2280
36 ve üzeri	25 ve altı	-,14061	,19380	,749	-,6019	,3207
	26 - 35	-,09758	,05480	,181	-,2280	,0329

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{08} yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{09} : Cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

Cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik t testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.15.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.15. Cinsiyet – Örgütsel İletişim Algısı T Testi

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farklılık	Std. Sp.	95% Güvenilirlik Düzeyi	
									Alt Sınır	Üst Sınır
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Varyansların Homojen Olduğu Varsayımı	2,103	,150	1,730	98	,087	,59867817	,34596061	-,08786940	1,28522573
	Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı			2,031	10,485	,068	,59867817	,29475643	-,05398454	1,25134087

Yapılan t testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{09} cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{010} : Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik t testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.16.'da ele alınmıştır.

Tablo 3.16. Cinsiyet – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı T Testi

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farklılık	Std. Sp.	95% Güvenilirlik Düzeyi	
									Alt Sınır	Üst Sınır
ÖVD	Varyansların Homojen Olduğu Varsayımı	,506	,479	1,200	98	,233	,11345	,09454	-,07416	,30106
	Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı			1,396	10,428	,192	,11345	,08127	-,06663	,29354

Yapılan t testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{010} cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{011} : Eğitim durumunun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

Eğitim durumunun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.17.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.17. Eğitim Durumu – Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim Algısı							
	(I) eğitim	(J) eğitim	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	İlköğretim	Lise	,81285685*	,28169790	,025	,0763276	1,5493861
		Üniversite	,21235824	,31917550	,910	-,6221602	1,0468767
		Yüksek Lisans	-,29826717	,71744459	,976	-2,1741026	1,5775683
	Lise	İlköğretim	-,81285685*	,28169790	,025	-1,5493861	-,0763276
		Üniversite	-,60049860*	,22922701	,049	-1,1998371	-,0011601
		Yüksek Lisans	-1,11112401	,68220141	,368	-2,8948124	,6725644
	Üniversite	İlköğretim	-,21235824	,31917550	,910	-1,0468767	,6221602
		Lise	,60049860*	,22922701	,049	,0011601	1,1998371
		Yüksek Lisans	-,51062541	,69851132	,884	-2,3369578	1,3157070
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,29826717	,71744459	,976	-1,5775683	2,1741026
		Lise	1,11112401	,68220141	,368	-,6725644	2,8948124
		Üniversite	,51062541	,69851132	,884	-1,3157070	2,3369578

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testiyle eğitim durumunun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olup olmadığı üç başlık altında incelenmiştir. Analiz sonucuna göre; eğitim durumu ilköğretim olan işgörenler ile lise olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Benzer şekilde eğitim durumu lise olanlar ile üniversite olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak eğitim durumu üniversite olanlar ile yüksek lisans olanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

H₀₁₂: Eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.18.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.18. Eğitim Durumu – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
	(I) eğitim	(J) eğitim	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	İlköğretim	Lise	-,00825	,08093	1,000	-,2199	,2034
		Üniversite	-,09464	,09170	,731	-,3344	,1451
		Yüksek Lisans	-,01548	,20612	1,000	-,5544	,5235
	Lise	İlköğretim	,00825	,08093	1,000	-,2034	,2199
		Üniversite	-,08639	,06586	,558	-,2586	,0858
		Yüksek Lisans	-,00722	,19600	1,000	-,5197	,5052
	Üniversite	İlköğretim	,09464	,09170	,731	-,1451	,3344
		Lise	,08639	,06586	,558	-,0858	,2586
		Yüksek Lisans	,07917	,20068	,979	-,4455	,6039
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,01548	,20612	1,000	-,5235	,5544
		Lise	,00722	,19600	1,000	-,5052	,5197
		Üniversite	-,07917	,20068	,979	-,6039	,4455

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{012} eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{013} : İşyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

İşyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik t testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.19.'da ele alınmıştır.

Tablo 3.19. İşyerindeki Pozisyon - Örgütsel İletişim Algısı T Testi

		Varyansların Homojenliği Levene Testi		t test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farklılık	Std. Sp.	95% Güvenilirlik Düzeyi	
									Alt Sınır	Üst Sınır
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Varyansların Homojen Olduğu Varsayımı	7,560	,007	1,215	98	,227	,37299647	,30699122	-,23621762	,98221055
	Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı			1,852	22,067	,077	,37299647	,20135041	-,04450540	,79049833

Yapılan t testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için işyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{013} işyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{014} : İşyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

İşyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.20.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.20. İşyerindeki Pozisyon – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig. (Anlamlılık)
Yönetici-Çalışan (Gruplar Arası)	,008	1	,008	,102	,750
Yönetici-Çalışan (Gruplar İçi)	7,271	98	,074		
Toplam Varyans	7,279	99			

Yapılan ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için işyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{014} işyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{015} : Çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

Çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.21.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.21. Çalışılan Birim - Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim							
	(I) birim	(J) birim	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	İdari Büro	Üretim	-,53950552	,23100944	,056	-1,0893591	,0103480
		Destek Hizmetler	-,62329452	,31100598	,117	-1,3635575	,1169685
	Üretim	İdari Büro	,53950552	,23100944	,056	-,0103480	1,0893591
		Destek Hizmetler	-,08378900	,27639656	,951	-,7416739	,5740959
	Destek Hizmetler	İdari Büro	,62329452	,31100598	,117	-,1169685	1,3635575
		Üretim	,08378900	,27639656	,951	-,5740959	,7416739

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için işyerindeki çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{015} çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H₀₁₆: Çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

Çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.22.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.22. Çalışılan Birim - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
	(I) birim	(J) birim	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	İdari Büro	Üretim	,05272	,06395	,689	-,0995	,2049
		Destek Hizmetler	-,05288	,08610	,813	-,2578	,1520
	Üretim	İdari Büro	-,05272	,06395	,689	-,2049	,0995
		Destek Hizmetler	-,10560	,07652	,355	-,2877	,0765
	Destek Hizmetler	İdari Büro	,05288	,08610	,813	-,1520	,2578
		Üretim	,10560	,07652	,355	-,0765	,2877

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için işyerindeki çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H₀₁₆ çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H₀₁₇: İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.23.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.23. İşyerindeki Çalışma Süresi - Örgütsel İletişim Algısı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim							
	(I) süre	(J) süre	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	3 yıl ve altı	4–10 yıl	,61777032*	,23093370	,024	,0680970	1,1674436
		11 yıl ve üstü	,23184338	,25196933	,629	-,3678993	,8315861
	4–10 yıl	3 yıl ve altı	-,61777032*	,23093370	,024	-1,1674436	-,0680970
		11 yıl ve üstü	-,38592694	,23992279	,247	-,9569962	,1851424
	11 yıl ve üstü	3 yıl ve altı	-,23184338	,25196933	,629	-,8315861	,3678993
		4–10 yıl	,38592694	,23992279	,247	-,1851424	,9569962

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testiyle işyerindeki çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olup olmadığı iki başlık altında incelenmiştir. Analiz sonucuna göre; işyerinde 3 yıl ve daha az çalışanlar ile 4 yıl ve üstü çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak 3 yıl ve daha az çalışanlar ile 11 yıl ve üstü çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

H₀₁₈: İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.24.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.24. İşyerindeki Çalışma Süresi - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
	(I) süre	(J) süre	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	3 yıl ve altı	4–10 yıl	,14885	,06316	,053	-,0015	,2992
		11 yıl ve üstü	,06451	,06891	,619	-,0995	,2285
	4–10 yıl	3 yıl ve altı	-,14885	,06316	,053	-,2992	,0015
		11 yıl ve üstü	-,08435	,06562	,407	-,2405	,0718
	11 yıl ve üstü	3 yıl ve altı	-,06451	,06891	,619	-,2285	,0995
		4–10 yıl	,08435	,06562	,407	-,0718	,2405

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için işyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{018} işyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{019} : İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur.

İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.25.'de ele alınmıştır.

Tablo 3.25. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi - Örgütsel İletişim Algısı
Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim							
	Toplam süre (I)	Toplam süre (J)	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	3 yıl ve altı	4–10 yıl	,39196070	,48629977	,700	-,7655403	1,5494617
		11 yıl ve üstü	-,08454645	,45770780	,981	-1,1739922	1,0048993
	4–10 yıl	3 yıl ve altı	-,39196070	,48629977	,700	-1,5494617	,7655403
		11 yıl ve üstü	-,47650716	,23357303	,108	-1,0324626	,0794483
	11 yıl ve üstü	3 yıl ve altı	,08454645	,45770780	,981	-1,0048993	1,1739922
		4–10 yıl	,47650716	,23357303	,108	-,0794483	1,0324626

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. H_{019} iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

H_{020} : İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur.

İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmeye yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 3.26.'da ele alınmıştır.

Tablo 3.26. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
	Toplam süre (I)	Toplam süre (J)	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Sp.	Sig. (Anlamlılık)	95% Güvenilirlik Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	3 yıl ve altı	4–10 yıl	-,05458	,13364	,912	-,3727	,2635
		11 yıl ve üstü	-,11418	,12578	,637	-,4136	,1852
	4–10 yıl	3 yıl ve altı	,05458	,13364	,912	-,2635	,3727
		11 yıl ve üstü	-,05960	,06419	,624	-,2124	,0932
	11 yıl ve üstü	3 yıl ve altı	,11418	,12578	,637	-,1852	,4136
		4–10 yıl	,05960	,06419	,624	-,0932	,2124

Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) ANOVA testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı belirtilebilir. H_{020} iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi yoktur hipotezi KABUL edilmiştir.

Yukarıdaki analiz bulgularının ışığında araştırma ile ilgili kurulan hipotezlerin sonuçları Tablo 3.27.'de özetlenmiştir:

Tablo 3.27. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotezler	Sonuçlar
H ₀₁	Örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₂	Örgütsel iletişim algısının özgecilik üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₃	Örgütsel iletişim algısının vicdanlılık üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₄	Örgütsel iletişim algısının nezaket üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₅	Örgütsel iletişim algısının sivil erdem üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₆	Örgütsel iletişim algısının sportmenlik üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₇	Yaşın örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₈	Yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₉	Cinsiyetin örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₀	Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₁	Eğitim durumunun örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₁₂	Eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₃	İşyerindeki pozisyonun örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₄	İşyerindeki pozisyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₅	Çalışılan birimin örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₆	Çalışılan birimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₇	İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	RED
H ₀₁₈	İşyerindeki çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₁₉	İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerine etkisi yoktur.	KABUL
H ₀₂₀	İş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi yoktur.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamız kapsamında örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik alt boyutları ile ele alınmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel iletişim algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olup olmadığı analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızın temel hipotezi olan örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu yapılan analizlerle ortaya konulmuştur. İşgörenlerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin koşulu, sağlıklı bir iletişim ağının varlığına bağlı olabileceği değerlendirilmektedir. Kuramsal kısımda atıfta bulunulan diğer çalışmalarla araştırma sonucumuzun benzerlik gösterdiği ve örgütsel iletişim algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişim algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik arasındaki etkilere baktığımızda ise; örgütsel iletişim algısıyla vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir etkinin olduğu, özgecilik ve nezaket ile anlamlı bir etkinin olmadığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin etkin olması, çalışanların problemlere çözüm odaklı yaklaşımlarını, işletme kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalarını ve örgütün bütününe yönelik olumlu davranış sergileyebildikleri değerlendirilmektedir. Kişiler arası yardım, danışma ve önceden birbirlerini uyarma gibi davranışların örgüt içerisindeki iletişimle bağlantısı olmadığı görülmektedir. Kuramsal kısımda atıfta bulunulan diğer çalışmalar incelendiğinde; örgütsel iletişim ile vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik alt boyutları arasındaki ilişki ile araştırma sonucumuz benzerlik göstermekte ve örgütsel iletişimin vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik davranışlarını olumlu etkilediği görülmektedir. Örgütsel iletişim ile özgecilik ve nezaket alt boyutları arasındaki ilişki ile araştırma sonucumuz farklılık göstermektedir. Örgütsel iletişimin özgecilik ve nezaket davranışlarının oluşmasını sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Örgütsel iletişim algısı ile demografik değişkenlerin incelendiği hipotezlerde analiz sonuçlarına göre; yaş, cinsiyet, işyerindeki pozisyon, çalışılan birim, iş hayatındaki toplam çalışma süresinin örgütsel iletişim algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, eğitim durumu ve işyerindeki çalışma süresinin etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşe yeni başlayanların ve eğitim seviyesi daha düşük olanların daha çok iletişim kurma ihtiyacı ve örgütü sahiplenme adına üst yönetimden beklentilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Kuramsal kısımda belirtilen araştırma sonuçlarının kendi aralarında ve bizim araştırma sonucumuzla hem benzerlik hem de farklılık gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenlerin incelendiği hipotezlerde analiz sonuçlarına göre; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerindeki pozisyon, çalışılan birim, işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir. İşgörenlerin birbirlerine ve örgüte katkı sağlayacak yardımsever, gönüllü ve yapıcı davranışların farklı demografik özelliklerle gerçekleşemeyeceği değerlendirilebilir. Kuramsal kısımda belirtilen araştırma sonuçlarının kendi aralarında ve bizim araştırma sonucumuzla hem benzerlik hem de farklılık gösterdiği görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesine katkısı olabilecek örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki etkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Her ne kadar bu iki kavramla ilgili birçok çalışma yapılsa da ikisi arasındaki etkiye ve ilişkiye yönelik çalışmaların az olduğu literatür incelemesinde tespit edilmiştir. Bu kapsamda örgütlere birçok konuda fayda sağlayabilecek örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularıyla ilgili bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, işletme sahibi ve yöneticilerin aşağıda belirtilen önerileri uygulamalarının, örgütün iletişim etkinliğini ve örgüt içerisindeki vatandaşlık davranışını artıracak değerlendirilmektedir:

- Örgüt içerisindeki iletişim kanalları artırılabilir.
- Örgüt içerisinde herkese ulaşılacak bir iletişim ağı kurulabilir.

- Haber akışının iyi yönetilerek üst yönetimin bilgi bombardımanı altına girmesi engellenebilir.
- İletişim teknolojilerinden örgütün tüm çalışanların faydalanması sağlanabilir.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirebilecekleri uygun ortamların sayısı artırılabilir.
- Motivasyonu artırabilecek organizasyonlar düzenlenebilir.

Çalışanların aşağıda belirtilen önerileri uygulamalarının sağlıklı iletişim kurulmasında ve örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya koymalarında fayda sağlayacağı düşünülmektedir:

- Çalışma arkadaşlarıyla bilgi ve tecrübelerini paylaşabilirler.
- Araştırma ve proje gruplarının içerisinde aktif rol alabilirler.
- Örgüt imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere katılabilirler.
- İşyerinin düzenlediği sosyal etkinliklere katılmada istekli olabilirler.
- İş esnasında birbirlerinin hak ve hukukuna saygı gösterebilirler.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda aşağıda belirtilen hususların araştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir:

- Aynı sektörde birden fazla örgütte araştırma yapılabilir.
- Farklı şehirlerde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulama yapılabilir.
- Farklı sektörlerde de iki kavram arasındaki etkinin olup olmadığı incelenebilir.
- Örgütsel iletişimin boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Yapılan bu çalışmanın şüphesiz bazı sınırlılıkları vardır. Araştırmamıza katılan işgörenlerin, anketlerdeki seçenekleri içtenlikle, olması gerekeni değil de halihazırda olanı cevaplayıp cevaplamadığı bilinmemektedir. Ancak yapılan faktör analizlerinin, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarının tatmin edici olması, bu hususu nispeten ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca elde edilen bu sonuçlar tekstil sektörünün özelliklerini yansıtmaktadır. Başka sektörlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. Malatya ilindeki çalışanların kültürel özellikleri başka şehirlere göre farklılıklar gösterebilir. Bu kapsamda değişik şehirlerde yapılan araştırmalarla bu çalışmada elde edilen sonuçlar arasında bir takım farklılıklar olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR A. Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 1-14.

AKTAY Ali, EKŞİ Halil (2009), “Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 19-65.

ALTINBAŞ Burç (2008), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.

ARSLANTAŞ C. Cüneyt, PEKDEMİR Işıl (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, ss. 261-286.

ASLAN Şebnem (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 163-178.

ATAK Metin (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 59-67.

AYATSE Fidelis Aondoaseer, IKYANYON Darius Ngutor (2012), “Organizational Communication, Job Stress and Citizenship Behaviour of IT Employees in Nigerian Universities”, *Journal of Business Administration Research*, Volume: 1, No: 1, pp. 99-105.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 7, ss. 1-30.

BALCI Ali, BALTACI Ali, TUNCER Fidan (2012), “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-74.

BAŞ Gökhan, ŞENTÜRK Cihad (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 29-62.

BATEMAN Thomas S., ORGAN Dennis W. (1983), “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, Volume: 26, No: 4, pp. 587-595.

BAYRAKTAR Berat Bir (2006), *Bilgi ve Belge Yöneticisi İçin Etkili İletişimin Önemi*, Beta Yayınları, İstanbul.

BAYRAM Levent (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss. 125- 39.

BEKTAŞ Meral, ERDEM Ramazan (2015), “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 125-139.

BOLAT Salih (1996), “Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 12, ss. 75-80.

BOLAT Tamer (2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

BOLAT Oya, BOLAT Tamer, SEYMEN Oya Aytemiz (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, ss. 215-239.

BOLINO Mark C., TURNLEY William H., NIEHOFF Brian P. (2004), "The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management*, Review 14, ss. 229-246.

BORMAN Walter C., MOTOWIDLO S. M. (1993), *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, (Eds: N. SCHMITT, W. C. BORMAN), Personnel Selection in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco.

CERTEL Hüseyin (2008), "Din – İletişim İlişkisi ve Dini İletişim Engelleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss. 127-158.

CHIU Su-Fen, CHEN Hsiao-Lan (2005), "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction", *Social Behavior and Personality*, Volume: 33, No: 6, pp. 523-540.

ÇEKMECELİOĞLU H. Gündüz, ÜLKER Filiz (2014), "Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 28, ss. 35-58.

ÇELİK İsmail (2001), Düşüşteki Taylorizm ve Yükselişteki Ohnoizm Karşısında Türk Yönetici Elitinin Durduğu Yer, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Malatya.

ÇETİN Münevver Ölçüm (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÇETİN Fatih (2011), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Ankara.

ÇETİN Şahin, KORKMAZ Mehmet, ÇAKMAKÇI Cahit (2012), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel

Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 7-36.

ÇETİN Canan (2014), *Temel İşletmeciliğe Giriş*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ÇETİNKAYA Melek, ÇİMENÇİ Sevcin (2014), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 237-278.

DANSEREAU Fred, GRAEN George, HAGA J. William (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, No: 13, pp. 46-78.

DEMİR Kamile (2012), *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Cevat Elma ve Kamile Demir (der.), Anı Yayıncılık, Ankara.

DEMİREL Yavuz, ÖZÇINAR M. Faruk (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, ss. 129-145.

DEMİREL Yavuz, SEÇKİN Zeliha, ÖZÇINAR M. Faruk (2011), “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, Sayı: 2, ss. 33-48.

DEMİRTAŞ Mine (2010), “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXVIII, Sayı: 1, ss. 411-444.

DENİZ Mehmet (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (Edi: Mehmet TİKİCİ), 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

DEVELİOĞLU Kazım, ÇİMEN Martı (2012), “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 141-149.

DICK Rolf Van vd. (2006), “Identity and The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour”, *British Journal of Management*, Volume: 17, pp. 283–301.

DULUPÇU M. Ali (2001), *Küresel Rekabet Gücü*, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara.

DURDU Talip (2010), Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Konya.

DYNE Linn Van, GRAHAM Jill W, DIENESCH Richard M. (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Volume: 37, No: 4, pp. 765-802.

ELGÜNLER T. Çedikçi, FENER T. Çedikçi (2011), “İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, (Edi: R. Küçükerdoğan), *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDA*, Volume: 1, Issue: 1, pp. 35-39.

ERDOĞAN İrfan (2007), “Temel Bilgiler: Eleştirel Yaklaşımlarda İletişim Anlayışı”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 24, ss. 153-198.

EREN Erol (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ERES Figen (2010), “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, No: 39, ss. 111-126.

ERGÜL Hülya (2009), “Havacılık Ortamlarında İletişim Biçimleri”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 99-106.

ERKOÇ Tuba (2008), Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime etkisi ve Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.

ERKUŞ Ahmet, GÜNLÜ Ebru (2008), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 187-209.

EROĞLUER Kemal (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 121-136.

ESKİYÖRÜK Diğdem (2015), *Örgütsel İletişim*, Cinius Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

EYİDOĞAN Öznur (2013), Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.

FINDIKLI Mine M. Afacan (2015), “İşe Adanmışlığın Sonuçlarını Keşfetmek: İş Arkadaşlarına Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Lider - Üye Etkileşimi ve Takım Performansı İlişkileri”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 229-238.

FİDAN Mustafa, KÜÇÜKALİ Rıdvan (2014), “İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 317-334.

GEÇİKLİ Fatma (2002), “Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, ss. 107-116.

GEÇİKLİ Fatma, SERÇEOĞLU Neslihan, ÜST Çağla (2011), “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı: 33, ss. 163-184.

GEÇKİL Tahsin (2013), Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Sivas.

GENÇ Nurullah (2012), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GERSTNER Charlotte R., DAY David V. (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, Volume: 82, No: 6, pp. 827-844.

GİZİR Sıdıka (2002), “Üniversite ve İletişim Bir Durum Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 30, ss. 219-224.

GOLDHABER M. Gerald (1990), *Organizational Communication*, State University of New York at Buffalo, Fifth Edition, New York.

GÖKÇE Deniz, BASKAN A. Gülsün (2012), “Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, ss. 200-211.

GRAHAM Jill W. (1991), “An Essay On Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume: 4, No: 4, pp. 249-270.

GÜÇEL Cem (2013), “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 173-190.

GÜLNAR Birol (2007), *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk, İstanbul.

GÜRBÜZ Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 48-75.

GÜRBÜZ Sait (2007), Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.

GÜRÜZ Demet, GÜREL Emet (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

HALİS Muhsin (2000), “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 217-230.

ILIE Mariela Pavalache (2014), “Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees’ Personality”, *Social and Behavioral Sciences*, No: 127, pp. 489-493.

ILIES Remus vd. (2006), “The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States On Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, Volume: 49, No: 3, pp. 561–575.

ILIES Remus, NAHRGANG Jennifer D., MORGESON Frederick P. (2007), “Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Volume: 92, No: 1, pp. 269–277.

İNCEOĞLU Metin (2010), *Tutum Algı İletişim*, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.

İPLİK Fatma Nur (2010), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Kitabevi, Adana.

İSLAMOĞLU Ahmet H., ALTUNIŞIK Remzi (2009), *Satış ve Satış Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

İSLAMOĞLU A. Hamdi, ALNIAÇIK Ümit (2013), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KANDLOUSI Nader Sheykh Al Eslami, ALI Anees Janee, ABDOLLAHI Anahita (2010), "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication", *International Journal of Business and Management*, Volume: 5, No: 10, pp. 51-61.

KARAASLAN Ahmet, ÖZLER Derya Ergun, KULAKLIOĞLU Ahmet Sami (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 135-160.

KARABEY Canan Nur, İŞCAN Ömer Faruk (2007), "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, ss. 231-241.

KARACAOĞLU Korhan, GÜNEY Y. Soner (2010), "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği", *Öneri Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 34, ss. 137-153.

KARAÇOR Süleyman, ŞAHİN Ali (2004), "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 8, ss. 97-117.

KARAMAN Kemal, YÜCEL Cemil, DÖNDER Hakan (2008), "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 53, ss. 49-74.

KARAMAN Abdullah, AYLAN Serkan (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 35-48.

KARATEPE Selma (2005a), *Örgütsel İletişim, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Mehmet Tikici (der.), Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

KARATEPE Selma (2005b), *Örgütlerde İletişim - Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

KARCIOĞLU Fatih, TİMURÖĞLU M. Kürşat, ÇINAR Orhan (2009), “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, *Yönetim Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 63, ss. 59-76.

KARİP Emin (2013), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.

KAYGISIZ Esra G. (2013), “Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, 3. *Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, ss. 71-88, Gaziantep

KAYMAKÇI Keziban (2013), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Denizli.

KIDDER Deborah, PARKS Judi Mclean (2001), “The Good Soldier: Who Is S(he)?”, *Journal of Organizational Behavior*, No: 22, pp. 939-959.

KOÇEL Tamer (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KONOVSKY Mary A., PUGH S. Douglas (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, Volume: 37, No: 3, pp. 656-669.

KÖSE Sevinç, KARTAL Burak, KAYALI Nilgün (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, ss. 1-19.

KÜÇÜK Mestan (2012), *İletişim Bilgisi*, E. Nezih ORHON, Ufuk ERİŞ (der.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1675, Eskişehir.

MEMDUHOĞLU H. Basri, ZENGİN Mevsim (2010), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Edi: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz), Pegem Akademi, 1. Baskı, Ankara.

MERT İbrahim Sani (2010), “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, ss. 117-143.

METİN Hasan (2011), “Empatik İletişim ve Yönetişim”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 32, ss. 177-204.

MEYDAN Cem Harun, BASIM H. Nejat (2015), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 99-116.

MOORMAN Robert H., BLAKELY Gerald L. (1995), “Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Volume: 16, pp. 127-142.

O’CONNEL Matthew S. vd. (2001), “Predictors of Organizational Citizenship Behavior Among Mexican Retail Salespeople”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Volume: 9, No: 3, pp. 272-280.

OKAY Ayla (2009), *Sağlık İletişimi*, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

ORGAN Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Boks.

ORGAN Dennis W., RYAN Katherine (1995), “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, Volume: 48, No: 4, pp. 775-802.

ORGAN Dennis W. (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, Volume: 10, No: 2, pp. 85-97.

OZSAKER Murat, OZKUTUK Nilay, ORGUN Fatma (2012), “A Study of The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Communications of Teachers: Case Study of Aydin Province”, *African Journal of Business Management*, Volume: 6, No: 29, pp. 8659- 8666.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, ss. 117-135.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, AKIN Mahmut (2013), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 112-131.

ÖZGEN Ebru (2003), “İletişim ve Liderlik”, *Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı: 18, ss. 99-119.

ÖZKALP Enver (1991), *Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli, Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir.

ÖZYER Kubilay, ORHAN Ufuk, ORHAN Demet Dönmez (2012), “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 181-204.

PODSAKOFF Philip M, SCOTT B. MacKenzie, WILLIAM H. Bommer (1996), “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Volume: 22, No: 2, pp. 259-298.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B. (1997), “Impact of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review and Suggestion For Future Research”, *Human Performance*, Volume: 10, No: 2, pp. 133-151.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and

Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, *Journal Of Management*, Volume: 26, No: 3, pp. 513-563.

POLAT Soner, CELEP Cevat (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kocaeli Üniversitesi Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 54, ss. 307-331.

POLATCI Sema, CİNDİLOĞLU Mihriban (2013), “Kişi - Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3, ss. 299-318.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, GÜMÜŞ Murat (2008), *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, GÜMÜŞ Murat (2012), *Örgütlerde İletişim*, Kriter Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul.

SABUNCUOĞLU Zeyyat (2013), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SALİHOĞLU Güneş Han (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 300-310.

SCANDURA Terri A., GRAEN George B., NOVAK Michael A. (1986), “When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation of Leader–Member Exchange and Decision Influence”, *Journal of Applied Psychology*, Volume: 71, Sayı: 4, pp. 579-584.

SCOTTER James R. Van, MOTOWIDLO Stephan J. (1996), “Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Volume: 81, No: 5, pp. 525-531.

SEZGİN Ferudun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 317-339.

SOYŞEKERCİ Serhat, ERTURGUT Ramazan (2012), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Kriter Yayınevi, İstanbul.

SÖKMEN Alptekin, BOYLU Yasin (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 147-163.

ŞAHİN Ali (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 152, ss. 81-102.

ŞAVK Aslı (2011), *Etkili İletişim, Araç ve Teknikleri, İşletmecilikte Güncel Konular*, Tuncay T. Turaboğlu (der.), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir (2008a), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan (2008b), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.

TANG Thomas Li-Ping, IBRAHİM Abdul Hamid Safwat (1998), “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personel In The United States and In The Middle East”, *Public Personnel Management*, Volume: 27, No: 4, pp. 529-550.

TAŞLIYAN Mustafa, HIRLAK Bengü (2014), “Örgütsel İletişim Etkinliği İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin

Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 5-36.

TAYYAB Saadia (2005), “Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance Among Employees”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, January - July, Volume: 31, No: 1-2, pp. 49-64.

TEKİN Mahmut (2013), *İşletme Bilimi*, Günay Ofset, Konya.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ATİLLA E. Asuman, BEKTAŞ Meral (2009a), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, IŞIK Oğuz, AKBOLAT Mahmut (2009b), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ÖZTÜRK Yüksel (2011), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TOKGÖZ Emrah, SEYMEN Oya Aytemiz (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 39, ss. 61-76.

TURNIPSEED David L. (2005), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity In Organizations*, Nova Science Publishers, New York.

TOURİSH Dennis (2005), “Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making”, *Long Range Planning*, Volume: 38, No: 5, pp. 485- 503.

TUNA Yavuz (2012), *İletişim*, İzlem VURAL (der.), Pegem Akademi, Ankara.

TUTAR Hasan (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TÜRK M. Sezai (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.

UÇANOK Başak, BAKANAY Hilal, MİLLİ Emine (2008), “Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri”, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı: 13, ss. 233-248.

USLU Aypar (2012), *Kişisel Satış Teknikleri*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

USLU Barış, BALCI Esergül (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 18, Sayı: 3, ss. 461-489.

ÜNÜVAR Şafak, BİLGE F. Atıl (2009), “Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması”, *Journal of Azerbaijani Studies*, Cilt: 10, Sayı: 12, ss. 55-72.

VAROL Muharrem (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş - Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 2, Ankara.

WILLIAMS Larry J., ANDERSON Stella E. (1991), “Job Satisfaction and Organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Volume: 17, No: 3, pp. 601-617.

YAĞMURLU Aslı (2004), “Örgüt Kuramları ve İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 4, ss. 31-55.

YATKIN Ahmet (2009), “Örgütsel Yöneti(ileti)şim”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 47-55.

YEŞİLTAS Mehmet, KELEŞ Yasin (2010), “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, ss. 113-132.

YEŞİLYURT Hülya, KOÇAK Nilüfer (2014), “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, *Dokuz*

Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 303-324.

YILMAZ Kürşad, ALTINKURT Yahya, YILDIRIM Hatice (2015), “Türkiye’deki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerinin Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 178, ss. 285-304.

YÜCEL Cemil, SAMANCI Gülden (2009), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 113-132.

YÜCEL İlhami, DEMİREL Yavuz (2012), “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 23, ss. 19-48.

YÜKSEL Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

EK: ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Tayfun AYDOĞDU tarafından hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Aşağıdaki soruları içinizden geldiği biçimde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen sorulara olması gerekeni (ideali) değil, “hali hazırda olanı” düşünerek yanıtlayınız.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tayfun AYDOĞDU

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi İşletme Bilim Dalı

ANKET FORMU

1. Yaşınız
☐ 25 yaş ve altı ☐ 26 - 35 ☐ 36 yaş ve üzeri
2. Cinsiyetiniz
☐ Kadın ☐ Erkek
3. Eğitim durumunuz:
☐ İlköğretim ☐ Lise
☐ Üniversite (ön lisans veya lisans) ☐ Lisans Üstü Eğitim
4. Bu iş yerindeki pozisyonunuz:
☐ Yönetici ☐ Çalışan
5. Bu işyerinde çalışmakta olduğunuz birim:
☐ İdari Büro ☐ Pazarlama/ Satış
☐ Üretim ☐ Destek Hizmetler
6. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:
☐ 3 yıl ve aşağısı ☐ 4-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri
7. İş hayatında Toplam çalışma süreniz:
☐ 3 yıl ve aşağısı ☐ 4-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

No	Sayın Katılımcı; Aşağıda yer alan davranışları hangi sıklıkla uyguladığınızı değerlendirmek için “Hiçbir Zaman”, “Ara Sıra”, “Her Zaman” şeklinde üç seçenek sunulmuştur. Bu seçeneklerden sizin için en uygun olanı daire içine alınız. Lütfen bütün sorulara cevap veriniz.	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.			
2.	İşyerinde yapılan gelişmelere destek olurum.			
3.	İşyerinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.			
4.	İşyerine yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.			
5.	Beklenmeyen bir sorun oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.			
6.	İşle ilgili sorunlarda elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.			
7.	Araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.			
8.	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.			
9.	Zamanımın çoğunu işyerimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.			
10.	Yönetimin yayınladığı duyuru, mesaj, prosedür ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.			
11.	İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.			
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan çalışana yardım ederim.			
13.	İşyerinin düzenlediği sosyal etkinliklere kendi isteğimle katılırım.			
14.	İşyerindeki diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.			
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.			
16.	İşyerinde çalışan diğer çalışanlar için problem yaratmamaya özen gösteririm.			
17.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.			
18.	Mesai içerisinde özel işlerim için zaman harcamam.			
19.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.			

No	Sayın Katılımcı; Aşağıda yer alan davranışları hangi sıklıkla uyguladığınızı değerlendirmek için “Hiçbir Zaman”, “Ara Sıra”, “Her Zaman” şeklinde üç seçenek sunulmuştur. Bu seçeneklerden sizin için en uygun olanı daire içine alınız. Lütfen bütün sorulara cevap veriniz.	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman
20.	Yönetimin birimimizin sorunlarına yönelik olarak geliştirdiği çözüm yollarından en kısa sürede haberdar edilirim.			
21.	İşyerinde yönetimden çalışanlara ve çalışanlardan yönetime doğru iletişim rahatlıkla sağlanabilir.			
22.	İşyerinde düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir.			
23.	Yönetimin birimimize yönelik bilgilendirme faaliyetleri başarılıdır.			
24.	Çalışanlar işlerini yapmak için gerekli bilgilere ve araçlara kolayca ulaşabilir.			
25.	Çalışanlar yönetim ile yeterli bir iletişim içerisindeydir.			
26.	Problemlerimi ve görüşlerimi rahatlıkla üst yönetime iletebilirim.			
27.	Beni ilgilendiren ve çalışmalarımı etkileyen her konuda bilgilendirilirim.			
28.	İşimi yapmam için gerekli bilgiyi zamanında alırım.			
29.	İşin planlanması, teslimat süresinin belirlenmesi gibi beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.			

Anketimiz bitmiştir.

Anketimizi doldurduğunuz için teşekkür ederiz.