



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan
AYBÜKE CAN

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Gökhan KERSE

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 01.07.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN

Üye : Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KERSE

İmzası

Z. Seçkin
A. Çakıcı
G. Kerse

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20.06.2019 tarihli ve 26/325 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında bilgi ve tecrübeleriyle beni aydınlatan, desteğini asla esirgemeyen, bana karşı her zaman sabırlı ve anlayışlı olan tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KERSE'ye teşekkür ederim. Bu süreçte her zaman yanımda olan annem Gülhan CAN ve teyzem Ayşe ŞENER'e ayrıca teşekkür ederim.

Karaman, 2019

Aybüke CAN

KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırmada teorik kısmın ilk bölümünde kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu, ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları açıklanmış; üçüncü bölümde ise analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Çalışmada Karaman il ve ilçe merkezlerinde bulunan 180 banka çalışanından anket tekniğiyle veri toplanmış ve bu veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. İstatiksel analizler yapıldıktan sonra kişi-örgüt uyumunun ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyumu, Kişi-İş Uyumu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND PERSON-JOB FIT ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A STUDY IN BANKING
SECTOR**

ABSTRACT

The aim of study is to investigate the effects of person-organization fit and person-job fit on organizational citizenship behavior. In the first part of the theoretical framework, person-organizational fit and person-job fit, in the second part organizational citizenship behavior was explained. In the third part, analysis result was explained.

In the study, data were gathered from 180 bank employees in Karaman province and towns by using survey technique. Data were analysed by using SPSS. After statistical analyses, it was observed that person-organization fit and person-job fit effect positively organizational citizenship behavior.

Key Words: Person-Organization Fit, Person-Job Fit, Organizational Citizenship Behavior

GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM: KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ve KİŞİ-İŞ UYUMU.....	3
I.1. Kişi- Örgüt Uyumu	3
I.1.1. Kişi-Çevre Uyumu	3
I.1.2.Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı.....	6
I.1.2.1.Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri.....	10
I.1.2.1.1. Değerlerin Uyumu	10
I.1.2.1.2. Hedeflerin Uyumu	11
I.1.2.1.3. Çevre ile Uyum	12
I.1.2.1.4.Örgüt Kültürü ile Uyum	13
I.1.2.1.5.Kişilik Uyumu	14
I.1.2.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları	14
I.2.Kişi-İş Uyumu Kavramı.....	17
I.2.1. Kişi-İş Uyumu Türleri	21
I.2.2. Kişi-İş Uyumunu Etkileyen Faktörler	22
I.2.3.Kişi-İş Uyumunun Çıktıları	24
 II.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	26
II.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	26
II.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler.....	31
II.1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	31
II.1.2.2. Eşitlik Teorisi.....	33
II.1.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	35
II.1.2.4. Karşılıklılık Teorisi	36
II.1.2.5. Beklenti Teorisi.....	37
II.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	37
II.1.3.1. Özgecilik	39
II.1.3.2. Nezaket	40
II.1.3.3. Centilmenlik.....	42
II.1.3.4. Vicdanlılık	43
II.1.3.5. Sivil Erdem.....	44
II.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	45
II.1.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	46
II.1.4.2. Örgütsel Adalet.....	46
II.1.4.3. İş Tatmini	47
II.1.4.4. Kişilik Özellikleri.....	48

II.1.4.5. Lider Özellikleri	49
II.1.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	49
III. BÖLÜM: KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	52
III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
III.2. Araştırmanın Örneklemi.....	52
III.3. Veri Toplama Aracının Oluşturulması.....	53
III.4. Araştırmanın Hipotezleri	54
III.5. Bulgular	58
III.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
III.5.2. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi	60
III.5.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi	61
III.5.4. Kişi-İş Uyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi	62
III.5.5. Kişi-İş Uyumuna İlişkin Faktör Analizi	63
III.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenilirlik Analizi	64
III.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi	66
III.6. Hipotezlerin Testi.....	68
III.6.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Bulguları	72
III.6.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılıklar	72
III.6.1.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılıklar	73
III.6.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Farklılıklar	74
III.6.2.4. Yönetici Değişkeni Açısından Farklılıklar	74
III.6.2.5. Eğitim Değişkeni Açısından Farklılıklar	75
III.6.2.6. Birim Değişkeni Açısından Farklılıklar	77
III.7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	79
III.8. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA.....	85
ANKET FORMU	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 : Bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı.....	4
Şekil 1.2 : Kişi-Örgüt Uyum Modeli	6
Şekil 1.3 : ASA (Attraction- Selection- Attrition) Modeli.....	9
Şekil 1.4: Kişiyeye Uygun İş Alanları.....	18

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 : Temel Kişilik Tipleri	20
Tablo 3.1 : Araştırmaya Katılan Çalışanlarla İlgili Demografik Bulgular.....	59
Tablo 3.2 : Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Güvenirlilik Analizi.	60
Tablo 3.3 : KMO Analizi.....	61
Tablo 3.4 : Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi.	62
Tablo 3.5 : Kişi-İş Uyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	62
Tablo 3.6 : KMO Testi	63
Tablo 3.7 : Kişi-İş Uyumuna İlişkin Faktör Analizi.....	64
Tablo 3.8 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 3.9 : KMO Testi	66
Tablo 3.10 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi	67
Tablo 3.11 : Kişi-Örgüt Uyum ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi	68
Tablo 3.12 : Kişi-İş Uyum ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi.....	70
Tablo 3.13 : Kişi-Örgüt Uyum ve Kişi-İş Uyumunun Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem Üzerine Etkisi	71
Tablo 3.14 : Kişi-Örgüt Uyum ve Kişi-İş Uyumunun Özgecilik ve Nezaket Üzerine Etkisi	71
Tablo 3.15 : Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem T Testi	72
Tablo 3.16 : Medeni Durum Açısından Bağımsız Örneklem T Testi	73
Tablo 3.17 : Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi.....	74
Tablo 3.18 : Yöneticilik Açısından Bağımsız Örneklem T Testi	75
Tablo 3.19 : Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi.....	76
Tablo 3.20 : Kişi-Örgüt Uyum Değişkeni Açısından Tukey Testi	76
Tablo 3.21 : Kişi-İş Uyum Değişkeni Açısından Tamhane's T2 Testi.....	77
Tablo 3.22 : Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi	78
Tablo 3.23 : Kişi-İş Uyum ve Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem Değişkenleri Açısından Tukey Testi.....	78
Tablo 3.24 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni Açısından Tamhane's T2 Testi.....	79

GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüz piyasalarında örgütlerin rakipleri ile mücadele edebilmesi için sektörün en iyisi olmaları gerekir. Örgütlerin en iyi olabilmek için hedeflerini gerçekleştirmesi ise çalışanların performanslarına bağlıdır. Günümüzde çalışanların bu performansı sadece iş tanımlarını yerine getirip, günü bitirmesi ile yükselmez. Örgütler ve yöneticiler çalışanlardan performanslarını artırmak için ekstra davranışlar da beklemektedir. Zira ekstra davranışlarda çalışanlar görev tanımlarının dışına çıkarak örgüt faydasına davranışlar sergilemektedir. Çalışanların iş tanımlarının dışında, gönüllü olarak bu davranışları sergilemesi bazı örgütsel koşulların varlığına bağlıdır. Bu koşullardan birisi de çalışanın örgütü ve işi ile uyumudur. Çalışanlar kendileriyle uyumlu işlerde ve örgütlerde çalışırlarsa gönüllü olarak ekstra davranışlarda bulunabileceklerdir. Bunun için ise yöneticiler artık işe alımlarda örgütün hedef, değer ve amaçlarına uygun kişileri seçmeye dikkat etmekte; bireyler ise iş başvurularında kişilik özellikleri ile örtüşen işleri ve örgütleri tercih etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği gibi örgütsel performansın artması ve örgütsel yaşamın devamı için çalışanların rol ötesi davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışı) sergilemesi önemlidir. Bu önemi nedeniyle bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmış ve kişi-örgüt ve kişi-iş uyumlarının bu davranışa etkisine bakılmıştır. Çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları açıklanmıştır. Öncelikle kişi-örgüt uyumu açıklanmıştır. Kişi-örgüt uyumu, kişi-çevre uyumunun bir türü olduğu için bölüme kişi-çevre uyumu kavramı anlatılarak başlanmış, daha sonra kişi-örgüt uyumunun tanımı, bileşenleri ve sonuçları açıklanmıştır.

Kişi-örgüt uyumu açıklandıktan sonra ikinci kavram olarak kişi-iş uyumu ifade edilmiştir. Kişi-iş uyumunun tanımı yapıldıktan sonra türleri, etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanmıştır.

Son olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışının tarihi gelişiminden kısaca bahsedilmiş ve tanımı yapılmış; daha sonra kavramla ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanmıştır.

Son bölümde ise kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine yönelik bir araştırma yapılmış ve araştırmaya ait analizler sonucunda bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

I.BÖLÜM: KİŞİ- ÖRGÜT UYUMU ve KİŞİ-İŞ UYUMU

I.1. Kişi-Örgüt Uyumu

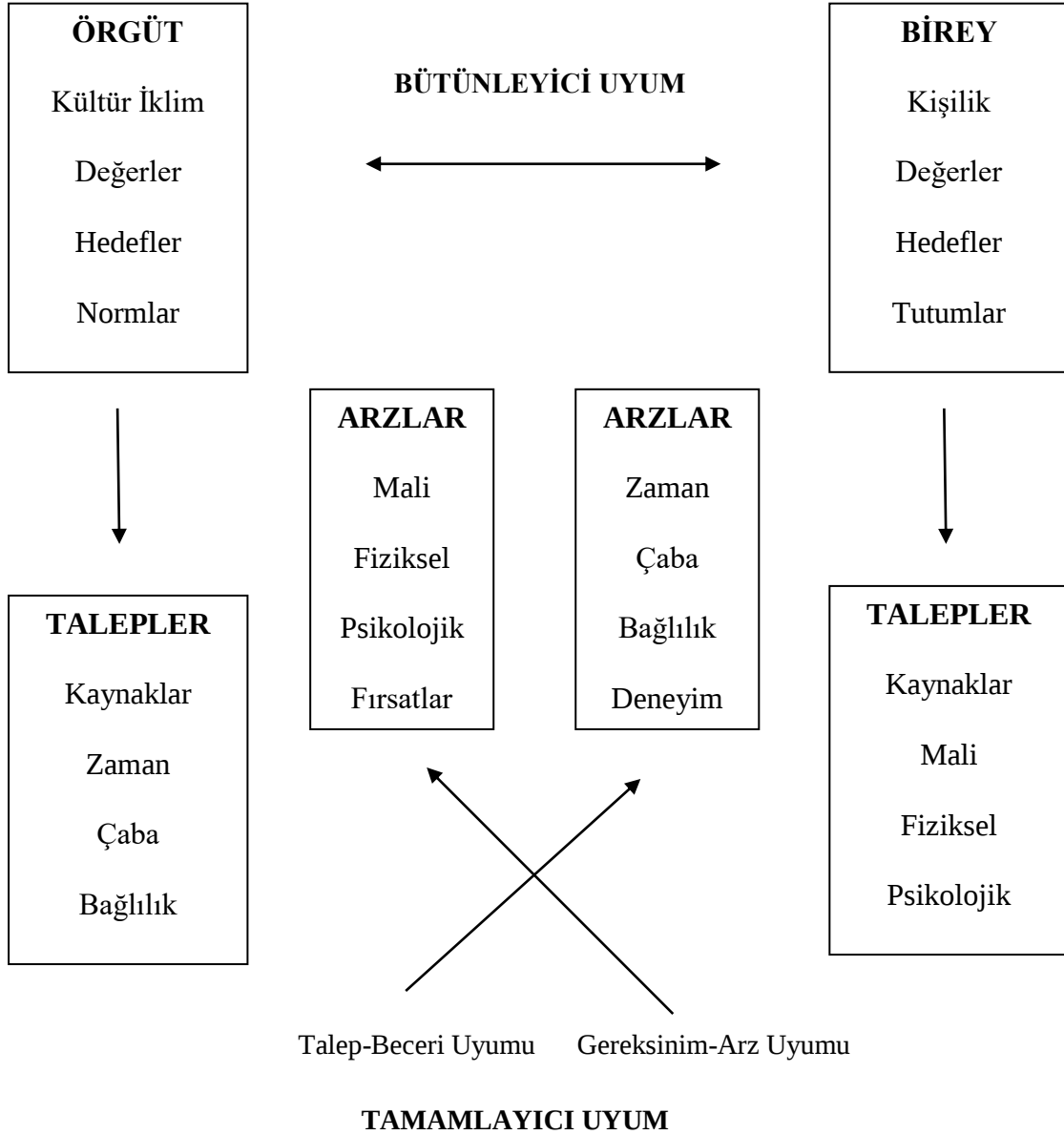
I.1.1. Kişi-Çevre Uyumu

Günümüzde örgütlerin işleyişi, yapısı, niteliksel ve niceliksel özellikleri değiştikçe, çalışanların da aynı doğrultuda bilgi, beceri ve yetenekleri değişmektedir. Buna bağlı olarak da yapılacak iş ve çalışılacak örgütte, işgörenlerin örgüt kültürüne uyum sağlayacak kişiler içinden seçilmesi önemli hale gelmiştir. Aksi takdirde iş tatminsizliği, stres, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kişi-çevre uyumu kavramı ile kişi ve onun çalışacağı çevre arasındaki uyum kastedilmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2017: 176).

Kişi-çevre uyumu etkileşimci davranış teorisi üzerine kurulmuştur. Bu teoriye göre örgütün çevresinde meydana gelen durumlar bireyleri etkileyebileceği gibi bireyler de çevrelerini etkileyebilir (Özkan, 2018: 98). Kişi-çevre uyumunun temel önermesi, insanlar ve onların bulundukları çevrenin özellikleri arasında uygun bir eşleşme sağlanmasıdır. Bu şekilde hem bireyler hem de örgütler için memnuniyet, bağlılık, yüksek performans gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır (Issah, 2013: 38).

Kişi-çevre uyumu hakkında iki temel bakış açısı vardır. Bunlar; bütünüleyici uyum ve tamamlayıcı uyumdur. Birinci bakış açısı olan **bütünüleyici uyuma** göre kişi-çevre uyumu, bireyin kişilik özellikleri ile örgütün özellikleri benzerlik gösterdiğinde sağlanabilir (Issah, 2013: 38). Söz konusu benzerlik olduğunda, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek, işlerini bırakma olasılıklarının ise düşük olması olasıdır. İkinci bakış açısı olan **tamamlayıcı uyuma** göre ise kişi-çevre uyumu bireyin çevresindeki eksikleri

tamamladığında sağlanır ve bu eksikliklerin tamamlanması beraberinde yüksek verim gibi etkili sonuçlar getirir (Irak,2010: 7-8). Bütünleyici ve tamamlayıcı uyuma ilişkin ifade edilen bu bilgiler Şekil 1’de görülebilir.



Şekil 1.1: Bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı (Amy L. Kristof (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications, Personal Psychology, 49 (4).

Şekil 1’e baktığımızda bütünleyici uyumlulukta işgörenin değerleri, kişiliği, tutumları ve hedefleri ile örgütün değerleri, normları, kültürü ve hedefleri eşleşmesi söz

konusudur. Tamamlayıcı uyumlulukta ihtiyaç-kaynak uyumluluğu ilişkisi vardır. Tamamlayıcı uyumluluk kendi içerisinde ikiye ayrılır. Bunlar “İhtiyaç-Arz Uyumu” ve “Talep-Beceri Uyumu”dur. Birinci boyuttaki ihtiyaç-arz uyumu örgütün işgörenlerin fiziksel, mali ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasıyla sağlanır. İkinci boyutta ise talep ve beceri ilişkisi vardır. Bu boyutta ise örgütler bireylerden zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri talep ederler. Eğer birey örgütün istediklerini karşılamak için bu özellik ve becerilere sahip olursa uyumluluk sağlanır

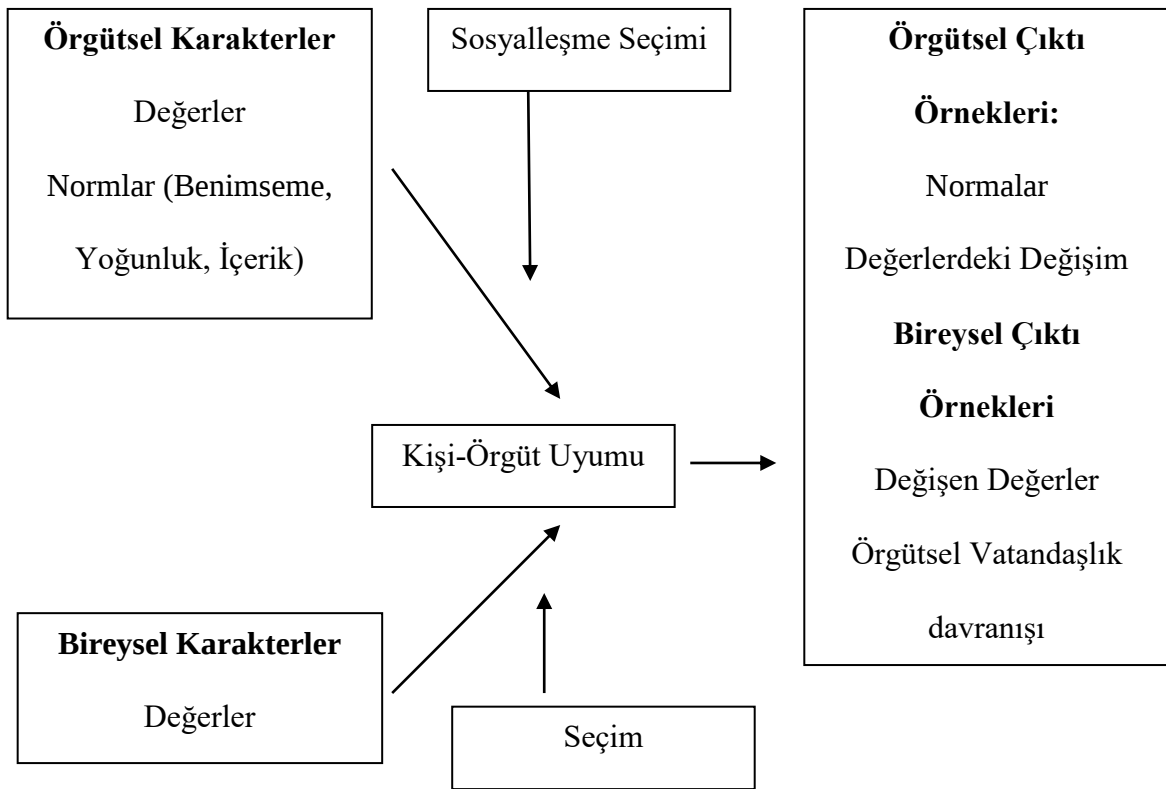
Kiş-i-çevre uyumu yukarda da belirttiğimiz gibi temel olarak etkileşimci bakış açısı ile ortaya çıkmıştır ve kiş-i ile çevresel faktörler arasındaki uyumun derecesi ile ilgilidir. Kiş-i-çevre uyumu çok boyutlu ve karmaşık bir yapıyı ifade eder. Bu boyutlar (uyum türleri) şunlardır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 177):

- 1) Kiş-i-Meslek Uyumu (Kiş-i ile meslek arasındaki uyum)
- 2) Kiş-i-Örgüt Uyumu (Örgütün değerleri ile kiş-inin değerleri arasındaki uyumu)
- 3) Kiş-i-Grup Uyumu (Kiş-i ile çalıştığı iş grubu arasındaki uyumu)
- 4) Kiş-i-İş Uyumu (Bireyin kiş-ilik özellikleri ile iş gerekleri arasındaki uyum)
- 5) Kiş-i-Kiş-i Uyumu (Kiş-i ile bağlı olduğu yönetici arasındaki uyum)

Biz çalışmamızda bu uyum türleri arasından kiş-i-örgüt uyumu ve kiş-i-iş uyumunu inceleyeceğiz.

I.1.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Literatür incelendiğinde kişi-örgüt uyumu konusunda farklı modellerin oluşturulduğu ve farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin Chatman'e (1989: 339) göre kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri, amaçları, tutumları ile örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel değer ve amaçlar arasında ortaya çıkan uyumdur. Chatman (1989) çalışmasında, çalışanların etkilenmeye açık olduğunu ve örgütün güçlü değerlere sahip olduğu durumlarda çalışanın kişisel değerlerini değiştirebileceğini ileri sürmüştür. Kişi-örgüt uyumu konusuna önemli katkılar sağlayan Chatman (1989) Şekil 1.2'deki geliştirdiği model ile süreci açıklamaya çalışmıştır.



Şekil 1.2: Kişi-Örgüt Uyum Modeli (Jennifer A.Chatman (1989) Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organizational Fit, 5).

Bu modele göre örgüte katılma niyetinde olan (iş başvurusu yapan) bireyler öncelikle kendi değerleri ile örgütün değerlerini karşılaştırmaktadır. Benzeşmelerin olduğu kanısına vardıklarında ise örgüte katılma kararı (seçim) vermektedir. Öte yandan kişi-örgüt uyumu bireyin örgüt üyesi olduktan sonraki sosyalleşme sürecinde de gerçekleşmekte; birey bu süreçte de örgütü tanıyarak kendi değerleriyle örgütün değerlerini karşılaştırabilmektedir (Chatman, 1989: 339). Chatman bu modellemesi ile kişi-örgüt uyumu konusundaki bütün sorumluluğu neredeyse bireyin üzerine yüklemektedir. Zira modele göre birey, örgüt içerisinde sosyalleşmek ve oluşabilecek olası uyum için çalışmalıdır. Bu sayede hem birey tanınabilecek hem de taraflar arasındaki uyum süreci hızlıca atlatılabilecektir (Moripek, 2016: 12). Uyum süreci başarılı olan bireyler de örgüte daha hızlı uyum sağlayacak, iş tatminleri daha yüksek olacak ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetleri daha düşük olacaktır (Yıldız, 2013: 157).

Kavramla ilgili önemli çalışmaları olan Kristof (1996) ise kişi-örgüt uyumunu daha açık bir şekilde; (1)birey ya da örgütten en az biri diğerinin ihtiyacını karşıladığında, (2) aralarında temel benzer özellikler paylaşıldığında ya da (3) her iki durum gerçekleştiğinde ortaya çıkan uyumluluk şeklinde tanımlamıştır (Kristof, 1996: 4-5; Meyerink, 2016: 2). Araştırmacı yaptığı çalışmalarda kişi-örgüt arasındaki uyumu sağlamanın 4 yolu olduğunu tespit etmiştir. Bu yollar (Turunç ve Çilek,2012: 60-61; Çiçek, 2018: 5);

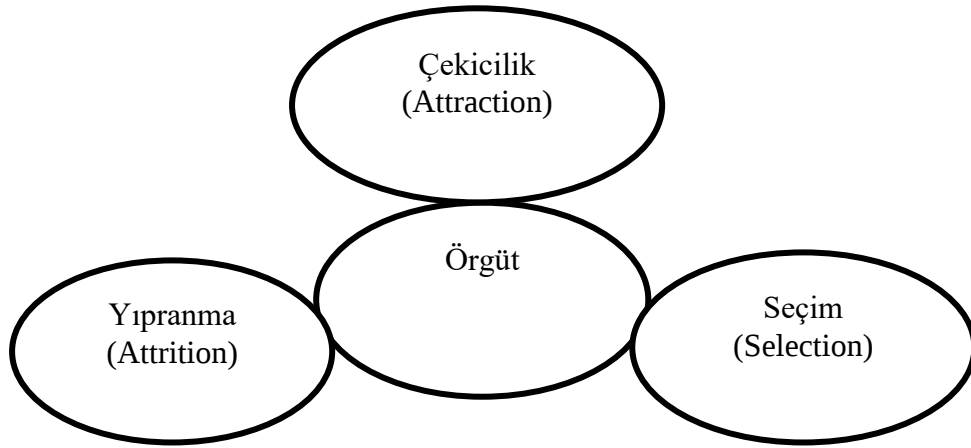
1) Örgüt ve bireyin temel özelliklerinin benzemesi üzerine odaklanmak; bireyin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdur ve kişi-kültür uyumu olarak da tanımlanır.

2) Liderler ve onların astlarının hedefleri arasındaki uyumu sağlamak; örgütün amaçlarının bireylerin amaçlarını bastırmaması ve bireyin amaçlarının da diğer çalışanların önüne geçmemesi gerektiği şeklinde tanımlanır.

3) Kişisel tercih veya ihtiyaçları örgüt yapısı ile uyumlu hale getirmek; bireylerin ihtiyaçları ile örgütün hedef, değer ve amaçlarının uyum göstermesidir.

4) Bireylerin kişiliği ile örgüt iklimi arasında uyum sağlanması; benzerlik uyumuna dayandırılır. Kişi-örgüt uyumuna tam anlamıyla uygulanan bu uyum şeklinde, birey ve örgüt iklimi arasındaki uyum ifade edilmektedir. Bu nedenle uyumun temelini birey ve çalışma arkadaşlarının karakteristik özellikleri oluşturabilir (Turunç ve Çilek, 2012).

Kişi-örgüt uyumunu açıklamaya çalışan bir diğer araştırmacı Schneider (1987)'dir. Araştırmacı kişi-örgüt uyumunu Çekim-Seçim-Yıpranma (ASA) modeli ile açıklamıştır. Çekim boyutu, bireyin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünerek örgütü daha çekici görmeleridir. Seçim boyutu, örgütün kendi değerlerine, kültürüne ve örgüt yapısına uygun bireyleri seçmesidir. Yıpranma boyutu ise birey ile örgüt arasında yüksek seviyede uyumun sağlanamamasından dolayı bireyin örgütten ayrılmasıdır (Koçak, 2018: 1489). Schneider (1987)'in bu modeli (ASA) Şekil 1.3'de verilmiştir



Şekil 1.3: ASA (Attraction- Selection- Attrition) Modeli (Hakan Bayramlık, Emin Bıyık ve Gökhan Güney (2015)

Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma, 5).

ASA modeline göre belirli özellikleri olan bireyler, belirli özellikleri olan örgütler tarafından kendilerine çekilir ve uyum sağlanamadığında ise ayrılırlar. Örgütte kalanlar ise yalnızca özellikleri bakımından değil, davranışları, yönelimleri, duyguları, deneyimleri örgüt ile benzerlik gösterenlerdir. ASA modeli şu şekilde açıklanmaktadır:

- 1) Kişiler örgütsel yapılar tarafından farklı şekilde cezbedilirler,
- 2) Örgütler, biçimsel ya da biçimsel olmayan seçim uygulamalar sonucunda kendi değerleri ile uyumlu kişileri seçerler,
- 3) Kişiler örgüt ile uyum sağlayamazlarsa örgütten ayrılırlar.

Örgüt ile değerleri uyumlu olan kişilerin seçilmesiyle bir süre sonra değerler açısından örgütte homojenlik oluşur. Bu homojenlik bir süre sonra örgüt kültürünü şekillendirir. Örgüt kültürü örgütte devam eden bireyler tarafından şekillendirilir (Schneider, 1987: 356).

I.1.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi-örgüt uyumunun bileşenleri; değerlerin uyumu, hedeflerin uyumu, çevre ile uyum, kültür ile uyum ve kişiliğin uyumu olmak üzere beş başlıktan oluşmaktadır.

I.1.3.1. Değerlerin Uyum

Değerler uyumu, bireyin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerleri arasındaki uyumdur (Çiçek, 2018: 54). Değerler, bireysel değerler ve örgütsel değerler olmak üzere ikiye ayrılır (Chatman, 1989: 339):

Bireysel değerler, kişinin çevresine uyum sağlamasına ve davranışlarında tutarlılık göstermesine yardımcı olan unsurlardır.

Örgütsel değerler ise hem örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden hem de örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yöntemler hakkında ayrıntılı ve geniş bir açıklama sunan değerlerdir.

Kişi ve örgüt değerleri sürekli etkileşimde oldukları için birbirini etkilemektedir. Kişinin değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa, kişi-örgüt uyumu da o kadar yüksek olacaktır. Eğer örgüt değerleri ile bireyin değerleri uyum göstermezse ya da uyum sağlamakta zorlanırsa kişi-örgüt uyumu olumsuz yönde etkilenebilir, uyum sağlanamayabilir ve bireyin örgüt ile ilişkisi sona erebilir (Chatman, 1989: 344).

Değer uyumluluğu gösteren bireylerde örgütsel bağlılık görülmektedir. Örgüt değerleri ile uyum sağlayan bireyler daha uzun yıllar aynı örgütte çalışmak isteyecekler ve örgüt için daha fazla çalışmaya istekli olacaklardır. Değer uyumu etik davranışlarla da ilgilidir. Değer uyumluluğu yüksek olan bireylerde örgütün etik kurallara göre yönetildiği

algısı daha yüksektir. Yapılan çalışmalarda ayrıca değer uyumluluğu yüksek olan bireyler yeteneklerini aşan bir terfi aldıklarında bunun örgüt için yararlı olmayacağını düşünerek geri çevirirken, düşük değer uyumluluğu gösteren bireylerin ise yetenekleri yeterli olmasa da bu terfiyi hemen kabul edecekleri görülmüştür. Değer uyumluluğunun aynı zamanda örgütsel amaçlarla da ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Örgütleriyle değer uyumlulukları yüksek olan bireyler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel verimlilik, etkinlik, istikrarlılık gibi örgütsel amaçlara çok daha önem verirler (Akbaş, 2010: 100).

I.1.3.2. Hedeflerin Uyum

Hedeflerin uyumu literatürde, örgüt hedeflerinin bireyin hedeflerini bastırmaması, bireyin hedeflerinin ise diğer çalışanların önüne geçmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çiçek, 2018: 54). Kişi-örgüt uyumunun sağlanabilmesi için hedeflerin uyum göstermesi gerektiği fikri literatüre Schneider tarafından kazandırılmıştır. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) teorisine göre hem bireylerin hem de örgütün hedefleri arasında uyum sağlanmalıdır (Özdemir, 2017: 62). Schneider (1987), hedeflerin uyumu konusunda yaptığı ASA modeli araştırmasında; örgütsel hedeflere önem veren bireylerin istihdam edilerek hem örgüt odaklı makro boyuttaki işletme hedeflerinin hem de birey odaklı mikro boyuttaki işletmelerin bireysel hedeflerinin elde edeceğini varsaymaktadır (Özçelik, 2011: 42).

Hedefler, kişisel hedefler ve örgütsel hedefler olmak üzere ikiye ayrılır (Schneider, 1987: 437-453):

Örgütsel hedefler, yönetim kademesindeki bireylerin örgütün planları doğrultusunda belirlenmiş, değer, vizyon ve misyonlarıdır. *Kişisel hedefler* ise örgüt çalışanlarının kendilerine özel olan değer, vizyon ve misyonlarıdır. Tam olarak kişi-örgüt

uyumunun sağlanabilmesi için kişisel hedefler ile örgütsel hedeflerin tam bir uyum göstermesi beklenmektedir.

Hedeflerin uyumu aynı zamanda dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere ikiye ayrılır:

Dikey uyum, örgüt yöneticileri ve çalışanları arasındaki ilişkide bireylerin işe karşı tavırlarını doğrudan etkileyen uyumdur. *Yatay uyum* ise örgütte bulunan bütün çalışanların hedefleri arasındaki uyumdur.

Bireylerin hedeflerinin örgüt hedefleri ile uyum göstermesi örgütü bireyler için daha çekici hale getirmekte ve bireyler örgütte çalışmaktan zevk almaktadır. Bireylerin örgütte zevk alarak çalışması onların örgüte olan bağlılığını arttıracak, çalışmaya devam etmeleri daha uzun süreli olacak ve bireyler örgüt için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde bulunacaklardır. Eğer birey ve örgüt hedefleri uyum göstermezse kişi örgütten bir süre sonra ayrılacaktır (Özdemir, 2017: 63).

1.1.3.3. Çevre ile Uyum

Kişi-çevre uyumu bireylerin iş, meslek veya grup gibi kendilerinin içinde bulunduğu çevre ile aralarında oluşan eşleşme, uygunluk, benzerlik ya da bağdaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi-çevre uyumu örgütün çevresinde oluşan durumların bireyleri etkilemesinin yanı sıra bireylerin de çevresindeki durumları etkileyebileceğini iddia eden “etkileşimci yaklaşımın” etkisiyle ortaya çıkmıştır (Özkan, 2018: 98).

Örgütler çevreye faaliyetlerini devam ettirmek için kaynaklar açısından bağımlıyken, çevre de üretim çıktıları açısından çevreye bağımlıdır. Örgüt, etkin faaliyet gösteren çevrede bulunuyorsa çevreye uyum sağlamak zorundadır, bunun olabilmesi için

de öncelikle kişi-çevre uyumunun sağlanması gerekmektedir. Çünkü örgüt-çevre uyumunun sağlanması kişi ile çevre arasında oluşan etkileşimle meydana gelmektedir. Birey-çevre uyumu sağlanamadığı takdirde örgüt-çevre uyumu sağlanamayacak ve üretim için yeterli kaynak elde edilemeyecektir. Ancak birey-örgüt uyumu sağlandığında örgütler bireylerden üretim, bireylerde örgütlerden iş tatmini açısından faydalanacaktır (Argun, 2007: 16-18).

I.1.3.4. Örgüt Kültürü ile Uyum

Kültür ile uyum bireyin örgüt kültürüyle uyumlu olduğunu hissetmesidir. Örgütler bulundukları toplumlarda birer alt kültürel alan oluşturmaktadırlar. Örgütlerin sahip olduğu kültür, bir üst evre olan ulusal kültürden öğeler taşımaktadır ve birbirleriyle etkileşim içindedirler. Ancak kendine ait bir değer ve semboller sistemine de sahiptir (Özkan, 2018: 96).

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliğiyle ortaya koyan, diğer örgütlerden farklılaştıran semboller; paylaşılan değerler sistemidir. Örgüt kültürü örgüt ve iş görenlerin beklentileri ve hedefleri arasında köprü görevi görmektedir (Karasoy, 2011: 60).

Güçlü bir örgüt kültürü, iş görenlerin davranışlarının olumlu şekilde etkilenmesini ve performanslarının artmasını sağlar. İş gören seçimi, kültür yönetimini kolaylaştıran insan kaynakları politikasıdır. Tichy'in (1982) belirttiği gibi güçlü bir kültür oluşturmak, geliştirmek için insan kaynakları politikaları kullanan örgütler bu süreci çok iyi yönetmek zorundadırlar (Lee ve Bang, 2012: 131-132).

I.1.3.5. Kişilik Uyum

Kişilik özellikleri uyumu, bireyin ve örgütsel iklim özelliklerinin birbiri ile uyumudur (Çiçek, 2018: 54). Kişilik özellikleri örgüt içerisinde üstlenilecek roller ile ilişkilidir. İşgörenlerin örgütte üstlendikleri rollerin ve görevlerin kişilikleri ile uyum göstermesi işgörenlerin işe yaklaşımlarını pozitif olarak etkileyerek kişi-örgüt uyumunu desteklemektedir (Özçelik, 2011: 44).

Örgütte yöneticiler çatışmaların önüne geçebilmek için çalışanlarının farklı kişilik özelliklerine ve geçmişten gelen farklı örgüt kültürüne sahip olduklarının farkında olmalıdır. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin farklı olduğu bilincinde olması ve buna göre bir plan hazırlaması örgüt hedeflerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi açısından faydalı olacaktır. Aynı şekilde çalışanlar da iş arkadaşlarının kişilik özelliklerini bildiği zaman ona göre hareket edecek ve aralarında çok iyi bir uyum meydana gelecektir. Bireylerin hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşları ile kişilik özellikleri bakımından uyum göstermesi iş tatmini, verimlilik ve etkinliğin artması, işi bırakma eğilimlerinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Özdemir, 2017: 64).

I.1.4. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumunun gerçekleştiği örgütlerde bireyler kendilerini daha rahat hissetmekte ve çalışmalarına daha kolay odaklanabilmektedirler. İşe odaklanarak çalışmak bireylere daha verimli çalışmayı, diğer bireylerle daha kuvvetli iletişim kurmayı sağlar ve bunun bir sonucu olarak bireyler birbirlerine karşı beklentilerini daha iyi karşılayabilir. Kişi-örgüt uyumunun sağlanmasıyla birlikte bireyler psikolojik olarak da rahatlayarak bunu çalışmalarına yansıtacaklar ve daha verimli sonuçlar elde edeceklerdir. Uyumun sağlanmasıyla birlikte örgüte olan güven artarak, bireylerin aidiyet duygusu güçlenecek,

örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışacak ve sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir (Ulutaş, 2011: 17).

İş ilişkilerinde güven, örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak sorumlulukların yerine getirilebilmesi için yapılan psikolojik, duygusal sözleşmedir (Ayanaoğlu, Şişman ve Gemlik, 2009: 179). Kişi-örgüt uyumunun en önemli sonucu örgüt ile kişi arasında güven ilişkisini kurabilmektir. Çünkü güven faktörü bireyleri örgüte çeken hem bir sebep hem de uyumu sağlayan bir sonuç olarak çift taraflı fayda sağlamaktadır. Kişi ve örgüt çalışmalar sırasında birlikte tecrübeler edinerek güven faktörünü aralarında geliştirirler ve bir süre sonra birbirlerinin davranışları hakkında tahminde bulunmaya başlarlar ve bu da iş akışını kolaylaştırır (Doney ve Cannon, 1997: 37).

İş doyumu, çalışanların işlerine ait özellikleri değerlendirmeleri sonucunda olumlu bir duygu oluşmasını sağlayan tutumlardır. İş doyumu, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumdur (Bayramlık, Bayık ve Güney, 2015: 8). March ve Simon, bireylerin örgütten ayrılma kararı almalarında üç etmenin etkili olduğunu savunmuştur. Bu etmenler;

(1) İşin ilişkileri ile bireyin özellikleri arasındaki uyum,

(2) İşin oluşturulabilmesini sağlayan araçlar arasındaki ilişkinin önceden görülebilme olanağı,

(3) İşin gereklerinin başka rollerin gerekleriyle uyumu.

Bu üç temel faktör çalışanların işinden aldığı doyumu etkilemektedir. Bireyin işten sağladığı doyum, bireyin örgütten ayrılma ya da ayrılmama kararı üzerine etkili olacaktır (Akbaş, 2010: 103). Çalışanların örgütün sağladığı şartlar ile beklentileri arasında

uyum sağlandıkça bireylerin iş doyum seviyeleri de artış gösterecektir (Bağcı, 2018: 325). İş doyumunun artış göstermesi çalışanların performanslarına olumlu bir şekilde yansımaktadır. İş doyumunu ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Yetenekleri ile uyumlu görev ve sorumluluk verilen iş görenler daha fazla gayret göstererek daha yüksek performans sergileyip, daha fazla olumlu sonuçlar alacaklardır. Aksine çalışanın yeteneklerine uygun görev veya sorumluluk verilmemesi iş tatminsizliğine yol açacaktır. Örgüt ile uyum içerisinde olan bireylerin iş doyumunu artacak ve örgüt, hedeflerine daha kolay ulaşacaktır (Forooquia ve Nagendrab, 2014: 124-127).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt ile bütünleşerek, örgütler ilgili konulara katılmaya istekli olmaları ve örgüte karşı sadakat duygusu taşımalarıdır (Seçkin, 2011: 347). Kişi-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde işgörenler örgüte karşı daha yüksek bir aidiyet duygusu hissederek örgüt için daha fazla çalışma, ekstra rol davranışları gösterme yoluna giderler (Polatcı ve Cindiloğlu, 2013: 311).

Örgüt içinde iki ya da daha fazla grup veya kişiler arasında kıt kaynakların paylaşılması, görev dağıtımı, statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklara örgütsel çatışma denir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 216). Örgütsel çatışma görev çatışması ve ilişki çatışması olarak iki grupta incelenir. İlişki çatışması grup üyeleri arasında görülen gerginlik, düşmanlık ya da kızgınlıktır; görev çatışması, grup üyeleri arasında meydana gelen fikir çatışmasıdır (Yumuk, 2018: 68). Buna bağlı olarak örgütlerde kişi- örgüt uyumu ne kadar yüksek seviyede sağlanırsa, örgütsel çatışmalarında o kadar önüne geçilebilir.

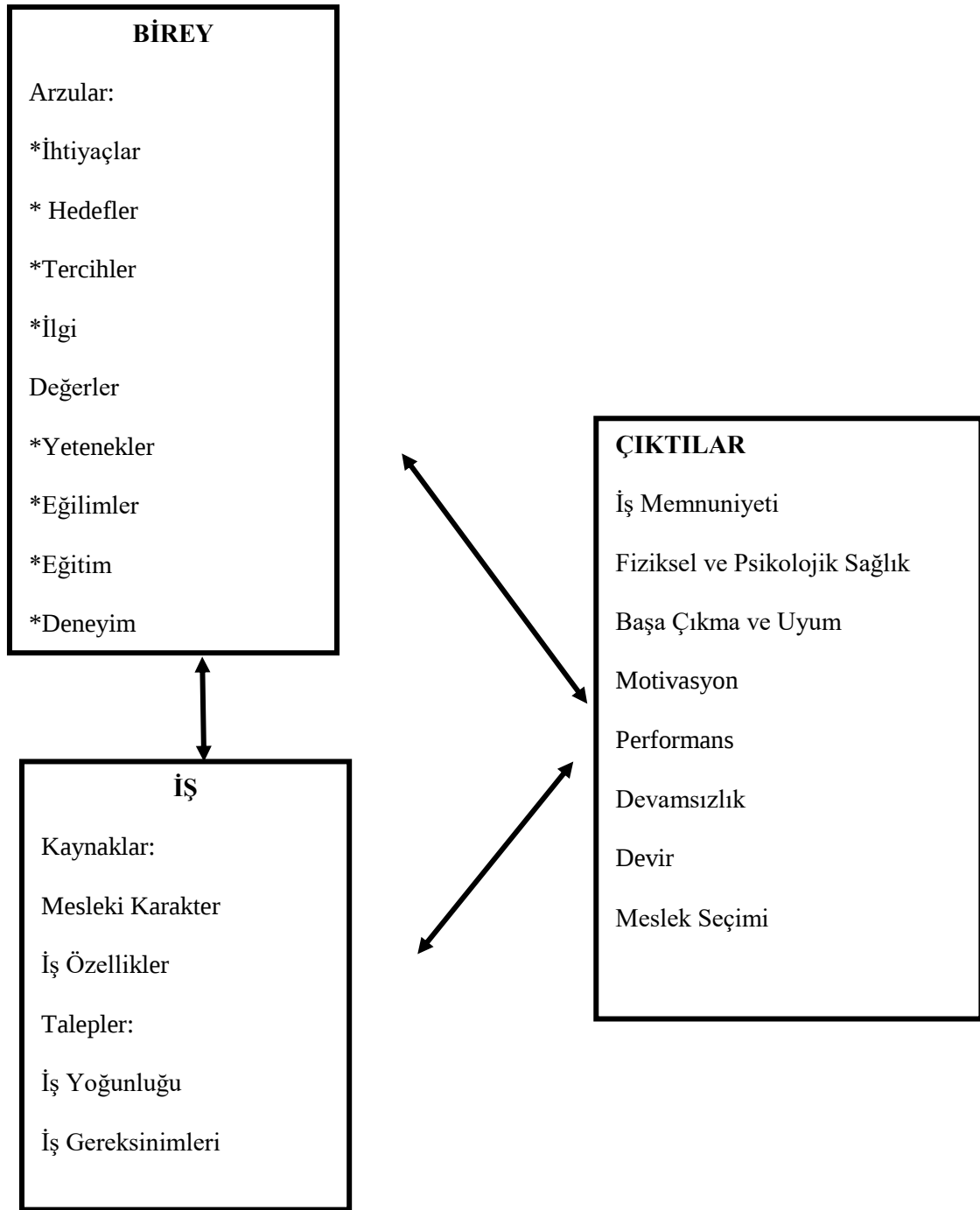
Örgütsel yabancılaşma, çalışanların örgütte kendilerini sadece verilen görevi yerine getiren bir makine gibi görmeleri, örgütün değerlerinden, kurallarından uzaklaşarak

kendilerini yalnız hissetmeleri ve bunların sonucunda örgütte bölünmelerin meydana gelmesiyle huzursuzluk duymalarıdır (Zengin ve Kaygın, 2016: 395). Kişi ile örgüt arasında uyum ne kadar yüksek olursa örgütsel yabancılaşma o kadar ortadan kalkacaktır. Çünkü örgütün sahip olduğu değerler ile bireyin sahip olduğu değerler arasında oluşan uyumsuzluk örgütsel yabancılaşmaya yol açacaktır (Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010)

1.2. Kişi-İş Uyumu Kavramı

Kişi-iş uyumu, istihdamda kullanılan geleneksel bir terimdir. Bu terim farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kişi-iş uyumu; iş talepleri ile bireyin yetenekleri ya da iş özellikleri ile bireyin arzuları arasındaki uyum derecesi olarak tanımlanabilir (Earnhardt, 2011: 9). Kişi-iş uyumu bireylerin kişilik özellikleri ve onların işteki görev performansları arasındaki ilişkiyi gösterebilir (Covella, 2017: 57).

Kişi-iş uyumu literatüre ilk olarak Edwards (1991) tarafından kazandırılmıştır. Edwards'a (1991) göre kişi-iş uyumu iş gerekleri ve bireyin yetenekleri ya da ihtiyaçları ile bireyin işten elde ettiği uyumdur. Kişi-iş uyumu, bir bireyin kişisel beceri, bilgi, yetenek ve iş taleplerinin yanı sıra, ihtiyaç ve isteklerinin yaptığı iş ile eşleşmesi anlamına gelir. Edwards (1992) tarafından önerilen bireylerin alanları, meslekleri ve kişisel işlere uygun çerçevenin potansiyel sonuçları Şekil 1.4'te verilmiştir (Supants, 2011: 39).



Şekil 1.4 Kişiyi Uygun İş Alanları (Nucharee Supants (2011), A Role of Socialization Tactics on The Perceived Person Job Fit of New Employees,

Kristof Brown (2000: 53)'a göre kişi-iş uyumu bireyin becerilerinin işin gereklerine cevap vermesi ya da işin bireyin beklentilerini karşılaması durumuyken;

Sekiguchi (2003)'ye göre bir kişinin yetenekleri ile bir işin talepleri arasında veya bir kişinin istekleri ile bir işin istekleri arasındaki uyum durumudur (Tomlinson, 2012: 47).

Bireyin işiyle uyumu algılaması gerek bireysel gerekse örgütsel çıktılar açısından önem arz etmektedir. Bireyin yaptığı işin kişiliği ile uyuşmaması, mesleğini yaparken zorluk çekmesine ve çevresini olumsuz etkilemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda Holland'ın "Kişilik-İş Uyumunu" kuramı kariyer geliştirme, değerlendirme ve uygulama ile ilgili temel bir veri sunmaktadır (Dursun, Kayar ve İştari, 2015: 56-57). Kuramın temelinde üç önemli nokta vardır. Bu noktalardan;

Birincisi, kişilerin kariyer ve meslek yönelimleri birbirlerinden farklılık gösterebilir: bir kişinin yapmaktan zevk aldığı işten bir başkası aynı zevki almaz.

İkincisi, bir işin önemli olduğuna inanan birey o işte daha üretken ve verimli olur.

Üçüncüsü ise kişiler benzer ilgi ve zevklere sahip olan kişilerle daha çok ortak özelliklere sahip oldukları için bu kişilerle birlikte çalışmak isterler.

Holland'ın bu modeline göre kişiler altı farklı kişilik tiplerine dahildir ve bu kişilik tipleri işin bulunduğu çevreyle ilgilidir. Bu kişilik tipleri Tablo 1'de gösterildiği gibi gerçekçi tip, araştırmacı tip, sosyal tip, geleneksel tip, girişimci tip ve sanatçı tiptir. Bu altı kişilik tipine uygun olan meslek / işlerle uyum durumuna göre kişiler işlerinden ya tatmin olmakta ya da ayrılma isteği göstermektedirler. Eğer bireyin kişilik özellikleri ile yaptığı iş arasında uyum varsa işten sağladığı tatmin yüksek, meslekten ayrılma niyeti ise düşük olacaktır (Sıgı ve Gürbüz, 2017: 178-179)

Tablo 1.1. Temel Kişilik Tipleri

Kişilik Tipi	Özellikler	Meslekler
Gerçekçi Tip	Makine ve aletlerle çalışmayı tercih ederler. Eğitim ve sosyal aktivitelerden hoşlanmazlar. İşlerinde pratik ve inatçıdırlar.	Mühendis, Teknisyen
Araştırmacı Tip	Araştırma, anlayış ve tahmin içeren aktiviteleri tercih ederler. İkna etme ve satış yapma gibi eylemlerden kaçınırlar. Zeki, şüpheci ve eleştircidirler ancak kişilerarası ilişkileri yeterince başarılı değildir.	Fizikçi, Kimyacı
Artistik Tip	Sanat, edebiyat ve müzikle ilgili aktiviteleri tercih ederler. Kuralları olan işlerden hoşlanmazlar. Duygusal, hassas ve yaratıcı bireylerdir. Büro işlerini yürütme hususunda yetersizdirler.	Müzisyen, Ressam
Sosyal Tip	Başkalarıyla ilişki içinde olmak, eğitim vermek ve yardım etmekten hoşlanırlar. Teknik beceri gerektiren işlerden sakınırlar. Empatik, yardımsever ve anlayışlı bireylerdir	Öğretmen, Psikolog
Girişimci Tip	Bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için başkalarını ikna etme ve onları yönlendirme konusunda beceriklidirler. Bilimsel ve entelektüel konulardan kaçınırlar. Kendine güvenen, sosyal ve lider kişilik özellikleri gösterirler. Politik ve ekonomik başarılarla değer verirler	Pazarlaması, Politikacı
Geleneksel Tip	Bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için emirlerin ve sürekli, rutin bir çalışma sisteminin gerekliliğine inanırlar. Bu bireyler belirsiz ve önceden planlanmamış eylemlerden sakınırlar. Maddi ya da finansal başarılarla değer verirler ve bu başarıyı uyumlu-düzenli olmaya dayandırır	Bankacı, Muhasebeci

Kişi-iş uyumu öznel uyum ve nesnel uyum olarak iki şekilde değerlendirilebilir. Öznel kişi-iş uyumu, bir bireyin belirli bir işe ne kadar iyi uyum sağladığına dair algısını ifade eder. Nesnel kişi-iş uyumu ise bir bireyin tercihlerinin veya özelliklerinin bir işin niteliklerine ne kadar iyi uyum sağladığını belirtir. Bu yüzden kişi-iş uyumu, bireylerin ihtiyaç ve arzuları ile bağlanmış, bireyin bilgi, yetenek ve iş talepleri arasındaki uyumdur (Earnhardt, 2011: 13). Kişi iş uyumu bu çalışmada öznel uyum bakış açısından ölçülmeye çalışılmış, dolayısıyla çalışanların algısı dikkate alınmıştır.

1.2.1.Kişi-İş Uyumu Türleri

Edwards (2011) kişi-iş uyumu türlerini beklenti-yetenek ve ihtiyaç-kaynak olmak üzere iki grupta incelemiştir (Supant, 2011: 395):

Beklenti-yetenek uyumu, çalışanların iş gereksinimlerini karşılamak ve görevlerini yerine getirmek için gerekli olan iş taleplerini ifade eder (Supant, 2011: 5). Bu uyum türünde kişinin işi başarması için spesifik bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekir (Kristof, 1996: 3). İşgörenlerin mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak iş ile ilgili taleplerle nasıl baş edecekleri, beceri-yetenek uyumunda ele alınır. Yapılan çalışmalarda beceri-yetenek uyumunun artmasına paralel olarak performans artışının da gerçekleştiği görülmüştür (Ateş, 2018: 12).

İhtiyaç-kaynak uyumu, çalışanların isteklerini karşılayabilmek için işin özellikleri ve nitelikleri ile iş kaynakları arasındaki uyumu ifade eder. İstekler ve ihtiyaçlar, kişisel hedefleri ve çalışanların değerini gösterir (Supant, 2011: 3). İhtiyaç-kaynak uyumuna göre örgütler çalışanlar tarafından talep edilen işle ilgili büyüme fırsatlarının yanı sıra finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar sunmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan bu

kaynaklar çalışanların taleplerini karşılarsa ihtiyaç-kaynak uyumu gerçekleşmiş olur (Kristof, 1996: 4).

Kişi-iş uyumunun beklenti-yetenek uyumu türü; bireyin yetenekleri çevrenin taleplerini karşıladığında veya bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler işverenin ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkar. İhtiyaç-kaynak uyumu türü ise bireyin ihtiyaçları doğrultusunda çevrenin finansal, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlar sağlamayı başararak gerçekleşir. Beklenti-yetenek ve ihtiyaç-kaynak uyumu, tamamlayıcı uyumluluğu genişletir. Diğer bir ifadeyle iş başvurusu yapanlar ihtiyaçlarını karşılayan pozisyonları tercih ederken; işverenler ihtiyaçları olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan adayları seçerler (Kilchyk, 2009: 8-9).

I.2.2.Kişi-İş Uyumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel davranış alanındaki uzmanlar çalışanları doğru iş ve işverenlerle eşleştirmenin iş performansını ve verimliliklerini önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedir. Bu yüzden iyi yöneticiler çalışanlarını görevlendirirken onların yeteneklerini, becerilerini, zekâlarını, tutumlarını, değerlerini ve kişiliklerini dikkate alırlar (Shane, 2010: 200) ve böylelikle işleriyle uyumunu güçlendirmeye çalışırlar.

Jansen ve Kristof Brown (2006)'a göre kişi-iş uyumunu etkileyen pek çok öncül vardır. Bu öncüller; kişisel farklılıklar, çevresel farklılıklar ve zamansal aşamadır. Kişisel farklılıkların içine başkalarıyla geçinebilme, dürüstlük, sosyal değer ve başarı değeri girmektedir. Örneğin, değerler, insanlar için neyin önemli olduğunu vurgulayarak doğrudan dikkat çeker. Başkaları için endişe ya da adalet gibi yüksek sosyal değerleri olan bir birey kişilerarası ilişkilerin geliştiği görevlere daha çok yönelir ya da yüksek başarı değeri olan bir birey terfi fırsatları nedeniyle örgütün iş boyutlarına daha fazla katılabilir.

Çevresel farklılıklar, çevre kültürünün gücü, boyutu ve hiyerarşi derecesini kapsamaktadır. Çevresel farklılıklar örgütsel kültürün gücünü ve çevrenin büyüklüğünü içerir. Kültür gücü tanımlanabilir normlar, değerler ve inanç dizisinden oluşur. Kültür gücü, örgütsel kültürü tanımladığı gibi grup ve meslekler için de gösterge olarak kullanılabilir. Bu değerler örgütün bir yönü için net bir şekilde tanımlanabiliyorsa uyum o kadar belirgin olacaktır.

Zamansal aşama ise işe alınma öncesi, işe alınma/iş arama dönemi, sosyalleşme ve uzun süre aynı pozisyonda kalmayı ifade etmektedir. İşe alım öncesi aşama kariyer danışmanlığına odaklanır ve kişi-iş uyumu ile ilgilidir. İşe alım öncesinde örgütün çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini ya da bir işle ilgili deneyimlerini inceleyerek kişi-iş uyumu sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirirler. Başvuru sahipleri de iş arama zamanlarını iş ön izlemelerinde kişi-iş uyumu ile ilgili bilgi toplama fırsatı olarak kullanırlar. Sosyalleşmenin, yeni göreve başlayan çalışanların iş ortamlarına uyum sağlamalarını arttırmada önemli rol oynadığı görülmüştür (Jansen ve Kristof Brown, 2006: 198-200).

Kişi-iş uyumunun öncüllerine ilişkin Bakker ve Demerouti (2008), çalışanların örgüte olan yüksek bağlılığının işlerine olan ilgisini daha da arttıracaklarını belirtmiştir. Bakker (2010) çalışanların bağlılıklarını arttırarak kendi mükemmel işlerini yaratabileceklerini ve kişi-iş uyumu algılarını arttırabileceklerini öne sürmüştür (Ateş, 2018: 22).

Supant (2011) ise yeni işe başlayan çalışanların sosyalleşme taktiklerinin işe olan uyumlarını ne derece etkilediğini araştırmış ve çalıştığı grupla sosyalleşmenin kişinin iş uyum sürecine yardımcı olduğunu ve kolaylaştırdığını ifade etmiştir (Supant, 2011: 399).

Kerse (2018) çalışmasında kişi-iş uyumunun çalışanların işe bağlanma, yenilikçi davranışlar ve iş performansını artırdığı, işten ayrılma niyetinin ise azalttığı için önemli olduğunu belirtmiş ve kişi-iş uyumunu artırmada iş becerikliliğinin kullanılabileceğini göstermiştir. Bir diğer ifadeyle çalışanların yaptıkları işleri kişisel ilgi, yetenek ve becerilerine göre düzenlemesiyle iş uyumlarını artırabileceklerini öne sürmüştür.

Bui, Zeng ve Higgs (2017) dönüştürücü liderliğin, Cai, Cai, Sun ve Ma, (2018) güçlendirici liderliğin ve Player, Youngs, Perrone ve Grogan, (2017) ilkel liderliğin, kişi-iş uyumunu güçlendirdiğini öne sürmüşler, dolayısıyla liderlik şeklinin kişi-iş uyumunun önemli öncülleri olabileceğine dikkat çekmişlerdir.

Song ve Chon (2012) kişi-iş uyumunun öncüllerini bireysel faktör açısından ele almış ve genel öz-yetkinlik ve mesleki ilginin kişi-iş uyumunu güçlendirdiğini belirlemiştir. Abdalla, Elsetouhi, Negm ve Abdou, (2018) ise çalışanın örgütüyle uyumunun (kişi-örgüt uyumu) işiyle olan uyumunu artırabileceğini tespit etmiştir.

1.2.3. Kişi-İş Uyumunun Çıktıları

İşin özelliklerine uygun çalışanların seçilmesi, örgütte grupların etkin ve verimli çalışmasını, üretim maliyetlerini azaltıp ekonomik karlılığın artmasını sağlamaktadır. Kişi-iş uyumu seviyesinin yüksek olması örgütlerde motivasyonu, işe devamlılığı, iş tatminini ve işgören bağlılığını arttırmaktadır (Sekiguchi, 2004: 184). Bir diğer ifadeyle örgütlerde kişi-iş uyumu sağlandığı durumda bireyler işlerine daha fazla motive olmakta, yaptıkları işlerden ve mesleklerinden daha fazla tatmin olmakta, iş devamsızlık düzeyi azalmakta ve örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir. Bunun yanında iş ile

uyumun sağlanmasıyla bireylerin işten ayrılma eğilimleri azalmakta, iş performansları yükselmekte ve daha az stres yaşamaktadırlar (Sığırı ve Gürbüz, 2017: 178).

Kişi-iş uyumuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde yukarıdaki açıklanan söz konusu bu olumlu çıktıların farklı birçok çalışmada öne sürüldüğü görülmektedir. Örneğin Holland Mesleki Tercih Model’inde bireyin yaptığı iş ile kişilik özellikleri arasında uyum olduğu takdirde tatmin düzeyinin yüksek, işi bırakma eğiliminin ise düşük olduğundan bahsetmiştir (Dursun, Kayar ve İştari, 2015: 56).

Demir (2015) çalışmasında kişi-iş uyumunun iş performansını ve işte kalma niyetini artırdığı bulgusunu elde etmiştir. Scroggins (2008: 20) ise yapılan iş ile kişilerin benlik algıları ve tam olarak ne yapmak istedikleri ile ilgili algılarının uyum göstermesiyle, bireylerin yaptıkları işleri anlamlı olarak tecrübe ettiklerini ve işin gerektirdiği görevler sonucunda ortaya konan performansın bireyin özgüveninin artmasını da sağladığını belirtmiştir. Edwards (1992) yazın taramasında; yüksek iş tatminini, motivasyonu, işe katılımı ve düşük iş stresini kişi-iş uyumunun olumlu sonuçları olarak ortaya koymuştur. Benzer şekilde Li ve Hung (2010) iş tatmini, örgütsel kimlik, çalışma performansı, iş teklifini kabul etme eğilimi gibi unsurlarla kişi-iş uyumunun pozitif şekilde ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Kılıç ve Yener, 2015: 164). Kristof-Brown, Jansen ve Colbert (2002) ise araştırmasında kişi-iş uyumu ile çalışma ortamındaki memnuniyet arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürmüştür.

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

II.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, Barnard'ın (1938) astlar ve üstler arasındaki sosyal ilişkilerin örgütsel etkinliğe olan etkisini incelemesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Barnard (1938), örgüt içindeki bireyi inceleyerek, bir örgütün yapı taşlarını araştırmıştır. Araştırmacı liderleri, çalışanları ve takipçileri örgütsel etkinlik konusunda en temel yapılar olarak görmüştür (Zaragora, 2018: 8). Barnard ÖVD'yi, bireylerin işbirliği sistemine katkıda bulunmaya gönüllülüğü/istekliliği olarak tanımlamıştır (Qureshi, 2015: 22). Araştırmacıya göre ÖVD, bir “iş-birliği davranışı”dır. Bu davranış örgütler için oldukça önemlidir; zira bir örgütün başarıya ulaşması bazı davranışsal unsurların ve koşulların varlığına bağlıdır ve örgütte başarı elde etmek için sürekli iletişimin ve iş birliğinin olması gerekir (Alfash, 2014: 71-72).

Katz'ın (1964) çalışmasında da ÖVD'nin izlerini görmek mümkündür. Katz (1964) çalışmasında, ÖVD'yi yenilikçi ve spontan davranışlar olarak tanımlamış ve bu davranışın tanımlanmış görevlerin ötesinde olan, ekstra sorumluluklar almaya gönüllü olma durumunu ifade ettiğini belirtmiştir (Qureshi, 2015: 22). Ayrıca Katz çalışmasında, örgütsel başarının elde edilmesi için çalışanların üç davranış biçimi göstermesi gerektiğini savunmuştur. Araştırmacının ifade ettiği bu davranış biçimleri; görev başarısına bağlılık, işletmeye bağlılık ve resmi sorumlulukların ötesinde olan çalışan eylemleridir (Turner, 2018: 9). Üçüncü davranış biçimi olan resmi sorumlulukların ötesindeki eylemler, çalışma arkadaşlarıyla iş birliği faaliyetlerini, sistemi koruyucu eylemleri ve sistemi geliştirmek için ortaya çıkan orijinal fikirleri

içerir (Alfash, 2014: 72). Katz bir çalışanın tanımlanmış rollerin ötesinde sergilenen bu yardımcı ve işbirlikçi davranışların örgütsel faaliyetler için önemli olduğunu vurgulamıştır (Finkelstein, 2011: 20). Katz’ın ifade ettiği üçüncü davranış biçiminin söz konusu içeriği ÖVD’ye karşılık gelmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi ÖVD’yi Katz’in spontan davranışlarıyla açıklamak mümkündür. Bu davranışlar şunları içermektedir (Demirel ve Geçgel, 2011: 311):

- Diğer örgüt üyeleri ile işbirliği içinde olmak,
- Örgütün kaynaklarını ve devamlılığını korumak,
- Örgütsel süreçlerin işleyişinde rol oynayan fikirlerin gelişimine gönüllü olarak öncülük etmek,
- İşini tam anlamıyla yerine getirebilmek için kariyerine gereken önemi vermek,
- Örgütün toplumdaki imajını yükseltmeye ve korumaya yardımcı olmak,
- Örgütün herkes tarafından tercih edilebilecek bir yer olması için gönüllü olarak katkı sağlamak.

Literatür incelendiğinde ÖVD’nin farklı kavramlarla ifade edildiği ve tanımlandığı söylenebilir. Örneğin kavramı Barnard (1938) ve Katz (1964) “işbirlikçi davranış” ve “spontan davranış” olarak ifade ederken (Demirel ve Geçgel, 2011: 310) Marinova, Moon ve Van Dyne (2010) ve Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) “ekstra rol davranış” olarak ifade etmişlerdir. Bunlara ek olarak ÖVD’yi, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindenlik/istemlilik (organizational spontaneity) ve bağlamsal

performans (Qureshi, 2015: 23) ve “iyi asker davranışı” olarak da adlandırılmıştır (Bedük, 2011: 74). Ancak araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kullanımının daha yaygın olduğu görülmüş, bu nedenle de bu araştırmada ÖVD kavramının kullanılması uygun bulunmuştur.

ÖVD kavramının literatüre kazandırılması ve günümüzdeki anlamıyla kullanılması Organ’ın çalışmalarına dayanmaktadır. Organ (1988) ÖVD’yi, formal ödüllendirme sistemi içinde doğrudan veya açık bir şekilde tanımlanmayan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamıştır (Zaragoza, 2018: 8). Organ’a göre ÖVD, çalışanın mevcut sorumlulukları dışında örgütsel olarak istenilen ve örgütün verimliliğini arttıran, kişilere ve örgüte karşı gönüllü olarak sergilenen davranışlardır (Çetin, 2011: 15). Organ bu tür davranışların örgütün işleyişini kolaylaştırdığını, esnek çalışılması gereken durumlarda çalışanların özverili olmasını ve çalışanların sorunlara karşı birlikte çözüm bulmalarını sağladığını belirtmektedir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 72).

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamaların yanında literatürde ÖVD’nin farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Örneğin; Greenberg ve Baron’a göre ÖVD, çalışanın örgütte belirlenen ve zorunlu olan işlerin dışına çıkarak kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmasıdır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244).

Graham’a (1991) göre ÖVD, iş tanımının, talimatların, iş sözleşmesinin veya örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen resmi teşvik sistemlerinin bir parçası olarak değil; etkinlik ve verimliliği sağlayan gönüllü ve isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanabilir (Alfash, 2014: 73)

Organ ve arkadaşlarına göre (2006: 3) ÖVD, işe ilişkin görevlerin veya tanımlanmış rollerin bir gereği olmayan ve formal ödül sistemlerinde doğrudan ve açık bir

şekilde tanımlanmayan ancak genel anlamda örgütün istikrarlı bir şekilde faaliyet göstermesine katkı sağlayan isteğe bağlı çalışan davranışiyken (Barnett, 2011: 44); Dietz'e göre (2003), çalışanların görevlerini iyi yapması için motivasyon içeren, olumsuz davranışlardan kaçınarak kişisel disiplini sürdüren ve iyi vatandaşlık göstermek için sergilenen olumlu eylemlerdir (Alfash, 2014: 73).

ÖVD, Katz ve Kahn (1966) tarafından ekstra rol davranış (rol ötesi davranış) olarak tanımlanmıştır. Ekstra rol davranışı, açık modellere dayanan örgütsel davranış alanının incelediği davranış biçimidir (Alfash, 2014: 72). Ekstra rol davranışı, çalışanların kendilerine verilecek ödüle bakmaksızın gönüllü olarak örgüt faaliyetlerine katılmalarıdır (Brown, 2007: 17). Kahtz ve Kahn (1966) ekstra rol davranışlarının yüksek düzeylerde gerçekleştiğinde örgütün üstünlük sağlayacağını savunmaktadırlar (Turner, 2018: 9).

Tüm bu tanımların sonrasında ÖVD *“biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı”* olarak tanımlanabilir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 73). ÖVD'ye örnek olarak, yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ve onların örgüte uyum göstermesini sağlamak, resmi iş tanımında yer almasa bile örgüt için yararlı işleri yapmak, gönüllü olarak mesaiye kalmak ve yöneticilerine yardımcı olmak verilebilir (Sezgin, 2005: 319)

ÖVD ile ilgili yukarıdaki tanımlar incelendiğinde kavramın 3 temel unsura dayandığı görülmektedir. Bunlar (Yıldız ve Akgemci, 2011: 74);

- Bu davranışlarda gönüllük esastır ve isteğe bağlıdır.
- Bu davranışlar resmi iş tanımları ve zorunlu görevlerin dışındadır.
- Bu davranışlar örgütün ödül sistemi içinde yer almaz.

ÖVD yapısı gereği (1) örgüte aktif bir şekilde katılma ve yarar sağlayıcı davranışlar ve (2) örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınma ve bu davranışları engellemeye çalışma olarak iki grupta incelenmektedir. Birinci gruptaki davranışlar, bireyin örgüt içinde aktif olarak çalışarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmasıdır. İkinci grupta yer alan davranışlar ise örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınmak ve örgüt için oluşabilecek zararlı davranışları engellemektir. Bu iki yapının ortak özelliği ise örgütün etkinlik ve verimliliğini pozitif olarak arttırmasıdır (Avcı, 2015: 14).

ÖVD’de, çalışan herhangi bir zorunluluğa tabii tutulmamaktadır. Bu davranışta gönüllülük esastır. Bu nedenle birey, ÖVD sergilerken bir karşılık ya da ödül beklemeyen, aynı zamanda yerine getirmediği takdirde de örgüt tarafında herhangi bir cezai işleme maruz kalmaz. Bu, çalışanın işletme ile arasındaki uyuma bağlı olarak gösterdiği kişisel bir tercihtir (Çetinkaya ve Çimen, 2014: 245). ÖVD’nin temelinde gönüllülük esas olduğu için biçimsel ödül sisteminin içinde yer almaz ve buna bağlı olarak biçimsel örgütsel davranışların yapısından farklıdır (Avcı, 2015: 13). Biçimsel örgütsel davranış, çalışanların işin gerektirdiği şekilde, iş sözleşmesine bağlı olarak yapılan davranıştır. Çalışanlar bu davranışları sonucunda örgüt tarafından ödüllendirilirler. Örgütsel sistem, politikalar, kurallar, stratejiler üzerine dayalıdır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük söz konusudur ve örgüt tarafından herhangi bir yaptırım ya da ödül söz konusu değildir (Demirel ve Geçgel, 2011: 310). Dolayısıyla ÖVD isteğe ve kişisel tercihe bağlıdır. Zira çalışanın ödüle dayalı eylemleri ÖVD’nin göstergesi değildir (Turner, 2018: 9). Bir diğer ifadeyle ÖVD, örgütün ödüllendirme sisteminde doğrudan veya açıkça yer almayan ancak örgütün etkili işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı bireysel davranışları temsil eder (George ve Brief, 1992: 311).

ÖVD, normal iş gereksinimlerinin ötesine geçen ve örgüte yapıcı katkılar sağlayan çalışan davranışlarını keşfetmek için geliştirilmiştir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu düşünülmekte ve bu nedenle hem bilim adamları hem de yöneticiler tarafından büyük ilgi görmektedir (Carter, 2010: 22). ÖVD, gösteren bireylerin çalıştıkları örgütlerde örgüt verimliliği ve kalitesi pozitif olarak artmaktadır (Türker, 2006: 4). Bu pozitif artıştan dolayı çalışanları ÖVD göstermeye iten nedenlerin araştırılması zorunlu hale gelmiştir (Çil, 2018: 9).

ÖVD çalışanların karşılıklı bağlılıklarını müzakere etmelerine ve işyerinde değişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanır (Carter, 2010: 22). Borman, Penner, Allen ve Motowidlo (2011) “vatandaşlık performansı” olarak adlandırdıkları örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğunu; çünkü işin resmi sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli olan psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamın yaratılmasına yardımcı olduğunu savunmuşlardır. Buna bağlı olarak ÖVD, kurumun sosyal mekanizmasını geliştirebilir, çalışanların verimliliğini önemli düzeyde arttırabilir ve çalışanlar arasındaki sürtüşmeyi azalttığı görülmüştür (Finkelstein, 2011: 20).

II.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

ÖVD ile ilgili kuramlar, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, karşılıklılık teorisi ve beklenti teorisi olarak beş başlık altında incelenmektedir.

II.1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, Homans (1958), Thibout ve Kelley (1959), Blau (1955, 1960, 1964) ve Emerson (1962) tarafından şekillendirilmiştir. Homans (1958), sosyal davranışa odaklanan ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Thibaut ve Kelley (1959), değişim

ilişkisinde tarafların, ilişkilerine olan bağılıklarında ekonomik faktörlerin ne kadar etkili olduğunu incelemiştir. Emerson (1962), gücün ve değişimin ilişkilerde bağılılığı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Blau (1964) ise “sosyal değişim teorisi” kavramını günümüzdeki kullanımıyla tanımlayan ilk kişi olmuştur (Lambe, Wittmann, Spekman, 2001: 4).

Sosyal değişim teorisi, örgüt yöneticilerinin adil davranması sonucunda, iş görenlerin ÖVD sergileyeceğini savunmaktadır (Keleş, 2009: 26). Kuramın temelinde tarafların ödüllendirilme beklentisiyle sosyal ve ekonomik ilişkilerde bulunduğu yatmaktadır. Çalışanlar, işverenler ve yöneticilerle olan bu ilişki ekonomik ve sosyal değişimin karışımıdır (Demirci, 2018: 60). Ekonomik değişimde, işgörenler örgüt adına yaptıkları davranışları parasal bir çıkar için yaparlar. Sosyal değişimde ise işgörenler yaptıklarının karşılığında parasal bir menfaat beklemezler, dolayısıyla örgüt için yapılan davranışlarda gönüllülük esastır. Bu yüzden sosyal değişimde direkt ve hemen bedelinin ödenmesi gereken bir davranış sergilenmez (Jiang ve Law, 2013: 424). Ekonomik değişimde taraflar neyin ne zaman mübadele edileceğini bilirler ve değişime söz konusu olan mal ve hizmetler onları sunanlardan bağımsız bir değere sahiptir. Ekonomik değişim ilişkisi belirli bir süreç içinde gerçekleşmelidir ve taraflar arasında güven söz konusu değildir. Sosyal değişimde ise değişimin ne zaman yapılacağı belli değildir. Tarafların spontan olarak yaptıkları değişimlerdir. Sosyal değişimde yardım yapıldığı zaman taraflar bunun ne zaman ve ne için yapıldığını bilemeyeceği için karşılık vermeyi de akıllarına getirmezler. Ancak yardımı alan taraf buna karşılık verirse bu sefer iki taraf arasında sosyal ilişkiler başlamış olur (Demirci, 2018: 60).

Sosyal değişim, üstler ve astların birbirlerine karşı zorunluklarını yerine getirmeleriyle ilgilidir. Sosyal değişim şarta bağlanmamış yükümlülüklerdir ancak işgörenler örgüt için yaptıklarının karşılığını gelecekte üstlerinden beklemektedir. Üstler de

bir süre sonra bu karşılığın sorumluluğu altına girmektedir (Jiang ve Law, 2013: 424). Blau (1964) sosyal etkileşime göre kendisine gönüllü olarak iyi davranan kişiye karşılık vermek için sorumluluk duyduğunu belirtmiştir. Sosyal ilişkilerde kişinin nasıl karşılık vereceğini ise iş tatmini, bağlılık gibi moral faktörleri belirlemektedir (Artan, 2006: 9).

Sosyal değişimi temel alan örgütlerde iş görenler ile yetkililer arasındaki ilişki genellikle karşılıklılık normu aracılığıyla maddi olmayan ve soyut değişimler ile düzenlenir. Güçlü bir değişim ideolojisi olan örgütlerde çalışanlar örgütün çabalarını gördüğünü ve onlar için önemli olduğunu bilir ve örgüt adına daha fazla yarar sağlamak için uğraşır. Ancak zayıf değişim ideolojisi olan örgütlerde çalışanlar örgütle daha az iletişim halindedir, örgütün çabalarını görmediğini düşünür ve örgüt adına ekstra çaba sarf etmez. Böylece üstleri ile aralarında bir değişim meydana gelmez (Jones, 2016: 861-862).

II.1.2.2.Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi ilk olarak motivasyon kuramcısı Adams (1963) tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik teorisi, bir örgütte çalışan bireylerin gösterdikleri performansların benzerleri ile karşılaştırıldığında yönetimin ne ölçüde adil davrandığıyla ilgili algı ve değerlendirmeleri üzerinde yoğunlaşan bir motivasyon yaklaşımıdır (Şimşek, 2002: 218). Temelde eşitlik teorisi; işgörenlerin kendilerini diğer iş görenler ile kıyaslamasıyla ortaya çıkar. İş görenler kıyaslama sonucunda elde ettikleri gelire bakarak bir karar verirler. Eğer örgütteki ödül ve ceza sistemi işgörenlerin istediği gibi ve eşit bir şekilde işliyorsa, işgörenler diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurar ve onlara yardımcı olurlar (Walster, Berscheid, Ellen ve Walster, ve William, 1976: 125). Eğer iş görenlere eşit bir şekilde davranılmıyorsa, işgörenler bundan rahatsız olurlar ve örgüte fayda sağlayacak üst düzey davranışlar göstermezler (Yılmaz, 2018; 50).

Adams'a göre çalışanın iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranıldığını görmek onların motivasyonlarını arttıracaktır. Eşitlik teorisi, çalışanların başarılarını ve memnuniyetlerini, çalıştıkları örgütlerde hissettikleri adalet duygusuna bağlamaktadır. Teoriye göre çalışanlar, kendi katkılarının sonucunda elde ettikleri çıktılar ile örgütteki iş arkadaşlarının elde ettikleri çıktıları karşılaştırarak çalıştıkları örgütün eşitlik ve adalet duygusunu ortaya koyarlar (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26-27).

Eşitlik teorisine göre işgörenler, yöneticilerinin kendilerine yaptıkları muamelenin adil olup olmadığına katlandıkları külfetin (girdiler) sağladıkları sonuçlara (çıktılar) oranına göre değerlendirirler. İş ile ilgili girdiler, bireyin eğitim, öğretim için katlandığı maliyet, gösterdiği çaba ve edindiği deneyimleri içerir. Çıktılar ise, işgörene çalışmasının karşılığında yapılan ödemeler, kabul görme, terfiler ve sosyal yardımları kapsar (Şimşek, 2002: 218).

Eşitlik teorisine göre iş görenlerin örgütte yüksek motivasyonla çalışabilmesi için kendilerine destek verilmesi, güven duyulması ve takdir edilmesi gerekir. Zira bu durum onların beceri ve yeteneklerini daha fazla göstermesine, bağlılıklarının artmasına, daha fazla çaba harcamasına ve bütün bunları gönüllü bir şekilde yapmasına neden olabilir (Bayar, 2018: 44).

Eşitlik teorisi, ÖVD'yi açıklamada da kullanılabilir. Çalışanlar promosyon, işe ilişkin görevlerde özerklik, kariyer desteği vb. faaliyetlerde üstlerinin ve örgütlerinin adil olduklarını düşünürlerse, ÖVD sergileyerek örgüt için daha fazla çaba harcayacaklardır (Barnett, 2011: 52).

II.1.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi temelde sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. 1973 yılında yapılan bir çalışmada Dansereau, Cashman ve Graen, “Dikey İkili Bağlantı” modelini liderlik çalışmasında yeni bir yaklaşım olarak öne sürmüşlerdir (Truckenbrodt, 2000: 22). Cashman ve Graen’nin (1973) geliştirmiş olduğu dikey ikili bağlantı kuramını araştırmacılar dört aşamada incelemişlerdir. Birinci aşamada; liderin tüm çalışanlarına nasıl davrandığı konusu ele alınmıştır. İkinci aşamada; liderin işyerinde kurmuş olduğu farklı ilişkiler ele alınmıştır. Üçüncü aşamada; çalışan bir grup personelin birbirleriyle anlaşabilmeleri için başka bir grup personelle nasıl iletişim halinde oldukları incelenmiştir. Son aşamada ise yalnızca bireyler arasındaki ikili ilişkiler değil, büyük gruplar arasındaki ikili ilişkilerin düzenlenmesi incelenmiştir. Cashman ve Graen’in (1973) geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Teorisi, Dansereau, Graen ve Haha (1975) tarafından literatüre Lider-Üye Etkileşim Teorisi olarak yeniden kazandırılmıştır (Turan, 2018: 25).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderler ve onların çalışanlarıyla arasındaki ilişkilerde kalite farklılıkları olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu teori diğer liderlik teorilerinin aksine, liderin özelliklerine odaklanmak yerine, lider ile çalışan arasındaki bireysel ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır. İdeal bir liderin mümkün olduğunca yüksek kaliteli işler geliştirmek için çabaladığı söylenebilir (Güngör, 2018: 1152).

Lider-üye etkileşim teorisi; örgütteki lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi inceler. Lider-üye etkileşim teorisine göre liderler örgütte bazı çalışanlarıyla (iç grup) daha yakın ilişki kurmakta, onlara daha fazla güvenmekte ve çalışmalarını daha fazla ödüllendirmektedir. Diğer çalışanlarıyla ise (dış grup) daha mesafeli ve onlara karşı cezalandırma uygulamalarına daha sık başvurmaktadır (Kerse, 2017: 49). Liderin yüksek

kalitede etkileşim içinde bulunduğu çalışanları iç grup olarak adlandırılmaktadır ve lider onlarla her türlü örgütsel kaynağı sınırsızca paylaşmaktadır. Liderin sadece aralarındaki sözleşme hükümleri çerçevesinde etkileşimde bulunduğu çalışanlar ise dış grup olarak adlandırılmakta ve liderin bu çalışanlarla örgütsel paylaşımları daha kısıtlı olmaktadır. Liderlerin çalışanları ile farklı kalitede ilişki içerisinde olmasının asıl nedeni kısıtlı zaman ve kaynaklara sahip olmasıdır (Koçak, 2018: 1490).

II.1.2.4. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık teorisi Goulter (1960) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Goulter (1960) karşılıklılık teorisinin evrensel olduğunu, insanların birbirine yardım etmeleri ve onlara yardım eden bireylere zarar vermemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla karşılıklılık teorisi de kişilerin kendilerine yardımcı olanlara yardım etmeleri ve zarar vermemeleri gerektiğini savunan bir teoridir. Teorinin temelinde belirli bir davranışa karşılık verme ihtiyacının ortaya çıkması esastır. Bu teori, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını anlayabilmek için kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro, 2002: 70).

Karşılıklılık teorisine göre; işgörenler diğerlerinden gördükleri yararları borç olarak algılayıp, karşılığını vermek istemektedir. Bu durumda da işgörenler arasında sürekli devam eden bir bağ oluşmakta ve işgörenlerin birbirlerine olan sadakatleri de artmaktadır (Yılmaz, 2018: 55).

ÖVD karşılıklılık normu bakış açısıyla değerlendirildiğinde; yöneticilerin işgörenlere eşit ve adaletli bir şekilde davranması durumunda işgörenler bunun karşılığını vermek isteyecekler ve örgüt için faydalı olacak şekilde çalışarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Demirci, 2018: 62).

II.1.2.5. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, işgörenin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme ve algılama sürecidir ve birey motivasyonunun yüksek performansla sonuçlandığı işgören beklentisi üzerine kurulmuştur (Şimşek, 2002: 220). Beklenti teorisinin temelleri Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın (1930-1940) çalışmalarına dayanır. Ancak literatüre Victor Vroom tarafından kazandırılmıştır (Eryeşil ve Fındık, 2011: 103).

Beklenti teorisi modeli üç temel kavramı içermektedir. Bu kavramlar; valens, bekleyiş ve araçsallıktır. Valens, bireyin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bekleyiş, bireyin algıladığı olasılıktır. Eğer birey çaba göstererek belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa daha fazla çaba gösterir. Araçsallık ise bireyin belirli bir gayret ile belirli bir performans göstermesidir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci derecede sonuçtur. Birinci derece sonuçlar, ikinci derece olarak adlandırılan amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yani araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif olasılıktır. Eğer bir kişinin valens ve bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır ve yeteneğini ortaya koyarak daha istekli çalışacaktır (Koçel, 2011: 632-633).

II.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD'nin boyutlarına ilişkin araştırma ilk olarak Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar yöneticilerle çeşitli görüşmeler yaparak, işgörenlerin yapmak zorunda olmadıkları, ödül sistemi bulunmayan fakat yapıldığı zaman üstleri tarafından takdir ile karşılanan davranışların neler olduğunu sormuşlardır. Araştırma

neticesinde ÖVD’yi özgecilik ve genel uyumluluk olarak iki alt boyuta ayırmışlardır (Smith, Organ ve Near, 1983: 655-656).

Graham (1991), ÖVD’yi “aktif vatandaşlık sendromu” nu temel alarak sınıflandırmıştır. Buna bağlı olarak ÖVD’yi; itaat, sadakat ve katılım olarak üç boyuta ayırmıştır. Örgütsel itaat; örgütsel yapının, iş tanımlarının ve yönetmeliklerin örgüt açısından gerekli olduğunu ve bunların işgörenler tarafından kabul edilmesi gerektiğini savunur. Örgütsel sadakat; örgütle ve örgüt lideriyle bütünleşmesi, iş görenlerin kendisini örgüt kimliğiyle tanımlaması ve her koşulda örgüte bağlılık duymasındır. Örgütsel katılım ise; işgörenlerin örgütsel olaylar ile ilgilenmesi, örgütü ile alakalı gelişmeleri takip etmesi ve yönetime aktif bir şekilde katılıp, sorumluluk almasıdır (Artan, 2006: 14-15).

1991 yılında Williams ve Anderson ÖVD’yi yapılış amacına göre kategorize ederek; bireye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD olarak iki boyutta incelemişlerdir (Dede, 2017: 73). Bireye yönelik ÖVD, çalışma arkadaşlarına karşı yardım amacıyla yapılan davranışlardır; çalışanlar bunun karşılığında ödül talep etmezler ve bu davranışlar dolaylı olarak örgüte yarar sağlayan davranışlardır (Artan, 2006: 15). Örgüte yönelik ÖVD ise direkt örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkı sağlayan davranışlardır ve örgütün tamamını kapsar (Demirci, 2018: 63).

Yukarıda da ifade edildiği gibi ÖVD incelendiğinde kavramın farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda ise en çok kullanılan modelin Organ’ın (1988) sınıflandırdığı boyutlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Organ (1988) ÖVD’yi beş boyut altında incelemiştir. Bunlar; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir.

II.1.3.1. Özgecilik

Özgecilik, işgörenlerin gönüllü bir şekilde diğer işgörelere yardım etmesi ve onların performanslarını ve örgüt içindeki etkinliklerini artırmaya yönelik davranışlarda bulunmalarıdır (Bayar, 2018: 45). Özgecilik, bir işgörenin görevlerini yerine getirmesine yardımcı olmak için başka bir işgörelere gönüllü olarak yardım etmesidir (Davis, 2015: 34).

Özgecilik, başka bir işgörelere yarar sağlayan, ödüllendirilme beklentisi olmaksızın yapılan, fedakârlık gerektiren, istemli olarak yapılan tavır ve davranışlardır. İşgörenlerin örgütte yaptığı işler dışında ya da işini iyi bir şekilde yapmasından daha çok diğer işgörenlerin yardıma ihtiyacı olduğunda onları gönüllü olarak asiste eden davranışlar olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2018: 42). Bu tavır ve hareketler gönüllülük içerir ve genellikle kendiliğinden oluşur; yani yöneticilerin gözüne girmek gibi bir niyet yoktur ve herhangi bir iş tanımında ana hatlarıyla belirtilmez (Smith, 2018: 14).

Smith ve arkadaşları (1983) özgeciliği, belirli bir bireye direkt yardımda bulunmak olarak tanımlamıştır. Yeni işgörelere örgüte uyum sağlaması konusunda yardımcı olmak ve ağır iş yükü konusunda destek olmak gibi davranışları bu kapsamda değerlendirmişlerdir (Demirci, 2018: 63). Organ (1988) özgeciliği, örgütte belirli bir görev veya problemle alakalı olarak başka bir kişiye yardım etmeyi içeren davranışlar olarak tanımlamıştır (Bailey, 2012: 27). Podsakoff ise bir sorun olduğunda işgörenlerin, uzman kişilere yardımcı olmayı amaçlayan ve bu durumun işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlayan davranışlar olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 88).

Organ, bir işgörenin, diğer işgören rahatsız olduğu için onun işini üstlenmesini özgeciliğe örnek olarak vermiştir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 88). Yeni işe başlayan bireylere işlerini öğrenmeleri konusunda (Demirci, 2018: 64), örgütteki araç ve gereçleri

kullanmalarında, görevlerini tamamlamalarında, belirli bilgilere ulaşmalarında, bir projeyi veya sunumu hazırlamalarında yardımcı olmak, örgüte uyum sağlamaları için destek olmak (Bayar, 2018: 45), diğer işgörenlerin eksiklik veya yanlışları için uyarıda bulunmak, görevinde yeteri kadar başarılı olamadığını düşünen işgörelere bu konuyu atlatmaları için psikolojik olarak yardım etmek özgeciliğe örnek davranışlar olarak verilebilir (Yılmaz, 2018: 43).

Örgütte bireylerin birbirlerine yardımcı olmaları, takımların birliktelik duygularını artırır, çalışma koşullarını düzeltir, işgörelar arasındaki uyum ile örgütün verimliliği artar. Ayrıca özgecilik ile birlikte işe yeni başlayan bireyler daha etkin iş yapma yollarını öğrenir, tecrübe kazanır ve bu sayede motivasyonları artar (Yılmaz, 2018: 43). Bu davranışlar, örgüt içinde bireylerin arasındaki işbirliğinin gelişmesini sağlayarak, meydana gelebilecek çatışma ve gerginlikleri azaltır; bireyler birbirlerine yardım ederek, kendi aralarında olumlu ilişkiler kurar ve örgüte daha da yakınlaşırlar (Bayar, 2018: 45).

II.1.3.2. Nezaket

Organ (1988) nezaketi, bir problemin oluşmasını engellemek veya sorunu hafifletmek için önceden atılan adımlar olarak tanımlamıştır (Bailey, 2012: 30). Nezaket, örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek sorunlara karşı önlemler almak ve bireyin kendi davranışlarının diğer işgörelar üzerinde meydana getireceği etkiye dikkat etmektir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 89).

Nezaket, bir iş görenin çalışma arkadaşları için sorun olabilecek konuları önceden belirleyerek, sorun ortaya çıkmadan önce önlem alması ya da mevcut soruna çözüm üretmeye çalışmasıdır. Nezaket, örgüt içindeki iş bölümünden dolayı bireylerin arasında meydana gelen olumlu iletişimidir (Bayar, 2018: 47).

İşgörenler, diğer işgörenlerin daha sonra faaliyetlerini etkileyebileceğini düşünerek nezaket davranışını gösterirken daha özenli, dikkatli ve sorumluluk sahibi bir şekilde davranmalıdırlar. Çünkü nezaket, işgörenlerin işlerine etki edebilecek sorunların önüne geçebilmesi için onlara destek olabilecek hal ve hareketleri ifade etmektedir (Yılmaz, 2018: 44).

Nezaket, başkalarının işlerini etkileyecek hareketlerde bulunmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlar olduğu için problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar (Yıldız ve Akgemci, 2011: 89). Nezaket davranışına; işgörenlerin birbirlerine tavsiyede bulunması, kötü bir durum yaşanmadan önce birbirlerini uyarması, unuttukları durumları birbirlerine hatırlatması, bir konu hakkında karar vermeden önce diğer çalışanların fikirlerini alması, önemli konularda diğer çalışanların bilgilendirmesi (Yılmaz, 2018: 44), çalışma arkadaşlarının hak ve ayrıcalıklarına saygı duyması örnek olarak verilebilir (Demirci, 2018: 65).

Nezaket aynı zamanda yararlı davranışlar olarak da kabul edilebilir. Organ (1988) başlangıçta nezaketi, ÖVD'nin bir biçimi olarak etiketlemiştir. Ancak Podsakoff (2000) daha sonra “yardım” boyutuna dâhil edilmesi gerektiğini savunmuştur (Davis, 2015: 36). Dolayısıyla özgecilik ve nezaket yardımseverlik temeline dayandıkları için birbirlerinden ayırt edilmesi zor olan boyutlardır. Ayrıldıkları temel nokta yardım etme davranışının gerçekleştiği zaman dilimidir. Özgecilik boyutunda, bireyler sorun ortaya çıktıktan sonra birbirlerine yardım ederken; nezaket boyutunda bireyler sorun ortaya çıkmadan engel olmak veya etkilerini azaltmak amacıyla davranış sergilerler (Bayar, 2018: 47).

II.1.3.3. Centilmenlik

Organ'a (1988) göre centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek davranışlardan kaçınmaları, işlerin devamlılığı sırasında meydana gelebilecek zorluklarla başa çıkabilmeleri ve çalışanların birbirlerine karşı anlayışlı olmalarıdır (Yıldız ve Akgemci, 2011: 90-91). Centilmenlik, örgütte işgörenler arasında sorun olabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, önemsiz sorunları büyütmeme ya da şikâyetçi olmadan sorunların oluşmasını engelleme davranışlarıdır (Bayar, 2018: 49). Centilmenlik, ortaya çıkan engellere tahammül ederek ve pozitif bir tavır sergileyerek işi yapmaya devam etmektir. Bu nokta da centilmenlik davranışını, bireylerin diğer çalışanların sebep olduğu sorunları ortadan kaldırmayı hedefleyen gönüllü davranışları olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2018: 44)

Centilmenlik gösteren çalışanlar, örgütün olumsuz yönlerine değil, olumlu yönlerine bakarlar. Bu davranışı gösteren çalışanlar, başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyetçi olmayan, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu bir tutum sergileyen bireyler olarak tanımlanırlar (Davis, 2015: 36). İyi bir centilmenlik davranışı sergileyen kişiler, her türlü şartlarda olumlu bir tutum sergiledikleri halde, tutumları ve kendileri dışında gelişen durumlardan rahatsız olduklarında veya tatmin olmadıklarında şikâyet etmezler. Çünkü iyi bir centilmenlik davranışı sergileyen çalışan için önemli olan kişisel çıkarlar değil örgütün iyiliğidir (Smith, 2018: 14-15).

Centilmenlik davranışına, örgütte ortaya çıkan sorunları büyütmemek ve çözüm üretmeye çalışmak, iş arkadaşlarına karşı saygılı olmak, örgütün imajını korumaya çalışmak (Bayar, 2018: 49), çalışma arkadaşlarının eksiklerini ortaya çıkarmamak, beğenmezlik yapmamak, sürekli sorunlardan şikâyet etmemek, toleranslı ve özverili

olmak, diğ er çalışanların da fikirlerine saygı duymak, örgüt dışında da örgüte sahip çıkmak ve grup faaliyetlerine gönüllü olarak katılmak örnek verilebilir (Yılmaz, 2018: 45). Bu davranış biçimi, çalışanlar diğ er çalışanlarla çekişme yaşamadan farklı sorunların çözümlenmesini sağlar ve çalışanların sorunlara karşı dirençlerini yükseltir. Buna bağlı olarak da örgütün verimlilik ve yeterliliği desteklenir (Boerner, Dütschke ve Wied, 2008: 509). Çalışanlar ortaya çıkan değişikliklere adapte olmayı öğrenerek örgütsel performansın artmasına katkıda bulunurlar (Yıldız ve Akgemci, 2011: 91).

II.1.3.4. Vicdanlılık

Vicdanlılık, iřėörenlerin kendilerinden beklenen en az seviyedeki resmi görevin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları, örgütün yararına olabilecek faaliyetlerde hiçbir karşılık beklemeden fedak r davranışlar sergilemeleridir (Bayar, 2018: 46). Organ'a (1988) göre vicdanlılık; belirli rol davranışlarını gereken minimum seviyelerin çok ötesinde yerine getirmektir. Bu aslında, bir çalışanın normalden daha fazla ayrıntılı olarak çalışması ve yöneticilerin çalışan üzerinde daha az gözetim yapmasını sağlayan davranışlardır (Bailey, 2012: 30).

Vicdanlılık, psikoloji literatüründe öz disiplin kavramı yardımıyla da açıklanabilen bir kavramdır ve öz disiplin, iradeli olmayı ve çok çalışmayı ifade edilebilir. Dolayısıyla vicdanlılık, iřėörenlerin resmi iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak ve gayret göstererek, örgütün faaliyetlerini sürdürmeye devam etmesidir. Vicdanlılık sayesinde iřė ren kendisinden beklenilenden daha fazla davranış gösterir ve böylece olumsuz şartlarda bile örgütsel bağlılığını korur (Yılmaz, 2018: 45-46).

Vicdanlılık davranışına bireyin dinlenme zamanlarını dikkatli kullanması, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılması, örgütsel kuralların hepsine uyması (Bedük,

2011: 89), fazla mesai ücreti talep etmeden mesaiye kalması, fazladan sorumluluk alarak bunun için diğer çalışma arkadaşlarını da teşvik etmesi, görevini yerine getirirken yenilikçi bir bakış açısıyla çalışması örnek olarak verilebilir (Demirci, 2018: 65).

Vicdanlılık ile özgecilik bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılabilmekte ancak bazı farklılıkları bulunmaktadır. Vicdanlılık, işgörenin örgüt için faydalı davranışlarda bulunmasıyken; özgecilik, işgörenin diğer bir işgören için fayda sağlayacak davranışlarda bulunmasıdır (Yılmaz, 2018: 46).

II.1.3.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, bireyin en üst seviyede bağlılık ve ilgiyle örgüt hayatına etkin olarak ve sorumluluk alarak katılmasıdır. Örgütü etkisi altına alan durumlarda bireyin kendisini eğitip, örgütsel kararların alınmasına yapıcı katılımıdır (Bayar, 2018: 48).

Sivil erdem ilk olarak Graham (1994) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Graham'a (1994) göre iyi bir örgüt vatandaşı sadece örgütün günlük faaliyetlerine katılan bir birey olmamalı, örgüt ile ilgili konularda yenilikçi fikirler üretmeye çalışmalı ve ürettiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Bu bağlamda Graham'a (1994) göre sivil erdem, işgörenin örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu bir şekilde katılmasıdır (Yıldız ve Akgemci, 2011: 90).

Organ (1988) ise sivil erdemi, kurumsal yönetime yalnızca günün meselelerini takip ederek değil, aynı zamanda bu meselelerle ilgili duygularını ifade ederek de katkıda bulunan davranış olarak tanımlamıştır (Bailey, 2012: 28). Aynı zamanda Organ (1988) sivil erdemi, örgütün politik yaşamına karşı sorumlu katılımı olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla sivil erdem örgütle alakalı konularda bireyin bilgi sahibi olma davranışlarını içermektedir (Davis, 2015: 35).

Sivil erdem, toplantı ve etkinliklere katılarak (zorunlu veya isteğe bağlı), örgütsel hedefleri teşvik eden, örgütü olumsuzluklardan koruyan ve kurumun refahına katkıda bulunan çalışan davranışdır (Farris, 2016: 18). Bu davranış katılımcı davranış ve etkileyici davranış olarak ikiye ayrılır:

Katılımcı davranış, işgörenin örgütle ilgili bilgileri elde etmek amacıyla toplantılara katılması ve elde ettiği bilgileri diğer işgörenler ile paylaşmasıdır.

Etkileyici davranış, işgörenin örgütle ilgili olası sorunları belirlemesi ve değişim için önerilerde bulunmasıdır (Bailey, 2012: 29).

Sivil erdem davranışına, bireyin örgütün stratejileriyle ilgili fikirlerini belirtmesi, yönetime katılma konusunda istekli olması, örgütün toplantı ve etkinliklerine katılması, politik tartışmalara katılması, rakipleri örgüt için izlemesi (Smith, 2018: 17), örgütteki gelişim ve yenilikleri takip ederek diğer çalışanlar tarafından da onaylamasını sağlaması (Yılmaz, 2018; 47) ve örgütteki değişimlere ayak uydurması örnek olarak verilebilir (Bayar, 2018; 48). Sivil erdem, örgütün gelişimine destek vermeyi, açıkça fikirleri ifade etmeyi ve birim fonksiyonların geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade ettiği için örgütsel işleyişe ve verimliliğe katkıda bulunur (Yıldız ve Akgemci, 2011: 90).

II.1.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

ÖVD'yi etkileyen faktörleri; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini, kişilik özellikleri, demografik değişkenler ve lider özellikleri olarak altı başlık altında inceleyebiliriz.

II.1.4.1.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Seçkin, 2011: 347). O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle psikolojik ilişkisi olarak ele alır ve bu psikolojik ilişkinin, uyum, özdeşleşme ve benimseme olarak kendini gösterdiğini savunur. O'Reilly ve Chatman yapmış oldukları çalışmada ÖVD'nin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu ve örgüte bağlılık arttıkça işgörenin daha çok ÖVD sergileyeceğini ortaya koymuşlardır (Karasoy, 2011: 55-56). Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarından olan kimlik ve içselleştirme ile ÖVD arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Demirci, 2018: 67).

ÖVD'yi tetikleyen etkenlerinin araştırıldığı bir çalışmada, kişinin örgütsel bağlılık arttıkça örgüt için daha fazla enerji harcayıp, daha fazla fedakârlıkta bulunacağı ortaya konulmuş ve ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çil, 2018: 27). Köse, Kartal ve Kayalı (2003) ise ÖVD'yi tutuma ilişkin faktörler açısından ele almış ve örgüte duyulan bağlılığın ÖVD ile olan ilişkisinin diğer unsurlara göre daha belirleyici bir faktör olduğu sonucuna varmışlardır (Yılmaz, 2016: 57). Mathieu ve Zajac (1990) ise yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha fazla ÖVD göstermeye meyilli olduklarını ve bunun rekabetçi örgütler için oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Demirci, 2018: 67).

II.1.4.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76).

ÖVD'nin adalet algısından etkilendiğini düşündüren davranışların temelinde örgütün kendisine değer verdiğini düşünen işgörenin buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedeceğini vurgulayan sosyal değişim teorisi vardır (Yılmaz, 2016: 60).

Organ (1990) örgütsel adalet algısının, ÖVD'nin temelini oluşturan yararlı ve kendiliğinden yapılan davranışların ortaya çıkması için gerekli olan güveni sağlayan faktörler olduğunu düşündüğü için ÖVD ile örgütsel adalet arasında bir ilişki olduğunu savunmuştur (Demirci, 2018: 68).

Lindy ve Early (1991) yaptıkları çalışmada dağıtılan adaletten bağımsız olarak işlemsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkiyi değer modeli ile açıklamışlardır. Bu modele göre işgören, üyesi olduğu grupta kendisine değer ve saygı gösteriliyorsa, grup içinde kabul ediliyorsa örgütsel süreçleri adil olarak görülebilir. Kendisine değer verildiğini hisseden işgören bireylere, gruplara ve ÖVD sergilediği görülebilir (Demirel ve Dinçer, 2011: 40). Sezgin (2011) ise çalışmasında işlevsel ve dağıtım adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansı açıkladığını ancak aralarında oldukça zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Yılmaz, 2016: 60).

II.1.4.3. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir ya da en genel ifadesiyle işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur (Yıldız ve Akgemci, 2011: 83).

Dennis Organ yapmış olduğu bir çalışmasında, işgörenlerin tatmin düzeyleri ile örgüt için sağladığı verimlilikler arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve iş tatminin ÖVD'yi etkilediğini ortaya koymuştur (Ceyhan, 2018: 36).

Yeşilyurt ve Koçak (2014) yapmış oldukları çalışmalarında işgörenlerin iş doyumunu arttıkça ÖVD düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 304). Demirel ve Özçınar (2009) ise özellikle bireylere yönelik ö ÖVD boyutunu iş tatminin pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır (Demirel ve Özçınar, 2009: 142).

II.1.4.4. Kişilik Özellikleri

ÖVD'yi etkileyen kişilik özellikleri; dürüstlük, uyumluluk, duygulanım durumudur (pozitif duygulanım ve negatif duygulanım). Dürüstlük, bireylerin güvenilir, öz disiplinli ve azimli davranmalarınıdır. Uyumluluk, samimiyet, sevecenlik ve diğerleriyle güzel ilişkiler kurabilmeleridir. Duygulanım durumu ise iki boyutta ele alınmaktadır: *pozitif duygulanım*, hayattan alının olumlu haz ve keyiftir. *Negatif duygulanım* ise stres, korku, kızgınlık gibi olumsuz duyguların bireyde bulunmasıdır (Demirci, 2018: 69).

Bu özellikler işgörenlerin diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyum sağlamalarına yardımcı olan özelliklerdir. Böylece, işgörenin işe uyumunu sağlayan ve işlerini tatminkar, destekçi, adil ve bağlanmaya değer hissettiren davranışların kendisine gösterilmesini sağlar. Bu nedenle bu özellikler ÖVD'yi, direkt olarak değil, dolaylı olarak etkileyen özelliklerdir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde dürüstlük ve uyumluluğun ÖVD'nin alt boyutlarından olan özgecilik ve genel uyumluluk ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Podsakoff, Mackenzie, Paine, Bachrach, 2000: 530).

Pozitif ve negatif duygulanımlar ise farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Negatif duygulanım, nörotizmle ilgiliyken, pozitif duygulanım dışa dönüklükle ilgilidir. Duygusal açıdan kararsız olan bireyler sadece kendi duygularıyla ilgilenirler ve diğer

Çalışanların sorunlarıyla meşgul olmazlar. Buna bağlı olarak negatif duygulu bireyler kaygı, endişe ve duygusal dengesizlik gösterdikleri için kararlı bireylere göre diğer çalışanlara daha az yardımcı olurlar. Diğer taraftan pozitif duygulu insanlar, sosyal olaylara karşı daha duyarlıdır ve başkalarının sorunlarıyla ilgilenip, onlara yardımcı olmaktan zevk alırlar bu da daha fazla VD göstermeleri demektir (Demirci, 2018: 69).

II.1.4.5. Lider zellikleri

Liderlik, bir grubun hedeflerini gerçekleştirmede grup üyelerinin çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyetidir (Kalkan, 2013: 120). Yapılan çalışmalara göre lider, çalışanlarına yardım ederek, onlarla işbirliği içinde çalışarak, ekstra sorumluluk alarak VD’de bulunmuş olur. Liderin VD’de bulunması iřęrenlere örnek olarak onların da VD bulunmasını sağlayabilir (ıl, 2018: 30). Iřęrenin VD sergilemesinin liderin ‘karizmatik liderlik’ göstermesine bağlı olduğu söylenebilir. Karizmatik liderlik ise liderin iřęrenler tarafından güvenilir görülmesi, onlara çalışmalarında ilham vermesi, vizyon oluşturmalarını sağlaması ve hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmasıdır (Aslan, 2009: 257). Aslan (2009) yapmış olduğu çalışmasında karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (Aslan, 2009: 267). Podsakoff ve arkadaşları (1990) ise yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile işlemsel liderlik arasında doğrudan bir ilişki bulurken, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edememişlerdir (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter, 1990: 129).

II.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgüt ve iřęörenlerin önem verdiği konu ve davranışlar paralellik gösterdiği zaman, iřęrenler örgüte daha yakın olacaklar ve örgüt ile ilgili daha fazla olumlu tavır

sergileyecek, örgüt ile bütünleşecek ve zamanla daha fazla ekstra rol davranışı sergileyerek, örgüt adına yapılması gereken davranışlar rol tanımlamalarının dışına çıkarak gönüllü bir şekilde yapılacaktır. Buna bağlı olarak sergilenen vatandaşlık davranışı örgütsel yaşamın önemli bir yönü ve örgütsel etkinliğin temel bir yapı taşı olacaktır (Kataria, Garg, Ratogi, 2013: 217).

ÖVD'nin örgüt üzerindeki en önemli etkisi örgütsel etkinliği arttırmasıdır (Acar, 2006: 11). ÖVD; işgörenlerin üretkenliğini arttırır ve kıt kaynakların doğru kullanılmasını sağlar. Bunun yanında kaynakların üretim için kullanılmasını sağlar. Örgütü yeni çalışanlara sevdirek bağlılıklarını güçlendirir ve örgütün çevreyle uyum sağlaması için performansını istikrarlı hale getirir. Bunlara bağlı olarak da örgütsel etkinlik sağlanır (Demirci, 2018: 80: Cohenve Gadot, 2000: 616). Nitekim yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel etkinliğin ölçülmesinde kullanılan ürün kalitesi, verimlilik, karlılık ve maliyetlerin düşürülmesi faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff, Podsakoff ve Blume, 2009: 125).

ÖVD, sosyal mekanizmanın işleyişini düzenler ve işgörenler arasındaki çatışmayı azaltır. Çatışmaların azalması ile örgütsel etkinlik artarken, performanslar olumlu yönde gelişir. ÖVD gösteren işgörenlerin örgütsel bağlılığı artar; buna bağlı olarak örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar, daha güzel bir iş ortamı oluşur ve bunun sonucunda örgütte verimlilik ve düşük iş gücü devri görülür (Yıldız ve Akgemci, 2011: 92).

ÖVD gösteren işgörenlerin yetenekleri, bireysel olarak ilerlemeleri ve çalışma arzuları artarken örgüt içi iletişimleri de gelişir. Buna bağlı olarak da işgörenler arasında bilgi paylaşımı artar. İşgörenlerin örgütün çevresine ve küresel olarak değişen çevreye ve

de gelişmelere uyum sağlaması kolaylaşır. Bunun yanında parasal kaynakların korunması ve zamandan tasarruf sağlanması açısından da etkili olunur (Yılmaz, 2018: 57).

ÖVD'nin olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçları da vardır. İşgörenin sürekli olarak ÖVD göstermesi rol belirsizliğine sebep olurken ; biçimsel rol davranışlarına da engel olur. Çalışanların performanslarını değerlendirme sürecinde olumsuz durumlar meydana gelebilir, işgörenler yöneticileri ile sorunlar yaşayabilir ya da yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenleri ödüllendirdiğinde masraflar artabilir. Bu durumda örgütsel etkinlik olumsuz yönde etkilenebilir (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004: 230-231).

III. BÖLÜM: KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı Karaman ilinde, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Elde edilen bulgular bankacılık sektöründe çalışan bireylerin kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu göstermelerinin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediği ve bu etkinin örgütlere ne şekilde fayda sağlayacağı konusunda katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışmada bireylerin örgüt ve iş ile sağladıkları uyumun ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan birim ve yöneticilik görevi gibi demografik değişkenler açısından gösterdiği farklılıklar da görülebilecektir.

III.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Karaman il ve ilçelerinde hizmet veren banka çalışanları oluşturmaktadır. Karaman ilinde faaliyet gösteren bankalarda yaklaşık 300 banka çalışanı bulunmaktadır (BDDK, 2018). Bankacılık sektörü için müşterilerine kısa sürede cevap vermek ve kaliteli hizmet sunmak oldukça önemlidir. Müşteri isteklerinin hizmet kalitesinden ödün vermeden kısa zamanda karşılanması ise görev tanımının ötesinde davranışlar sergilemeyi gerektirir. Bu davranışların yaygınlaşmasında banka çalışanlarının örgütü ve işi ile uyumu önem arz eder. Bunun için ana kütle olarak bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Ana kütlede seçilecek örneklem büyüklüğüne ilişkin gerekli hesaplamalar yapılmış ve %95 güven düzeyinde 169 çalışanın ana kütle temsil ettiği belirlenmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu doğrultuda banka çalışanlarına 230 anket gönderilmiş, bunlardan 190 tanesinden geri dönüş alınmıştır. 10

adet ankette veri kayıpları yaşanmış; bu nedenle 180 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

III.3. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Diğer taraftan anketi oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilerek anket formuna dönüştürülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölüm ve 48 madde içermektedir. Anketin ilk bölümünde yer alan 6 madde demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, yöneticilik görevi, öğrenim durumu, çalışılan birim) ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde ise sırayla kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri yer almaktadır. Bu kısımlarda yer alan 42 madde 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum....5-Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Araştırmada kişi-örgüt uyumunu ölçmek için toplam 4 maddeden oluşan Netemeyer ve arkadaşlarının (1997) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkiye’de farklı çalışmalarda da (Akbaş, 2011; Kerse, Soyaltın ve Karabey, 2016) kullanılmıştır.

Araştırmada kişi-iş uyumu toplam 9 madde ile ölçülmüştür. Ölçek Brkich, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilmiş, Kerse (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için özgecilik (1-4 ifadeler), nezaket (5-8 ifadeler), centilmenlik (9-12 ifadeler), vicdanlılık (13-16 ifadeler), sivil erdem (17-20 ifadeler) olarak toplam 5 boyut ve 20 madde kullanılmıştır. Maddeler Podsakoff ve Mackenzie’nin (1989) geliştirdiği ve Niehoff ve Moorman’ın (1993)

çalışmasında kullandığı ölçekten alınmıştır. Türkçeye Kalkan (2013) tarafından uyarlanmıştır.

III.4. Araştırmanın Hipotezleri

Kiş-i-örgüt uyumu ve kiş-i-iş uyumu ile ilgili literatürdeki çalışmalar incelendiğinde özellikle kiş-i-iş uyumu ile ilgili yapılan araştırmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Çalışmamızda öncelikle kiş-i-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini; daha sonra kiş-i-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelenecek ve bu doğrultuda hipotezler geliştirilecektir.

İşletmelerin başarılarında çalışanların performansları oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler iş alımlarında hedef, yetenek ve değerleri örgüt ile uyum gösteren çalışanları almaya dikkat etmelidir. Bu şekilde çalışanlar ve işletmeler karşılıklı olarak ihtiyaçlarını karşılayabilecekler ve sonuç olarak örgütler rekabetçi iş ortamında avantaj sağlayacaklardır. Ayrıca örgütlerin faaliyetlerini yerine getirebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi için çalışanların gönüllü olarak örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunması da gerekir (Koçak, 2018: 1488). Sonuç olarak örgüt ile uyumlu olan çalışanların ÖVD sergilemesi beklenmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

Kiş-i-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile ilgili çalışmalardan birisi Polatçı, Özçalık ve Cindilioğlu'nun 2014 yılında, 162 akademik personel üzerine yaptığı “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kiş-i-Örgüt Uyumunun Etkileri” başlıklı çalışmadır. Araştırmacılar çalışmada kiş-i-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışı ve ÖVD üzerine etkilerini incelemiştir.

Analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun sağlanmasının üretkenlik karşıtı iş davranışını azaltıcı, ÖVD’yi ise artıcı etki yaptığı görölmüştür.

Büyükyılmaz 2018 yılında yaptığı “Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction” adlı çalışmasında banka çalışanları tarafından algılanan kişi-örgüt uyumunun ÖVD’yi nasıl etkilediğini ve kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını incelemiştir. Çalışmaya göre örgütleriyle güçlü uyum içerisinde olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedir. Ayrıca iş tatmini de kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Sonuç olarak çalışanların kişi-örgüt uyumu göstermesi işlerini daha zevk alarak yapmalarını sağlamaktadır. İşlerinden zevk alarak çalışan bireyler ise örgüt için yarar sağlayacak ekstra davranışlarda bulunmaktadır.

Başka bir çalışma Afsar ve Badir ‘in 2016 yılında yaptığı “Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness” adlı çalışmadır. Çalışma Çin’de 673 otel çalışanı ve 131 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerine yapılmıştır. Araştırma, iş gömücülüğünün hem kişi-örgüt uyumu hem de algılanan örgütsel destek yoluyla örgütsel vatandaşlık üzerindeki ılımlı etkilerini ve algılanan örgütsel desteğin kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eden etkisini incelemektedir. Çalışma sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye pozitif yönden aracılık ettiği görölmüştür. Ayrıca kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin işine daha fazla dahil olan çalışanlar arasında daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Başka bir çalışma olan “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü” adlı çalışma Polatçı ve Cindiloğlu tarafından 2013 yılında Çorum ilindeki özel hastane çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve duygusal bağlılığın bu iki değişken arasındaki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılığın, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre işgören ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşması bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttıracaktır. Ayrıca örgüt ile uyum sağlayan işgörenler, örgüte duygusal olarak daha çok bağlılık gösterecekler ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

Başka bir çalışma 2015 yılında üniversite personeli üzerinde yapılan “Examining The Relationship Between Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: The Case of on Educational Enstitution” adlı çalışmadır. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumunun boyutları olan hedeflerin uyumu, değerlerin uyumu, kişilik uyumu ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumu ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Yukarıdaki açıklamalara ve araştırmaların elde ettiği bulgulara dayalı olarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Banka çalışanlarının kişi-örgüt uyumu, onların örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler.

Yukarda da belirttiğimiz gibi kişi-iş uyumu ile ilgili literatürdeki çalışmalar yok denecek kadar azdır. Kişi-iş uyumu, bireylerin yaptıkları iş ile kişilik özelliklerinin uyum göstermesidir. Kişi-iş uyumunun sağlanması sonucunda motivasyonun, işe devamlılığın, iş tatmininin ve performansının artması gibi olumlu sonuçlar elde edileceği için araştırılması oldukça önemlidir.

Klasik insan kaynakları yönetiminde kişi ile iş arasındaki ilişki güçlü bir şekilde araştırılmamış ve işe göre kişi değil, kişiye göre iş anlayışı hâkim olmuştur. Modern insan kaynakları yönetimine göre ise kişiye göre iş değil; işe göre kişi anlayışı hâkim olmuştur. Modern insan kaynakları yönetiminde işletmeler doğru-iş, doğru-personel anlayışı ile hareket etmektedir. Bu anlayışla bireyin sahip oldukları özelliklerle işin gereklerinin uygunluk göstermesine dikkat edilmektedir (Yazıcı, 2018: 1). Örgütler bu anlayışla işi ile uyumluluk gösteren bireylerin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sadece iş tanımında yer alan görevleri değil; gönüllü olarak ekstra davranışlarda bulunacağını da beklemektedir. Ancak kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Literatürde kavramlar arası ilişkiyi ele alan yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışma aşağıda açıklanmıştır.

Kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki 2014 yılında Farzanehi Farashi ve Kazami tarafından ele alınmıştır. Bu çalışma “The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB” dir. Çalışma İran Kuzeydoğu Gaz Transfer Şirketinde 500 çalışan ile yapılmış ancak 412 anket analiz için kullanılmıştır. Çalışmanın amacı kişi-çevre uyumunun bir türü olan kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Ayrıca çalışma örgütsel bağlılığın ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki rollerini de değerlendirmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre

kişi-iş uyumu örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilemekte ve örgütsel bağıllık bu etkide aracı rol üstlenmektedir.

Literatürdeki bu çalışma bulgusu da dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Banka çalışanlarının kişi-iş uyumu, onların örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler.

III.5. Bulgular

III.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına ilişkin demografik bulgular aşağıda Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

3.1-Araştırmaya Katılan Çalışanlarla İlgili Demografik Bulgular

Değişken	Kategori	Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	65	%36,1
	Erkek	115	%63,9
Medeni Durum	Evli	137	%76,1
	Bekar	43	%23,9
Yaş	30 yaş ve altı	63	%35,0
	31-40 yaş	102	%56,7
	40 yaş ve üstü	15	%8,3
Yöneticilik	Var	47	%26,1
	Yok	130	%72,2
Eğitim	Lise	19	%10,6
	Önlisans	10	%5,6
	Lisans	137	%76,1
	Lisansüstü	14	%7,8
Birim	Operasyon	79	%43,9
	Bireysel Pazarlama	49	%27,2
	Ticari Pazarlama	52	%28,9

Tablo 3.10'a bakıldığında çalışanların %36,1'inin kadın %63,9'unun ise erkek olduğu görülmektedir. Yaş ile ilgili değişkene bakıldığında çalışanların %35'i 30 yaş ve altı, %56,7'si 31-40yaş ve %8,3'ünün ise 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Buradan banka çalışanlarının genç bireylerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Yöneticilik ile ilgili değişkene baktığımızda çalışanların %26,1'i yöneticilik görevinde çalışırken %72,2'si yönetici olarak çalışmamaktadır. Katılımcıların %2,7'si ise bu soruyu boş bırakmıştır. Eğitim değişkenine baktığımızda çalışanların %10,6'sının lise, %5,6'sının önlisans, %76,1'inin lisans ve %7,8'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bulgulara

baktığımızda banka çalışanlarının büyük bir kısmının lisans mezunu olduğunu söyleyebiliriz. Birim değişkenine baktığımızda ise çalışanların %43,9'unun operasyon, %27,2'sinin bireysel pazarlama ve %28,9'unun ticari pazarlama birimlerinde çalıştığı görülmektedir.

III.5.2. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Güvenirlik Analizi

Araştırmada her bir ölçekte yer alan tüm maddelere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizde “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu” 0,30'un altında olan veya analizden çıkarılmasıyla cronbach alpha katsayısında önemli düzeyde değişimler ortaya çıkan maddeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Öte yandan Cronbach Alpha katsayısı değerinde 0,70 referans alınmıştır. Kişi-örgüt uyumu için kullanılan 4 maddenin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Güvenirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
KÖU1	7,0782	4,567	,843	,940
KÖU2	7,0056	4,320	,895	,900
KÖU3	7,0112	4,427	,894	,901
GENEL	Madde Sayısı	Cronbach Alpha		
	4	0,941		

Tablo 3.2'deki bulgularda her bir maddenin toplam puan korelasyon sayısının 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bize ölçekteki maddelerin analiz için

güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada 4. maddenin analizden çıkarılmasıyla Cronbach Alpha katsayısında önemli düzeyde (0,941) bir yükseliş olduğu görülmüş; bu nedenle de söz konusu madde analiz dışı bırakılmıştır. 3 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının 0,941 olması güvenilirliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

III.5.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi

Çalışmada ölçeklerin tamamına açıklayıcı faktör analizi ve faktör analizinin koşullarını öğrenebilmek için KMO ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Barlett Küresellik Testinin 0,000 olması katılımcıların yeterli düzeyde olduğunu ve verilerden anlamlı faktörler elde edileceğini gösterir (Kerse, 2013: 74).

Banka çalışanlarının kişi-örgüt uyumunu ölçmek için 3 maddelik kişi-örgüt uyumu ölçeğine varimaks açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO ve Barlett Küresellik Testinin sonuçları Tablo 3.3.'te açıklanmıştır.

Tablo 3.3-KMO Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		0,759
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	490,034
	S.d	3
	P	0,000

Tablo 3.3 incelendiğinde KMO katsayısının 0,759 olduğu; dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Barlett Küresellik Testinin 0,00 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen diğer bulgular Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4- Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
		2,683	89,435	89,435	0,941
K.Ö.U 2	0,955				
K.Ö.U 3	0,954				
K.Ö.U 1	0,928				

Tablo 3.4'te de görüldüğü gibi 3 maddelik kişi-örgüt uyumu ölçeğinden tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 3 maddelik ölçek, toplam varyansın %89,435'ini açıklamıştır. Cronbach Alfa katsayısı incelendiğinde ise güvenilir olduğu (0,941) görülmüştür.

III.5.4. Kişi-İş Uyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi

Kişi-iş uyumunun belirlenmesi için kullanılan 9 maddenin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.5'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Kişi-iş Uyumuna İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
KİU1	20,9389	24,829	,675	,889
KİU3	20,9833	24,665	,780	,877
KİU4	20,8778	24,499	,820	,873
KİU5	20,8389	24,817	,759	,879
KİU6	20,9278	24,794	,723	,883
KİU7	20,7444	25,275	,650	,891
KİU9	20,7889	25,363	,570	,902
GENEL	Madde Sayısı	Cronbach Alpha		
	7	0,700		

Tablo 3.5 incelendiğinde 9 maddelik ölçekteki 7 maddelik bulguların yer aldığı görülmektedir. Ölçekteki 2 madde (2. ve 8. maddeler) düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu kriterini sağlamadığı için analizden çıkarılmıştır. 7 maddelik ölçek için bulguların, her bir maddenin toplam puan korelasyonunun 0,30'dan yüksek olduğunu göstermesi, ölçekteki maddelerin analiz için güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısının 0,900 olması ölçek genelinde güvenilirliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

III.5.5. Kişi-İş Uyumuna İlişkin Faktör Analizi

Banka çalışanlarının kişi-iş uyumunu ölçmek için kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin 7 maddeye varimaks açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen KMO testi ve Barlett Küresellik Testinin sonuçları Tablo 3.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6-KMO Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		0,895
Barlet Küresellik Testi	Ki-Kare	750,002
	S.d.	21
	P	0,000

Tablo 3.6. incelendiğinde KMO katsayısının 0,895 olduğu görülmektedir. Bu rakamın 0,60'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Küresellik testinin ,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen diğer bulgular Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7- Kişi-İş Uyumuna İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
		4,452	63,607	63,607	0,900
K.İ.U 4	0,888				
K.İ.U 3	0,859				
K.İ.U 5	0,837				
K.İ.U 6	0,806				
K.İ.U 1	0,771				
K.İ.U 7	0,737				
K.İ.U 9	0,663				

Yukarıda yapılan açıklayıcı faktör analizinde “bu iş aslında benim yapmak istediğim iş değil” ve “dışarda bana uygun işlerin olduğunu düşünüyorum” ifadelerinin faktör yükü 0,40’ın altına düştüğü için analizden çıkarılmış ve analize 7 ifade ile devam edilmiştir. Tablo 3.7’de de görüldüğü gibi 7 maddelik açıklayıcı faktör analizinde tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ayrıca ölçek toplam varyansın %63,600’ünü açıklamıştır. Ölçek güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı (0,900) ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

III.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin belirlenmesi için kullanılan 20 maddenin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
ÖVD1	68,7667	387,901	,806	,886
ÖVD2	69,0556	400,824	,510	,891
ÖVD3	68,9056	393,829	,661	,889
ÖVD4	68,7611	382,350	,850	,884
ÖVD5	68,7611	385,155	,838	,885
ÖVD6	68,3944	367,626	,368	,903
ÖVD7	68,7056	383,952	,846	,885
ÖVD8	68,8167	382,430	,866	,884
ÖVD9	68,9167	388,378	,721	,887
ÖVD10	68,9333	387,537	,778	,886
ÖVD11	68,8556	385,912	,734	,886
ÖVD12	68,8611	385,796	,810	,885
ÖVD13	68,6000	356,420	,336	,915
ÖVD14	68,8444	385,987	,784	,886
ÖVD16	68,4667	360,250	,310	,917
ÖVD17	68,7444	380,683	,870	,883
ÖVD18	68,8444	384,858	,792	,885
ÖVD19	68,8667	385,591	,810	,885
ÖVD20	68,8000	381,647	,854	,884
Genel	Madde Sayısı	Cronbach Alpha		
	20	0,895		

Tablo 3.8'e bakıldığında maddelerin tümünün düzeltilmiş puan korelasyonun 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ölçekteki maddelerin güvenilir

olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca cronbach alpha katsayısının 0,895 olması, ölçek genelinde güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

III.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Güvenilirliği doğrulanan 20 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine varimaks açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO ve Barlett Küresellik Testinin sonuçları Tablo 3.9.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.9-KMO Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		960
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3465,704
	S.d	136
	P	0,000

Tablo 3.9 incelendiğinde KMO (960) ve Barlett (0,000) değerlerinin referans ölçütlerini sağladığı görülmektedir. Bu durum örneklemin analiz için yeterli olduğu ve anlamlı faktörler elde edileceği anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizinde elde edilen diğer bulgular Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10.-Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem		6,841	40,244	40,244	0,860
ÖVD 11	0,775				
ÖVD 20	0,746				
ÖVD 17	0,742				
ÖVD 10	0,721				
ÖVD 14	0,718				
ÖVD 19	0,696				
ÖVD 12	0,692				
ÖVD 18	0,680				
ÖVD 9	0,650				
ÖVD 16	0,649				
Özgecilik ve Nezaket		5,903	34,722	74,966	0,711
ÖVD 8	0,648				
ÖVD 3	0,851				
ÖVD 2	0,800				
ÖVD 1	0,779				
ÖVD 7	0,702				
ÖVD 4	0,670				
ÖVD 5	0,668				

Yukarıda yapılan açıklayıcı faktör analizinde “bankamda başkalarının haklarını kötüye kullanmam.” , “işimde her zaman dakik olmaya çalışırım.” ve “mesai saatlerinde ekstra mola almak istemem.” ifadelerinin faktör yükü 0,40’ın altında olduğu için çıkarılmış ve analize 17 ifadeyle devam edilmiştir. Tablo 3.10’da da görüldüğü gibi analiz sonucunda iki boyut/faktör elde edilmiştir. 15 maddeden oluşan birinci boyuta “centilmenlik-

vicdanlılık-sivil erdem” ; ikinci boyuta ise “özgecilik-nezaket” adı verilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %40,244’ünü açıklamış ve çalışanların örgüt için yapıcı kararların alınmasında söz sahibi olma, örgüt yararına gönüllü olarak davranış sergileme ve iş sırasında meydana gelecek zorluklarla başa çıkabilmesini ifade etmiştir. İkinci faktör ise toplam varyansın %34,722’sini açıklamıştır. Bu boyut çalışanların bir sorunun oluşmasını engellemek ya da hafifletmek için attığı adımları ve gönüllü bir şekilde diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme davranışını göstermiştir. Ayrıca boyutlara ilişkin Cronbach Alfa katsayılarından (centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem= 0,860; özgecilik-nezaket=0,711) güvenilir olduğu gözlenmiştir.

III.6. Hipotezlerin Testi

Kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve onun boyutlarına yönelik korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki tablo 3.11’de oluşturulmuştur.

Tablo 3.11. Kişi-Örgüt Uyumu ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi

	Ortalama	Std. Sapma	Kişi-Örgüt Uyumu	Kişi-İş Uyumu	Centilmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	Özgecili-Nezaket	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kişi-Örgüt Uyumu	3,519	1,036	1				
Kişi-İş Uyumu	3,479	,825	,678**	1			
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	3,792	1,132	,560**	,499**	1		
Özgecilik-Nezaket	3,781	,994	,575**	,471**	,806**	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,788	1,025	,593**	,513**	,972**	,923**	1

Bulgulara göre kişi-örgüt uyumu ile kişi-iş uyumu arasında pozitif yönlü (0,678) bir ilişkidenden söz edilebilir. Bunun yanında kişi-örgüt uyumu ile centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutu arasındaki pozitif yöndeki (0,560) ilişki, özgecili-nezaketi boyutu arasındaki ilişkiye göre (0,575) daha düşüktür. Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bir bütün olarak bakıldığında da aralarında pozitif yönlü (0,593) bir ilişki olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle kişi-örgüt arasındaki uyumunun artması çalışanların örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini de arttırmaktadır.

Tabloya bakıldığında kişi-iş uyumu ile özgecili-nezaketi (0,471) boyutu ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem arasında pozitif yönde (0,499) ilişki olduğu görölmektedir. Kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye genel olarak baktığımızda da benzer bir ilişki (0,513) olduğu görölmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi-iş arasındaki uyum arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri de artmaktadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizde kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken olarak ele alınırken; örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bulgular Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12- Kişi-İş Uyumu ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	β	t	P
Kişi-Örgüt Uyumu	0,450	5,619	0,000
Kişi-İş Uyumu	0,254	2,526	0,012
R²	0,374		
Düzeltilmiş R²	0,367		
F	52,978		

Tablo 3.12 incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışının %37'sini açıklamaktadır. Öte yandan hem kişi-örgüt uyumunun (0,450) hem de kişi-iş uyumunun (0,254) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun (0,450) kişi-iş uyumuna (0,254) kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücünün daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle kişi-iş uyumuna nazaran kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışında daha belirleyici olduğu söylenebilir.

Kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra örgütsel vatandaşlık davranışının “centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem” boyutuna etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi bulguları Tablo 3.13’da verilmiştir.

Tablo 3.13-Kişi-Örgüt Uyumunu ve Kişi-İş Uyumunun Centilmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Centilmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem		
	β	t	P
Kişi-Örgüt Uyumunu	0,447	4,921	0,000
Kişi-İş Uyumunu	0,305	2,671	0,008
R^2	0,340		
Düzeltilmiş R^2	0,332		
F	45,552		

Tablo 3.13’a bakıldığında kişi-örgüt uyumunun ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdemi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tablodaki bulgulardan kişi-örgüt uyumunun boyutu açıklamada (0,447), kişi-iş uyumuna kıyasla (0,305) daha güçlü olduğu ifade edilebilir. Tablodaki bulgular H1a’nın ve H2a’nın desteklendiğini göstermektedir.

Kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının “özgecilik-nezaket” boyutuna etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları Tablo 3.14’da yer almaktadır.

Tablo 3.14-Kişi-Örgüt Uyumunu ve Kişi-İş Uyumunun Özgecilik ve Nezaket Üzerine Etkisi

Bağımlı Bağımsız	Özgecilik-Nezaket		
	β	T	P
Kişi-Örgüt Uyumunu	0,454	5,703	0,000
Kişi-İş Uyumunu	0,180	1,814	0,071
R^2	0,343		
Düzeltilmiş R^2	0,335		
F	46,164		

Tablo 3.14'e bakıldığında sadece kişi-örgüt uyumunun özgecilik-nezaket boyutunu pozitif (0,454) yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H1b desteklenmekte; H2b ise desteklenmemektedir.

III.6.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Bulguları

Çalışmada banka çalışanlarının demografik özellikleri açısından kişi-örgüt uyumunda, kişi-iş uyumunda ve örgütsel vatandaşlık davranışında farklılıkların olup olmadığı da incelenmiştir. Farka ilişkin analizlerde iki gruplu değişkenlerde bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü varyans (Anova) testi kullanılmıştır (Kerse ve Karabey, 2014: 34).

III.6.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılıklar

Cinsiyet değişkeninde kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecili-nezaket boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında farklılık olup olmadığını görmek için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve Tablo 3.15'te verilmiştir

Tablo 3.15- Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig.
Kişi-Örgüt Uyumu	Erkek	115	3,5072	1,07637	0,847
	Kadın	65	3,5385	,96769	
Kişi-İş Uyumu	Erkek	115	3,5441	,77600	0,157
	Kadın	65	3,3626	,89894	
Sivil Erdem-Vicdanlılık-Sportmenlik	Erkek	115	3,8383	1,16684	0,469
	Kadın	65	3,7108	1,07065	
Özgecilik-nezaket	Erkek	115	3,7901	1,00452	0,871
	Kadın	65	3,7648	,98147	
ÖVD	Erkek	115	3,8184	1,03884	0,593
	Kadın	65	3,7330	1,00437	

Tablo 3.15'e bakıldığında kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, genel ÖVD ve vatandaşlığın centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecilik-nezaket boyutlarında cinsiyet açısından bir farklılaşma görülmemektedir.

III.6.1.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılıklar

Medeni durum değişkeninde kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecilik-nezaket boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında farklılık olup olmadığını görmek için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve Tablo 3.16'da verilmiştir.

Tablo 3.16- Medeni Durum Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig.
Kişi-Örgüt Uyumu	Evli	137	3,4842	1,04941	0,429
	Bekâr	43	3,6279	,99525	
Kişi-İş Uyumu	Evli	137	3,4734	,80937	0,881
	Bekâr	43	3,4950	,88137	
Sivil Erdem-Vicdanlılık-Sportmenlik	Evli	137	3,8051	1,15678	0,786
	Bekâr	43	3,7512	1,05973	
Özgecilik-nezaket	Evli	137	3,7435	,98093	0,368
	Bekâr	43	3,9003	1,03558	
ÖVD	Evli	137	3,7797	1,03052	0,855
	Bekâr	43	3,8126	1,01685	

Tablo 3.16'ya bakıldığında kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve vatandaşlığın centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecilik-nezaket boyutlarında medeni durum açısından herhangi bir farklılaşma görülmemektedir.

III.6.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Farklılıklar

Yaş grupları arasında çalışanların kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem, özgecilik-nezaket ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısında farklılık olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-Way Anava) testi yapılmış ve Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17- Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi

Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F	Sig.
Kişi-Örgüt Uyumu	4,705	2	2,352	2,222	,111
	187,345	177	1,058		
	192,049	179			
Kişi-İş Uyumu	2,625	2	1,312	1,950	,145
	119,109	177	,673		
	121,734	179			
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	,153	2	,076	,059	,943
	229,096	177	1,294		
	229,249	179			
Özgecilik-Nezaket	1,388	2	,694	,701	,498
	175,322	177	,991		
	176,710	179			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,079	2	,039	,037	,964
	187,813	177	1,061		

Tablo 3.17’deki bulgular incelendiğinde yaş gruplarının değişkenler arasında farklılaşmaya yol açmadığı görülmektedir.

III.6.2.4. Yönetici Değişkeni Açısından Farklılıklar

Yöneticilik görevi değişkeninde kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecili-nezaket boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında farklılık olup olmadığını görmek için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18- Yöneticilik Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

Değişken	Yöneticilik	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig.
Kişi-Örgüt Uyumu	Var	47	3,7660	1,04469	0,046
	Yok	130	3,4128	1,02577	
Kişi-İş Uyumu	Var	47	3,8298	,73609	0,000
	Yok	130	3,3440	,82703	
Sivil Erdem-Vicdanlılık-Sportmenlik	Var	47	3,9894	1,00935	0,145
	Yok	130	3,7069	1,17494	
Özgecilik-nezaket	Var	47	3,9696	,91809	0,107
	Yok	130	3,6956	1,01755	
ÖVD	Var	47	3,9812	,94493	0,112
	Yok	130	3,7023	1,05167	

Tablo 3.18’e bakıldığında yöneticilik değişkeni için kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu açısından farklılık görülmektedir. Yöneticilik pozisyonunda yer alan banka çalışanlarının örgütleriyle ve işleriyle uyumu diğer çalışanlara nazaran daha yüksektir.

III.6.2.5. Eğitim Değişkeni Açısından Farklılıklar

Eğitim grupları arasında çalışanların kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem, özgecilik-nezaket ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısında farklılık olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-Way Anavo) testi yapılmış ve Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19-Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi

Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F	Sig.
Kişi-Örgüt Uyum	9,087	3	3,029	2,914	0,036
	182,962	176	1,040		
	192,049	179			
Kişi-İş Uyum	5,547	3	1,849	2,801	0,041
	116,187	176	,660		
	121,734	179			
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	8,272	3	2,757	2,196	0,090
	220,977	176	1,256		
	229,249	179			
Özgecilik-Nezaket	7,401	3	2,467	2,565	0,056
	169,309	176	,962		
	176,710	179			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7,758	3	2,586	2,527	0,059
	180,134	176	1,023		

Tablo 3.19 incelendiğinde; eğitim açısından kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumunu değişkeninde varyans homojenliği sağlandığı için farklılığın kaynağı Tukey testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20- Kişi-Örgüt Uyum Değişkeni Açısından Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I)Eğitim	(J)Eğitim	Ortalama Fark	Standart Sapma	Sig.
Kişi-Örgüt Uyum	Lise	Önlisans			
		Lisans	-,66974*	,24960	,040
		Lisansüstü			

Tablo 3.20 incelediğimizde farkın lise düzeyli mezunlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında olduğunu görüyoruz. Lisans düzeyindeki çalışanların lise mezunu çalışanlara göre kişi-örgüt uyumu daha fazladır.

Kişi-iş uyumunu değişkenindeki farklılığın kaynağını belirlemede varyans homojenliği sağlanmadığı için Tamhane's T2 testi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 3.21'de sunulmuştur.

Tablo 3.21- Kişi-İş Uyumu Değişkeni Açısından Tamhane's T2 Testi

Bağımlı Değişken	(I)Eğitim	(J)Eğitim	Ortalama Fark	Standart Sapma	Sig.
Kişi-İş Uyumu	Lise	Önlisans	-,71880*	,20279	,009
		Lisans			
		Lisansüstü			

Tablo 3.21 incelendiğinde; önlisans mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha fazla kişi-iş uyumu algıladığı görülmektedir. Diğer eğitim grupları arasında farklılık bulunmamaktadır.

III.6.2.6. Birim Değişkeni Açısından Farklılıklar

Birim değişkeni açısından kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecili-nezaket boyutları arasında farklılık olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-Way Anavo) testi yapılmış ve tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22-Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi

Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	F	Sig.
Kişi-Örgüt Uyum	,671	2	,335	,310	,734
	191,379	177	1,081		
	192,049	179			
Kişi-İş Uyum	5,240	2	2,620	3,981	,020
	116,494	177	,658		
	121,734	179			
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	8,820	2	4,410	3,541	,031
	220,429	177	1,245		
	229,249	179			
Özgecilik-Nezaket	4,533	2	2,267	2,330	,100
	172,177	177	,973		
	176,710	179			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6,579	2	3,290	3,211	,043
	181,313	177	1,024		
	187,892	179			

Tablo 3.22'ye göre birim değişkeni açısından kişi-iş uyumunda, sportmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutunda ve örgütsel vatandaşlık davranışında farklılaşma mevcuttur. Kişi-iş uyumu ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutundaki farklılaşmaların kaynağını tespit etmek amacıyla veri homojenliği sağlandığı için Tukey testi yapılmıştır. Bulgular Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23- Kişi-İş Uyum ve Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem Değişkenleri Açısından Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I)Birim	(J)Birim	Ortalama Fark	Standart Sapma	Sig.
Kişi-İş Uyum	Operasyon	Bireysel Pazarlama	-,41492*	,14752	,015
		Ticari Pazarlama	-,18897	,14487	,395
Sportmenlik-Vicdanlılık-Sivil Erdem	Operasyon	Bireysel Pazarlama	-,16425	,20293	,698
		Ticari Pazarlama	-,52814*	,19928	,024

Tablo 3.23'e bakıldığında bireysel pazarlama biriminde çalışanların bireylerin operasyon biriminde çalışan bireylere göre daha fazla kişi-iş uyumu algıladığı görülmektedir. Tabloya göre ticari pazarlama biriminde çalışanlar operasyon biriminde çalışanlara göre daha fazla sportmenlik-vicdanlılık-sivil erdem davranışı sergilemektedir.

Birim değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin fark veri homojenliği sağlanamadığı için Tamhane's T2 testi ile incelenmiştir. Farka ilişkin bulgular Tablo 3.24'te verilmiştir.

Tablo 3.24 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni Açısından Tamhane's T2 Testi

Bağımlı Değişken	(I)Birim	(J)Birim	Ortalama Fark	Standart Sapma	Önem Düzeyi
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Operasyon	Bireysel Pazarlama	-,07422	,18695	,971
		Ticari Pazarlama	-,44484*	,17570	,037

Tablo 3.24'e göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılık ticari pazarlama ve operasyon birimi çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Ticari pazarlama biriminde çalışan bireyler operasyon biriminde çalışan bireylere göre daha örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

III.7. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırmamızda kişi-örgüt uyumu, “işgörenlerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum”; kişi-iş uyumu ise “işgörenlerin yeteneklerinin işin özellikleri ile uyum göstermesi” şeklinde ifade edilmiştir. Diğer bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise “çalışanların örgüt yararına gönüllü olarak iş tanımlarının dışında yer alan ekstra davranışları sergilemesi” olarak tanımlanmıştır.

Çalışma kişi-örgüt uyumunun ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmek için Karaman il ve ilçe merkezlerinde bulunan 180 banka çalışanından anket tekniğiyle veri toplanarak yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu ölçeklerine yapılan faktör analizlerinde ölçeklerin tek faktörlü yapıya uygun olduğu ve referans kriterlerini sağladığı gözlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecilik-nezaket olmak üzere iki boyut elde edilmiştir. Güvenilirlik analizi bulguları ise her bir ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarından kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü (0,593) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle banka çalışanlarının örgüt ile aralarındaki uyum arttıkça, örgüt yararına gösterecekleri vatandaşlık davranışının da artacağını söyleyebiliriz.

Korelasyon analiz sonuçlarına göre kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif yönlü (0,513) bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla banka çalışanlarının kişi-iş uyumu arttıkça sergileyecekleri vatandaşlık davranışları da artacaktır.

Boyutsal düzeyde ilişkilerin tespiti bulgularına göre kişi-iş uyumu ile özgecilik-nezaket (0,471) ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem (0,499) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde kişi-örgüt uyumu ile centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem (0,560) ve özgecilik-nezaket (0,575) boyutları arasında da pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Sonuçlara göre; çalışanların örgüt ve işleri ile gösterdikleri uyum arttıkça sergileyecekleri özgecilik-nezaket ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem davranışları da artış gösterecektir. Ancak kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile boyutların ilişkisine bakıldığında; kişi-örgüt uyumunun boyutlarla ilişki gücünün kişi-iş uyumuna nazaran daha

güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu durum kişi-örgüt uyumunun sağlanmasının kişi-örgüt uyumuna kıyasla vatandaşlık davranışları üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir.

Kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarıyla ilişkisi incelendikten sonra regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun sağlanmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Etkinin yönüne bakıldığında pozitif yönde olduğu; yani kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Öte yandan bulgulara göre kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücünün kişi-iş uyumuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum kişi-örgüt uyumunun, kişi-iş uyumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemede etkisinin daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Analizlerde kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutunu da pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca sonuçlar; kişi-örgüt uyumunun centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutunu kişi-iş uyumuna göre daha güçlü etkilediğini göstermektedir.

Analiz bulguları kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun da özgecilik-nezaket boyutunu pozitif bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem boyutuna benzer şekilde kişi-örgüt uyumu özgecilik-nezaket boyutunu açıklamada kişi-iş uyumuna kıyasla daha etkilidir.

Banka çalışanlarının demografik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve onun boyutları olan centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem

ile özgecilik-nezaket boyutları arasındaki farklılıklar incelenmiş ve bazı değişkenlerde demografik gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülürken bazılarında görülmemiştir.

Cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri kişi-örgüt uyumunda, kişi-iş uyumunda, örgütsel vatandaşlık davranışında ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve özgecilik-nezaket boyutlarında farklılık oluşturmamıştır.

Yöneticilik değişkeni açısından kişi-örgüt uyumunda ve kişi-iş uyumunda farklılaşma gözlenmiştir. Bulgulara göre yöneticilik görevi olan çalışanlar, yönetici olmayan çalışanlara göre daha fazla kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu göstermektedir.

Eğitim değişkeni açısından incelediğimizde; kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu açısından farklılaşma görülmektedir. Sonuçlara göre lisans eğitim düzeyindeki çalışanlar lise eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla kişi-örgüt uyumu göstermektedir. Ön lisans eğitim düzeyindeki çalışanlar ise lise eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla kişi-iş uyumu göstermektedir.

Birim değişkeni açısından kişi-iş uyumu, centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında farklılık vardır. Bu sonuçlara göre bireysel pazarlama bölümünde çalışan bireyler operasyon bölümünde çalışan bireylere göre daha fazla kişi-iş uyumu göstermektedir. Ticari pazarlama bölümünde çalışan bireyler ise operasyon bölümünde çalışan bireylere göre daha fazla sportmenlik-vicdanlılık-sivil erdem davranışı sergilemektedir. Ayrıca ticari pazarlama bölümünde çalışan bireyler operasyon bölümünde çalışan bireylere göre daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle çalışanların örgüt yararına daha fazla gönüllü davranışlarda bulunmasının kişi-örgüt ve kişi-iş uyumlarının sağlamasına bağlı olduğunu

söyleyebiliriz. Çalışanların kişilik özellikleri ile örgüt kültürü ve örgütsel amaç gibi örgütsel özellikler arasında uyum sağlaması, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını sağlayacaktır. Benzer şekilde çalışanların kişilik özellikleri ile işin gereklilikleri arasında uyum sağlanması örgüt yararına daha fazla vatandaşlık davranışı göstermelerine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesi rekabetin hızla arttığı ortamda örgütün hedeflerine ulaşmasını ve rakipleri ile rekabet edebilmesini sağlayacaktır.

III.8. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI VE ÖNERİLER

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da kısıtlılıklardan bahsetmek mümkündür. Araştırmanın ana kütesinin sadece Karaman ilindeki banka çalışanlarından oluşması bir kısıtlılıktır. Zira bu durum tüm bankacılık sektörü için genelleme yapılamamasına neden olmaktadır. Diğer bir kısıtlılık ise; Karaman ilinde bulunan bankaların yarısından fazlasının özel banka olması, bu nedenle de kamu-özel banka çalışanlarının dağılımının eşit olmamasıdır. Öte yandan sektörün yoğun çalışmayı gerektirmesi ve ankete ilişkin tereddütler sorulara verilen cevaplara da yansımış olabilir.

Bunun yanında literatürde özellikle kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan yok denilecek kadar az sayıda çalışmanın bulunması, çalışmanın güçlü bir yanını gösterir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalara kişi iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini farklı sektörlerde ele alması önerilebilir. Ayrıca araştırma modeli örgüt kültürü, kişilik özellikleri vb. farklı değişkenlerin ilave edilmesiyle genişletilebilir.

Bulgulardan yola çıkılarak işletme yöneticilerine de bazı öneriler sunulabilir. Yöneticiler işe alım süreçlerinde kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu sağlayacak personelleri

seçmeye dikkat etmeli ve gerekli testleri uygulayarak süreçleri tamamlamalıdır. Mevcut çalışanlara ise kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu arttırmaya yönelik eğitimler verilmeli, işyeri ödül sisteminin örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracak düzeyde olmasına özen gösterilmelidir. Bu sayede çalışanlardan daha etkili ve verimli performanslar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived Person-Organization Fit and Turnover İntention in Medical Centers: The Mediating Roles of Person-Group Fit and Person-Job Fit Perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaman, G. (2015). The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 33-43.
- Argün, M. (2007). *Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Ateş, M. , (2018), *Çalışanların Kariyer Uyum Yeteneği, Birey İş Uyumu, İşe Bağlanma ve Yaşam Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Antalya'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 11-26.
- Ayanoğlu Şişman, F. Ve Gemlik, N. (2009) Çalışanların Örgüte Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde

Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 31, 179-190

Bailey, M. E. (2012). *The Relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Trust in The Immediate Manager for Engineers*. Doktora Tezi, Capella University.

Barnett, M. R. (2011). *The Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in The Jamaican Workplace*. Capella University, Doktora Tezi.

Bayar, Y. (2018). *Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Öğrencilerine Yönelik Araştırma*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aydın.

Bayramlık, H., Bayık, M. E., & Güney, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.

Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya, Atlas Akademi.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.

Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The Role of Person-Job Fit in The Relationship between Transformational Leadership and Job Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in psychology*, 9, 1-12.

- Carter, G. (2010). The Relationships Among Social Exchange, Organizational Citizenship, and Employee Behavior. Pepperdine University. Yüksek Lisans Tezi.
- Ceyhan, S. (2018) *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Chatman, J. A. (1989, August). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Covella, G. A. (2017). *Person-Job Fit and Person-Organization Fit Influence on Turnover Intention: A Mixed Model Approach*. Trident University International, Doktora Tezi.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 69-86.
- Çetin, F., & BASIM, H. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 255-269.
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.

- Çiçek, I. (2018) *Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Kurum Kültürü ve Organizasyonel Yapı Etkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çil. Ö. (2018) *Banka Çalışanlarında Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Davis, V. (2015). *The Impact of Perceived Overqualification on The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*. Webster University.
- Dede, E. (2017). *İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- Demirci, U. (2018) *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisine Eğitimin Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel, Y., DEMİREL, Y., & Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Demirel, Y. & Dinçer E. (2011). *Örgütsel Adalet*. Aykut Bedük (Ed.), içinde Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular (ss.29-48). Konya, Atlas Akademi.
- Demirel, Y. & Geçgel, S. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar içinde* (ss. 309-327). Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of The Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dursun, S., Kaya, U., & İştar, E. Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik İle İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 55-69.
- Earnhardt, M. P. (2012). *The Correlation between Person-Job Fit, Job Performance, Job Satisfaction, and Motivational Gifts in The Military Context*. Regent University.
- Eryeşil, K. & Fındık, M. (2011). *Örgütsel Sinizm*. Aykut Bedük (Ed.), içinde Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular (ss.29-48). Konya, Atlas Akademi
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The İmpact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129.
- Farris, D. (2016). *Antecedents, Moderators, and Expressions of Organizational Citizenship Behavior in University Administrative Committees*. Doktora Tezi, George Mason University.
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19-34.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Giffen, R. (2015). Organizational Culture and Personality Type: Relationship with Person-Organization Fit and Turnover İntention.

- Gür, Y. (2014) *Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Issah, M. (2013). *The Relationship between Perceptions of Fit and Job Satisfaction Among Administrative Staff in a Midwestern University*. Doktora Tezi, Bowling Green State University.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jiang, J. Y., & Law, K. S. (2013). Two Parallel Mechanisms of the Relationship between Justice Perceptions and Employees' Citizenship Behaviour: Comparison of The Organizational Identification and Social Exchange Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 423-435.
- Jones, D. A. (2010). Does Serving The Community Also Serve The Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karasoy, A. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Aykut Bedük (Ed.), içinde *Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (ss.49-69). Konya, Atlas Akademi.
- Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.

- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 217.
- Kerse, G. (2013). *Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(29), 22-41.
- Kerse, G. (2017). İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Kerse, G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: "I am Compatible with My Work Because I Can Make Changes in My Work". *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 32(4), 941-958.
- Kılıç, K. C., & Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kıranlı Güngör, S. (2018). Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(19).
- Kilchyk, I. (2009). A Study of Person-Job Fit in Front Office Employees in Midwestern Hotels. Doktora Tezi, Purdue University.

- Koçak, D. (2018). Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 22(3), 1487-1508.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım., İstanbul.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of The Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Lee, J. W., & Bang, H. (2012). High Performance Work Systems Person-Organization Fit and Organizational Outcomes. *Journal of Business Administration Research*, 1(2), 129-138.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on The Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Meyerink, D. J. (2016). The Influence of Person-Organization Value Congruence on Applicants' Level of Attraction Towards an Organization. Doktora Tezi, Middle Tennessee State University.

- Moripek, İ., (2016), Kişi-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sektörü Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mourssi-Alfash, M. F. (2014). *Workplace bullying and its influence on the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education* (Doctoral dissertation, Capella University)
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Özçelik, K., (2011), *Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, O. (2017) *Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkan, O.S (2018), *Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerine Etkisinde Birey Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How Principal Leadership and Person-Job Fit are Associated with Teacher Mobility and Attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330-339.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Qureshi, H. (2015). *A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Antecedents in an Indian Police Agency*. Doktora Tezi, University of Cincinnati.
- Schneider, B. (1987). E= f (P, B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 353-361.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Bağlılık. Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* içinde (ss.345-363). Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*. North Carolina: Oxford University Press.
- Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2014). Örgütsel Davranış. *İstanbul: Beta Yayınları*.

- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, L. L. (2018). *Servant Leadership: The Relation to Organizational Citizenship Behaviors as a Positive Motivator*. Doktora Tezi, Azusa Pacific University.
- Song, Z., & Chon, K. (2012). General Self-Efficacy's Effect on Career Choice Goals Via Vocational Interests and Person–Job Fit: A Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 798-808.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Aediator of The Relationship between Organizational İnjustice and Organizational Commitment: İmplications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Supatn, N. (2011). A Role of Socialization Tactics on The Perceived person Job Fit of New Employees. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*.
- Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, 7. Bas., Konya.
- Tomlinson, J. C. (2012). *Romans 12 Motivational Gifts and Nurses: An İnvestigation of Job Satisfaction, Person-Job Fit, and the Clifton StrengthsFinder® Assessment*. Doktora Tezi, Regent University.
- Topaloğlu, H., Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.
- Turan, E.Z. (2018) *İzlenim Yöntemi Taktikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri*. Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Turner, J. B. (2018). *Organizational justice and enabling school structure as predictors of organizational citizenship behavior*. Doktora Tezi, University of Alabama Libraries.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ulutaş, M. (2011). Birey-örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 13-30.
- Uysal-Irak, D. (2010). *The Role of Affectivity in an Expanded Model of Person-Environment Fit*. Doktora Tezi, Carleton University.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151-176.
- Yaşar, N. (2009). *The Relationship between Perceived Sufficiency of HRM Practices, Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Anxiety*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İngilizce İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.

- Yıldız, N. & Akgemci, T. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık*. Aykut Bedük (Ed.), içinde *Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (ss.29-48). Konya, Atlas Akademi
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yumuk, Y. (2018) *Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Zaragoza, K. (2018). *Exploring the Quality of the Leader-Follower Relationship and Its Effect on Followers' Organizational Citizenship Behaviors in a Public-Service Organization*. Doktora Tezi , Brandman University.
- Zengin, Y., & Kaygın, E. (2016). *PROCEEDINGS E-BOOK II*. Y. Kahraman & E. Demirbaş (Ed.), *Mobbing'in Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma* (Vol.7, pp. 55-64). file:///C:/Users/asuss/Desktop/TEZ%20KAYNAKLARI/KAYNAKÇA/ZENGİN%20VE%20KAYGIN%202016.pdf

ANKET FORMU

Sayın çalışan;

Bu anket Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Anketteki bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup, üçüncü bir kişiyle/kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmadan sağlıklı sonuçlar elde edebilmemiz ve literatüre katkı sağlayabilmemiz anketlere okuyarak cevap vermenize bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KERSE

Aybüke CAN

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

Yaş: () 30 yaş ve altı () 31-40 () 40'ın üstü

Yöneticilik Göreviniz: () Var () Yok

Öğrenim durumunuz: () Lise () Önlisans () Lisans () Lisans Üstü

Çalıştığınız Birim: () Operasyon () Bireysel Pazarlama () Ticari Pazarlama (KOBİ) Diğer.....

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ <i>Aşağıdaki sorulara çalıştığınız işletmeyi göz önünde bulundurarak, lütfen okuyarak, katılma derecenizi (X) ile işaretleyiniz.</i> 1= Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2= <u>Katılmıyorum</u> 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişisel değerlerimin bu bankanın değerleri ile oldukça uyumlu olduğunu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu bankanın insanlara yönelik tutumuyla ilgili değerleri benim değerlerimle uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu bankanın dürüstlüğüne yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu bankanın adalete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KİŞİ-İŞ UYUMU ÖLÇEĞİ <i>Aşağıdaki sorulara çalıştığınız işletmeyi göz önünde bulundurarak, lütfen okuyarak, katılma derecenizi (X) ile işaretleyiniz.</i> 1= Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2= <u>Katılmıyorum</u> 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şu anki işim beni hiç yansıtmıyor (ters uçlu).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu iş aslında benim yapmak istediğim iş değil (ters uçlu).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu işin her anlamda bana uygun olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yaptığım işin benim için doğru bir iş olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu işte amaçlarım ve ihtiyaçlarımın karşılandığı kanaatindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşim beni motive ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kabiliyet, beceri ve yeteneklerimin işime uygun olduğu kanaatindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Dışarda bana daha uygun işlerin olduğunu düşünüyorum (ters uçlu).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşimde yetenek, beceri ve yetkinliklerimi kullanabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ Aşağıdaki sorulara, çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak ve lütfen okuyarak, katılma derecenizi (X) ile işaretleyiniz. 1= Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2= <u>Katılmıyorum</u> 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bankamda iş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardımcı olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bankamda işe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bankamda işle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşe yeni başlayanlara bankaya alışmaları konusunda yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer bireylere ve yöneticime danışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bankamda başkalarının haklarını kötüye kullanmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bankamda diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bankamda herhangi önemli bir davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Bankamda gereksiz konulardan şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Bankamda sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bankamda belirli bir durumun genellikle olumsuz taraflarından çok olumlu taraflarına odaklanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşimde her zaman dakik olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalıştığım günlerde öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Mesai saatlerinde ekstra mola almak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Hiç kimse denetlemediğinde bile bankamın kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bankam ile ilgili değişiklikleri takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Görevim olmasa bile bankamın imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Bankam ile ilgili toplantı ve aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Bankam ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)