

'ALGILANAN ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU
Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelendi. Kocaeli-Yalova kimya sektöründe çalışan 247 kişiden elde edilen veriler söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanıldı. Veriler faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra korelasyon ve regresyon analizleri yolu ile incelendi. Kurduğumuz hipotezlerle uyumlu olarak araştırma sonuçları, örgüt ikliminin yönetimin desteği ile işin iddialı olması boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu gösterdi. Örgüt ikliminin otonomi boyutunun ise iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu gözlemlendi. İklimin rol belirsizliği değişkeni de, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu araştırma sonuçları örgüt iklimine ilişkin algıların çalışanların vatandaşlık davranışı, iş tatmini, duygusal bağlılık gibi tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise iş tatmininin ekstra rol performansı olarak ta adlandırılan vatandaşlık davranış ile, aynı zamanda duygusal bağlılığın güçlü bir belirleyicisi olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: örgüt iklimi, iklimin boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, duygusal bağlılık

'ASSESSING THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION, AFFECTIVE COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEE

ABSTRACT

The present study investigated the relationship between perceived organizational climate, organizational citizenship behavior and job satisfaction and affective commitment. Data obtained from 247 chemical industry employees in Kocaeli-Yalova were used to examine the hypothesized variables. After exploratory factor analysis, data were analysed by correlation analysis and multiple regression models. Consistent with our hypothesis, the results of this research indicated that supervisory support and job challenging dimensions of perceived organizational climate have positive effects on organizational citizenship behavior and job satisfaction and affective commitment. Results indicated that otonomy

dimension of organizational climate have positive effects on job satisfaction and affective commitment to the organization. Also the findings indicated that role ambiguity dimension of organizational climate has negative effect on organizational citizenship behavior (OCB) and affective commitment. The findings suggest the perceptions of employee about organizational climate are conducive to job attitude and behaviors of employee like organizational citizenship behavior, job satisfaction and affective commitment. Furthermore, results indicated that job satisfaction is a strong antecedent of organizational citizenship behavior and affective commitment to the organization.

Key words: organizational climate and dimensions of climate, organizational citizenship behavior, job satisfaction, affective commitment.

GİRİŞ

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir. İklim, çalışanların iş performansını, kişisel ilişkilerini, iş tatminleri, bağlılıklarını etkilediği gibi, örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu da, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur (Mullins,1993, s. 651). Bu nedenle bütün organizasyonlar açısından örgüt iklimi ve iklimin işgücü tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması ve pozitif bir örgüt ikliminin oluşturulmaya çalışılması, oldukça önemlidir. Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde iklimin iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş gücü davranışları üzerindeki etkisi (Pritchard & Karasick, 1973; Schneider & Snyder, 1975) ile son yıllarda yaratıcılık üzerindeki etkilerine dair bazı araştırmalar mevcuttur (Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2000; Gündüz Çekmecelioğlu, 2006). Ayrıca örgüt iklimine ilişkin unsurlardan lider desteği ya da görev özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisini inceleyen bazı araştırmalar vardır (Smith, Organ, & Near, 1983; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al. 2000). Örgüt iklimi çok önemsenmesine rağmen, iklim araştırmaları azdır. Bu araştırmada örgüt iklimi çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmış ve iklimin yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ile rol belirsizliği gibi birçok boyutunun, ekstra rol performansı olarak ta adlandırılan ÖVD, iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi iş tutum ve davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilerek kıyaslanmaktadır. Ayrıca araştırmada iş tatmininin duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyici bir özelliğinin olup olmadığı incelenmektedir. Böylece, bu araştırma ile iklimin hangi değişkenlerden oluştuğu iklim değişkenlerinin tutum ve davranışlar üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğu ve hangi örgüt iklimi boyutunun etkilerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkarılacaktır. İklim araştırmaları çalışanların algılarının ne yönde olduğunu göstermekte, yöneticilerin iklimin önemini kavramasını sağlamakta ve iklimin nasıl düzenlemesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

1. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK KAPSAMI

1.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt iş ortamına ilişkin algıları ve yorumları olarak tanımlanabilir. Pritchard, & Karasick (1973)'e göre örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olup, örgüt çalışanlarının iklime ilişkin algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürden oluşan çok boyutlu bir yapıdır (Batlis,1980, s.233). Örgüt iklimi, örgütün yapısı, yönetim tarzı, otonomi düzeyi, çatışmanın varlığı, sağlanan kaynaklar, ödüller, işin niteliği, örgütsel engeller, baskılar, rol netliği gibi bir çok boyuttan oluşur (Schneider & Snyder, 1975; James & Jones, 1974; Litwin & Stringer, 1974; Brown & Leigh, 1996; Amabile vd., 1996). Örgüt iklimi çalışanların örgüt iş çevresine ilişkin algıları ve yorumlarını yansıttığı için, aynı zamanda psikolojik iklim kavramı ile adlandırılmaktadır. Çalışanların örgüt çevresine ilişkin algıları, kişinin değerleri ışığında ve bireyin kişisel refahı açısından yorumlanarak kişisel anlam ve önem kazanır (James & Jones, 1974). Bireyler örgüte ait değişkenlere bağlı olarak ve iklimin onlar için taşıdığı anlam ve önem doğrultusunda iklimi, iş yönelimli, yenilik yönelimli, destekleyici ya da engelleyici olarak algılar ve bu algılar onların tutum ve davranışlarını etkiler (Schneider & Snyder, 1975; James & Jones, 1974). Bu nedenle bu çalışmada örgüt ikliminin aşağıda açıklaması bulunan yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ile rol belirsizliği boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki belirleyici özelliği, yapılan bir araştırma ile incelenmektedir.

1.1.1. Yönetimin Desteği: Yönetim desteği, yönetimin çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendiren, çalışanlarla aynı fikirde olmadığı zaman onlarla iletişim kuran, eylemlerini çalışanlara açıklayan, çalışanların işlerinde karar almasına imkan veren, işle ilgili problemleri çözmelerine yardımcı olan, iyi çalışmalarını ödüllendiren, ancak çalışanların işini daima kontrol etmekten sakınan davranışlarını içerir. Destekleyici yöneticiler, çalışanların hisleri ve ihtiyaçları ile ilgilenir, pozitif geri bildirim sağlar ve çalışanların becerilerini geliştirmesine katkıda bulunurlar. Yönetimin bu tarz eylemleri, çalışanların kendi kendilerine karar verme ve işte girişimci olma davranışlarını etkileyerek daha yaratıcı sonuçların alınmasına katkıda bulunur (Cummings & Oldham,1997, s.28). Yapılan araştırmalar proje yöneticisi ya da çalışanın ilk yöneticisinin özellikle hedef açıklığı, lider ile izleyicileri arasındaki açık iletişim ve liderin birey ve takım fikirleri ve işlerini destekleyen davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Amabile vd., 1996,s. 1160). Destekleyici yönetim tarzı çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesini sağlar. Psikolojik güven duygusu ise çalışanların, olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilmesini, işinde kontrol duygusuna sahip olmasını, örgütsel rol ve normları açık bir şekilde algılamasını, görevlerini yerine getirirken yeni yöntemler denemesini sağlar (Brown & Leigh, 1996, s.360). Destekleyici yönetim, çalışanlarda kontrol duygusu, seçim yapma özgürlüğü ve güven hissi yaratarak işin daha fazla benimsenmesini (Brown & Leigh, 1996) ve çalışanların içsel motivasyonlarının artmasını sağlar (Cummings & Oldham,1997).

1.1.2. Otonomi ve Özgürlük: Otonomi, işin başından sonuna kadar kontrole sahip olma olarak tanımlanmaktadır. Otonomi, stratejik otonomi ile operasyonel otonomi olmak üzere ikiye ayrılır. Buna göre stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemesindeki

özgürlük, operasyonel otonomi ise; problemleri çözme özgürlüğünü ifade etmektedir. Operasyonel otonomi, kişinin projenin tamamlanmasındaki başarı duygusunu yükseltmekte ve girişim ruhunu cesaretlendirmektedir. Stratejik otonomi ise çalışanların ilgilerini örgütsel strateji ve politikalara yöneltir (Judge vd., 1997). Otonomi hedeflerin saptanmasındaki özgürlük ve katılımcı yapıdan çok, hedeflere ulaşma yöntemlerini seçme yani, çalışanlara görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması anlamına gelir. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınması kişilerin kendini ifade etmesini sağlayarak, içsel motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını artırır (Amabile vd., 1996). Otonomi, bireyin kendini bir hoşgörü ortamında hissetmesini ve kendisini tam bir özgürlük içinde anlatmasını, gerçekleştirmesini ve düşünmesini sağlar. Bu yaratıcılığı besleyen çok önemli bir unsurdur. Burada anlatılan özgürlük kavramı kişi için aynı zamanda sorumluluğu getirir. Kişi özgür olduğu gibi başarılarının ve hatalarının sonuçlarına da katlanacaktır (Yavuz, 1997, s.28).

1.1.3. İşin İddialı Olması: Örgüt ikliminin en önemli unsurlarından birisi de yapılan işin niteliği ile ilgilidir. Kişinin iş rollerinde kendini geliştirmesi yapılan iş iddialı olduğu ölçüde yani, yaratıcı düşüncesini ve çeşitli yeteneklerini kullanabildiği ölçüde gerçekleşecektir (Amabile et al., 1996; Brown & Leigh, 1996). İşin iddialı olması, zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2006). İddialı iş, yapılmasından hoşlanılan, kişiye tanınma ve saygınlık sağlayan, başarıya motivasyonu kazandıran ve sorumluluk duygusu veren işlerdir (Mullins, 1993). Bu işler, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını işleri için daha fazla harcamaya yönlterek, işin daha anlamlı hissedilmesini (Brown & Leigh, 1996, 361) ve çalışanların yaratıcı davranışlarının artmasını sağlar (Amabile vd., 1996; Gündüz Çekmecelioğlu, 2006). Ayrıca bu tip işler sorumluluk duygusu kazandırarak, çalışanları birey ve örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmaya yöneltir.

1.1.4. Rol Belirsizliği: rol belirsizliği kişinin iş ortamında yapacağı görevlerin belirsiz olması ve tutarsız olmasıdır. Kişinin rol beklentileri, çalışma şartları belirsiz ve tutarsız olduğu zaman kişi kendisini psikolojik olarak güvende hissetmediği için, motivasyonu ve işe olan ilgisi azalır. Çalışanlardan beklenenlerin açık ve tutarlı olması, iş normlarının açık olması, psikolojik güvenlik hissi yaratarak işe olan ilgiyi artırır (Brown & Leigh, 1996, s.360).

1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının birey ve örgüt performansı ile ilişkili bulunması, araştırmacı ve uygulamacıların bu konuya olan ilgilerinin giderek artmasına neden olmaktadır. Yönetim ve pazarlama yazınında örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif ilişkilerin varlığına dair araştırma sonuçları mevcuttur (Mackenzie vd. 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997; Barksdale & Werner, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır. Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini

arttıran, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile, bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ (1988)'un beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir. Buna göre ÖVD, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık (Organ, 1988) ve yurttaşlık erdemi (Graham, 1991) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988: 8). Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988, 1990; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff vd., 2000, s.518). Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000, s.518). Sportmenlik, Organ (1988) tarafından, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Podsakoff vd., 2000, s.518). Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık; devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Organ & Lingl, 1995, s.340-341). ÖVD'nin yurttaşlık erdemi boyutu, Graham'ın 1991'deki araştırmasına göre çalışanların örgütün vatandaşları olarak görülmesi ve bundan dolayı sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüşlerinden ileri gelmiştir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara katılmak, politik tartışmalara katılmak, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen bireylerin varlığı örgütü cazip bir çalışma alanı haline getirerek, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmakta (Tepper, Duffy, Hoobler, Ensley, 2004) ve aşağıda ki şekillerde örgütsel performansın artmasına olanak sağlamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997):

a-Çalışanların diğer örgüt üyelerine ihtiyaç duyduklarında yardımcı olma işin püf noktalarını gösterme gibi davranışları, çalışanların verimliliğini ve iş performansını artırır.

b-Çalışanların birbirlerine saygı duymaları, olası problemleri haber vermeleri gibi nezaket davranışları yönetsel etkinliği artırır.

c- birbirlerine özen gösteren çalışanların olduğu bir iş ortamında daha az denetim gereği duyularak çalışanlara sorumluluk verilir ve bu da kaynakların daha verimli ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlar.

d- ÖVD çevre ile iletişim kuran, gözlemler yapan çalışanlar aracılığı ile, örgütün dış çevresindeki değişimlere daha iyi adapte olmasını sağlar.

e- ÖVD birim toplantılarına aktif ve gönüllü olarak katılan takım içi iletişimi arttırmaya çalışan kişiler aracılığı ile, takım üyelerinin daha iyi koordine olmasını sağlar.

f- Örgütü çalışılmaya değer bir iş ortamı haline getirerek, iyi çalışanları etkileme ve elinde tutma yeteneğini artırır.

g-ÖVD örgütte olmayan kişilerin işinin yapılması ya da iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olunması gibi özgecilik davranışları ile devamlılık, düzenlilik gibi vicdanlılık davranışları yolu ile bölümün çıktısının maksimize edilmesini ve örgütsel performansın sürekliliğini sağlar.

1.3. İş tatmini

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder,1975, s.31). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 1994, s.114). İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991, s. 376).

İş tatmini konusunda yapılan birçok çalışma, farklı özellik ve eğilimlere sahip bireylerin iş tatminlerinin farklı olduğunu göstermektedir. İş tatminini etkileyen en önemli kişilik özelliğinin kişinin kendini değerlendirme odağı, en önemli durumsal etkinin ise, işin kendisi olduğu ifade edilmektedir. Ancak birçok çalışma, eğilim ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösterse de organizasyonlar direkt olarak çalışan kişiliğini etkileyememekte, bunun yerine çalışan ile işler arasında en iyi eşleştirmeyi sağlayacak seçim metodlarını kullanarak, iş tatminlerini geliştirmeye çalışmaktadır (Saari ve Judge,2004: 396).

İş tatmini ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen, uzmanlar, çalışan tutumlarının nedenleri, pozitif ve negatif iş tatmini sonuçları, çalışan tutumlarının nasıl ölçüleceği ve etkileneceği alanında birçok boşluk olduğunu ifade etmektedir (Saari ve Judge, 2004, s.395).

1.4. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusuna öncelikle duygusal bağlılık kavramı çerçevesinde yaklaşmıştır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte ve onun amaçlarına olan bağlılığı olarak tanımlanmıştır (Mowday, Porter, Steers, 1982). Duygusal bağlılık, Ailen ve Meyer (1990) tarafından tanımlanan üç unsurlu bağlılık modelinde örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli ve içten olduğu bağlılık türü olarak görülür. Bu modelde duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, içinde bulunulan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma olarak görülmektedir. Bu modelin diğer bir unsuru olan zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı, örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım

yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston,2000: 6). Duygusal bağlılık kişi ile örgüt uyumundan, kişinin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinden kaynaklanır. Oysa diğer bağlılık türleri incelendiğinde normatif bağlılığın ahlaki kaygılardan, zorunlu bağlılığın çıkara dayalı kaygılardan kaynaklandığı görülmektedir. Nitekim bazı araştırmalarda, (Meyer vd., 2001: 36) duygusal bağlılığın, işgücünün davranışlarını diğer bağlılık türlerinden istatistiksel olarak daha kuvvetli bir biçimde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın kişisel (yaş, kıdem, pozitif ve negatif duygusallık gibi karakter özellikleri, içsel veya dışsal kontrol yönelimi) ve örgütsel (iş tasarımı ve liderlik stili) değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık pozitif bir iş tutumu olarak, düşük işgücü devri, düşük devamsızlık, düşük geç gelme oranı ve artan iş performansı ile ilişkili bulunmuştur (Porter vd., 1973; Steers, 1977; Meyer vd., 2001). Örgütsel bağlılık, özellikle, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmada önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarımları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında, çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir (Clement, 1994, s.35).

1.5. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Ortama ilişkin faktörler ile ÖVD ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, George & Bettenhausen (1990) ve Podsakoff & MacKenzie (1995) yaptıkları araştırmalarda bürokratik örgüt yapılarının bireylerin yabancılaşmasına yol açan bir iş çevresi yaratarak, bireyleri vatandaşlık davranışı sergilemekten uzaklaştırdığını saptamıştır. Araştırmacılar, organik örgüt yapılarının ise grup üyeleri arasındaki bağlılığı artırarak çalışanları vatandaşlık davranışı sergilemeye cesaretlendirdiğini tespit etmiştir (Somech & Zahavy, 2004, s.283).

Lider davranışlarının ve uygulamalarının da ÖVD' nin önemli bir belirleyicisi olduğu görülmektedir (Smith, Organ, & Near, 1983; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff vd. 1993; 1996). House & Dessler'e göre (1974) lider desteği, çalışanın ilk yöneticisinin destekleyici davranışlarının derecesine, onu dikkate alma ve ona duyduğu saygıya ilişkin algılayışları olarak tarif edilebilir. Bu tanım; amaç yol teorisi ile uyumlu olup, bu teoriye göre destekleyici lider çalışanlarına rehberlik eden onlara adil davranan ve yaptıkları katkıları değerli gören kişidir. Amaç yol teorisine göre; iş tatmini lider desteğinin önemli bir sonucu olup, yapılan araştırmalar (Podsakoff vd. 1993) bu sonucu desteklemektedir. Lider desteği ile ÖVD arasında bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla saptanmaktadır, ancak bu iki değişken arasında bazen direkt bazen endirekt bir ilişki bulunmaktadır. Bu lider desteği, iş tatmini ve ÖVD arasındaki bağlantıdan kaynaklanmaktadır. Amaç yol teorine göre; lider, amaçlara daha kolay erişebilmek için yol çizerek ve iş tatminini arttırarak çalışan performansını arttırır. Smith, Organ, & Near (1983) tarafından yapılan araştırma liderin

destekleyici davranışlarının ÖVD'nin boyutları üzerinde hem direkt hem de dolaylı etkileri olduğunu göstermektedir. Buna göre, lider desteğinin ÖVD'nin örgütsel uyum boyutu üzerinde kuvvetli ve direkt bir etkisi özgecilik boyutu üzerinde ise, hem direkt hem de iş tatmini üzerinden kuvvetli ve dolaylı bir etkisi gözlenmektedir (Netemeyer vd., 1997). Amaç yol teorisine göre liderin rolü açık kılma davranışları ile vatandaşlık davranışların tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca, transformasyonel liderin vizyon belirleme, rol model olma, izleyicilerini entellektüel olarak uyarma ve onların yüksek performans beklentilerini destekleme gibi özellikleri ile vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir korelasyon saptanmıştır (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Görev özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, göreve ilişkin geri besleme, görevin rutinleşmesi ve içsel olarak tatmin edici görevler ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve yurttaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmektedir. Göreve ilişkin geri besleme, içsel olarak tatmin edici görevler ile vatandaşlık davranışları arasında pozitif, rutin görevler ile vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişki bulgulanmıştır (Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Araştırmacılar, görev özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişkilerin araştırılmaya değer olduğunu ve bu konunun daha detaylı incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000). Az sayıdaki iklim araştırmalarından bazılarında da, çalışanların örgüt ikliminin yönetimin desteği ile işin iddialı olması unsurlarına ilişkin algılarının iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif (Gündüz Çekmecelioğlu, 2005) duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu görülmüştür (Gündüz Çekmecelioğlu, 2006).

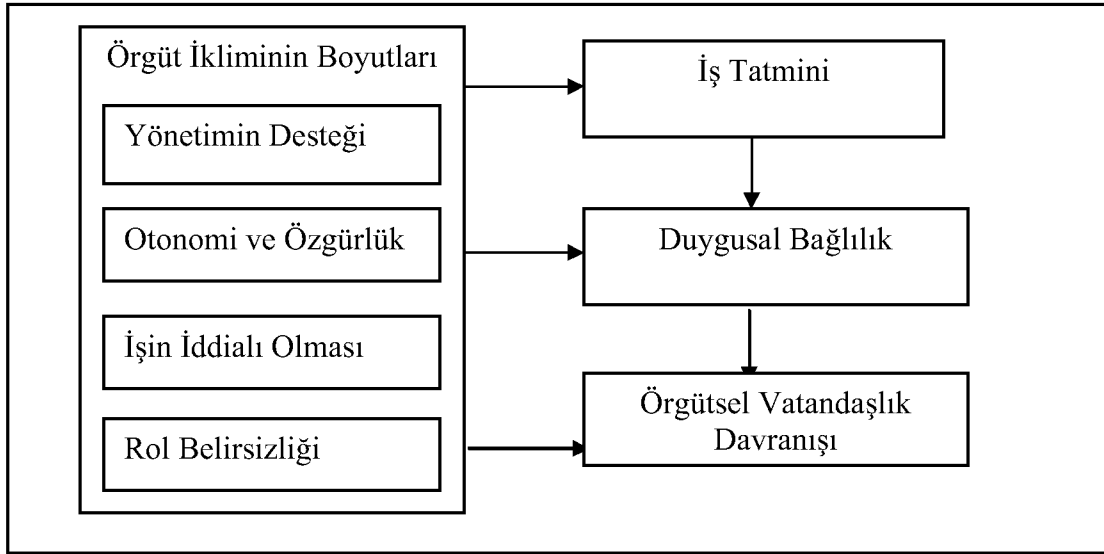
ÖVD'nin belirleyicilerine odaklanan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile iş tatmininin ÖVD ile ilişkisi en sık incelenen değişkenler olduğu ve yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın ÖVD'nin en önemli belirleyicileri olduğu görülmektedir (Bateman & Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Smith vd, 1983; Schappe, 1998; Meyer vd., 2001; Cohen, 2006). Bu ilişkinin nedeni, Sosyal Mübadele Teorisi'ne (SMT) dayanmaktadır. SMT açısından ÖVD'nin sergilenmesi adaletli uygulamalar ve tatmin edici çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun tersi bir durumda ise misilleme, devamsızlık ve isten ayrılma davranışları sergilenecektir (Organ, 1988). Sosyal Mübadele Teorisinin temelinde "karşılıklılık norm"u vardır. Buna göre; işinden tatmin duyan kişi yarar sağladığı kişiye karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Organ 'a göre (1990) kişinin tatmin duygusu, örgüt çalışanları ve yöneticilerinin ona gösterdikleri gönüllü ve çıkar amaçlı olmayan çabalarından kaynaklanır, kişi bu çabalara karşılık vermek ister. Vatandaşlık davranışları, karşılıklılık normunun en önemli örneklerinden birisi olarak, bireylerin kendi kontrolleri altında gönüllülük temeline dayalı olarak sergiledikleri davranışlardır (Gadot, 2006).

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerini inceleyen, Organ ve Konovsky (1995), iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Bateman & Organ (1983) üniversite çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Smith ve arkadaşları da (1983), hem küçük hem de büyük işletmelere uyguladıkları çalışmalarında özgecilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki

olduğunu saptamışken, vicdanlılık boyutu yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden “genelleştirilmiş itaat” adını verdikleri boyut ile iş tatmini arasında direkt bir ilişkinin varlığına rastlamamışlardır (Alotaibi, 2001). Küçük işletmelere uygulanan bir başka çalışmada ÖVD’ nin beş boyutundan sadece ikisinin ÖVD ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Schnake, 1991). Bazı araştırmacılar, bilişsel ve duygusal tatmin ölçümlerinin ÖVD üzerinde farklı etkilerinin olduğunu iddia etmiştir. Williams ve Anderson (1991) duygusal tatmin ölçümlerini ÖVD ile ilişkili değilken, bilişsel iş tatmin ölçümlerinin ÖVD ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bahsedilen çalışmaların aksine, iş tatmininin ÖVD ile ilişkili olmadığı da bulgulanmıştır (Schappe, 1998). Benzer şekilde, bağlılık ile ÖVD arasında bir ilişki saptanmıştır. Meyer ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılığın arzu edilen iş davranışı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık unsurlarından bir diğeri olan normatif bağlılık ile ÖVD ilişkisinin bunu izlediği, zorunlu bağlılığın ÖVD ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Cohen’in (2006), Arap ve Musevi kültürlerinde örgütsel bağlılığın ÖVD ve performans ile ilişkisini araştırdığı çalışmada ise, söz konusu değişkenler arasında pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ise bireyin işinden duyduğu tatminin örgütsel bağlılığa yol açtığı görüşünü savunan araştırmacılar olduğu kadar, (MacKenzie, 1998) diğer yandan bireyin örgütüne duyduğu bağlılığın iş tatmini sonucunu doğurduğu şeklinde araştırma sonuçları da mevcuttur (Bateman & Strasser, 1984; Vilela et al., 2008). İş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurları arasındaki ilişkiler incelendiğinde bazı diğer araştırmalarda da iş tatmininin öncelikle duygusal bağlılığın kuvvetli bir belirleyicisi olduğu ardından normatif bağlılığı belirlediği görülmektedir (Altaş, Çekmecelioğlu, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yazın incelendiğinde, ÖVD’nin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarına bağlı olarak sergilenen bir davranış olarak görüldüğü, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha çok araştırıldığı görülmektedir. Ancak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi tutum ve davranışlar çalışanların iş ortamına ilişkin unsurları algılama ve yorumlama biçimlerine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortama bağlı bir faktör olarak görülmesi ve algılanan iş ortamı ile ÖVD ilişkilerinin incelenmesi daha yeni bir bakış açısı olup, Türk iş ortamında gerek örgüt iklimi, gerekse iklim özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkileri yeterince incelenmemiştir. Bu nedenle bu çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan örgüt ikliminin yönetimin desteği, otonomi, işin iddialı olması, rol belirsizliği boyutlarının ÖVD, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenerek karşılaştırılmakta, ayrıca iş tatmini, ÖVD ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler de değerlendirilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Örneklem

Araştırma Kocaeli ve Yalova’da kimya sektöründe faaliyet gösteren üç işletmenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Toplam 300 anket dağıtılmış, geriye dönen ve eksiksiz olan 247 veri SPSS 11.0 programı yolu ile değerlendirilmiştir. Anketlerin geriye dönüş oranı %82 olup, bu oran literatürde oldukça yüksek bir oran olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde % 78’ inin 40 yaşın altında olduğu, % 80’ninin erkek, % 81’nin evli, % 41’nin en az 10 yıldır işletme içinde çalıştığı, % 60’nın lise mezunu, % 40’nın ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

2.2. Veri toplama yöntemi ve ölçüm

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formları üç işletmenin İnsan Kaynakları bölümleri aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde Podsakoff’un (1990) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Örgüt iklimini oluşturan yönetimin desteği değişkeninde yer alan 7, otonomi ve özgürlükteki 3, işin iddialı olması değişkenindeki 4 soru Amabile vd., (1996) ile Cummings & Oldham (1997), Scott and Bruce (1994) çalışmalarından, rol belirsizliğinde yer alan 3 soru Brown & Leigh (1996), iş tatmini ile ilgili 3 soru Schwepker (2001) tarafından geliştirilen ölçeklerden elde edilmiştir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

2.3. Analizler

2.3.1. Faktör Analizleri

Örgüt iklimi ölçeğinin ise KMO %87 ve Barlett testi skoru 0,000 gibi oldukça yüksek değerler bulunmuştur. Örgüt iklimi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda dört faktör tespit edilmiştir. Bu dört faktör toplam varyansın %73.5'ini açıklamaktadır. Faktör 1 olan yönetimin desteği diğer faktörlerden bağımsız olarak toplam varyansın en büyük kısmını (%38.5) açıklayabilmektedir. Faktör 2 olan otonomi toplam varyansın %14.8'sini işin iddialı olması %10.8'ini, rol belirsizliği ise %9.4'ünü açıklamaktadır. Tablo 1'de iklim ölçeğinde yer alan değişkenlerin faktör yükleri Tablo 1'de yer almakta olup örgüt ikliminin boyutlarının croanbach alfa katsayıları ise yönetim desteği (0.91), otonomi ve özgürlük (0.87), işin iddialı olması (0.86), rol belirsizliği (0.85) şeklinde saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda iş tatmininde yer alan üç soru tek faktör altında toplanmış ve güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.91 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan yirmi sorunun ortalaması alınarak tek bir boyut olarak analizlere dahil edilmiştir. ÖVD ölçeğinde yer alan hiçbir soru çıkarılmamış olup, ölçeğin croanbach alfa katsayısı 0.85 olarak saptanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinde 6 soru yer almakta olup, Meyer&Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden adapte edilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
YDES2	.879			
YDES3	.851			
YDES4	.830			
YDES5	.800			
YDES1	.773			
YDES7	.736			
YDES6	.567			
OTO2		.860		
OTO1		.824		
OTO3		.821		
İŞİD3			.843	
İŞİD2			.819	
İŞİD4			.802	
İŞİD1			.775	
RBEL1				.888
RBEL2				.858
RBEL3				.855

2.3.2. Korelasyon analizleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt ikliminin yönetimin desteği boyutunun iş tatmini, duygusal bağlılık

ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Otonominin ise benzer şekilde iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminin işin iddialı olması değişkeni ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve ÖVD arasında pozitif ilişkiler tespit edilmektedir.

Tablo 2. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

		Ort	Std spm	1	2	3	4	5	6	7
YD.	1	3.54	.84	.91(a)	.522**	.380**	-.146*	.515**	.505**	.469**
OT	2	3.25	.87		0.87(a)	.314**	-.142*	.437**	.387**	.269**
İD	3	4.23	.66			0.86(a)	-.244**	.661**	.518**	.421**
RB	4	2.19	1.19				0.85(a)	-.234**	-.247**	-.236**
İŞT	5	3.91	.90					0.91(a)	.649**	.470**
DB	6	3.74	.92						0.91(a)	.581**
ÖVD	7	4.15	.45							0.85(a)

YD: Yönetimin desteği, OT:otonomi,İD:işin iddialı olması, RB: rol belirsizliği, İŞT: İş tatmini, DB: duygusal bağlılık, ÖVD: örgütsel vatandaşlık davranışı

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'te yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde iklimin yönetim desteği değişkeninin ÖVD'yi ($\beta = .355$, $p < 0.01$), duygusal bağlılığı ($\beta = .309$, $p < 0.01$) ve iş tatminini ($\beta = .236$, $p < 0.01$) pozitif yönde ve kuvvetli biçimde etkilediği görülmektedir. Yönetimin desteği en kuvvetli biçimde önce ÖVD sonra duygusal bağlılığı etkilemektedir. Otonomi iş tatmini ($\beta = .145$, $p < 0.01$) ve duygusal bağlılığı ($\beta = .103$, $p < 0.05$) pozitif yönde etkilemektedir. İşin iddialı olması değişkeni ise iş tatmini, duygusal bağlılık ve ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir. İşin iddialı olması değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi ($\beta = .513$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık ve ÖVD üzerindeki etkisinden daha yüksektir. Rol belirsizliğinin ise ÖVD'yi ($\beta = -.121$, $p < 0.05$) ve duygusal bağlılığı ($\beta = -.121$, $p < 0.05$) negatif yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde ise yönetimin desteğinin iş tatminini ($\beta = .236$, $p < 0.01$) pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 3: Örgüt İklimi Boyutlarının ÖVD ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		İş Tatmini		Duygusal Bağlılık	
	β	t	β	t	β	t
Yönetimin Desteği	.355**	5.44	.236**	4.44	.309**	5.09
Otonomi	-.007	-.100	.145**	2.78	.103	1.74*
İşin iddialı olması	.262**	4.13	.513**	10.51	.344**	6.18

Rol belirsizliği	-.121* -2.18	-.053 -1.17	-.103* 1.99
**p<.01 *p<.05	R ² =.470, F=69.50 Sig=.000	R ² =.529 F=70.04 Sig=.000	R ² =.390 F=40.35 Sig=.000

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde (Tablo 4) ise, iş tatmininin vatandaşlık davranışları ($\beta = .470$, $p < 0.01$) ve duygusal bağlılık üzerinde ($\beta = .649$, $p < 0.01$) çok güçlü ve pozitif bir etkisi vardır. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak ($\text{sig} = 0.000$) anlamlıdır.

Tablo 4: İş tatmininin ÖVD Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Duygusal bağlılık	
	β	t	β	t
İş Tatmini	.470**	8.32	.649**	13.38
	R ² =.220, F=69.27 Sig=.000 **p<.01 *p<.05		R ² =.419, F=178.49 Sig=.000 **p<.01 *p<.05	

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Değişim ve rekabet koşullarında başarılı olma zorunluluğu işletmelerin performans üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çalışan tutum ve davranışlarına giderek daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Ancak bu tutum ve davranışlar kendiliğinden gerçekleşmez, yapılan işin niteliğine, yönetimin tutumuna, işteki özgürlük düzeyi gibi bir dizi iklime ait değişkene bağlıdır. Bu çalışmada, Kocaeli-Yalova kimya endüstrisi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma ile örgüt iklimi, ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkilere dair önemli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgüt iklimi boyutlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminlerini ve duygusal bağlılığını belirlediğini göstermektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar örgüt ikliminin yönetimin desteği boyutunun başta çalışanların ekstra rol davranışı olarak tanımlanan vatandaşlık davranışları olmak üzere, örgüte duyulan duygusal bağlılığı ve ardından iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar bize yöneticilerin çalışanların düşüncelerini ve önerilerini cesaretlendiren, objektif bir biçimde değerlendiren, risk almalarını teşvik eden tutum ve

davranışlarının, çalışanların örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmasını, örgüt amaç ve değerlerini benimsemesini ve bu amaçlar için çaba sarf etmesini sağladığını göstermektedir. Dikkat çekici bir diğer konuda yönetimin destekleyici tavır ve davranışlarının iş tatminini arttırmakla birlikte ÖVD ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğudur. Bu da bize yönetim şeklinin ve yönetici davranışlarının öncelikle çalışanların örgüte karşı duydukları duygu ve düşünceleri belirlediğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar yazında yer alan bazı araştırma sonuçları ile benzerlik içermektedir. Smith, Organ, & Near (1983) tarafından yapılan çalışmada liderin destekleyici davranışlarının ÖVD'nin boyutları üzerinde hem direkt hem de dolaylı etkileri olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından çalışmada da lider desteğinin vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, dönüşümcü (transformatif) liderlik tarzının vizyon belirleme, rol model olma, izleyicilerini entellektüel olarak uyarma, çalışanların yüksek performans beklentilerini destekleme gibi özellikleri ile vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Benzer şekilde lider davranışlarının duygusal bağlılığı (Meyer et al., 2001; Gündüz Çekmecelioglu, 2006) ve iş tatminini kuvvetli bir biçimde etkilediği görülmektedir (Gündüz Çekmecelioglu, 2005).

Araştırma sonuçları iklimin işin iddialı olması değişkeninin öncelikle iş tatminini kuvvetli bir biçimde etkilediği ardından duygusal bağlılığı ve ÖVD'yi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç bize yapılan işin niteliğinin özellikle iş tatmini açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan işin şirket başarısı açısından taşıdığı önem ile yapılmaya değer bir iş olduğuna ilişkin algı arttıkça, iş tatmini ile birlikte örgüte duyulan bağlılık artmakta ve kişi örgüte yönelik yardımsever ve pozitif davranışlar sergilemektedir. Bu araştırma sonuçları, görev özellikleri ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen, ancak az sayıda olan bazı araştırma sonuçları benzerlik içermektedir. Bazı çalışmalarda içsel olarak tatmin edici görevler ile vatandaşlık davranışları arasında pozitif, rutin görevler ile vatandaşlık davranışlar arasında negatif bir ilişki saptanmıştır (Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Ayrıca işin iddialı olmasının yaratıcılık ve yeniliği (Amabile et al., 1996) ile iş tatminini arttırdığı yönde bulgular vardır (Shalley, et al., 2000; Gündüz Çekmecelioglu ve Kaya, 2005). Podsakoff ve arkadaşları (2000), görev özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişkilerin araştırılmaya değer olup, bu konunun daha detaylı incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Araştırmada iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgulan bir diğer değişken otonomi ve özgürlük düzeyidir. Kişiye işini yaparken verilen özgürlük düzeyi arttıkça ve kişi örgütsel sonuçlara etki ettiğini düşündükçe işinden daha fazla tatmin duymakta ve örgüte duyduğu bağlılık düzeyi artmaktadır. İklimin bir diğer önemli değişkeni olan rol belirsizliği, çalışanların hedeflere ulaşmasını güçleştirerek örgüt yararına sergiledikleri gönüllü davranışlar olan ekstra rol performansını ve örgüte duyulan bağlılığı azaltmakta, örgüte katkı yapma isteğini yok etmektedir. Bu nedenle, yönetim çalışanlardan ne beklendiğini açık ve tutarlı bir şekilde saptamalı, iş normlarını açık kılmalıdır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulguda iş tatmini, duygusal bağlılık ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İş tatmini örgütsel bağlılık ve ÖVD ile ilişkisi açısından en sık incelenen değişkenlerden biridir. Bulgular, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen çok önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Organ ve Konovsky,1995; Bateman & Organ, 1983; Netemeyer et al., 1997). Buna göre yaptığı işten tatmin duyan çalışan karşılıklılık normuna göre, yarar sağladığı kişiye ya da örgüte yönelik pozitif davranışlar sergiler. Burada işten duyulan tatmin kişinin örgüte duyduğu bağlılığı arttırmakta ve bunun sonucunda çalışan bir bütün olarak örgüt etkinliği arttıracak davranışlar sergilemektedir.

Bu araştırma, örgüt ikliminin örgütsel etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanlarının iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve örgütün bütününe yönelik sergiledikleri özgecilik, vicdanlılık, nezaket, yurttaşlık bilinci gibi vatandaşlık davranışlarını arttırmak isteyen yöneticiler örgüt iklimini yönetimin çalışanlara yönelik destekleyici davranışlarını artıracak, rol belirsizliğini azaltacak şekilde düzenlemelidir. Ayrıca yönetim çalışanların ekstra rol performanslarını arttırmak için çalışanların görevlerinin örgüt vizyonu ve misyonu ile şirket başarısı açısından taşıdığı anlam ve önemi vurgulamalı, çalışanların görevlerini çeşitlendirerek, yetkilerini arttırmalı, inisiyatif kullanmalarına imkan vermelidir.

KAYNAKÇA

- Alotaibi , A.G. (2001). Antecedents of OCB:A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
- Amabile , T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy Of Management Journal*, Vol 39(5), 1154-1184.
- Barksdale, K., Werner, J.M. (2001). Managerial Ratings of in-role Behaviors, Organizational Citizenship, and Overall Performance: Testing Different Models of their Relationship. *Journal Business Research*, 51(2), 145-55.
- Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Batlis, N. (1980). The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave. *The Journal Of Psychology*, 104, 233-240.
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brown , S., Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Cohen, A. (2006). The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- Cummings, A., Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee. *California Management Review* , 40 (1), 22-37.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış [Organizational Behaviors]* (242.ed.). İstanbul, Türkiye: İşletme Fakültesi.
- Gadot, E. V. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.

- George, J. M., Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: a Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698 -709.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
- Gündüz, Çekmecelioğlu, H., Kaya, G. (2005). Arranging Work Environment for Creativity: Effects on Job Satisfaction and Intention to Leave. **Fourteenth Business Congress**, 384-391.
- Gündüz, Çekmecelioğlu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 295- 311.
- House, R., J., Dessler, G. (1974). *The Path Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and Priori Tests, Contingency approaches to Leadership*, James G. Hunt and Lars L. Larson, eds: Carbondale IL:SIU Press, 29-55.
- James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112
- Judge,W. Q., Fryxell, G. , Dooley, R.S. (1997). The New Task of R&D Management:Creating Goal-Directed Communities For Innovation, *California Management Review*, 39 (3), 37-53.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol:42(1), 58-74.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1974). *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Edition, Harvard University Press, Boston.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Fetter, R. (1993). The Impact of OCB on Evaluations of Sales Performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2001). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20 – 52
- Mullins, L. J. (1993). *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Daryl, M., McMurrian, R. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier*. Syndrome, Lexington. MA: Lexington Books
- Organ, D. W., Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3-10
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W., Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personel Psychology*, 48(4), 775-802
- Podsakof, P.M., Mackenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31,351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (1995). An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). A Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Podsakof, P.M., Mackenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakof, 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.
- Pritchard R. D., Karasick, B.W. (1973). The Effects of Organizational Climate Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organization & Human Performance*, 9, 126-146.
- Saari, L., Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4)395-407.

- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model And Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on OCB. *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schneider, B., Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, Vol.43 Issue 2.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663
- Somech A., Zahavy D. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Tepper B., Duffy M., Hoobler J., Ensley M. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3) .455-465.
- Vilela, B., González V., Ferrin, P.F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context, *Industrial Marketing Management*.
- Williams, L.J, Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617