T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

PSİKOLOJİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Rabia YILMAZ

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya- 2018

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

PSİKOLOJİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Rabia YILMAZ

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) tarafından 16203010 no'lu doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

Konya-2018

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince bilgisini ve emeğini hiçbir halükarda sakınmayan ve değerli katkılarıyla bana her zaman destek olan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü hocalarından danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışmanın hazırlanmasında olumlu yönlendirmeleri ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. Rıfat İRAZ'a, Prof. Dr. Abdullah KARAMAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yalçın İLERİ'ye ve Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER'e teşekkür ederim.

Bunun yanında, istatistiki verilerin analizinde yardımlarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Neriman AKDAM'a ve Arş. Gör. Dr. Yunus AKDOĞAN'a teşekkür ederim. Ayrıca katkılarından dolayı Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ'a teşekkür etmek isterim. Tezin şeklen düzeltmelerinde verdiği katkılardan dolayı Mustafa ERDEN'e teşekkür ederim.

Yadsınamayacak özverileri ve değerli katkılarından dolayı babam Ahmet YILMAZ, annem İkbal YILMAZ ve ablalarım Feza YILMAZ ve Sema YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Selda Y. ERGÜZELOĞLU'na teşekkür etmek isterim.

Rabia YILMAZ

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Rabia YILMAZ	Numarası: 134127002007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme	
	Programı	Doktora	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	Tezin Adı	Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma	

ÖZET

21. yüzyılın bir gerekliliği olarak teknik ve teknolojik ilerlemelerin üst seviyelerde olması, çalışanların psikolojik yanının araştırılması ve daha çok geliştirilmesini yadsıyamamıştır.

Bu doğrultuda bu çalışmada, psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak, çalışmanın teorik bölümünde psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon konuları incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü incelenmiştir.

Anketler, İSO 500 kapsamındaki ilaç ve kimya sanayi işletmelerinde görev yapan 416 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. SPSS 15.0 ve AMOS 11 programı ile yapılan analizlerin neticesinde psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun yarı aracılık rolü saptanmıştır.

Ayrıca ilgi/hoşlanma; katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde yarı aracı bir role sahiptir. İlgi/hoşlanma; katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracı bir role sahipken destekleyici yönetim ve tanıma için tam aracı bir rol üstlenmektedir. Ayrıca yeterli görme; destekleyici yönetimin ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynamıştır.

Yeterli görme; katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracı bir role sahipken destekleyici yönetim için tam aracı bir role sahiptir. Ayrıca tercih etme; destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde yarı aracı bir role sahipken destekleyici yönetimin, katkının ve kendini ifadenin nezaket üzerindeki etkisinde yarı aracı bir role sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İçsel Motivasyon, Sanayi İşletmeleri.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Rabia YILMAZ	Numarası: 134127002007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme	
	Programı	Doktora	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	Tezin İngilizce Adı	The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Effect of Psychological Climate on Organizational Citizenship Behavior: A Research on Industrial Organizations	

SUMMARY

The high level of technical and technological progress as a requirement of the 21st century could not deny investigation and further development of psychological aspects of employees.

Accordingly in this study, it is aimed to examine the mediating role of intrinsic motivation on the effect of psychological climate on OCB. Questionnaires were conducted on 416 white-collar employees in the pharmaceutical and chemical industrial enterprises involved in 500 largest industrial companies of Turkey. As a result of the analyses carried out with SPSS 15.0 and AMOS 11 program, semi-mediating role of intrinsic motivation on the effect of psychological climate on OCB was found.

Interest/enjoyment also has a semi-mediating role in the effect of contribution and challenging on altruism. Moreover, while interest/enjoyment has a semi-mediating role in the effect of contribution, self-expression and challenging on civic virtue, it has a full mediating role for supportive management and recognition. It also

plays a semi-mediating role in the effect of perceived competence, supportive management and contribution on courtesy.

While perceived competence has a semi-mediating role in the effect of contribution, self-expression and challenging on civic virtue, it has a full mediating role for supportive management. Moreover, while perceived choice has a semi-mediating role in the effect of supportive management, role clarity and contribution on courtesy, it is semi-mediator in the effect of supportive management, contribution and self-expression on courtesy.

Key Words: Psychological Climate, OCB, Intrinsic Motivation, Industrial Organizations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **i**
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
SUMMARY ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM: PSİKOLOJİK İKLİM **3**
1.1. Psikolojik İklim ile İlgili Kavramlar 3
1.1.1. Örgüt İklimi 3
1.1.2. Örgüt Kültürü 5
1.1.3. İş Tatmini 9
1.2. Psikolojik İklim Kavramı ve Tanımı 11
1.2.1. Psikolojik İklimin Önemi 13
1.2.2. Psikolojik İklimin Boyutları 15
1.2.2.1. Destekleyici Yönetim 15
1.2.2.2. Rolde Açıklık 17
1.2.2.3. Katkı 18
1.2.2.4. Tanıma 19
1.2.2.5. Kendini İfade 20
1.2.2.6. Meydan Okuma 21
1.2.3. Psikolojik İklim Modelleri 23
1.2.3.1. Genel Psikolojik İklim Modeli 23
1.2.3.2. Çoklu Paydaş Modeli 26
1.2.4. Psikolojik İklimin Sonuçları 27

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....30
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar.....30
2.1.1. Örgütsel Spontanlık.....30
2.1.2. Psikolojik Sözleşme.....32
2.1.3. Ekstra Rol Davranışları.....34
2.1.4. Pro-Sosyal Örgütsel Davranışlar.....35
2.1.5. İzlenim Yönetimi.....37
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı.....38
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....40
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....42
2.2.2.1. Özgecilik.....42
2.2.2.2. Nezaket.....44
2.2.2.3. Centilmenlik.....44
2.2.2.4. Vicdanlılık.....45
2.2.2.5. Sivil Erdem.....46
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....47
2.2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi.....47
2.2.3.2. Eşitlik Teorisi.....49
2.2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....50
2.2.3.4. Karşılıklılık Norm Teorisi.....52
2.2.3.5. Vekalet Teorisi.....53
2.2.3.6. Bekleyiş Teorisi.....55
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İÇSEL MOTİVASYON.....58
3.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar.....58
3.1.1. İhtiyaç.....58
3.1.2.Dürtü.....59
3.1.3. Güdü.....60
3.1.4. Davranış.....62
3.1.5. Kişilik.....63
3.1.6. Tutum.....64
3.2. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....65

3.3. Motivasyonu Kuramları 67
3.3.1. İçerik Kuramları 67
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 68
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 69
3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı 70
3.3.1.4. Alderfer'in VIG Kuramı 71
3.3.2. Süreç Kuramları 72
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı 72
3.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı 73
3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı 74
3.3.2.4. Pekiştirme Kuramı 76
3.3.2.5. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı 77
3.3.3. Motivasyona Farklı Yaklaşımlar 78
3.4. Motivasyon Kaynakları 79
3.4.1. İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı 79
3.4.1.1. İçsel Motivasyonun Önemi 81
3.4.1.2. İçsel Motivasyon Boyutları 83
3.4.1.2.1. İlgi/ Hoşlanma 83
3.4.1.2.2. Yeterli Görme 84
3.4.1.2.3. Tercih Etme 85
3.4.1.2.4. Baskı/Gerilim 86
3.4.1.3. İçsel Motivasyon ile İlgili Kuramlar 87
3.4.1.3.1. Öz Belirleme Kuramı 87
3.4.1.3.2. Akış Kuramı 90
3.4.1.4. İçsel Motivasyonun Sonuçları 92
3.4.2. Dışsal Motivasyon Kavramı ve Tanımı 93
3.4.3. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması 95
3.4.4. Psikolojik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon İlişkisi 100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA 103

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 103

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 103

4.3. Konu ile İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar 104

4.4. Metodoloji 107

4.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 107

4.4.2. Araştırmanın Yöntemi 109

4.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 109

4.4.4. Pilot Çalışma 110

4.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 110

4.4.6. Verilerin Toplanması 111

4.5. Analizler ve Bulgular 111

4.5.1. Frekans Analizi 111

4.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 113

4.5.2.1. Psikolojik İklim ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 114

4.5.2.2. ÖVD ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 118

4.5.2.3. İçsel Motivasyon ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 122

4.5.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi 126

4.5.3. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 128

4.5.4. Korelasyon Analizi 132

4.5.5. Regresyon Analizi 136

4.5.5.1. Psikolojik İklimin ÖVD Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü 138

4.5.5.2. Psikolojik İklim Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi 141

4.5.5.3. Psikolojik İklim Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi 144

4.5.5.4. İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi 147

4.5.5.5. Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının ÖVD'nin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının Aracılık Rolü 150
4.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması 202
SONUÇ VE ÖNERİLER 216
KAYNAKÇA 224
EKLER 253
EK-1: Anket Formu 253
EK-2: Korelasyon Analizi Tablosu 257
ÖZGEÇMİŞ 259

KISALTMALAR LİSTESİ

İSO : İstanbul Sanayi Odası

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

OCB : Organizational Citizenship Behavior

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

VD : Çok Yazarlı Eserlerde İlk Yazardan Sonrakiler

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 4.1: İlaç ve Kimya Sanayi Kuruluşlarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı Tablosu 110
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri 112
Tablo 4.3: Psikolojik İklim ile İlgili Faktör Analizi 115
Tablo 4.4: Psikolojik İklim ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği 117
Tablo 4.5: ÖVD ile İlgili Faktör Analizi 119
Tablo 4.6: ÖVD ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği 121
Tablo 4.7: İçsel Motivasyon ile İlgili Faktör Analizi 123
Tablo 4.8: İçsel Motivasyon ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği 125
Tablo 4.9: Doğrulayıcı Faktör Analizi 127
Tablo 4.10: Tanımlayıcı İstatistikler 128
Tablo 4.11: Psikolojik İklim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 129
Tablo 4.12: ÖVD ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 130
Tablo 4.13: İçsel Motivasyon ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 131
Tablo 4.14. Psikolojik İklimin ÖVD Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 139
Tablo 4.15: Psikolojik İklim Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi 141
Tablo 4.16: Psikolojik İklim Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi 144
Tablo 4.17: İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi 148
Tablo 4.18: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 151
Tablo 4.19: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 154
Tablo 4.20: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 156
Tablo 4.21: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 158

Tablo 4.22: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....161
Tablo 4.23: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 164
Tablo 4.24: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....166
Tablo 4.25: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 169
Tablo 4.26: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 172
Tablo 4.27: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 175
Tablo 4.28: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Tercih Etme Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 178
Tablo 4.29: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 180
Tablo 4.30: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 183
Tablo 4.31: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 186
Tablo 4.32: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi 188
Tablo 4.33: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....191
Tablo 4.34: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....193
Tablo 4.35: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....196
Tablo 4.36: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....198
Tablo 4.37: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi.....200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Çoklu Düzey Modeli 8
Şekil 1.2: İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi 10
Şekil 1.3: Genel Psikolojik İklim Modeli 25
Şekil 1.4: Çoklu Paydaş Modeli 27
Şekil 2.1. Örgütsel Spontanlık Modeli 31
Şekil 2.2: Pro-Sosyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD 36
Şekil 3.1: İçsel Motivasyonu Etkileyen Durumlar 81
Şekil 3.2: Motivasyon Sınıflandırması 89
Şekil 3.3: İçsel Motivasyonda Akış Modeli 91
Şekil 3.4: İçsel ve Dışsal Motivasyonun Hiyerarşik Yapısı 98
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli 108
Şekil 4.2: Baron ve Kenny'nin Aracılık İlişkisi Modeli 137

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanlar kayda değer bir zaman dilimi boyunca ve yoğun olarak çalışmaktadırlar ve bu çalışmanın yoğunluğundan ister istemez fiziksel ve psikolojik olarak etkilenmektedirler. Bu durumda örgüt genelinde olumlu bir hava hakimse iş yoğunluğunun çalışan üzerindeki etkileri azalabilmektedir. Ancak örgütün atmosferinin olumlu yönde tesir etmediği bir çalışan, iş ortamı ve iş ortamının dışında dahi olumsuz haller ve duygular yaşayabilmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların üstleri ve iş arkadaşları ile ilgili olan izlenimleri, örgüt içinde oluşan durumları, örgütsel vasıfları, yöntem ve usulleri nasıl idrak ettikleri, iş çevresini deneyimlemeleri ve çevrenin karakteristiği hakkındaki düşünceleri önem kazanmaktadır.

Örgütteki olumlu atmosferden kaynaklanan olumlu psikolojik iklim, çalışanların örgütteki rollerini hakkıyla gerçekleştirmelerine ve rol ötesi davranışları kendi iradeleriyle yapmalarına yardımcı olacaktır. Bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini artıracaktır. Ancak vatandaşlık davranışını harekete geçirmenin bir yolu çalışanların işlerini severek ve zevkle yapmaları yani içsel olarak motive olmalarıdır.

Başka bir deyişle iyi bir örgüt atmosferinin var olduğunun algılanması sonucu ortaya çıkan olumlu psikolojik iklim, örgütün çalışanlar tarafından bireysel olarak nasıl algılandığı ile ilgilidir. Psikolojik iklim, çalışanların şahsi yani subjektif düşüncelerini yansıttığı için onların görevleri ile ilgili ve örgütle ilgili sergileyecekleri davranışların psikolojik alt yapısını oluşturacaktır. Örgüt hakkında olumlu bir psikolojik iklim algısına sahip olan bir çalışan örgütle ilgili olumlu tavır ve davranışlar sergilemek ve iş sorumluluklarını yerine getirmek konusunda iyi bir seviyeye ulaşabilir. Ancak çalışan olumlu bir psikolojik iklim algısının yanında yüksek bir içsel motivasyona sahipse yani arzu ve merak duydukları yönünde sadece yaptığı faaliyetin kendisinden aldığı zevk, merak, tutku gibi olgular için hareket etmesi söz konusu ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi başka bir deyişle

formal görev tanımlarının ya da iş rollerinin ötesinde davranışlar sergilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Yukarıdaki açıklananlara bağlı olarak bu çalışmada, psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün nasıl bir düzeyde ve ne doğrultuda olduğu izah edilmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda çalışma dört ana bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın ilk üç bölümü literatür esaslıyken dördüncü bölüm uygulama esaslıdır. Birinci bölümde, psikolojik iklim kavramı ve psikolojik iklim ile ilgili kavramlar ile psikolojik iklimin önemi, boyutları, modelleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramların yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, boyutları, kuramları ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise motivasyon kavramı ve motivasyon ile ilgili kavramlar, motivasyon kuramları ve motivasyon kaynakları çerçevesinde içsel motivasyon kavramı ile içsel motivasyonun önemi, boyutları, kuramları ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca dışsal motivasyon kavramı, içsel ve dışsal motivasyonun karşılaştırılması ile psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu içinde bulunan (İSO 500) ilaç ve kimya sanayi işletmeleri üzerinde uygulanan anketlerin verilerinin analiz ve bulguları incelenmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İKLİM

Bu bölümde; psikolojik iklim ile ilgili kavramlar, psikolojik iklim, psikolojik iklimin önemi, psikolojik iklimin boyutları, psikolojik iklim modelleri ve psikolojik iklimin sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.1. Psikolojik İklim ile İlgili Kavramlar

Psikolojik iklim ile ilgili kavramlar olarak örgüt iklimi, örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır.

1.1.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, endüstri psikolojisi, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında uzun bir geçmişe sahiptir. Lewin ve arkadaşları (1939: 275) bu terimi kullanan ilk araştırmacılardır ve örgüt ikliminin çevre ve insan ile ilgili olduğunu savunmuşlardır (Castro, 2010: 2). Daha sonraları örgüt iklimi 1970'lerde daha spesifik bir biçimde araştırılmış ve bu durum örgüt iklimi çalışmalarına ivme kazandırmıştır.

Birey resmi ilişkiler içinde bulunduğu ve bulunmadığı herkes tarafından etkilenir ve bu durum onun davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Bilim insanlarının genel kanıları, insanın kendi dışındakiler hakkındaki algısının onun davranışlarına önemli derecede tesir ettiğidir. Bu duruma bağlı olarak, örgüt iklimi araştırmaları, insan algısını baz alarak çeşitli sonuçlara ulaşamaya çalışır (Clark, 2002: 94).

Örgüt iklimi, işgörenlerin örgütün asıl üyeleri olduğunu savunan örgütün değerleri, kurucu normları ve tutumlarını yansıtan ve işgörenlerin örgüt hakkında ortak duyguları, tavırları ve algıları ile oluşan ve onların davranışlarını olumlu ya da olumuz yönde etkileyebileceği savunulan bir terimdir (Castro, 2010: 2).

Örgüt iklimi, örgüt içinde kabul edilen genel prosedürler, ortak değerler ve örgütün inanç sistemi doğrultusunda izlediği belirli bir yol ile ilgilidir (Chen vd., 2007: 105).

Örgüt iklimi, işgörenlerin, örgütün genel iş alanı, prosedürleri ve değersel düzeni hakkındaki ortak algılarıdır (Ghanbari ve Eskandari, 2013: 3).

Diğer bir deyişle örgüt iklimi, işgörenlerin politikalar, uygulamalar, prosedürler ve desteklendikleri ve bekledikleriyle örtüşen durumların, gözledikleri deneyim ve davranışların paylaşılan algılarından oluşur (Schneider vd, 2013: 362). Örgüt iklimi genel olarak, örgütü çevreleyen ambiyanstır (Uysal, 2013: 95). Yani örgüt iklimi, örgütün politikaları ve prosedürlerinin oluşturduğu iç ortamının bir dizi niteliği olarak ifade edilebilir (Zhang ve Begley, 2011: 2). Kısacası örgüt iklimi, işgörenlerin genel olarak örgüte ait olduğunu düşündüğü özgünlüktür (Çankaya ve Demirtaş, 2010: 2).

Başka bir açıdan işgörenler örgütsel yöntem, usul ve örgüt politikaları hakkında kolektif algılar edinirler ve örgüt içinde farklı konumlarda çalışan işgörenler de aynı türden deneyimler yaşamaktadırlar. Böylece işgörenler bu deneyimleri neticesinde genel bir idrake sahip olmaktadırlar (Anderson ve West, 1998: 239). Bu durum örgüt iklimini oluşturur.

Örgüt iklimi, işgörenlerin davranışlarına etki eden ve onların örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayan örgütün bir kısım kendine özgü karakteristik değerlerini belirten ve işgörenler için devamlı olan bir deneyimdir (Randhawa ve Kaur, 2015: 67). Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin pro-sosyal davranış sonuçlarına karşı uygun ve olumlu aynı zamanda ılımlı ve belirgin olan örgüt iklimi onları desteklerken belirgin olmayan bir örgüt iklimi yani işgören davranışlarına uygun olmayan bir iklim işgörenlerin isteğe bağlı çabalarına engel olmaktadır (Randhawa ve Kaur, 2015: 66; Çankaya ve Demirtaş 2010: 2).

Bir örgütte özerk, açık, samimi, demokratik vb. bir iklim türü hakimse işgörenler örgüt iklimi hakkında pozitif bir idrake sahip olabilirler. Bu durumun aksine bir örgütte kapalı, kontrollü, otokratik vb. bir iklim türü hakimse işgörenler

örgüt iklimi hakkında negatif bir idrake sahip olabilirler (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 341; Saleh ve Wang, 1993: 18).

Örgüt iklimi, üç ana değişkene sahiptir. Bunlar (Forehand, 1968: 66; Halis ve Uğurlu, 2008: 106):

- Bireysel Değişkenler: İşgörenlerin kişisel vasıfları, becerileri, görüşleri, işe bağlılıkları ve alakaları gibi nitelikleri içermektedir.

- Dışsal Değişkenler: İşgörenin kendisi dışındaki etkenlerden meydana gelmektedir. Bunlar; örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, parasal koşullar ve sosyal ortam gibi çevre tarafından tesir edererek oluşmaktadırlar.

- Netice Odaklı Değişkenler: Bireysel ve dışsal değişkenlerin birbirine tesiri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerdir. İşe karşı hoşnutluk duyma, iş doyumu, göreve odaklanmanın sağlanması ve güdülenme gibi netice odaklı değişkenlerdir.

1.1.2. Örgüt Kültürü

Topluluklar günbegün kendi kültürlerini oluştururlar. Başka bir deyişle kültür zamanla topluluklar tarafından çağa göre yeniden adapte edilir ve geliştirilir. Aynı doğrultuda kültür örgütleri de biçimlendirir (House vd., 2004: 484). Örgütlerde açığa çıkan örgüt kültürü yazılı olmayan ve örgüte ait olan prensiplerdir. Yani kültür görünmeden etki eder ve bu doğrultuda işgörenler ister istemez kültürün içindedirler (Daft, 2004: 361).

Genel olarak örgüt kültürü, işgörenlerin paylaştığı kurallar dizisi, değerler ve inançlardır ve çevreyle ilişkili olarak örgütün imajı ve örgüt kimliğinin görünüşü ile alakalıdır (Donate ve Guadamillas, 2010: 86). Başka bir deyişle örgüt kültürü, kültür değerleriyle paralel olarak işgörenler tarafından uygulanan uygulamalar, politikalar, prosedürler ve rutinlerdir (House vd., 2004: 484; Chow, 2012: 3118). Örgüt kültürü işgörenleri, örgütün yapısını ve kontrol sistemini davranışsal normları üretmek için şekillendiren bir sistemdir (Chow, 2012: 3118).

Örgüt kültürü, işgörenlerin algısı, düşüncesi, davranışları, tepkileri ve birbirlerini etkilemeleri hakkındaki paylaşılan inançları, değerleri, tavırlarıdır.

Bunlara bağlı olarak işgörenleri mantıksal yöntemler geliştirmeye teşvik eder (House vd., 2004: 484).

Güçlü bir kültür, ortak nitelikler dizisi olup kati ve açık tavırların belli bir harmoni içinde olması ile ilgilidir (House vd., 2004: 484; Cheung vd, 2011: 34).

Örgüt kültürü, görülür ve görünmez olmak üzere iki ana vasfı içerir. Görülür vasfa örnek olarak giyim, davranış usulleri, kurallar, hikayeler, mitler, dil ve törenler verilebilir. Görünmez vasıf ise işgörenlerin belli değerleri, normları, inançları, tavırları ile ilgilidir ve bu doğrultuda kültür, işgörenlerin dış dünya için hızlı ve uygun cevaplar vererek örgüte iyi adapte olmalarını sağlayan bir olgudur (Nguyen ve Mohamed, 2011: 209). Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgütün ana bileşenleri aracılığıyla örgütün sürekliliğini sağlayan ve problemleri çözmede kullanılan iç bütünleşme ve onun yanında dış adaptasyon ile ilgilidir (Schneider vd, 2013: 362).

Örgüt kültürünün ana bileşenleri aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

- Değerler, Normlar ve İnançlar: Değerler, bir örgütte çalışanların tavır ve hareketlerini karakterize etmek, yorumlamak ve bunların sonucu olarak sınamak için oluşturulan kriterlerin menşeyidir (Donate ve Guadamillas, 2010: 86; Şimşek vd., 2014: 40). Normlar, işgörenlerin örgüt içinde adapte olmaları istenen prensipler, ilkeler, standartlar ve bunlara ek olarak zorunluluklarla ilgili bir olgudur (Şimşek vd., 2014: 40). İnançlar ise işgörenlerin örgütle ve diğer işgörenlerle ilgili algı ve düşüncelerdir. Fakat bu algı ve düşünceler olay ve durumlara bağlı olarak değişim gösterebilir (Donate ve Guadamillas, 2010: 86).

- Liderler ve Kahramanlar: Liderler, örgütün üstünde vasıflara sahip, uzmanlık alanları geniş ve üstün becerilere sahip olan, işgörenlerin amaçlarını tayin eden ve onları amaçladıkları noktaya getirmek için yol gösteren, işgörenler arasında iletişimi sağlayan, onlara her konuda tesir edebilen ve güdülenmelerini sağlayan kimselerdir (Güney, 2015: 340; Hellriegel ve Jakson, 1999: 468). Kahramanlar ise örgütün kültürel yapısını ve örgütün önemli vasıflarını benimseyen ve ona göre davranan, örgüt için önemli işlere imza atan, işgörenlerin kendilerine her konuda rol model aldığı ve örgüt literatürüne girmeyi başaran geçmişten gelen ya da hala örgütte

varolan ve erişilebilir bir şahsiyeti simgeleyen kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 344; Gül ve Aykanat, 2012: 27).

- Hikayeler ve Efsaneler: Hikayeler ve efsaneler, geçmiş ve şimdiki zaman arasında bağ kuran kavramlardır ve örgüt ile ilgili geçmiş zamanında meydana gelmiş çeşitli durumların ve vakaların kısmen de olsa çoğaltılarak bugüne nakledilmesi ile oluşur (Güçlü, 2007: 153).

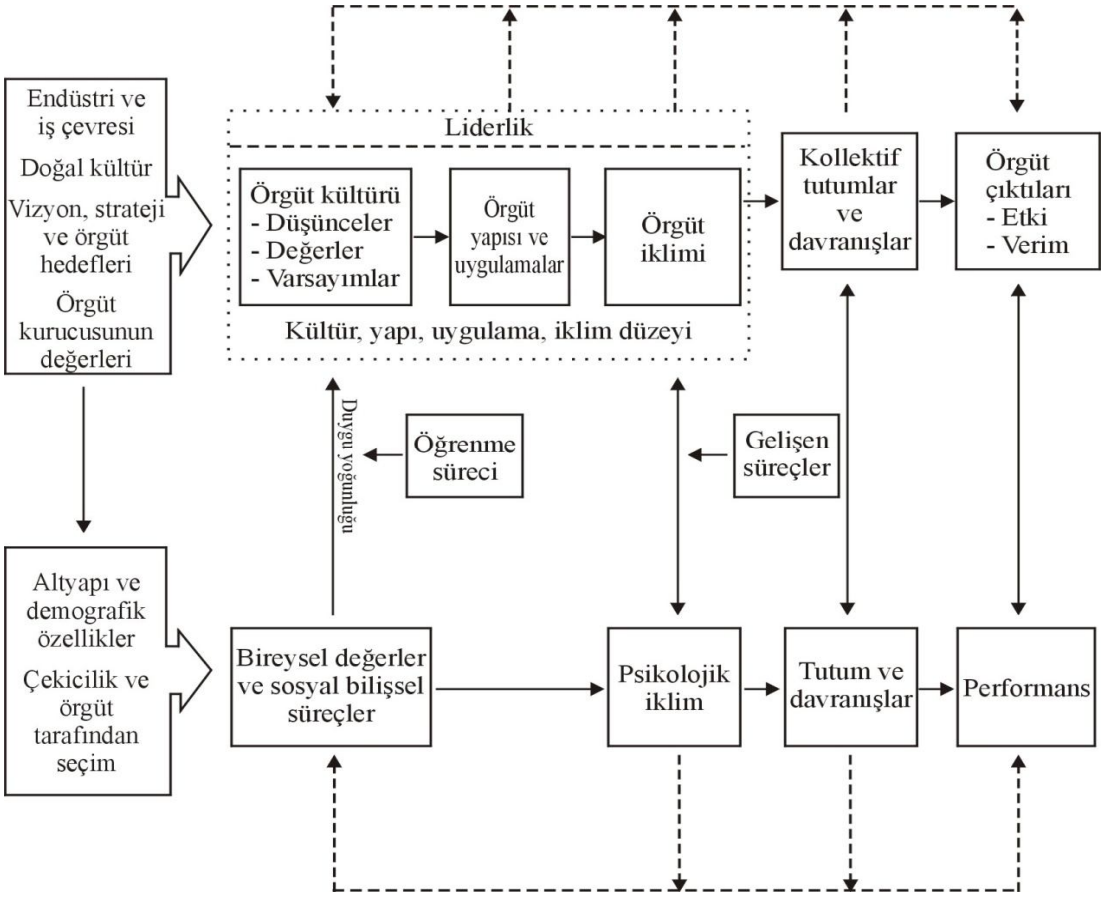
- Semboller: Örgüt açısından belirli bir önem taşıyan görüş ve duygusal iletilerin arasında bağlantı kurulmasını sağlayan, örgüt için spesifik bir manaya sahip olan durumlar, hareketler ve nesneleri belirtir (Şimşek vd., 2014: 40). Sembollere örnek olarak; örgüt içinde kullanılan şekiller ve nesneler, sloganlar, gelenekler, giysiler vb. gösterilebilir.

- Dil: Örgüt kültürünü gösteren sözcük ve simgelerdir (Şimşek vd., 2010: 69). Örgüt içinde paylaşılan sade ve net bir dilin kullanılması ve ortak kullanılan işaretler, metaforlar, şarkılar vb. örgütün sağlıklı bir şekilde devamlılığını sürdürmesi için önemlidir.

- Törenler ve Seremoniler: Törenler, örgüt ile ilgili kati bir düşünceyi nakletmek ya da spesifik bir hedefi gerçekleştirmek için yapılan seremonik faaliyetlerdir (Güçlü, 2003: 152; Robbins, 1992: 311). Seremoniler ise değişik merasimlerden oluşan ve örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili sembol, mit ve kahramanları andıkları örgüte özgü bir kavramdır (Özkalp ve Kırel, 2011: 186).

Son olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirine paralel kavramlar olsa da iki kavram arasında bariz farklılıklar öne çıkmaktadır. Şekil 1.1'de örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoklu düzey modeli ile açıklanmıştır (Schneider vd., 1996: 3; Ostroff vd., 2012: 644).

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Çoklu Düzey Modeli



Kaynak: Ostroff vd., 2012: 645.

Şekil 1.1'de örgüt kültürü ve örgüt iklimiyle ilgili bütün çevresel değişkenlerin ilişkileri gösterilmiştir (Ostroff vd., 2012: 645; Schlaerth, 2014: 127). Endüstri ve iş çevresinin, doğal kültürün, vizyon, strateji ve örgüt hedeflerinin ve örgüt kurucusunun değerlerinin; örgüt kültürü, örgüt yapısı ve uygulamaları ve örgüt iklimi açısından ilişkileri belirtilmiştir. Bu ilişkilerin kolektif tutumlar ve davranışlar ile örgüt çıktıları, örgüte etkileri ve verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca alt yapı ve demografik özellikler ile çekicilik ve örgüt tarafından seçimin; bireysel değerler ve sosyal bilişsel süreçler ve psikolojik iklim, tutumlar ve davranışlar ile performans açısından ilişkileri ayrıca bu alt kavramların birbirleriyle olan ilişkileri belirtilmiştir.

1.1.3. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenlerin örgütten sağlanan çıktıları ya da örgütteki şartları şahsi kanaatlerine göre değerlendirmesidir (Keklik ve Us, 2013: 144). Başka bir açıdan, iş tatmini, işgörenlerin işleri hakkındaki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesi ile ilgilidir (Li vd, 2010: 395).

Spector'a (1997: 201) göre iş tatmini işgörenlerin işleri hakkındaki bakış açılarıyla ilgilidir. Başka bir açıdan iş tatmini, işgörenin işi sevme derecesidir. Ayrıca iş tatmini işgörenlerin işin çeşitli görünüşleri için sezgisel ya da duygusal olarak verdiği cevaptır. Başka bir deyişle iş tatmini işgörenlerin görevi ya da işi hakkındaki genel tutumları ile ilgili hisleridir ve işleri hakkındaki algısıdır ve işin bütün artı ve eksilerine karşı tatmin olma durumunun toplamıdır (Parvin ve Kabir, 2011: 115).

İş tatmini, işgörenin örgüt hakkındaki fikir, umut, his ve tutumunu göstermektedir. Bu durumda iş tatmini, bir işgörenin işi hakkındaki nihai ve işi ile ilgili çeşitli görünüş ve durumlar ile alakalı genel düşünceleridir. Bunun yanında, bu algıların ve tutumların neticesi işgören ve örgüt arasındaki uyum derecesini etkiler. Bu doğrultuda yüksek iş tatminine sahip bir işgören işi hakkında pozitif tutumlara sahipken tatmisiz bir işgören, işi hakkında negatif bir tutuma sahip olur (Lumley vd, 2011: 102). Kısacası işgörenler, görevlerinin kendileri ile uyum içinde olduğunu düşünüyorlarsa, işyerindeki koşullardan memnunlarsa ve sosyal olarak örgüt içinde diğerleriyle bir bağ kurabiliyorlarsa, işlerini ödüllendirici buluyorlarsa ve son olarak maddi çıkarlarını yeterli bulunuyorlarsa işleri ile ilgili daha çok tatmin olma eğiliminde olurlar.

İş tatmini, bir işgörenin işine ya da iş deneyimlerine değer biçmesinden kaynaklanan pozitif ya da hoşnut verici duygusal bir durum olduğu için işgörenlerin iş yapma sürecindeki hislerini, inançlarını ve davranışlarını hesaba katması sonucunda ortaya çıkar (Voon vd, 2011: 25).

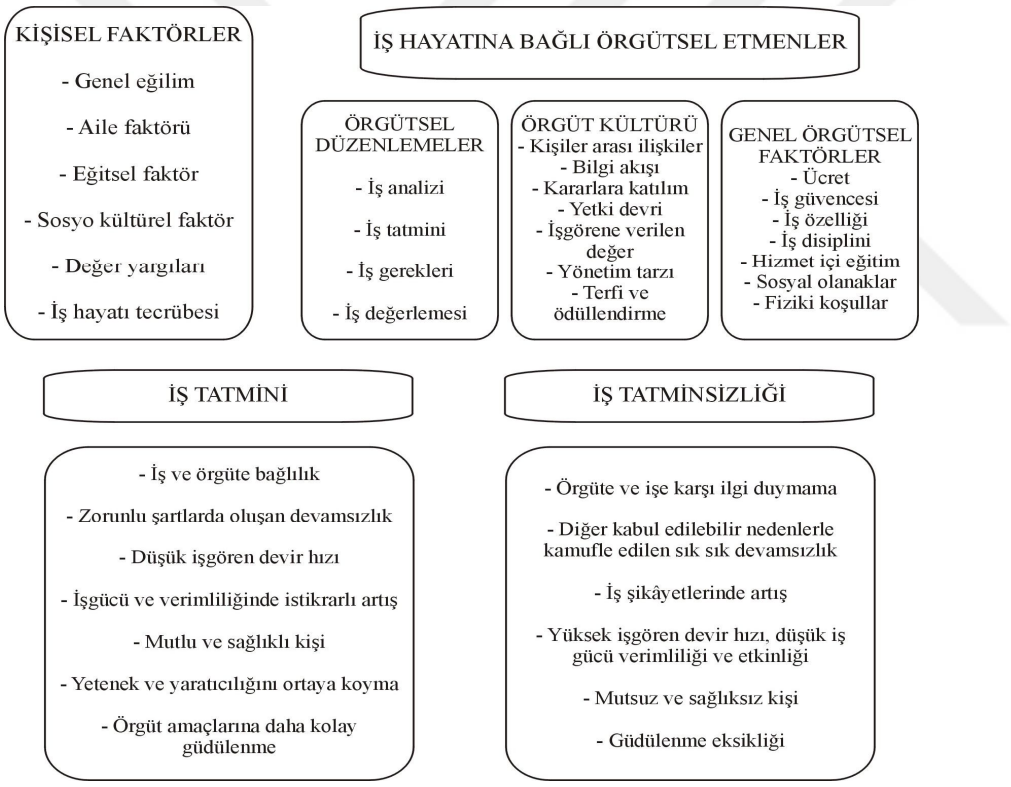
İş tatmini genel olarak örgütsel başarı için önemli bir unsurdur. Başarılı örgütler, işgörenleri tatmine ulaştırırken kötü iş tatmini örgütlerde deformasyona yol açar (Voon vd, 2011: 25-26).

İş tatmini ya da tatminsizliği sadece işin doğasına bağlı değildir (Parvin ve Kabir, 2011: 115). İş tatmini, işgörenin kendince önemli bulduğu temel ihtiyaçları,

değerleri, beklentileri kişisel algısı çerçevesinde değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığı için araştırmalar, iş tatmininin bir isolasyonla gelmediğine işaret eder. Çünkü iş tatmini bireyin bir işe karşı reaksiyonudur ve bireyin işten sağladığı kazançları kendi idraki doğrultusunda karşılaştırması ile ilgilidir. İş tatmini, yapı, büyüklük, örgütleme, üstlerin iletişim tarzı, ödemeler, çalışma şartları, sosyallik, içsel ödüller ve liderlik gibi örgütsel değişkenlere bağlıdır (Sempane vd, 2002: 24; Lumley vd., 2011: 102).

Şekil 1.2'de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir.

Şekil 1.2: İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, 2002: 4.

Şekil 1.2'ye göre kişisel ve örgütsel etmenler iş tatmini üzerinde çeşitli etkilere sahiptirler. Eğer işgörenlerin iş tatmini yüksekse; örgüt hedeflerini yerine getirirken motivasyonel seviyeleri artacaktır ve verimlilikleri ve etkinlikleri daha üst seviyelere çıkacaktır. Ayrıca işe devamsızlıkları ve işten çıkma oranları azalacaktır. Buna binaen örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Shalley vd., 2000: 217). Ayrıca işle ilgili

becerilerini ve yaratıcılıklarını daha üst düzeyde ortaya çıkarabilecek ve bu durum daha mutlu olmalarına etki edecektir. Yine Şekil 1.2'ye göre, eğer işgörenlerin iş tatminsizliği yüksekse; işe gelme durumuna, şikayete sebep olan hallere, işleri yavaş götürmeye, moral derecesine, iş devir hızının artmasına, işgören verimliliği ve etkinliğinde azalmaya ve motivasyonun düşmesine etki edecektir. Bu durumda iş tatmini örgütün genel performansını önemli derecede etkiler (Voon vd, 2011: 26).

1.2. Psikolojik İklim Kavramı ve Tanımı

Psikolojik iklimin temeli olan Yaşam Alanı kavramı ilk olarak Lewin (1936) tarafından kullanılmıştır ve bu kavram psikolojik iklim araştırmalarının başlaması için öncü olmuştur (Parker, 2003: 390). Yaşam alanı, bireyin çevresinden aldığı etkileşimle ilgilidir. Özellikle, 1970'lerden süre gelen bir süreçte psikologlar ve yönetim araştırmacıları çeşitli kamu, özel ve askeri kuruluşlarda çalışan işgörenlerin çalışma ortamını nasıl algıladıklarına büyük ilgi göstermişler ve bu konuyla ilgili araştırmalar yapmışlardır (Burke vd., 2002: 325).

Önceleri psikoloji yazımında, psikolojik iklimin bireylerin örgüt içi çevrelerindeki bütünsel algıları olduğu ileri sürülmüştür. Daha sonraları bazı araştırmacılar psikolojik iklimi, deney tabanlı ve çok boyutlu bir olgu olarak örgütlerin bünyesindeki işgörenler üzerinden tanımlamışlardır (Koys ve DeCotiis, 1991: 265).

Çeşitli araştırmacılar tarafından psikolojik iklimin, işgörenlerin örgüt içindeki oluşan durumları, yöntem ve usulleri ve son olarak örgütsel vasıfları idrak etmesi ile ilgili olduğunun saptanmasıyla birlikte bu iklim türü, işgörenler açısından tüm örgütsel çevrenin ve içinde bulunduğu koşulların bireysel olarak algılanmasının açıklanmasıyla alakalı olarak kavramlaştırılmıştır (Ergeneli, 1995: 188).

Araştırmacılar, bu konuyla ilgili olarak genellikle işgörenlerin kişisel ya da kurumsal değerlerini yansıtan bilgi yapılarına dayalı olarak örgütsel olayları nasıl yorumladıklarını incelemektedirler. Psikolojik iklim, işgörenin bir özelliği ve genellikle bireysel bir teori, ölçü ve analiz olarak kabul görür (Parker vd., 2003: 390-391). Bu doğrultuda bazı yazarlar psikolojik iklimi, işgörenlerin kişisel idrakleriyle ilgili olarak örgüt hakkındaki algı ve düşünceleri olarak tanımlamışlardır (Arslan, 2004: 209). Başka bir deyişle iş çevresinin karakteristiğinin bireysel olarak

algılanmasına psikolojik iklim denilmiştir (Burke vd., 2002: 325). Bu durumda pek çok psikolojik iklim araştırmasının ortak noktası, örgütsel durumların işgörenler tarafından bireysel olarak algılanmasıdır (Koys ve DeCotiis, 1991: 265).

Başka bir açıdan, bir örgütteki psikolojik iklim, işgörenlerin örgütteki deneyimlerini algılamaları yoluyla ele alınabilir (Strutton vd., 1993: 2). Bu doğrultuda James ve Jones (1989: 1098) işgörenlerin algılamalarının üstleri ve iş arkadaşları arasındaki karşılıklı etkilerden, izlenimlerden ve çevresel tesirlerden etkilendiğini savunmuştur. Buna bağlı olarak, psikolojik iklim, tutum ve davranışlarla ilgili olan çevresel etkileri tamamen algısal olarak içerir (Amenumey and Lockwood, 2008: 266).

James ve James'e göre (1989: 740). Psikolojik iklim, işgörenlerin bireysel algılaması ve çalışma ortamına, psikolojik güven ve psikolojik anlamlılık çerçevesinde değer biçmesidir. Ayrıca psikolojik iklim, ortamı ve durumları bilişsel ve duygusal değerlendirmelere ve kişisel değerlere dayalı olarak algılamak ve değerlendirmekle ilgilidir.

Psikolojik iklimin oluşması ile örgütün, tek tek işgörenler tarafından nasıl algılandığı açığa çıkar. Yani psikolojik iklimle birlikte işgörenler örgütü, objektif olmadan şahsi fikirlere dayanarak tanımlayabilir (Uysal, 2013: 96). Bu doğrultuda psikolojik iklim, işgörenlere örgüt içindeki durumları değerlendirme, örgütteki faaliyetlere ilişkin düşünme ve mümkün olan neticeler hakkında varsayımlarda bulunma fırsatı sunar (Halis ve Uğurlu, 2008: 113).

Psikolojik iklim, doğal bir şekilde subjektif olmayı ve işle ilgili çeşitli deneyimleri açıklar. Bu deneyimler, işörenlerin üstlerinin davranışlarını nasıl algıladığını ve işgörenlerin örgüte katkılarının tanınmasının onları nasıl hissettirdiği gibi algıların şekillenmesidir (Macey ve Schneider, 2008: 6).

Aslında, psikolojik iklimin açığa çıkmasıyla birlikte işgörenler örgütü betimler. Yani burada işgörenlerin örgütü psikolojik ve hissi olarak kavramsallaştırması söz konusudur (Zhang ve Begley, 2011: 2; Yılmaz vd., 2014: 247). Bu noktada psikolojik iklim, duyulara dayanan bir süreç olup işgörenler tarafından iş içeriği ile ilgili durumların bilişsel yorumuna ve işgörenlerin örgüt gerçeklerini nasıl algıladıklarına dayanan psikolojik bir süreci ifade eder.

İşgörenler iş ortamına direkt olarak bir tepki göstermezler. Ancak ilk olarak çevrelerini algılarlar ve yorumlarlar. Gerçekte psikolojik iklim işle ilgili işgören algısı, psikolojik ihtiyaçların yorumu ve psikolojik iyi oluşun önemi ile iş tanımlarının duygusal özelliğini içerir ve böylece psikolojik süreçteki bireysel anlam ve algıları kapsar (Kataria vd, 2013: 219-220).

Psikolojik iklim, işgörenlerin iş ortamını nasıl gördüğü ile ilgili bir dizi algıdır. Bu durumda psikolojik iklim, işgörenlerin çalışma ortamına atfetiği anlam olduğu için işgörenlerin bu ortamı pozitif ya da negatif olarak idrak etmesi hem kendisini hem de örgütü etkilemektedir. Ayrıca işgörenlerin örgüt hakkındaki bu idraki bilişsel bir değer biçme ve örgüt hakkındaki düşüncelerinin bir uzantısı olarak tanımlanabilir. Sonuçta bu durum işgörenin psikolojik iyi oluşuna da etki eder (James vd. 1985: 129; James ve James, 1989: 740).

Psikolojik iklimin oluşması ile işgörenler, iş ile ilgili değerleri göz önünde bulundurarak iş çevreleri hakkında yargıda bulunurlar. Bu yargı işgörenler örgüt içinde ne kadar iyi bir konumda ise o kadar iyi bir şekilde örgüte yansır. Bu durum işgörenin kendisini nasıl hissettiği ile ilgili olan durumların bir parçasıdır ve bu faziyet, örgütü ve işgörenlerin örgütteki tüm çalışma hayatını etkileyebilir (Carless 2004: 407). Bu doğrultuda bir örgütte meydana gelen ters bir durum ya da baştan oluşturulan ya da sonradan oluşan olumsuz bir yöntem, prosedür ya da uygulama şekli vb. varsa işgörenlere anında yansıyacaktır. Çünkü bir açıdan psikolojik iklim, işgörenin örgüt içinde kullanılan prosedürleri, yöntemleri, uygulamaları vb. kendi gözünden tasvir etmesidir (Ostroff vd., 2012: 649).

1.2.1. Psikolojik İklimin Önemi

İşgörenlerin örgüt hakkındaki ortak idraki örgüt iklimi olurken psikolojik iklim, işgörenlerin örgütle ilgili subjektif yani şahsi algısıdır denebilir (Macey and Schneider, 2008: 6). Bu doğrultuda sadece örgüt iklimi ile iş çevresinin nasıl algılandığıyla alakalı yeterli bilgi sağlanamamaktadır. Ancak kişileştirilmiş bir algılama olan psikolojik iklim örgütler için yeterli bilgiyi sağlayabilir ve psikolojik iklim aracılığıyla iş çevresinin durumu daha iyi bir şekilde değerlendirilebilir (Langkamer; Ervin 2008, 221). Bu

durumda psikolojik iklim kavramının önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Çünkü psikolojik iklim işgörenlerin bireysel algılamalarına göre oluşmuş bir kavramdır.

Bu duruma bağlı olarak bazı çalışmalar, işgörenin üstlerine olan güveninin ya da örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerinin psikolojik iklim algısını etkilediğini ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını açıklamakta psikolojik iklimin öneminin ne denli mühim olduğunu belirtmektedir (DeConinck, 2010: 385).

Psikolojik iklim, işgörenlerin örgütte kendilerini nasıl hissettikleri, örgütün genelini, iş arkadaşlarını, astlarını ve üstlerini nasıl gördükleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda örgüt içindeki sosyal etkileşimler, işgörenlerin birbirine güven ve saygı duyması, dürüst olması, herkesin kendisi gibi olması, birey olarak kabul görmesi, değer verilmesi ve vermesi psikolojik iklimi olumlu kılar. Ayrıca işgören olumlu bir psikolojik iklime sahipse bu durumda örgüt için daha çok çaba ve enerji sarfedecektir (James ve James, 1989: 740). Bu durum örgüt üzerinde olumlu etkilere yol açacaktır.

Başka bir açıdan psikolojik iklim, işgörenlere çeşitli deneyimler kazandırır (Strutton vd., 1993: 2). Bu deneyimler, işgörenlerin üstlerinin ve iş arkadaşlarının davranışlarını nasıl algıladığını, örgütteki rollerinin tanımı hakkındaki düşüncelerinin anlaşılmasını ve üstlerinin, işgörenlerin örgüte olan katkılarını bilmesinin ve takdir etmesinin onlara verdiği duyguyu tanımlamalarını sağlar (Macey ve Schneider, 2008: 6). Bunlara ek olarak iyi bir psikolojik iklim oluşturmak için üstlerin desteği ile işgörenler kendilerini daha işe yarar ve önemli hissedebilmektedirler. Bu doğrultuda üstlerin, işgörenlere işlerinde farklı becerileri kullanma fırsatı vermesi ve bunun yanında onlara zorlayıcı işler de vermesi işgörenlerin farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlamakta ve kapasitelerinin üstüne çıkmalarına salık vermektedir ve bu durum psikolojik iklimin önemini bir kat daha artırmaktadır.

Psikolojik iklim, işgörenleri maruz kaldıkları durumları değerlendirmelerinde başka işgörenler ile birlikte müşterek düşüncelere katılmaya yöneltir ve aynı fikirlerde birleşip durumlar üzerinde beraber fikir yürütmelerini sağlayabilir. Böylece bu durumda işgörenlerin bir araya gelmeleri ve birlik olmaları sağlanır ve bu müşterek düşünceleri paylaşmaları onların birbirlerine daha çok bağlanmalarına neden olur (Halis ve Uğurlu, 2008: 113).

İşgörenlerin psikolojik iklim algıları önemli karakteristik özelliklere sahiptir. Bunlardan ilki, işgörenlerin yaşadıkları ile ilgili duygusal ya da değerlendirici reaksiyonlar vermelerinden çok örgütsel deneyimlerini tanımlamaları ile ilgilidir. İkinci olarak, örgüt ile ilgili düşüncelerinin zaman içindeki tekrarı yani akışı ile ilgilidir. Son olarak işgörenlerin iklim algılarını genelde ilgili birimlerin işgörenleri ile paylaşımlarıyla ilgilidir (Strutton vd., 1993: 2).

Psikolojik iklimin önemiyle ilgili bütün bu değerlendirmelerin yanında, her birey kendine özgü ve farklı bir idrake sahip olduğu için işgörenler bazı yanlış anlamalarla birlikte diğer işgörenlerin tersine bir şekilde örgüt atmosferini çok daha fazla olumsuz olarak algılayabilirler. Bu durumda örgütün ve işgörenlerin kendilerini iyi ifade etmeleri ve yanlış anlaşılmalara mahal vermemeye çalışmaları önemlidir.

1.2.2. Psikolojik İklimin Boyutları

Kahn (1990: 708) işgörenlerin örgüt algısı ile ilgili olarak psikolojik güvenlik ve psikolojik anlamlılık kavramlarını geliştirmiştir. Bu kavramlar, psikolojik iklimin altı ana boyutunun temelini oluşturmuştur. Psikolojik güvenlik, negatif etkilerden korkmadan işgörenlerin duygularını gösterebilmesidir. Psikolojik anlamlılık ise işgörenin zaman ve enerjisinin kendisine geri dönmesini deneyimlemesi olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990: 708; Kiewitz vd., 2002: 1191-1192).

Bu doğrultuda psikolojik iklim literatüründe genel olarak kabul gören ve Koys ve Decotis (1991: 273) tarafından oluşturulan altı temel psikolojik iklim boyutu vardır. Bunlar; destekleyici yönetim, rolde açıklık, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okumadır.

1.2.2.1. Destekleyici Yönetim

Psikolojik iklimin ilk boyutu olan destekleyici yönetim, çeşitli araştırmacılara göre işgörenlerin özgür irade ve denetimle ilgili algılarıdır (Linsner 2009: 66).

Destekleyici yönetim, esnek denetim algısı anlamına gelir ve bu doğrultuda işgörenlerin işlerinin kontrolüne sahip olmasına ve hedeflerine ulaşmak için metodlar geliştirmelerine izin verir (Kiewitz vd., 2002: 1192).

İşgörenler desteklendiklerinde rolleri açıkça tanımlandığında, duygularını gösterebildiklerinde, pozitif katkı yaptıklarını hissedebildiklerinde, işleri ile ilgili cesaretlendirildiklerinde, çabaları tanındığında olumlu bir psikolojik iklime sahip olabilirler (Avolio, vd., 2009: 766).

Destekleyici yönetim, üstlerin işgörenlere işi hakkındaki ilgi ve desteği ile ilgilidir ve ayrıca üstlerin destek, güven ve yardımsever bir iklim yaratma derecesidir. Destekleyici yönetim, işgörenlere misilleme korkusu olmadan işlerini yapmalarına olanak verir. Böylece destekleyici yönetim aracılığıyla işgörenlere işleri üzerinde yüksek kontrol verilir ve onların iş hedeflerine ulaşması sağlanmaya çalışılır (Yoon ve Beaty, 2001: 503). Sonuçta bu durum işgörenlerin tatminini ve motivasyonunu artırır (Kiewitz, vd., 2002: 1192).

Destekleyici yöneticiler, işgörenlere her zaman olumlu karşılık verirler, işgörenlerin maddi ve manevi gereksinimlerinden kendilerini sorumlu hissederler ve onların yeterlilik ve yaratıcılıklarını ilerletmesini desteklerler. Sonuçta işgörenlerin yöneticileri tarafından desteklenmesi işgörenlerin düşüncelerini daha rahat uygulamaya geçirerek kendilerine yetebilen bireyler olmalarını sağlamanın yanında onların yaptıkları işte daha özgür olmalarını ve kabiliyetlerinin ilerlemesine katkıda bulunur (Çekmecelioğlu, 2011: 31).

Başka bir deyişle destekleyici yöneticiler, işgörenlerin yaptıkları görevlere ilişkin karar vermelerine müsade ederler, işgörenlere kendi yaptıkları faaliyetleri hakkında bilgi verirler, benzer görüşte olmadığı zaman bile işgörenlerle bağlantı kurmaya çalışırlar, işgörenlerin başlıca kararlarda pay sahibi olmasını desteklerler, onların örgüt ile ilgili sorunlarına ışık tutmaya çalışırlar, işgörenler işlerini iyi yaptığı zaman onlara hakkını verirler ve onları sürekli olarak denetlemezler (Çekmecelioğlu, 2011: 31).

Destekleyici yöneticilerin açıklık, güven, işbirliği ve uyumu işgörenlerin işlerinde destek hissetme eğilimini artırır. Ek olarak, bu yöneticilerin işgörenlere sık sık geri bildirimi, görevleri tamamlama metodlarına gösterdiği saygı ve görevleri süresince kendi özlerinin ortaya çıkmasına izin vermesi işgörenlerin çalışma ortamı hakkındaki inançlarını artırır ve onları güdüler (Kataria vd, 2013: 221).

1.2.2.2. Rolde Açıklık

Rolde açıklık, işgörenlerin, iş rolleri ve normlarını tutarlı, öngörülebilir ve anlaşılır olarak algılaması ile ilgilidir (Brown ve Leigh, 1996: 362).

Rolde açıklık, işgörenlerin belirli bir bağlam içinde, kendi açısından işe uyumu ve örgütteki işi ile ilgili kesin bir anlayışa sahip olmasıdır (Allen vd., 2001: 149).

Görevler, iş durumları ve beklentiler göz önünde bulunduruluyorsa ve bu görevler net ve tutarlı ise rolde açıklık meydana gelir (Kiewitz, 2002: 1192). Rolde açıklık, işgörenlerin iş tanımlarının gerektirdiği görevleri dışarıdan negatif bir müdahalede bulunmadan yapmasını sağlamaktadır. Rolde açıklık, işgörenin işi ile ilgili örgütün ne istediğinin farkında olması, görevlerin net olması, işini yapabilmesi için gerekli bilgilerin verilmesi ve önceden tahmin edilebilmesini içermektedir (Linsner, 2009: 64-65).

İşgörenlerin yüksek derecede rolde açıklığa sahip olması, örgütteki işlerinde daha çok çaba göstermelerine neden olmaktadır (Salvatore, 2009: 7). Örgüt içinde işgörenlerin yükümlülüklerinin belli olması ile işgörenlerin iş tanımlarını gerçekleştirmeleri ve bu doğrultuda astlarına ve üstlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri, üstlerinin onlara yol göstermeleri ve performanslarından yükümlü olduklarını bilmeleri sonuçlarını doğurur.

Bir örgütte iş ile ilgili sorumluluklarda yetersiz bilgilendirme meydana gelirse ve bir rol belirsizliği oluşursa bu durumda işgörenler kendilerinden ne beklendiğinin farkında olmazlarsa, bir işi yapma konusunda tereddüt ederler, tam karar veremezler ve örgüt hedeflerini başarma konusunda yetersiz kalırlar (Kataria vd, 2013: 221). Bu durumda işgörenlerin rol belirsizliği yaşamaması için ve örgütlerin dikkatli olmaları gerekmektedir.

Eğer işgörenlere örgütün beklentileri belirgin bir şekilde iletilmezse ve sorumluluklar net bir şekilde söylenmezse işten uzaklaşmalar olacaktır (Çöl ve Ardıç, 2008: 161). Bu anlamda rolde açıklık işgörenlerin işe katılımını artırır ve işgörenlerin psikolojik güvenlik algısını destekler (Kiewitz, 2002: 1192; Linsner, 2009: 64-65). Ayrıca çeşitli araştırmalara göre işgörenlerin örgüt rollerini açıkça

anlamalarının daha az anksiyete ve daha üst düzeyde bağlılığa neden olduğu görülmüştür (Allen vd., 2001: 149).

Seibert ve arkadaşları (2004: 335) iş rolleri kapsamında belli olan amaçların, sorumlulukların ve etkili grup çalışmasını kolaylaştıran prosedürlerin yaratılmasının, uyum içinde olmanın, koordinasyon ve çözümlerin tartışılmasının örgüt ve işgörenlerin yararına olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalara göre açıkça belirlenmiş vizyon ve iş rolü ile işgörenlerin üstünden izin ve direktif almasını beklemesi yerine işleri kendilerinin yapmasının çok daha iyi olacağı belirtilir. Böylece bu durum işgörenlerin işlerindeki kapasitelerini daha özerk bir şekilde kullandıklarını hissetmelerini sağlar (Amenumey ve Lockwood, 2008: 268). Benzer şekilde, işgörenlerin örgüt politikalarını da göz ardı etmeyerek rollerini ve örgütsel fonksiyonlarını iyi anlamaları onların bu politikalara daha çok bağlanmasına neden olur (Salvatore, 2009: 7).

1.2.2.3. Katkı

Psikolojik iklimin bir diğer önemli unsuru da işyerinde katkının anlamlı olduğunun algılanmasıdır ve bu durum koşullarını iyileştirilmesine yardımcı olur. Örgütsel süreç ve çıktılara yönelik katkıda, işgörenler bir tatmin duygusu yaşayabilir ve iş yerinde olmanın yaratıcılığını ve uzmanlık deneyimini gönüllü kılmak için fırsatlar ararlar. Dahası, işgörenlerin iş rolleri ile özdeşleştirilmesi ve çalışmalarının faydalı olduğunu hissetmesi, hedefleri başarmada bir değer hissi eşliğinde psikolojik anlamlılık hissini kolaylaştırır (Kataria, 2013: 222). Bu doğrultuda katkı, işgörenlerin görevlerini yaparken örgütün nihayi hedeflerini düşünerek örgüte en çok yardımı sağlayacak şekilde sorumluluklarını yerine getirme çabaları ve örgüte katkı sağladıklarına olan inançları ile ilgilidir.

İşgörenler örgüt hedefleri ve sonuçlarını gerçekleştirmede katkılarını koyduklarını ve başarılı olduklarını hissediyorlarsa bu durumda katılımlarının önemli olduğunu duyumsayacaklar ve örgüt için daha fazla katkı sunacaklardır (Brown ve Leigh, 1996: 360). Başka bir deyişle işgörenler, örgüte verdikleri katkının takdir gördüğünü düşündükleri zaman örgüte daha çok bağlanacak ve böylece örgütü ve görevlerini daha çok benimseyeceklerdir ve böylece işgörenlerin yaptıkları işlerin

kalitesi artacaktır. Ayrıca bu durumda işgörenler, örgüte sunduğu katkılarla kendilerini örgüt için daha gerekli hissederler.

Üstler, işgörenleri işleri konusunda cesaretlendirmeli, güven vermeli, işgörenlerin işlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamalıdırlar ve onların yeni katkılarda bulunmasını takdir etmelidirler. Bu durumda işgörenlerin katkısı, her zaman etkili liderler tarafından takdir edilir. İşgörenler etkili liderleri rehber, takım kurucu ve destekçi olarak görürler (Wooten and Cameron, 2010: 32).

Katkı, işgörenin örgüte yararlı olduğunu algılaması ile ortaya çıkar. Üstler astlarına örgütün kendilerinden istediklerini belirterek ve onların üst düzey performansıyla örgütün hedeflerine ulaşacaklarını söyleyerek işgörenlerin daha çok işe katılmalarını sağlayabilirler. İşgörenlerin örgütte özellikle psikolojik açıdan memnuniyetleri sağlanırsa işgörenler daha fazla iş tatmini yaşayacaklar ve bu durum görevlerine yansıyacaktır. (Selimoğlu ve Yılmaz 2009: 6). Bu durumda işgörenlerin örgüte katkı sağladığını bilmesi, işini daha iyi yapmak için onu güdüler, iş deneyimleri artar ve işe devam oranı yükselir (Linsner 2009: 60).

1.2.2.4. Tanıma

Tanıma, işgörenlerin katkılarının örgüt tarafından tanınması ya da tanınmamasının yine işgörenlerce algılanmasıdır (Strutton vd., 1993: 3). Bu doğrultuda tanıma, işgörenin örgüt içindeki görevleri ile ilgili yaptıklarının tanındığının hissettirilmesi ile ilgilidir ve bu durum örgütün işgörenin yaptığı işe değer verdiğinin ve saygı duyduğunun bir göstergesidir. Tanıma, bir işgörenin belirli bireysel özeliklerinden dolayı uygun bir göreve getirilmesi ile birlikte işgörenin örgütün bir parçası olduğunu daha çok hissetmesi ile ilgilidir (Danish ve Usman, 2010: 160-161).

Başka bir açıdan tanıma, bir işgörene örgüt içinde belirli bir statü verme sürecidir. Bu durum işgörenlerin motivasyonu için çok can alıcı bir faktördür. Tanıma, işgörenlerin işine paha biçilmesi ve örgütten ne kadar takdir aldığı ile ilgilidir. Örgütün, işgörenlere yaptıkları görev ve aktiviteler için ödül ve statü vermesinin bir yoludur (Danish ve Usman, 2010: 159). Bu doğrultuda tanıma, işgörenlerin yaptıkları işlerin onaylandığını gösterir. Ayrıca işgörenlerin

görevlerinin, örgüt açısından gerekli görüldüğünü ve yadsınamayacağını belirtir. Bu noktada bir işgören yaptığı işin kabul gördüğünü düşünürse bu işin anlamlı olduğuna kanaat getirmesi muhtemeldir (Brown ve Leigh, 1996: 361).

İşgörenler, kendi iş rollerini gerçekleştirirken üstleri ve iş arkadaşları tarafından tanındıkları kanaatine varırlarsa işlerine daha sıkı bağlanacak ve motivasyonları artacaktır. Ayrıca tanıma aracılığıyla işgörenlerin çeşitli değerler hakkındaki hisleri ve takdiri artar. Bu durum işgörenlerin moralinin yükselmesini ve örgütün verimliliğinin artmasını sağlayabilir (Danish ve Usman, 2010: 159).

Başka bir açıdan işgörenler, işlerinin tanındığını düşünürlerse görevlerine daha fazla bağlanıp örgütteki işlere daha fazla katılacaklarını belli ederler ve işler daha hızlı ilerler. Aksine, işgörenler işlerinin tanınmadığını düşünürlerse işe karşı güdülenmeleri azalacak, iş etkinlikleri ve verimlilikleri düşecek ve işler yavaşlayacaktır (Öztürk ve Dündar 2003, 59; Linsner, 2009: 62).

İşgörenlerin üzerinde tanıma ile ilgili olumlu bir izlenim yaratılmışsa, bu durum işgörenlere ileride de gerçekleştirecekleri görevlerin onaylanacağı hakkında bir öngörü verir. Bu doğrultuda işgörenler işini daha çok benimser ve işi için daha fazla çaba harcar. Ayrıca tanıma, içsel motivasyonu güçlendirir. Örneğin, örgütler işgörenlerin performanslarını, ekstra çabalarını ve katkılarını resmen onayladıkları zaman işgörenlerin örgütsel etkinliği artar ve işgörenler iş görevlerini iyi yaptıkları için kendi kendilerini takdir ederler. Kendini takdir etme, işyerindeki bireysel kaynakların açığa çıkmasına ve örgütsel ilgiyi yerinde tutmak için motivasyon sağlanmasına destek olur (Kataria vd, 2013: 222).

1.2.2.5. Kendini İfade

Kendini ifade, işgörenlerin örgütteki rol ve işlerini yerine getirirken samimi duygu ve gerçek benliklerini ortaya koyduklarını hissetmeleridir (Brown and Leigh, 1996: 360). Başka bir deyişle işgörenlerinin görevlerini yerine getirirken örgüte karşı açık olarak ve hiçbir şeyden çekinmeden dürüstlükle düşüncelerini ifade etmeleri ve örgüt içinde yeteneklerini sergileme konusunda iradelerini serbestçe kullanabilmeleri ile ilgilidir. Kendini ifade, işgörenlere beceri ve kabiliyetlerini kullanmak için fırsat

sunulmasıyla yakından ilişkilidir. Başka bir açıdan, kendini ifade, işgörenin kendi görüşünü açığa vurmasına izin verir (Kiewitz, 2002: 1192).

Üstler işgörenleri kendi rollerini yapması için serbest bırakırlarsa ve onları benzersiz özelliklerini (beceri, yetenek vb.) uygulamak için özgür kılarlarsa bu durum işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini sağlar (Kataria, vd, 2013: 222-223). Ancak işgörenler, kendilerini ifade etmelerini sağlayan iş rolleri çerçevesinde bireyseliklerinin ifadeleri için örgütsel yaptırımlara maruz kalmayı beklerlerse, kendilerini iş rollerinden uzaklaştırırlar ve bu durum işten psikolojik olarak ayrılmalarına neden olur (Brown ve Leigh, 1996: 362).

İşgörenler, iş rollerinde kendilerini psikolojik bakımdan güvende hissettiklerinde kişiliklerini, yaratıcılıklarını, hislerini ve benliklerini iş rollerine katmaya daha çok meyilli olacaklardır ve kendilerini ifade edebileceklerdir. Bu koşullar altında iş rolünü içselleştirmeleri, kişiselleştirmeleri ve benliğin ana ifadesi olarak davranmaları olasıdır. Bu durumda kişiye özel rol performansları, iş rolü ve örgüt ortamında yüksek oranda algılanan psikolojik güvenlik hissi artacaktır. Ayrıca işgörenler kendilerini ifade edebilirse kendilerini daha çok güvende hissedecekler ve işe katılımları artacaktır. Ancak psikolojik güvenlik yokluğunda işgörenler en iyi ihtimalle kendi iş rollerini yazılı metinlerin öngördüğü şekilde ve formalite gereği yapacaklardır (Brown ve Leigh, 1996: 362). Bu durumda kendilerini ifade edemeyeceklerdir.

1.2.2.6. Meydan Okuma

Meydan okuma, kişisel gelişim fırsatları, öğrenme ve gelişmeden yararlanmak için işgörenlerin çalışma ortamına aktif katılımlarını içerir ya da işgörenlerin yetenek, beceri ve bilgi ile ilgili algıladığı bir fırsat derecesidir (Kataria vd, 2013: 222; James ve Sells, 1981: 282). Başka bir deyişle meydan okuma, işgörenlerin örgütün harekete geçirdiği eylemleri ile genel ve özel hedeflerine katılımıdır (Linsner, 2009: 63).

İşgörenlerin iş rollerine daha çok katılması ve enerji sarfetmesi onların işe katılımını da artırır. İşgörenlerin, işe katılımlarına izin verilmesiyle en uygun meydan

okunma sağlanır ve böylece işgörenler işleri hakkında heyecanlanma ve motive olma eğiliminde olurlar (Kataria vd., 2013: 222).

Üstlerin, işgörenlere değişik yeteneklerini sergileme imkânı sunmaları ve onları daha başarılı olmaları için desteklemeleri işgörenlerin iş akışına olumlu derecede tesir edecektir. Ancak üstler bu durumu sağlarlarken işgörenlerin kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin farkında olmalı, işin güçlük seviyesini bilmeli ve ona göre işgörenlerin kapasiteleri ve işin zorluğu arasında bir denge sağlamalıdırlar. Üstlerin, bu dengeyi iyi bir derecede sağlaması ile örgüt içindeki meydan okuma seviyesi de artabilir (Linsner, 2009: 63).

Örgütler, meydan okumaya, yaratıcılığın ön plana çıkmasına ve çeşitli becerilerin kullanılmasına izin verdiği zaman işgörenlerin kendi iş rollerindeki gelişmeleri desteklenmiş olur. Meydan okuma, işgörenlerin daha üst derecede fiziksel, bilişsel ve duyuşsal kaynaklarını kullanmasına izin verir ve onlara iş deneyimleri için anlamlı bir bakış açısı sunar (Kahn, 1990: 32; Brown ve Leigh, 1996: 361).

İşgörenler görevleriyle ilgili bir zorlukla başa çıkma yani meydan okuma esnasında kendi becerileri ve yetenekleri arasındaki uyumluluğu algıladıklarında akış deneyimleri yani görevler üzerindeki konsantrasyonları daha da artabilir (Csikzentmihalyi, 1990: 238; Ellis vd., 1994: 341).

Bir işin üst düzey olması kompleks ve güçlüğü işgörenlerin genel standartların üstünde daha özerk ve özgür bir şekilde çalışmaları, karar verme güçlerini kullanmaları ve daha çok mesuliyet almalarını gerektirir (Çekmecelioğlu, 2011: 32).

Meydan okuyucu işler, işgörenlerin iş gücü ile duyuşsal ve bilişsel kapasitelerini daha üst düzeyde kullanmalarıyla olur ve bu durum onların becerilerinin daha üst seviyelere taşınmasına ve görevlerine daha özel anlamlar yüklemelerine neden olur. Ayrıca meydan okuyucu işleri yaparken sergilenen sorumluluk, işgörenlerin kendi arzusuyla örgüte ve diğer işgörenlere yardım etme davranışını harekete geçirir ve motivasyonlarını artırır. Bunun yanında, bu işler, işgörenlerin saygı görmesi ve tanınmasına olanak veren ve yerine getirilmesinden zevk alınan görevlerdir (Mullins, 1993: 91; Çekmecelioğlu, 2011: 32).

Diğer bir açıdan, meydan okumanın başka bir yolu üstlerin işgörenler için daha güç ve kompleks amaçlar oluşturarak onların bu amaçlara ulaşmasını istemesi ya da üstlerin işgörenlere işleri hakkında daha çok özerklik ve özgürlük vermesidir. Ancak bu durumda işgörenlerin işe karşı hissetikleri aşırı güçlük seviyesi, onların görevlerine duydukları alakayı ve iş performanslarını olumsuz etkileyebilir. Buna bağlı olarak, üstler her zaman dengeyi sağlamalıdırlar. Başka bir açıdan, zorlu işlere meydan okuma ve bireysel gelişim; işgörenin yaratıcılık ve öğrenmeye teşvik edilmesini algılamasıdır (Brown ve Leigh, 1996: 360).

Son olarak iş tanımlarının, işgörenlerin işleriyle ilgili meydan okuma derecelerinin belirlenmesinde büyük bir önemi vardır. Bu doğrultuda üstler, iş tanımlarını iyi yapmalıdırlar ve bunun yanında işgörenlerin beceri ve yeterlik düzeyleri ile bu düzeyleri kullanma olanakları arasında iyi bir bağlantı olup olmadığını iyi denetlemelidirler (Bakker, 2005: 28).

1.2.3. Psikolojik İklim Modelleri

Psikolojik iklim modelleri kapsamında genel psikolojik iklim modeli ve çoklu paydaş modeli üzerinde durulmuştur.

1.2.3.1. Genel Psikolojik İklim Modeli

Brown ve Leigh (1996) psikolojik iklimin altı boyutunu tek bir faktöre indirgeyen bir modelde toplama imkânı bulmuşlardır. Bu tek faktör, genel psikolojik iklim modelini oluşturmuştur. Genel psikolojik iklim modeli, işgörenlerin kendi çalışma ortamında iyi bir halde olması için onların ortak genel yorumunu temsil eden bir kavramdır (Kiewitz vd., 2002: 1191).

James ve James (1989: 739-740) işgörenlerin çalışma ortamını idrak ederken ortamın niteliklerinin anlamı ve önemi hakkındaki düşüncelerinin ya da bilişsel değerlendirmelerinin önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. İşgörenlerin değerlendirmeleri, çalışma ortamındaki refah düzeyini belirleyen iyi oluş haliyle ilgilidir. Ayrıca bu değerlendirmeler işgörenlerin iş ortamındaki çeşitli standartları algılamalarını içerir. James ve James (1989: 739)

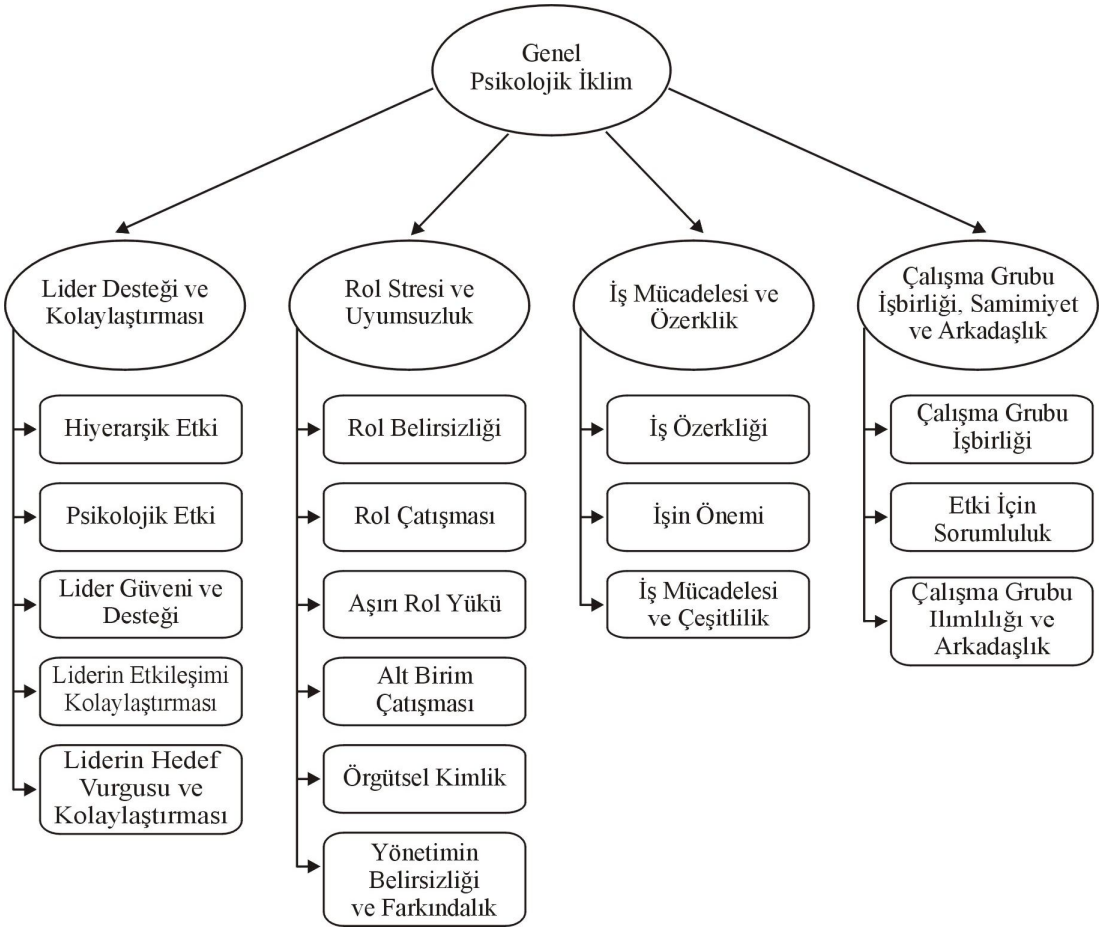
değerlendirmelerin duygusal bilişler olarak görürler. Çünkü işgörenlerin değerlendirmelerinin algılanan fizyolojik uyarılma ile birlikte duyguları belirlemeye yardımcı olduğunu ve bu değerlendirmelerin ve bunlara bağlı deneyimlerin duyguların yönünü ve yoğunluğunu belirleyen öznel anlamları yansıttığını varsayarlar. Bu doğrultuda genel psikolojik iklim modelinin açığa çıktığını belirtirler (Burke vd., 1992: 717).

Bir durumun bilişsel ve duyuşsal değerlendirilmesi, süreçleri, yapıları ve çevrenin diğer nitelikleri (arkadaşlık, çalışma grubu, liderlik ve adalet gibi) işgörenler için anlamlı ve kayda değer bir temele dayanmaktadır. Genel psikolojik iklim faktörü, bireyin iş çevresini genel olarak değerlendirmesi ve çevrenin bireyin psikolojik iyi oluşuna bir avantaj mı yoksa zarar mı sağladığının göstergesidir (James and James, 2008: 11).

Genel psikolojik iklim modeli, örgütsel bağlamda işgörenler için psikolojik güvenlik ve psikolojik anlamlılık belirteçleridir (Glisson ve James, 2002: 771). Psikolojik anlamlılık işgörenlerin sadakatini oluşturan örgüt içindeki çalışma atmosferi ile ilgilidir. Psikolojik güvenlik ise işgörenlerin örgüt hakkındaki idrakleri ile ilgilidir. Bu kapsamda bu belirteçler işgörenlerin çeşitli deneyimlerinin sonucunda açığa çıkar. Özellikle, işgörenlerin örgütte olduğunu düşündüğü güvenliğin ve çalışma atmosferinin pozitif olduğunu idrak etmeleri örgüt ve işgörenlerin ilişkileri açısından son derece mühimdir. Çünkü işgörenlerin psikolojik güvenlik ve psikolojik anlamlılık idrakleri iyi yönde olduğunda örgüt içindeki verimliliği ve etkinliği artacaktır (Yolcu ve Çakmak, 2017: 79; Nergiz, 2015: 222).

Genel psikolojik iklim, işgörenlerin iş çevresini algılamalarında çeşitli farklılıkları tanımlamak için gereklidir. Bu doğrultuda Şekil 1.3'te genel psikolojik iklim modeli gösterilmiştir.

Şekil 1.3: Genel Psikolojik İklim Modeli



Kaynak: Parker, 1995: 23.

Şekil 1.3'e göre, dört genel psikolojik iklim faktörü bulunmaktadır. Bunlar; lider desteği ve kolaylaştırması, rol stresi ve uyumsuzluk, iş mücadelesi ve özerklik ile çalışma grubu iş birliği, ılımlılık ve arkadaşlıktır. Genel psikolojik iklim faktörlerinin her birinin genel çalışma ortamında işgörenlerin örgütsel iyi oluşlarına yararı olmaktadır ve bu faktörler, bilişsel tahmin derecesini yansıtır. Bazı araştırmacılara göre kişisel bütünleştirici bir model olan psikolojik iklim algıları, örgütsel iyilik haline ulaşmak için bireysel faydaya giden tek yüksek faktör olarak hizmet eder (James ve James, 1989: 740-741).

1.2.3.2. Çoklu Paydaş Modeli

Paydaş, örgütün görevlerinin yapılış evreleri ile bunların neticelerine tepki gösterebilen, örgütün hedeflerine tesir edebilen ve örgüt ile ilişkili olan kişi, grup ya da bütün bir örgüt olabilir (Wholey vd., 2010: 11; Özer ve Özer, 2014: 124).

Paydaşlar ve örgüt kendi aralarında devamlı bağlantı kurarlar. Ayrıca paydaşlar yasalar dahilinde örgütten isteklerini dile getirirler. Böylece paydaşlar sürekli olarak örgüte tesir ederler. Bu tesir, örgütler için en önemli çevresel faktörlerden biridir (Özer ve Özer, 2014: 124; Ertuğrul, 2008: 207).

Paydaşlar, genel olarak; yöneticiler, örgütün üst ve ast düzeyinde çalışanlar, hisse sahipleri, tüketiciler, tedarikçiler, kredi veren kurumlar ve hükümetten oluşur (Ertuğrul, 2008: 207).

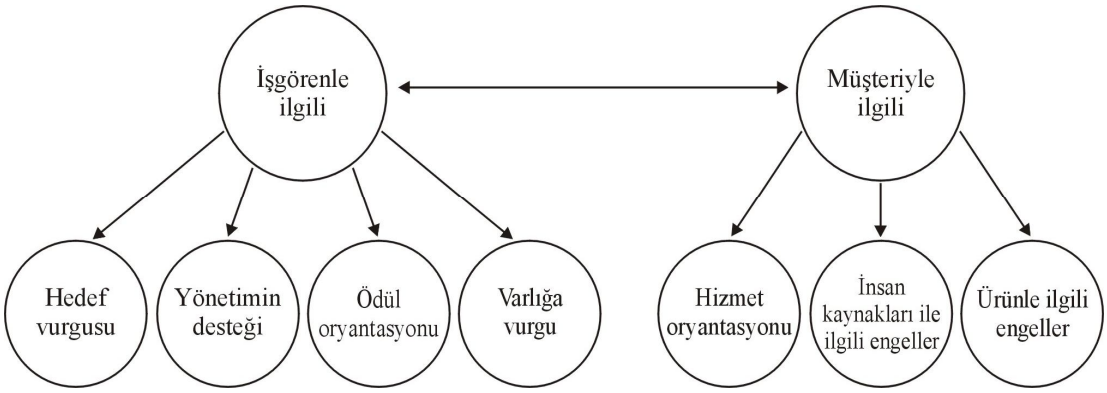
Çoklu paydaş modeli, örgütlerin ve paydaşların birbiri ile olan etkileşimi ile ilgilidir. Bu modelde örgütler ve paydaşlar arasında karşılıklı mesuliyet, eşitliği korumak, netlik ve bilgi alışverişinde bulunmak öne çıkan davranışlardır. Örgütler bir konu hakkında bir sonuca varırken paydaşları açısından da düşünmeli ve ona göre hareket etmelidirler. Ayrıca örgütler her türlü paydaşın çevre ile ilgili, sosyal ve maddi olan ihtiyaçlarına cevap vermeli ve bir balans sağlamalıdırlar (Hardjono ve Klein, 2004: 45).

Çoklu paydaş modeli, örgütsel değerlerin göstergesi olan faktörler arasındaki ilişkilerin işgörenlerle hangi boyutta alakalı olduğunun yansıması ile ilgilidir. Kısacası bu değerlendirmelerin işgörenleri ne ölçüde etkilediğini gösterir. Ayrıca çoklu paydaş modeli kritik görevlerdeki işgörenlerin örgütsel olayların müşteriler üzerindeki etkisini idrak etmeleriyle alakalıdır (Schneider ve Bowen, 1985: 85).

Çoklu paydaş modeli ile birlikte örgüt, işgörenlerden örgüt içindeki durumlarını iyi oluşları açısından düşünmeleri ve bu durumlar hakkında bir sonuca varmalarını bekler. Ayrıca işgörenler de değişik durumların müşterilere nasıl tesir ettiği üzerinde düşüneceklerdir (Burke vd., 1992: 717; Schneider ve Bowen, 1985: 85).

Şekil 1.4'te çoklu paydaş modeli gösterilmiştir.

Şekil 1.4: Çoklu Paydaş Modeli



Kaynak: Burke, 1992: 719.

Şekil 1.4'te işgörenler boyutu, bütün çalışma üniteleri ve kademelerdeki çalışanlarla ilgilidir. Ayrıca işgörenler boyutu içindeki hedef vurgusu; işgörenlerin üstlerinin koydukları net performans standartlarını algılamaları ile ilgilidir. Yönetimin desteği; üstlerin işgörenler işini yaparken onlara destek olmaları ve üstlerin işgörenlere saygı duymalarının ve ilgi göstermelerinin onlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Ödül oryantasyonu; işgörenlerin müşteriye hizmetin, parasal olan ve olmayan ödüller ile ne derecede ilgili olduğunu algılamalarıdır. Varlığa vurgu; işgörenlerin, satış personellerinin bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için onlara gerekli eğitimin verildiğinin algılanması ile ilgilidir (Burke vd., 1992: 718-719).

Şekil 1.4'te müşteriye ilgi boyutu içindeki hizmet oryantasyonu; işgörenlerin, müşteriler için ürün bulma, ürün alma, ürün iade etmesine yardımcı olma gibi durumları algılaması ile ilgilidir. İnsan kaynakları ile ilgili engeller; işgörenlerin insan kaynakları ile ilgili uygulamalardan dolayı, müşteri hizmetlerinde oluşabilecek problemleri algılama boyutudur. Son olarak ürünle ilgili engeller ise işgörenlerin, müşteri hizmetlerinde oluşabilecek problemleri, ürün arzı, ürün satışı vb. olgulardan dolayı algılama derecesidir (Burke vd., 1992: 718).

1.2.4. Psikolojik İklimin Sonuçları

Psikolojik iklim, örgütsel çevrenin ve durumların idrake dayalı yorumlarını temsil eden algılardır. Bireyler bu algıları çevreyle ve birbirleri ile olan etkileşimleri sonucunda edinmektedirler. Bu şekilde bireyde oluşan iklime ilişkin algılar, örgütte

davranış ve etkileme için bir temel oluşturarak, örgütsel çevre ile bireyin bu çevreye verdiği cevabı arasındaki ilişkiyi kurmaktadır (Ergeneli 1995, 188).

İklim, işgörenlerin tatmini doğrultusunda oluşursa işgörenler pozitif psikolojik iklimi deneyimlerler. Bu deneyimlerin birikimi psikolojik iklimin temelini oluşturur (Brown and Leigh, 1996: 359). Bu doğrultuda işgörenlerin günlük iş yaşantılarına dayalı olarak çalışma ortamlarının atmosferini algılayışlarıyla ilgili değişkenleri araştırmak her örgüt için gereklidir. Çünkü işgörenlerin şahsi algılarından oluşan psikolojik iklimin sebep olduğu birçok sonuç vardır. Bu sonuçlar örgüt ve işgören için çeşitli yararlar sağlamaktadır (Eren ve Gündüz, 2002: 69). İklim algısı, işgörenin örgüt çevresi ile olan bağlantısı ve örgüt çevresine karşı oluşturduğu algı ile ilgilidir. Psikolojik iklim algısı, işgörene örgüt içinde süregelen hareketlerin olurluğunu mukayese etme, durumları tanımlama, potansiyel neticelerinden tatmin olma ya da olmama yolunu sunar (Ergeneli 1995, 188; Parker vd, 2003, 390).

Psikolojik iklim, işgörenler için olumlu ise onların yaratıcılığını daha ön plana çıkarabilir. Böylece işgörenler daha üst düzeyde bir iş doyumu sağlarlar. Buna bağlı olarak, işgörenlerin verimi ve motivasyonu artar, işe isteyerek devam ederler (Tutar ve Altınöz, 2010: 197). Bu bağlamda yapılan araştırmalara göre psikolojik iklimin yaratıcılık ve iş devir oranı gibi çeşitli bireysel düzeydeki sonuçlara tesir ettiği belirtilmektedir (Strutton vd., 1993: 2). Ayrıca bir örgütte psikolojik iklimin olumlu oluşu, örgütsel yaratıcılığı ve bunlara bağlı olarak işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığını pozitif anlamda etkilemektedir (Biswas, 2010: 103).

Psikolojik iklimin olumlu oluşu öncelikle işgörenlerin birbirlerine ve işe olan bağlılığını, sadakatini artıracaktır ve işe devamsızlığı düşürecektir (Akbaş, 2010: 226). Ayrıca psikolojik iklimin olumlu oluşu, işgörenlerin potansiyel becerileri ile ilgili olumlu sonuçları doğurur (Eren ve Gündüz, 2002: 69). Bu doğrultuda iklim işgörenlerin hareket ve tutumlarını etkilemekte ve olumlu bir boyuta yükseltmektedir. Buna bağlı olarak, örgütteki pozitif iklim ile iş yerindeki prodüktiviteyi yükseltmek ve işgörenlerin daha üst düzeyde varsayımda bulunma gücünü artırmak olasıdır (Mohammed, 2011: 1).

İşgörenler eğer olumlu bir psikolojik iklime sahiplerse, örgüt içindeki görevlerini yerine getirmek ve belirli hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışır ve daha çok çaba sarfederler (Parker vd., 2003: 39). Bu doğrultuda işgörenlerin psikolojik iklimi nasıl algıladığı örgüt ve işgörenler açısından önemlidir.

Psikolojik iklim, işgörenlerin örgüt ile ilgili durumları değerlendirmek ve bu durumların ne gibi neticeler yaratacağı konusunda varsayımda bulunmak ile işgörenlere bu durumlarla ilgili olarak kendi hal ve hareketlerinin uygun olup olmadığını düşünme imkânı sağlar (Ergeneli, 1995: 188). Bu doğrultuda psikolojik iklim, işgörenlere olayları yorumlama, olası sonuçları tahmin etme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı verir.

Başka bir açıdan psikolojik iklim, örgütün ortamının nasıl şekillendiğini ve bu şekillenmenin ne gibi sonuçlar doğurduğunu ölçer. Bu durumda üstlerin ve işgörenlerin karşılıklı iletişim halinde olduğu ve onları desteklediği, tüm üst ve işgörenlerin hoşgörülü olduğu vb. olumlu bir ortamda işgörenlerin kendi arasında ve üstleri ile sorunlar yaşaması söz konusu olmayacaktır. Psikolojik iklim, işgörenin bilişsel yönünü ifade ettiği için, işgörenlerin örgüte ve işlerine karşı ileriki davranışlarının üzerinde önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda psikolojik iklim, işgörenlerin davranış ve motivasyon düzeylerinin ana belirleyicilerinden biridir denebilir. Ayrıca psikolojik iklim üzerinde yapılan çalışmalar, üstlerin örgütü olumlu olarak anlamlı bir çevreye dönüştürmesine yardımcı olur. Psikolojik iklim algısının olumlu olması için üstler örgüt içindeki dürüstlüğü sağlamalı, örgütte samimi bir iş çevresi olmalı, tüm sosyal etkileşimlerde karşılıklı saygı esas alınmalı ve işgörenlerin birey olarak kabul görmesi ve değer verilmesi sağlanmalıdır.

Psikolojik iklim, işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerini, görevlerini tam olarak yerine getirmeye çalışmalarını hatta vatandaşlık davranışı gibi isteğe bağlı davranışları sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik ikliminin işgörenlerin davranışlarını çeşitli şekillerde etkilemesi beklenmektedir. Sonuçta psikolojik iklim etkisindeki bireysel sonuçlar önemlidir. Bu doğrultuda olumlu psikolojik iklim algılamaları, tutumlar (örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) psikolojik iyi oluş, motivasyonel durumlar, psikolojik iyi oluş durumları ile güçlü bir ilişki içindedir (Cole, 2013: 14).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramların yanısıra örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, boyutları, teorileri ve sonuçları ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

Bu başlık altında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramlar olan örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, ekstra rol davranışları, pro-sosyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi tanımlanmıştır.

2.1.1. Örgütsel Spontanlık

Spontanlık işgörenlerin, diğer işgörenlerin refah ve iyi oluş hallerini ve onlarla olan beraberliklerini devam ettirmek ve sürdürmek için gösterdikleri olumlu yöndeki sosyal tutum ve davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986:711). Başka bir deyişle örgütsel spontanlık, işgörenlerin örgüt için iyi yönde ve destekleyici bir biçimde fakat kendi özgürlüğünü kısıtlamadan içinden geldiği gibi ve kendi isteğiyle iş tanımlarının ötesinde çeşitli tavır ve hareketlerde bulunması ile ilgilidir (Kipper vd., 2010: 39; Saylı, 2010:734).

Örgütsel spontanlık, işgörenlerin görevlerinin ötesinde ve örgütsel amaçları doğrultusunda örgüte katkı sağlamaya yardımcı olacak bir biçimde ve içinden gelerek çeşitli tutum ve eylemlerde bulunmasıyla ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 83).

Örgütsel spontanlık, işgörenlerin işlerini yaparken gönüllü olarak işbirliği yapmaları ve pro-sosyal davranışlar sergilemeleri ile ilgilidir. İşgörenlerin bu tür davranış sergilemelerinin temelinde olumlu ruh hali yatmaktadır (Bierhoff ve Müller, 2005: 484). Böylece olumlu ruh hali örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmeye çabalamak ve son olarak çevresine iyi niyet aşılamak gibi davranışları destekler (Forgas ve George, 2001: 15).

Örgütsel spontanlık biçimleri şu şekildedir (George ve Brief, 1992: 311; George ve Jones, 1997: 155).

- İş arkadaşlarına yardım etmek: Potansiyel bir hataya dikkat çekmek, işleri paylaşmak ve görevi olmasa bile iş arkadaşlarına kendiliğinden yani gönüllü olarak yardım etmek vb. davranışlarla ilgilidir.

- Örgütün korunması: Bir işgörenin işyerinde bir yangın tehlikesi olduğunu bildirmesi, güvenliği bir kapının kilitlenmesi gerektiği hakkında uyarması, birinin yaralanmasına yol açacak durumu bildirmesi gibi tutum ve hareketlerdir.

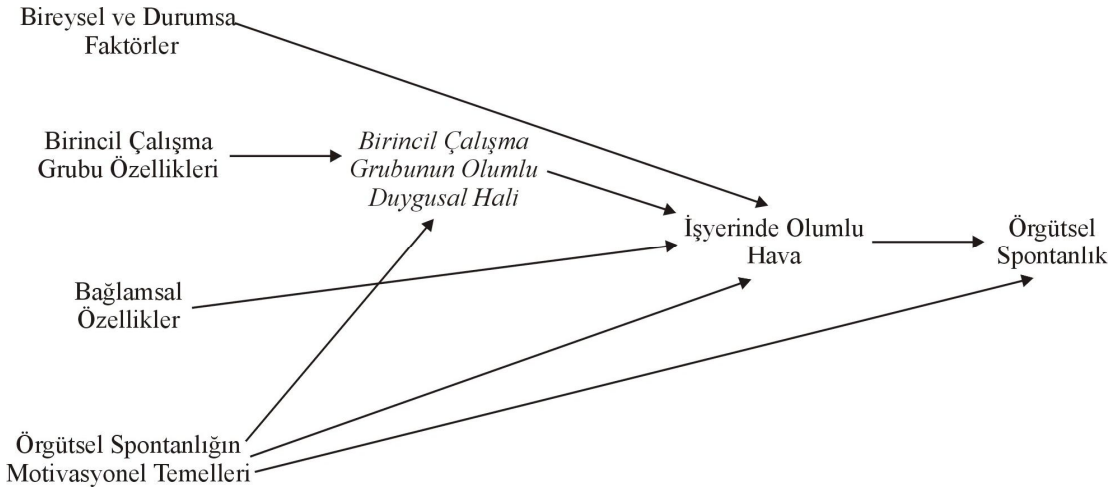
- Yapıcı önerilerde bulunmak: işgörenlerin örgütün işleyişini iyileştirmek için yaratıcı öneriler sunması, iş tanımında olmasa da inovasyon yapması, yenilikçi fikirler önermesi ve böylece örgütün işleyişinin iyileştirilmesini sağlaması gibi davranışlardır.

- Kendini geliştirmek: İşgörenlerin işlerinde daha başarılı olmak ya da kendini daha sorumluluk gerektiren değişik görevlere hazırlamak için lüzumlu bilgi, yetenek, becerileri kendi isteğiyle edinmeye çalışmasıyla ilgilidir.

- İyi niyetin yayılması: İşgörenlerin örgütte çok iyi muamele gördüklerini, örgütte çalışmaktan onur duyduklarını ve örgütteki ürün ve hizmetin en iyi derecede olduğunu başkalarına söylemeleridir.

Şekil 2.1'de örgütsel spontanlık modeli gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Örgütsel Spontanlık Modeli



Kaynak: George ve Brief, 1992: 315.

Şekil 2.1'de bireysel ve durumsal faktörler, işgörenlerin örgüt içindeki durumunda etkilidirler (Bierhoff ve Müller, 2005: 485). Algılanan grup atmosferi ise işgörenlerin

ruhsal halinden çok örgüt desteği ile ilgilidir (Bierhoff ve Müller, 2005: 485). Ayrıca Şekil 2.1'de italik yazılan kısım modelin bu bileşenin her zaman uygulanabilir olmadığına işaret etmektedir. Çünkü birçok ilişki karşılıklıdır ve istenen sonuçlar elde edilmeyebilir. Çalışma grubunun olumlu duygusal hali ve iş yerinde olumlu ruh haline giden ok, uyumlu ve tek yönlüdür. Yani bir işgörenin ruh hali gruptaki duygusal tepkilerin nispeten homojen olması ve onun ruh hali ile tutarlı olması ile ilgilidir. Bu durumda işgören, grubun olumlu havasını yaratmada belirleyici olduğu ölçüde, grubun olumlu havasına katkıda bulunur. Ayrıca grup içindeki duygulanım tepkileri tutarlı değilse, grubun duygusal bir tonu olmayacaktır (George ve Brief, 1992: 321).

2.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme terimini ilk olarak Argyris (1960) bulmuş ve örgütsel psikoloji literatürüne eklenmiştir (Klaus ve Blanton, 2010: 626). Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgöreninin karşılıklı olarak birbirinden görmeği arzu ettiği yazılı olmayan beklentileridir. Bu sözleşme türü, işgörenler ve örgüt arasında olan çift taraflı sözleşmenin koşul ve şartları hakkında işgörenlerin inançları ile ilgilidir (Choi vd., 2013: 532; Parzefall, 2010: 4).

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin ve örgütün gelecek ilişkiler ve elde edecekleri için istediklerini dışa vurdukları yazılı olmayan sözleşmelerdir (Inkson ve King, 2011: 42). Psikolojik sözleşme, işgörenin örgüt ile arasında karşılıklı yükümlülüklerinin olmasına inanması ile ilgilidir. Bu yükümlülükler algılanan vaatlerle ilgili olup örgüt temsilcileri tarafından tamamen tanınması zorunlu değildir (Lub vd, 2011: 115).

Parzefall'a göre (2010: 4) psikolojik sözleşmenin sağladığı tavır ve davranışlardaki değişiklik karşılıklı yöntemlerle açıklanabilir. Psikolojik sözleşme, işgörenlerin görevleri ile ilgili anlaşmalara itibar etmeleri ile tavır ve davranışlarını düzelterek işveren katkısına cevap vermeleriyle ilgilidir.

Psikolojik sözleşme, subjektiftir ve işgörenlerin değişen beklentilerine bağlı olarak sürekli değişebilir. Yasal sözleşmeler hüküm verilen sistemi uygularken psikolojik sözleşme yasal olarak uygulanmaz. Çünkü işgörenin işinde neye yükümlü

olduğuna inanması ile ilgili subjektif görüşünü temsil eder (Klaus ve Blanton, 2010: 627). Psikolojik sözleşme verimli ilişkinin temelidir ve örgütsel faaliyetlerde etkili olur. İşgörenlerin ilişkilerinde genel bir uyumu yakalaması ile örgütte lüzumlu sosyo-duygusal kaynakları oluşturduklarını düşünmelerine katkı sağlar (Chambel ve Alcover, 2011: 119).

İşgörenler ve örgüt arasında olan psikolojik sözleşmeler, işgörenlerin nasıl davranışlara sahip olduğu ya da ne tip davranış sergiledikleri hakkında temel bir kanı verir. Örneğin, eğer işgören örgütle karşılıkla güven, anlaşma ve kayıtsız şartsız karar ile karakterize edilen üst derecede sosyal değişim ilişkisine sahipse, örgütle ilgili pozitif tutumda ve uygun davranışta bulunur (Choi vd., 2013: 532).

Psikolojik sözleşmenin esası güvendir. Çift taraflı güven, eşitliği yaratır ve eşitliği hisseden işgörenler örgüt için daha fazla rol ötesi davranış sergilerler. Psikolojik sözleşme ile işgörenler örgüte karşı saygı, inanç, bağlılık vb. duygular besleyecek, örgüt için daha çok çalışacak ve örgüt menfatleri doğrultusunda iş gücünü kullanacaktır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 85). Psikolojik sözleşmeyi yerine getirmek işgörenlerin duygularını pozitif bir yönde etkiler. Böylece işgörenlerin duygusal durumuna katkıda bulunur (Parzefall, 2010: 8).

Psikolojik sözleşme, değişim kaynağı ve çalışma verimliliği için motivasyonu sağlar (Chambel ve Alcover, 2011: 118). Bu doğrultuda bazı araştırmalara göre psikolojik sözleşme aracılığıyla elde edilen verimli işveren ve işgören bağlantısı üst derecede olumlu işyeri ortamı ile ilişkilidir (Inkson ve King, 2011: 51).

Psikolojik sözleşme iki ana şekilde sınıflandırılır. Bunlar, işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşmedir. İşlemsel sözleşmede; anlaşma şartları ve süre belirgindir. Bu sözleşme işgörenlerin iştiraklerinin az olduğu, süregelen yeteneklerini kullandığı ve kısa vadeli iktisadi alışverişe dayanan kontratlardır. İlişkisel sözleşme ise ilişki ve sürenin belirgin olmadığı sözleşmelerdir. Parasal ilişkinin yanında duygusal iştirak bu sözleşmenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Bu sözleşme, her an yenilenmeye ve geliştirilmeye uygundur (İyigün ve Çetin, 2012: 16).

2.1.3. Ekstra Rol Davranışları

Rol, bir bireyin diğer diğerleriyle olan davranışsal ve tutumsal ilişkilerinde yapması umulan eylem yapıları ile ilgilidir (Yılmazer, 2010: 241). Ekstra rol davranışları ise genel örgüt rollerinde belirtilen örgütün işgörenlerden yapmasını beklediği iş ve yükümlülüklerin üstünde oluşan davranışlardır. Bu davranışlar, biçimsel ödül mekanizmasından etkilenmez bu davranışlarda sadece gönüllülük esastır.

Ekstra rol davranışları, genel örgüt rolleri bünyesinde varolan biçimsel rol davranışlarının üzerindeki faaliyetlerdir (Turnipseed, 2002: 103). Ekstra rol davranışları, iş tanımlarında olmamakla beraber işgörenlerin gönüllülüğü ile ilgili olan ve örgüt tarafından ödül ve ceza sisteminin işletilmediği davranışları belirtmektedir (Dyne ve Lepine, 1998: 108).

Ekstra rol davranışları, biçimsel rol davranışları gibi yapılması mecburi olmayan aksine işgörenlerin kendi iradeleri ile ortaya koydukları ve örgütün faydasına olan eylemlerdir (Turnipseed, 2002: 103).

Ekstra rol davranışlarının pozitif sosyal eylemler olduğu kabul edilir ve bu davranışlar geleneksel olarak örgüt tarafından belirlenen roller içinde olmamaktadır. Ekstra rol davranışları sergileyen işgören örgütün faydasına olan hareketleri yapmaya özen gösterir. Bu açıdan ekstra rol davranışları diğer rol davranışlarından ayrılır (Yılmazer, 2010: 241).

Ekstra rol davranışları, rol gereklerinin daha üst bir düzeye çekilmeye çalışması değildir (Dyne ve Lepine, 1998: 108). Bu tür davranışlar biçimsel rol davranışlarının aksine mükafatlandırma olmadan yapılan davranışlardır ve bu davranışlar yapılmadığında bir ceza sistemi yürürlüğe girmez (Organ, 1997: 86). Bu doğrultuda bu davranışlar, işgörenin örgütle olan biçimsel anlaşmasıyla ilgili olmayıp daha çok örgütle olan psikolojik sözleşmesiyle ilgilidir (Cihangiroğlu ve Şahin; 2010: 7-8).

Ekstra rol davranışları, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık hislerinden dolayı oluşmaktadır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık hisleri ödül ve ceza sisteminin ötesinde ve işgörenlerin örgüte iyi anlamda katkı sağlama isteklerinden ötürü oluşmaktadır (Burns ve Collins, 1997: 4).

Ekstra rol davranışları; işgörenlerin başka işgörenlerin işe oryantasyonunu sağlaması, görev tanımlarının ötesinde gönüllü olarak ek işler yapması, üstlerle ve diğer işgörenlerle iyi geçinmesi, diğer işgörenlerle sürekli bağlantıda olması ile yardım etme isteğinin olması ve örgütün menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi gibi davranışları içerir (Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Bu doğrultuda ekstra rol davranışları, örgütün yeterliliğini artırır ve işleri katalize eder (Organ, 1997: 86). Başka bir açıdan bu davranışlar, işgörenin fiziki ve mental gücünü örgüt için harcaması ile ilgilidir.

2.1.4. Pro-Sosyal Örgütsel Davranışlar

Sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak da bilinen pro-sosyal örgütsel davranış terimini ilk olarak Brief ve Motowidlo (1986) bulmuş ve literatüre eklenmiştir.

Pro-sosyal davranışlar, başka bireylere yararlı olmak ya da başka bireylere yardım etmek ile ilgilidir (George, 1991: 302). Bu davranışlar, yardım etmenin olumsuzluk içeren hiçbir faktörü barındırmadığını belirtmektedir (Mcneely ve Meglino, 1994: 837). Pro-sosyal örgütsel davranış, işgörenin örgüteki görevini icra ederken örgütün ve diğer iş arkadaşlarının menfaatlerini koruma yönündeki davranışlarıdır (Bolino vd., 2004: 231).

Pro-sosyal davranışlar, rol ihtiyaçlarının ötesini belirten ve işgörenlerin örgütün ve diğer işgörenlerin menfaatlerini koruyan davranışları sergilemesi ile ilgilidir. Başka bir perspektiften bakarsak pro-sosyal davranış, başkaları için iyi olanı istemek ile ilgilidir ve kasıtlı olan davranışlardır (Hannah vd, 2011: 558). Başka bir deyişle pro-sosyal davranış, işgörenlerin, örgütün ve diğer işgörenlerin işlerini kolaylaştırmak, katkı sağlamak, onları desteklemek ve onların menfaatlerini korumak için kendi isteğiyle sergilediği davranışlardır (Çalık vd., 2009: 556).

Son zamanlarda örgütlerde sergilenen pro-sosyal davranışların önemi daha çok anlaşılmıştır (George, 1991: 299). Baruch ve arkadaşlarına göre (2004: 402) pro-sosyal örgütsel davranışlar şu niteliklere sahiptir: İşgörenlerin davranışları sonucu açığa çıkar, diğer işgörenlere ya da örgüte karşı oluşabilir, diğer işgörenlere ya da örgüte faydası vardır.

Pro-sosyal örgütsel davranış kapsamında ÖVD Şekil 2.2'de sunulmuştur.

Şekil 2.2: Pro-Sosyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD



Kaynak: Altay, 2015: 14.

Şekil 2.2'de, pro-sosyal örgütsel davranışlar işlevselliği olan ve işlevselliği olmayan pro-sosyal örgütsel davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlevselliği olan pro-sosyal örgütsel davranışlar daha çok örgüt menfaatlerini ön plana alırken işlevselliği olmayan pro-sosyal örgütsel davranışlar kişisel menfaatleri korumaktadır ve örgüt yararını gözetmez. Ayrıca örgütsel işlevselliği olan pro-sosyal örgütsel davranışlar yine kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar fazladan rol davranışı ve tanımlanmamış rol davranışlarıdır ve vatandaşlık davranışı iş rollerinin ötesinde sergilenen gönüllü davranışlar olduğu için fazladan rol davranışları içindedir.

Şekil 2.2'ye göre, pro-sosyal davranışların yararları arasında; işgörenlerin bireysel olarak ve diğer işgörenlerle beraber iş yapma isteğini kuvvetlendirmesi, işgörenlerin ve örgütün etkinliğini artırması ve işleri kolaylaştırması sayılabilir. Ayrıca bu davranışlar örgütün ilerlemesini amaçlayan fikirler sunar, örgütü korumada ve desteklemede önemli bir rol oynar (Yücel ve Samancı, 2009: 116; İşbaşı, 2000: 55). Ayrıca işgörenlerin işbirliği yapması ve birbirlerini koruma istekleri bu davranışların diğer yararlarıdır.

2.1.5. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi terimini Goffman (1959) bulmuş ve ilk olarak psiko-sosyal araştırmalar için kullanmıştır. İzlenim yönetimi, bireyin diğer insanların kendisi hakkındaki idrak ve düşüncelerini belli bir noktaya kanalize etmek için sergilediği tavır ve hareketlerdir (Develi, 2015: 21). Genel olarak izlenim yönetimi, diğerlerini değerlendirmek ve incelemek hakkında bir fikir verir.

İşgörenler genelde başkalarının onları nasıl gördüğünü ve değerlendirdiğini merak ederler. Bu doğrultuda bazen başkalarının gözünde net bir algı bırakmak için kabul edilebilir şekilde davranırlar. Bu noktada izlenim yönetimi, işgörenlerin kendileri ile ilgili izlenimleri biçimlendirmesini kontrol etme süreci olup kişilerarası davranışlarda önemli bir rol oynar (Leary ve Kowalski, 1990: 37).

İzlenim yönetimi işgörenlerin bireysel etkileşimlerinde farkında olarak ya da olmayarak yaptığı tavır ve hareketlerdir ve bu tavır ve hareketler ister istemez iş çevresini etkilemektedir (Ralston ve Kirkwood, 1999: 192).

İzlenim yönetimi, gerçek ya da imgesel olan sosyal etkileşimde işgörenlerin davranışlarını ve imajlarını kontrol etme girişimidir (Leary ve Kowalski, 1990: 34). Özellikle iş çevresinde görülen izlenim yönetimi örgütün ve diğer işgörenlerin yararına olabileceği gibi onlara zarar da verebilir.

İzlenim yönetimi, öz imajlarını korumak için işgörenler tarafından kullanılan çoğu davranıştır. Bu kavram, kullanılan stratejilerin çeşidine odaklanır. Bu doğrultuda her bir stratejinin kullanılmasının arkasında belli bir motivasyon vardır. Temsil ve hedeflerle ilgili bireysel özellikler ve hedeflerle ilgili reaksiyonlar izlenim yönetimini kullanmakla ilgilidir (Wayne ve Liden, 1995: 240).

İzlenim yönetiminde iki önemli unsur vardır. Bunlar, izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturmadır. İzlenim motivasyonunda işgörenler sürekli olarak diğer bireyler üzerindeki etkilerini gözlemler ve diğerlerinin izlenimlerini biçimlendirmesini ölçmeye çalışırlar ve genelde bunu özel ya da belirli bir izlenim yaratmak için yapmazlar. Böylece örgütteki ve toplumdaki yerlerini korurlar. Bu durumda diğer işgörenler kendini nasıl görüyor diye kontrol etme eğiliminde olurlar ve buna motive olurlar. Bu doğrultuda izlenim motivasyonu başkalarının zihninde

genel bir izlenim yaratma isteğiyle ve buna motive olmak ile ilgilidir. Bazı durumlarda, işgörenler izlenimlerini yönetmede yüksek derece motive olabilirler. Fakat bunu çok bariz bir şekilde yapmaktan sakınabilirler (Leary ve Kowalski, 1990: 35).

İzlenim oluşturmada ise işgörenler diğerlerinin kendileri hakkındaki izlenimine göre davranışlarını değiştirebilirler. Bu sadece nasıl bir izlenim yolu yaratılacağını içermez. Fakat bunun için ne yapacaklarına karar vermelerini içerir (Leary ve Kowalski, 1990: 35-36). Bu durum genelde makul davranışlar oluşturmayı içerir.

Jones ve Pittman (1982: 243) çalışanların örgütteki görünümlerini daha ileri seviyeye ulaştırmak için beş ana stratejik davranış sergilediğini belirtmiştir. Bunlar:

- İyi Bir Model Olmak: İşgörenin kendini örgüte vakfetmiş ve örgütün yararına çalışan bir birey olduğu imajı çizmesidir.

- Atılımcı Olmak: İşgörenlerin örgütte, hoşa giden bir kişi imajı çizmeye gayret göstermesidir.

- İlerlemiş Olmak: İşgörenlerin, işi hakkında kapasiteli olduğunu ve sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olduğunu hissetirmeye çalışmasıdır.

- İhtiyaçlı Olmak: İşgörenlerin örgütte yoksul veya başkalarına bağımlı imajı çizmeye çalışması ile ilgilidir.

- Cesaretini Kırmak: İşgörenlerin, güvenilir olmayan, endişe verici ve rahatsızlık verici bir imaj çizmek için uğraşmasıdır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), ilk olarak Katz ve Kahn'ın (1966) ekstra rol davranışı betimlemesinden yola çıkarak Bateman ve Organ (1983) tarafından tanımlanmıştır. Daha sonra, vatandaşlık davranışı terimini Bateman ve Organ (1983) ile Organ ve Near (1983) kavramsallaştırmış ve bu terim literatüre girmiştir (Barksdale ve Werner, 2001: 145; Podsakoff vd., 2000: 513).

ÖVD, Organ (1988) tarafından "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İyi Asker Sendromu" kitabında özellikle geniş ve kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir (Organ,

1988: 4). Organ'a göre (1988: 4) ÖVD, resmi olan ya da olmayan iş tanımlarının üzerinde yapılan isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1988: 4). Bateman ve Organ (1983: 588) ise ÖVD'yi, örgütün iş tanımlarında belirtilmemiş ve çalışma ortamının sosyal yapısına yararlı tarz ve hareketler olarak tanımlamıştır.

ÖVD, resmi ödül sistemi tarafından direkt olarak ya da açıkça tanınmayan ihtiyari bireysel davranışlardır ve bu davranışlar örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını teşvik eder (Raineri vd., 2012: 156). Başka bir deyişle ÖVD, normal iş tanımlarından farklı olan formal ödül sistemiyle direkt olarak ilgisi olmayan ve örgütün gelişmesini destekleyen gönüllü davranışlardır (Karaman ve Aylan, 2012: 36).

ÖVD'nin ortaya çıkmasını işgörenlerin istekli olarak tavır ve hareketlerde bulunması belirler. İsteklilik ifadesiyle, işgörenlerin formel görevlerinin üstünde tavır ve hareketlerde bulunduğu kasdedilmektedir (Raub, 2008: 180; Çavuş ve Develi, 2015: 232).

ÖVD, üstün davranışlar ile ortaya çıkan ve örgütün beklediği görevlerin üstünde işgörenler tarafından gerçekleştirilen, örgütsel yaşantısının iyi bir şekilde devam etmesi için yapılan hareket ve tavırlar olduğu için örgütsel faydanın sağlanmasına salık vermektedir (George, 1990: 463).

Organ'a göre (1990) ÖVD, formal görev ya da rollerin ötesinde örgütlerin etkinliği için gönüllü işgören davranışları olduğu için bir örgütün resmi olmayan yönüyle alakalıdır. Bu davranışlar, isteğe bağlı olarak örgütteki rol tanımlarının üzerinde örgüt için yapılan eylemlerdir. Bunlar; yardımseverlik, çalışma ortaklığı, diğerlerini güdülemek gibi eylemlerdir (Choi vd., 2013: 531; Baytok ve Ergen, 2013: 109, Şeşen ve Basım, 2010: 172).

ÖVD, örgütün işleyişini geliştirir şekilde işgörenlerin ihtiyari ve tipik olarak tanındığı ya da ödüllendirildiği bir olgu değildir. Sadece belirli bir yönde maksatlı ve istekli işgören davranışı sergilemesi olarak tanımlanabilir (Dalal, 2005: 1241). Bu doğrultuda ÖVD, işgörenlerin ekstra rol sergilediği davranışlar olup bariz bir şekilde örgütsel ödül sistemi tarafından desteklenmezler (Lub vd, 2011: 116). ÖVD, büyük

ölçüde şahsi karar verebilme davranışı gösterilmesidir. Bunun sonucunda bütün bu davranışlar verimli örgüt fonksiyonlarını destekler (Li vd, 2010: 395).

İşgörenler, örgütlerin müşterek güven ve karşılıklı anlaşma ile anılan yapısına binaen üst düzey bir sosyal alışveriş ilişkisine sahiplerse bireysel olarak davranışlarını formal rollerinin ötesinde gönüllü olarak göstermeye daha isteklidirler. Bu durum ÖVD'yi oluşturmaktadır (Choi vd., 2013: 531).

ÖVD iç performansın yer aldığı geniş örgütsel çevreyi destekleyen bir davranıştır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475). İyi bir işgörenin; kritik çalışan rolünü üstlenmesi, işgören verimliliğinde ana görev performansından ayrılması ve performans değerleme ölçülerine dahil olması önemlidir (Ng vd., 2016: 4).

Organ (1997) bir işgörenin davranışının ÖVD olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özellikler belirlemiştir. Bu özellikler şu şekildedir: Davranış, kişisel isteklilik temeline dayanmalıdır. Davranış, örgüt açısından resmi olarak belirlenmemiştir, işgörenin resmi rollerinin ilerisindedir ve örgütün etkinliğini artırır ve fayda sağlar. Ayrıca davranış, doğrudan ödül mekanizması içine dahil olmamalıdır (Mert, 2011: 120):

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Küresel ekonominin meydana getirdiği örgütler arasındaki kıyasıya yarışın hızlandığı bu dönemde örgütlerin daha hızlı ilerleyebilmeleri için her bir işgöreninin kendi örgütü için daha çok katkı sağlaması ve özveride bulunması gerekmektedir. Buna bağlı olarak ÖVD'nin ehemmiyeti her geçen gün artmaktadır (Yıldız, 2016: 168).

ÖVD'nin öneminin altında Barnard'ın (1938), verinin el değiştirmesi sürecinde işgörenlerin uyumunun iyi olduğu bir örgütün problemsiz bir şekilde işlevini yapabilir düşüncesi yatmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Vatandaşlık davranışı, işgörenin örgüt içinde örnek bir birey olarak iş tanımlarının ötesinde hareket etmesi ve diğer işgörenlere karşı faydalı olması ile ilgili kişisel davranışlardır. Bu davranışlar bütün açılardan örgüte faydalıdır. ÖVD, diğerlerine karşı özverili olmakla birlikte işte başarıyı yakalama oranını daha üst

seviyelere taşır. Bunlara ek olarak ÖVD, örgüt ve işgörenler arasındaki uyumu artırır ve örgütün etkililiğini fazlalaştırır (Pohl vd., 2015: 296; Duman vd., 2013: 79; Poyraz ve Aksoy, 2012: 185).

Ayrıca bazı araştırmalarda işgörenlerin yapması gereken işlerin ötesinde ekstra başka işleri yaparak ve üstün davranışlar sergileyerek örgütün etkinliğine ve verimli olmasına daha çok yararlı olduğuna işaret edilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 36; Özdevecioğlu ve Akın 2003: 119-120).

ÖVD iki aşamada etkili olabilmektedir. Bunlardan ilki olan vatandaşlık davranışının genel olarak örgüte yararlarıdır. Bunlar; işgörenin başına gelen ekstrem bir durumda işe gelemeyeceğini bildirmesi, belli bir düzeni sağlamak için zorunlu olmayan kurallara dahi bağlı kalması olabilir. Ayrıca vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler örgüt bazında oluşan problemleri örgüt menfaatleri doğrultusunda halletmek için çaba sarfederler, örgütün üzerinde sonuca vardığı hükümleri kabul ederler, örgütü destekleyici tavır ve hareketler sergilerler. Ayrıca örgütü işyerinin dışında da onayladıklarını hareket ve tavırlarıyla gösterirler ve koruyucudurlar (Koçel, 2014: 530-531).

İkinci aşama ÖVD'nin işgörenlerle ilişkili yararlarıdır. Bunlar, vatandaşlık davranışının kişisel bazda yararlarıdır. Bu yararlar direkt olmadan örgütü etkiler. Bunlar; iş arkadaşlarına karşı ilgili olmak ve yardımsever olmak gibi davranışlar olabileceği gibi fazladan işler için isteklilik, işgörenlerin işe ayırdıkları vakitlerini iyi ayarlamak ve kullanmak, çalışma arkadaşlarına karşı adaletli davranmak, yardımsever olmak, fikir alışverişi yapmak, lüzumsuz tartışmalar yapmamak, örgütün kaynaklarını uygun ve yerinde kullanmak, kurallara bağlılık ve örgüte katkı sağlamaya çalışmaktır. (Williams ve Anderson, 1991: 601-602; Fassina, 2008: 812; Yurcu, 2014: 30-31; Şeşen ve Basım, 2010: 172). Ayrıca bu kapsamda işgörenler, yanlış tavır ve hareketleri konusunda diğerlerini uyarırlar ve gerektiğinde düzeltemedikleri yanlışları üst birimlere söylerler ve inovatiftirler (Şeşen ve Basım, 2010: 172). Böylece örgütün etkililiğine yarar sağlarlar (İplik, 2010: 5-6).

Williams ve Anderson'a göre (1991: 601) ÖVD, örgütsel yeterliliği oluşturarak kaynak transformasyonunu, inovasyon ve adaptasyonu oluşturur. Ayrıca diğer örgütlerle olan zorlu yarışta örgüte iyi yönde bir ivme kazandırır.

ÖVD'nin son zamanlarda araştırmalara konu olmasının üç temel nedeni olduğu varsayılmaktadır. Buna göre aşağıdakiler ÖVD'nin öneminin artmasına sebep olmaktadır (Erdoğan, 2010: 26; Serinkan ve Erdiş, 2014: 76-78):

- İşgörenlerin vatandaşlık davranışları neticesinde hiçbir menfaat beklememelerine rağmen başarıları sonucu performans değerlendirmelerinde onlara maddi yönden ve terfi olarak iyi yönde yansıyabilmesi mutlaktır.

- ÖVD örgütlerin etkililiğine ve verimine pozitif yönde iğme kazandırır

- Vatandaşlık davranışı örgütsel eşitlik, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgüt içindeki formal roller ile bağlantılıdır ve bu bağlantılar direkt ve direkt olmadan işgörenlerin örgütle ilgili sergileyeceği davranışları etkiler.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

ÖVD araştırmalarının öncülerinden olan Organ (1997: 94-95) ÖVD'yi beş temel boyuta ayırmıştır. Bunlar; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak açıklanabilir.

2.2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, başka bir işgörene faydalı bir durum sağlayan, direkt olarak bir mükafat kazanma isteği ile yapılmayan, fedakarlık yapmayı gerektiren ve istemli olarak yapılan tavır ve hareketler olarak tanımlanabilir (Oliner, 2003: 123). Özgecilik, işgörenlerin örgütte yaptığı işler haricinde ya da işini iyi bir şekilde yapmasından ziyade diğer işgörenlerin yardıma ihtiyacı olduğunda onları gönüllü olarak asiste etmesini içeren gönüllü tavır ve hareketlerdir (DiPaola vd., 2007: 228; Podsakoff vd., 1990: 115). Özgecilik diğerlerinin ilgisini ya da sempatisini kazanmak için yapılmaz (Nagel, 1979: 15-16).

Özgecilik, işgörenlerin sergilediği isteğe bağlı ve ödüllendirme beklentisi olmadan yapılan hareket ve tavırladır. Bu kavram, diğer işgörenlere işleri konusunda

karşılaştıkları sıkıntılarda destek olmayı ve onlara ilgi göstermeyi ilke edinen ve iş tanımları içinde gösterilmeyen davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988: 119). Bu doğrultuda Organ'a göre (1988: 119) özgecilik, bir işgörenin işine olan sorumluluklarının üstünde ekstra bir çaba sarfederek diğer işgörenlerin çalışmaları esnasında onları her konuda desteklemek, onlara ehemmiyet göstermek, belirli bir problemleri olunca onlara öncelik tanımayı bilmek ve bunun gibi diğer işgörenlere yararı olabilecek davranışlarda bulunmaktır. Ayrıca özgecilik işe yeni başlayan işgörenlerin diğerleriyle olan ilişkilerinin gelişmesine ve örgüte uyum sağlamalarına destek olmak, az kalifiye olan ya da çok iş yoğunluğu olan ve işte devamsızlık yapan işgörenlere her konuda yardımcı olmak, diğer işgörenlerin eksiklik ve yanlışlıkları konusunda ikazda bulunmak görevi konusunda iyi bir başarı ve gelişme gösteremeyen işgörenlere yardım etmek gibi işgörenin içinden gelerek sergilediği tavır ve hareketleri içerir (Çelik ve Çıra, 2013: 12; Mert, 2011: 121; Podsakoff vd., 2000: 517).

Örgüt bireyinin başka işgörenlere destek olması örgütlerdeki takımların beraberlik duygularını artırır, çalışma koşullarını iyileştirir, işgörenler arasında eşgüdüm ile takımın ve örgütün verimliliğini artırır. Ayrıca özgecilik ile işe yeni başlayan işgörenlerin daha etkin görev yapma yollarını öğrenmesi ve tecrübe kazanması sağlanır ve özgecilik, onların motivasyonlarını artırır. Ayrıca diğerlerine destek olmak bilinciyle küçük işlerin tamamen işgörenlerce yapılması üst birimleri daha üst düzey sorumluluklara odaklayabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135).

Oliner (2003: 123) özgeciliğin iki şekilde karakterize olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki olan klasik özgecilik; özgecilik davranışını sergileyen bireyin çok fazla kendisi için tehlike arz edecek bir davranış sergilemediği ve fazla özveride bulunmadığı bir davranıştır. Diğeri ise; cesurca yapılan özgeciliktir. Bu özgecilik türü ise bireyin daha cesurca davranarak başkaları için yüksek riskli durumları dahi göze alabileceği davranışları içerir. Bu bavranış, başkaları için özverili olmayı ve istemli harekette bulunmayı gerektirir. Klasik özgecilik cesurca yapılan özgeciliğe göre iş hayatı içinde daha sık rastlanılan bir durumdur.

2.2.2.2. Nezaket

Nezaket, işgörenlerin bir örgütte yaptığı işbölümünden dolayı etkileşim içinde olmasından ileri gelerek diğer işgörenlerle oluşturduğu pozitif irtibatı belirtir (Baytok ve Ergen, 2013: 110; Poyraz ve Aksoy, 2012: 185).

İşgörenler, diğer işgörenlerin sonraki faaliyetlerine tesir edebileceği için nezaket davranışını sergilerken özenli, sorumluluk sahibi ve dikkatli bir şekilde davranmalıdırlar (Allison vd., 2001: 284). Çünkü nezaket, işgörenlerin işlerine tesir edebilecek sorunların önüne geçilebilmesi için onlara destek olabilecek hal ve hareketleri ifade etmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 52; Taşlıyan ve Hırlak, 2014: 11-12).

Nezaket davranışı; işgörenlerin birbirlerine tavsiyede bulunması, yanlış bir durum yaşanmadan önce işgörenlerin birbirlerini ikaz etmesi, diğer işgörenlerin unuttuğu durumları anımsatması vb. tavır ve hareketlerle ilgilidir (Organ, 1988; 12). Bunlara ek olarak nezaket ile diğer işgörenlerin hak ve imtiyazlarını korumalarına riayet etmek, bir iş hakkında son bir hüküm verilmeden önce bu hükümün tesir edeceği diğer işgörenlerin düşüncelerini sormak, mühim durumlarda diğerlerini bilgilendirmek vb. davranışlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 513; Mert, 2011: 121).

Nezaket ve özgecilik boyutu zaman zaman karıştırılmaktadır. Oysa ki, nezaket boyutu sorunun doğmasına mani olucu kimi hal ve hareketlerin açığa çıkması ile ilgiliyken özgecilik boyutu, sorun vuku bulduktan sonra diğerlerine yardımcı olmakla ilgilidir (Köksal, 2012: 77).

2.2.2.3. Centilmenlik

Centilmenlik davranışı, işgörenlerin kötü hal ve hareketlerden kaçınarak çatışmalara yol açmamaya çalışmasıdır (Organ, 1988: 12).

Organ'a göre (1997: 87) centilmenlik, engellere tahammül ederek ve pozitif bir tavır sergileyerek işini yapmayı sürdürmektir (Podasoff vd, 2000: 530). Bu noktada centilmenlik davranışı, diğer işgörenlerin yol açtığı örgütsel problemleri engellemeyi hedef alan gönüllü davranışlardır (Podsakoff vd., 1990: 115).

Centilmenlik, işgörenlerin örgütteki problemleri fazla abartmamaları ve tartışmalara yol açacak negatif hal ve hareketlerden sakınmaları ile örgütte tansiyonun yükselmesi ve çekişmelere yol açacak durumlara mahal vermeyen eylem ve tavırları içerir (Organ, 1990: 96). Kısacası centilmenlik, örgüt ya da diğer işgörenlerle ilgili negatif bir hali tolere etmektir.

Centilmenlik davranışı, diğer işgörenleri dikkate almak ve onlara itibar göstermek, onların noksanlıklarını ifşa etmemek, beğenmezlik etmemek, sürekli örgütsel problemlerden yakınmamak, örgütsel problemleri abartmamak vb. içerir (Dipaola vd., 2007: 229; Organ, 1988: 12). Ayrıca centilmenlik davranışı kapsamında rahatsız edici sorunlara rağmen rahatsızlığını dile getirmemek, problemlerin üstesinden gelmeye yardım etmek, toleranslı ve özverili olabilmek, diğerlerinin fikirlerine saygı duymak, problemlere pozitif tarafından bakabilmek, örgüt dışında da örgüte sahip çıkabilmek sayılabilir (İplik, 2009: 110; Bolat vd., 2011: 218).

Centilmenlik davranışları arasında kötü gelişmelere karşı olumlu tavırda olmak, işin icap ettirdiği aşamalardan geçerken zorlukları aşmaya istekli olmak, fazla gayret sergileyebilmek ve örgüt içindeki grup faaliyetlerine gönüllü dahil olmak sayılabilir (Organ, 1988). Bu davranış şekli, işgörenlerin diğer işgörenlerle çekişmeden farklı problemlerle başa çıkmasına olanak verir ve işgörenlerin problemlere karşı dirençlerini yüksetir. Böylece örgütün prodüktivite ve yeterliliği desteklenir (Boerner vd., 2008: 509).

2.2.2.4. Vicdanlılık

Vicdanlılık, psikoloji literatüründe özdisiplin kavramı yardımıyla da tanımlanabilen bir davranıştır. Özdisiplin, iradeli olmak ve çok çalışma becerisine sahip olmak olaraktır (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Barrick ve Mount, 1991: 4). Bu doğrultuda vicdanlılık, işgörenlerin iş tanımlarının ötesinde örgütün faaliyetlerini sürdürmesine gönüllü olarak ve gayret göstererek katkı sağlamaları ile ilgilidir (Organ, 1988: 13).

Vicdanlılık, işgörenlerin görevleriyle alakalı olan sorumluluklarının üzerinde bir tutum sergileyerek örgütün faaliyet mekanizmasını gönüllü olarak

desteklemeleridir (Allison vd., 2001: 284). Vicdanlılık, çok istemek ve başarmakla ilgilidir (Barrick ve Mount, 1991: 4). Vicdanlılık üst düzey görev bilincini kapsar. Vicdanlılık davranışında, işgören kendinden istenenden daha çok davranış gösterir ve bu davranış ile işgören negatif koşullarda dahi örgütsel bağlılığını korur.

Vicdanlılık davranışları, örgütteki düzenin devam etmesi isteğiyle kaidelere uymak, görevinin idrakinde olmak, vaktinde işte olmak, istikrarlı bir şekilde çalışmak, mola sürelerini uzatmamak ya da örgütün yararına kullanmak, örgütü dışarıdan gelen tehditlere karşı korumaya çalışmak olarak sıralanabilir. Ayrıca bu davranışlara ek olarak yapılan toplantılara istikrarlı bir şekilde iştirak etmek, çalışma aralarını gerektiği gibi kullanmak, kötü hava şartlarına rağmen ya da hasta olduğu halde görevini yerine getirmek, mesai dolsa da ekstra ücret istemeden iş yerinde kalıp işini tam anlamıyla yerine getirmeye çabalamak, örgüt içindeki tüketimini asgari düzeye indirmeye gayret etmek sayılabilir (Wang vd., 2010: 119; Fassina vd, 2008: 44). Podsakoff vd., 2000: 514).

Vicdanlılık, örgütün dışında da örgütü yüceltici sözler söylemeyi, eksiklikleri dile getirmemeyi ve örgütsel amaçlar için zamanı akıllıca kullanmayı içerir (DiPaola vd., 2007: 228).

Literatürde vicdanlılık ve özgecilik boyutları bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Vicdanlılık, işgörenin örgüt için yararlı davranışlarda bulunması ile ilgilidir. Özgecilik ise işgörenin diğer bir işgörene ya da işgörenlere karşı yararlı davranışlar sergilemesidir (Sevim, 2011: 22).

2.2.2.5. Sivil Erdem

Yükümlülük gerektiren bir katılım davranışı olan sivil erdem aynı zamanda pro-sosyal bir davranıştır (Graham ve Van Dyne, 2006: 91-92). Sivil Erdem davranışı, örgüte profesyonel ve sosyal açıdan yardımcı olarak örgütün menfaatlerini korumaya çalışır (Allison vd., 2001: 283).

Sivil erdem, bir işgörenin örgütün politik aşamalarıyla ilgili kayda değer desteğiyle alakalıdır ve örgütsel politikada aktif olarak rol almak ile ilgili davranışlardır (Bukhari, 2008: 108; Kidder, 2002: 629-630).

Sivil erdem işgörenlerin, üst düzey yükümlülük alarak örgüt hayatının işleyişinde yer almasını içeren davranışlardır. Başka bir yazara göre sivil erdem, örgütün siyasi hayatına yapıcı katılımı içerir (Farh, 2004: 242). Bu durumda sivil erdem, örgütsel ilgi ve bağlılığı kapsar (Podsakoff vd., 2000: 39).

Sivil erdem kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlardan ilki olan, bilgilendiren sivil erdem, diğer işgörenleri bilgilendirmekle ilgilidir. İkincisi olan etkileyen sivil erdem ise diğer işgörenlerin örgütsel ilerlemeye ayak uydurmaları için bağlantı kurmalarını sağlayan davranışlardır (Graham ve Van Dyne, 2006: 91-92).

Sivil erdem davranışları, örgütsel problemler için mesuliyet hissetmek, isteyerek örgütte rol almak, örgüt prosedürlerine katılmak, örgütün gelişimine yardımcı olmak için faaliyetlere dahil olmak ve örgütle birleşme davranışları olarak sıralanabilir (Podasoff vd, 2000: 530; Organ, 1997: 92). Ayrıca bu davranışlara ek olarak, sivil erdem davranışı; rol tanımlarında bulunmasa da örgütteki çeşitli hususlar hakkında bilgi edinmek, örgütün ilerlemesine destek olmaya çalışmak, kendisi ve diğer işgörenlerle birlikte fikir yürütmek, örgütteki gelişim ve yenilikleri takip ederek başka işgörenlerce de onaylanmasına ön ayak olmak, örgütsel izlenime destek olacak faaliyetlerde bulunmak vb. davranışlardır (Organ, 1988: 14).

Yönetime destek olmak, örgütsel taktiklerde düşüncelerini belirtmek, kararlara, toplantı ve etkinliklere iştirak etmek, örgüt için dış ortamda oluşan olumlu ve olumsuz durumları izlemek sivil erdeme örnek verilebilir (Allison vd., 2001: 283; Kidder, 2002: 629-630).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

ÖVD'nin iskeletini oluşturan sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve karşılıklılık norm teorisi bu davranışın daha iyi idrak edilmesini sağlamaktadır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisini, ilk olarak Blau 1960'ların başında şekillendirmiştir. Bu teori, metodolojik olarak bireyciliği yansıtır ve bireysel davranışların temeline bakarak toplumu anlamaya çalışır (Fine, 2001: 66). Değişim ilişkisi, bireylerin

kendilerine yardım eden kişilere yardım etme eğiliminde olduğunu öngören karşılıklılık normundan kaynaklanan bir yönelimdir (Jones, 2010: 862).

Örgüt ve işgörenlerin birbirini etkilemeleri ekonomik ve sosyal açıdan meydana gelebilir. Ekonomik değişimde, işgörenler örgüt için sergiledikleri tavır ve hareketleri parasal çıkar umarak yaparlar. Sosyal değişimde ise işgörenler yaptıklarının karşılığında parasal bir menfaat gözetmezler (Blau, 1967: 94). Sosyal değişim, karşılıklı ilişkilerin gönüllülük esasına dayandığı bir davranışa işaret eder. Bu durumda sosyal değişim direkt olarak ve hemen bedelinin ödenmesini gerektiren bir davranış değildir (Jiang ve Law, 2013: 424; Mengüc, 2000: 206).

Sosyal değişim, üst ve astların birbirlerine karşı zorunluluklarını yerine getirmelerine olan inançlarıyla ilgilidir. Ancak sosyal değişim şarta bağlanmamış yükümlülüklerdir ve işgörenlerin örgüte çeşitli katkıları için gelecekte karşılık göreceklerine dair beklentilerini oluşturur. İşgörenler bu karşılığın yükümlülüğü altına girerler (Jiang ve Law, 2013: 424; Menguc, 2000: 206).

İşgörenlerin birbirleriyle karşılıklı münasebetlerinin olması iyi ilişkilerini sürdürmek için önemlidir. Sosyal değişim teorisi, işgörenlerin kendine değer veren başkalarına aynı değeri ve daha fazlasını verme eğilimi ile ilgilidir (Organ, 1990: 47). Sosyal değişimin esas olduğu örgütlerdeki ast ve üst ilişkileri genellikle karşılıklı norm aracılığıyla maddi olmayan ve simgesel olan karşılıklı değiş tokuşlar ile düzenlenir (Jones, 2010: 861-862).

Güçlü bir değişim ideolojisine sahip işgörenler örgütün çabalarını ne kadar olumlu ele aldığını bilir ve kendi çabalarını örgütten aldığı faydayla değiştirirler. Zayıf bir değişim ideolojisine sahip işgörenler ise örgütle daha az birlik içinde olmaya başlarlar ve ögüt için ekstra çaba sarfetmezler ve üstleri ile aralarında karşılıklı bir alışveriş vuku bulmaz (Jones, 2010: 861-862). Eğer işgörenlerin beklentilerine üstleri tarafından pozitif yönde cevap veriliyorsa, işgörenler de isteyerek onlar için gayret içeren ekstra davranışlarda bulunabilirler. Sosyal değişim ilişkileri ile üstler ve işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine saygı ve inanç beslerler (Fassina, 2008: 810).

Üstlerinin eşit davrandığına şahit olan, onların takdirini alan ve onlardan yardımseverlik gören işgörenler kendilerini genelde karşılık verme hükümlülüğünde hissederler. Bu durumda sosyal değişimle işgörenler örgütsel bağlılık sergilerler ve zamanla bu bağlılığı ÖVD'ye dönüştürürler (Jones, 2010: 861-862; Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Başka bir açıdan bu teori üstlerin güven telkin etmesi işgörenlere yardımı ve onlara karşı eşit davranması, örgüte uygun çalışma koşulları sağlanması ve buna karşılık işgörenlerin de örgüte karşı ÖVD sergileyeceği düşüncesiyle ilgilidir. Bu durum sosyal değişim teorisinin ÖVD ile olan bağlantısını izah etmektedir (Fine, 2001: 66).

2.2.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams ilk olarak eşitlik teorisini geliştiren araştırmacıdır ve özellikle 1960'larda eşitlik teorisi üzerine çok sayıda araştırmalar yapmıştır (Greenberg, 1996: 8). Eşitlik teorisi, bir işgörenin örgütün kendisine sunduğu yararları kendi örgütündeki ya da diğer örgütlerdeki işgörenlerin durumuyla karşılaştırarak bunun sonucunda örgütte kendisine adil davranıp davranılmadığı hakkında bir sonuca varması ile ilgilidir (Greenberg, 1996: 24).

Eşitlik teorisi esas olarak işgörenlerin kendini başka işgörenlerle mukayese etmesi ile ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 93). Bu durumda işgörenler, kendilerinin yaptığı iş karşılığında örgütten elde ettikleri kazanç ile alakalı hüküm verirler (Ötken, 2015: 122). Eğer örgütteki ödül ve ceza düzeni işgörenler için iyi bir biçimde ve eşit işliyorsa ve işgörenler örgütte kendisine adil olarak davranıldığını düşünüyorsa diğer işgörenlerle iyi ilişkiler içinde olurlar ve onların da bu düzen içinde işlerini yapmasına destek olurlar (Walster vd., 1976: 125). Sonuçta işgörenlerin diğerleri ile kurduğu iyi ilişkiler daha iyi düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açabilir

Eşitlik teorisi, anlaşıldığı üzere işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili değildir. Bunun yanında, işgörenler arasındaki iş rollerinin, ödül ve ikramiyelerin adil dağıtıldığını anlamalarıyla da ilgilidir. Bu adil dağılım ve eşitlik iş arkadaşları

arasında güveni artırır ve adalet algısı oluşturur ve eşitlik teorisi ÖVD'nin önemli bir öngörücüsü durumuna geçer (Khan, 2014: 324).

Üstler, eşitlik teorisini örgütün işgörenler arasındaki eşitliliği ve adaleti koruması ve işgörenlerin bu durumu idrak etmesini sağlaması için kullanırlar. Örgütte işgörenlere eşit davranılmıyorsa işgörenler bundan rahatsız olurlar ve örgüt için yaptıkları faydaların karşılığında ne aldıklarına göre tavır sergilerler. Ayrıca örgütün yararına olacak daha üst düzey bir davranış göstermeyebilirler, sergiledikleri işler ve elde ettikleri ile ilgili kuvvet oluşturmak için harekete geçebilirler ve üstleriyle birlikte yazılı olmayan daha iyi bir anlaşma oluşturmak maksadıyla iletişim kurmaya çalışabilirler. Sonuçta işi bırakmak isteyebilirler (Lazaroiu, 2015: 99).

Adams'a göre (1965) eşitlilik aşağıdaki türden iki ana sonuca neden olabilir. Bunlar (Lazaroiu, 2015: 99):

- İşgörenler kendisi ve diğerleri için girdi ve çıktıları dengelemeye çalışırlar.

- Bireysel ilişkilerin tersine işgörenler için yapılan uygulamalar farklılaştığında işgörenler tarafından eşitsizlik algılanırsa strese sebep olan bir anlaşmazlık durumu ortaya çıkar. Eşitsizlik ne kadar çoksa gerginlik de o kadar büyük olur ve işgören algılanan eşitsizliği azaltmak için güçlü bir istek duyar.

2.2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi öncelikle Dansereau ve arkadaşları aracılığıyla literatüre kazandırılmıştır. Bu teorinin esası sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve her bir astı arasındaki dikey ilişkileri geliştirir. Başka bir deyişle bu teori, lider ve astlar arasında ayna etkisi gösterip birbirlerinden gördükleri davranışları benzer davranışlarla yine birbirlerine yansıtmalarına yol açar (Rowe, 2011: 236).

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve işgörenler arasında şahsi şekilde gelişen özel ilişkilerden kaynaklanan bir teoridir ve onların arasındaki etkileşimle ilgilidir (Rowe, 2011: 236). Bu durumda lider-üye etkileşimi teorisi, iki kişi arasında çift yönlü ve işteş bir ilişkiyi sembolize eder (Martin vd., 2010: 36). Bu noktada lider ve

astların aralarındaki ilişki yüksek kalitede olduğunda örgütün, liderin ve astların amaçları aynı doğrultuda ve ileri bir düzeyde olur (Rowe, 2011: 239).

Bu teori, ast ve üstlerin sosyal değişim bağı içinde olmasına dayanır. Bu değişim bağında, üstlerin her bir astına karşı tavır ve hareketlerine tesir ettiği farzedilir. Bu doğrultuda üst ve astlar arasındaki sadakat, dayanışma, yardım ve güven iyi düzeyde bir karşılıklı etkileşime zemin hazırlar (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94-95).

Astların da lider-üye etkileşimini etkileyebileceği bilinmektedir. İş ortamını kontrol eden ve başkalarıyla olan bağlantılara etki edebileceğine inanan işgörenlerin üstleriyle daha iyi ilişkiler geliştirmeleri umulur. Böylece iç kontrol odağı olan işgörenler liderlerin tavır ve hareketlerini değiştirebilmektedirler ve dış kontrol odağına sahip işgörenlere oranla daha üst derecede görev odaklı stratejiler kullanabilmektedirler. Bazı yazarlara göre bu tür işgörenler, daha işlevsel taktikler kullandıklarından dolayı durumları daha iyi algılar ve stresli durumları daha iyi yönetirler. Buna bağlı olarak içsel odaklı çalışanlar dışsal odaklı çalışanlara göre üstleriyle daha iyi ve kaliteli ilişki içinde olurlar (Martin vd., 2005: 142).

Lider-üye etkileşimi teorisinde lider destek, etki, güven ve bağlılıkları karşılığında sınırlı kaynaklarını (ilgi, zaman, enerji vb.) belirli astlarına sunar (Varma vd., 2005: 85). Bu durumda işgörenlerin iş verimi artar ve daha çok ÖVD sergilemeye başlarlar (Martin vd., 2010: 36; Serinkan ve Erdiş, 2014: 94-95).

Scandura ve arkadaşlarına göre (1986) lider-üye etkileşimi, bileşenlerin ve ilişkilerin oluşturduğu bir sistemidir. Bu noktada lider ve işgörenler ikili olarak bağlantıda olurlar ve birbirine bağlı davranış stillerini paylaşırlar. Ayrıca aldıkları sonuçlar ortaktır. Böylece plan yaparken fikir alışverişinde bulunabilirler ve ortak amaçlar için birlik kurabilirler (Martin vd., 2010: 37). Bu doğrultuda lider üye etkileşimini sürdürebilmek için lider ve işgörenlerin hakkaniyetli, faydacı ve empati kurabilen bireyler olarak davranmaları gerekmektedir (Moorman vd., 1993: 223).

Bazı yazarlar, lider-üye etkileşiminin niteliğini belirleyen durumları dört boyuta kavramsallaştırmıştır. Bunlardan ilki olan katkı; her bir işgörenin karşılıklı hedeflerine yönelik olarak işle ilgili davranışlarının niceliğinin ve kalitesinin

algılanması ile ilgilidir. İkinci boyut olan sadakat ise; lider ve işgörenlerin karşılıklı olarak sergiledikleri davranış ve tavırları için genel desteğini gösterme seviyesidir. Üçüncü boyut olan etkilenmek; ast ve üstlerin iş yapışları yerine öncelikle kişilerarası çekime dayanan bir kavramdır. Son boyut olan mesleki saygı ise; lider ve işgörenin örgüt içinde ya da dışında işi konusunda üstünleşmesi ile itibarının algılanma seviyesi ile ilgilidir (Ansari ve Effendi, 2011: 5).

Lider ve işgörenlerin ilişkilerinden meydana gelen iki tür değişim vardır. Bunlardan ilki olan üst düzey değişim bağlantısı, üst ve astların iki taraflı menfaatlerini ve ortak amaçları doğrultusunda hareket etmeyi onaylamasıyla ilişkilidir. Bir diğer değişim olan alt düzey değişim bağlantısında ise üstlerin ve astların görevleri dışında tavır ve hareket sergilememeleri ile ilgilidir (Fisk ve Friesen, 2012: 3).

2.2.3.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Gouldner (1960: 170) bu teoriyi literatüre kazandırmıştır ve karşılıklılık normunun genel geçer olduğunu savunmuştur (Perugini, 2003: 254). Bu durum karşılıklılık normunun koşulsuz olduğunu iddia etmek değildir. Karşılıklılık normu, kişilerin diğerlerine destek olmaları ve kendilerine destek olanlara zararlarının dokunmamaları gerektiğini savunan bir teoridir. Bu nedenle, bu teorinin esas ilkesi, karşılık verme ihtiyacının olmasıdır. Bu teori daha çok işgörenlerin tutum ve hareketlerini anlamak için kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro, 2002: 70).

Karşılıklılık norm teorisi, tıpkı sosyal değişim teorisi gibi işgörenlerin kendilerine sağlanan faydalara binaen pozitif yönde tavır ve hareketler gösterecekleri görüşü ile ilgilidir (Gouldner, 1960; 171-173).

Karşılıklılık normu, işgörenlerin ve üstlerin tavır ve hareketlerine binaen diğerlerinin verdiği karşılıklardır (Rotenberry ve Moberg, 2007: 207). Bu durumda karşılıklılık norm teorisi, işgörenlerin geçmişte kendisine yardım edenlere yardımcı olmayı ve destek vermeyi ve çıkarlarına zarar verenlere karşı aynısını yapmayı istemesini öngörür (Perugini, 2003: 254).

Karşılıklılık norm teorisinde, işgörenler üstleri tarafından tarafsız ve dürüst tavır ve hareketlere maruz kaldıklarını düşünüyorlarsa onlar da aynı tutum ve hareketlerle karşılık vermek gerektiğini düşüneceklerdir. Bu durumda işgörenler kendilerine destek olan ve katkı sağlayan diğerlerine aynı şekilde davranmak isteyeceklerdir (Gürbüz, 2006: 53).

Karşılıklılık norm teorisi aracılığıyla işgörene değişik imkânlar verildiği için işgörenler bu hale bir yanıt verme arzusu duyabilirler. Bunun sonucunda ÖVD'de bulunabilirler ve üstlerinin de bu duruma yanıt vereceğine inanabilirler ya da diğer işgörenlerin katkı ve desteğini aldıklarından dolayı bu hale yanıt verme arzusu duyabilirler. Başka bir açıdan, işgörenler diğer işgörenlerin yardım etme ve destek olma durumuna karşılık vereceğini farzedip ÖVD sergileyebilirler (Tokgöz, 2012: 57).

Bu teori ile işgörenlerin elde ettikleri faydaları borç olarak algılayıp, bu durumda karşılığını verme isteği duymaları işgörenler arasında sürdürülebilen karşılıklı bir bağlantıya sebep olmakta ve bu durumda işgörenlerin birbirlerine olan sadakatları artmaktadır (Rotenberry ve Moberg, 2007: 207).

Karşılıklılık normuyla ilgili olarak bir işgörenin diğerine verdiğinden daha çok yarar alacağına inanması mühimdir. Bazı araştırmacılar, sosyal destek ilişkilerinde bireylere daha çok psikolojik ve duygusal açıdan izin vermenin onların gönüllü davranışlar sergilemelerine yarar sağladığını savunmuştur (Gaither, 1998: 6). Sonuçta karşılıklılık norm teorisi, sosyal psikolojide geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bu teori; fedakarlık, işbirliği, yakın ilişkilerdeki samimiyet, gruplar arası etkileşimler, kişiler arası algılama gibi konularda faydalı olmaktadır ve bunların işgören üzerindeki yansımaları işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergilemelerine olanak vermektedir (Perugini, 2003: 252).

2.2.3.5. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisinin temelleri Weber tarafından atılmıştır. Ancak son halini Jensen ve Meckling (1976) şekillendirmiştir (Li vd., 2016: 614). Vekalet teorisi öncelikle yetki veren üstlerin yetkilerini vekillerine devrettiğini varsayar. Bu teori iki

ya da daha çok tarafın arasındaki ilişkiyi tanımlar ve bu tarafların arasındaki bağlantının en üst seviyede nasıl düzenleneceğine işaret eder (Eisenhardt, 1985: 136)

Vekalet teorisinde, üst kademedeki işgörenler vekalet veren olurken daha alt kademedeki işgörenler temsilci yani vekil olarak kavramsallaştırılmıştır. Temsilci, vekalet veren adına belirlenen görevleri yapmakla yükümlüdür (Kivisto, 2008: 339; Dienesch ve Liden: 1986: 626). Diğer bir deyişle bu teori, vekalet verenin vekalet vermesiyle oluşan katkının ve desteğin meydana getirdiği tarafların arasında oluşan bağı simgeler (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94). Bu kapsamda vekalet teorisi, üst ve astın çıkar mücadelelerini engellemekte ve kendi aralarında bir harmoni sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Jensen, 1993:11-12). Bu teori belirli tip vekilleri seçmeleri ve onların hareketlerini izleyerek ve ekonomik teşvikleri almalarını sağlayarak üstlerin kontrol problemlerini aşmalarına odaklanır (Kivisto, 2008: 339).

Vekalet teorisi, vekalet veren ve vekilin ilişkilerini kontrol altında tutmak için en uygun sözleşme biçimini dikkate alan bir teoridir. Bu teorideki ilişkiler, sosyal etkileşimin en önemli basamaklarından biridir (Eisenhardt, 1985: 136). Bu teoriye göre vekalet veren vekili kontrol etmek için iki tür sözleşmeye sahiptir. Bunlardan ilki olan davranış temelli sözleşmeler, vekilin davranışını gözlemleyip ödüllendirmekle ilgili iken ikinci sözleşme türü olan sonuç temelli sözleşmelerde ise vekillerin belli sonuçlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir (Kivisto, 2008: 342).

Bu teori iki tarafın ilişkisi için iki önemli varsayım sunar. Bunlar bilgi asimetrisi ve hedef çatışmalarıdır. İlişkilerdeki bilgi asimetrisi vekilin kendisi ile ilgili konularda daha çok bilgi sahibi olduğuna inanması ile ilgilidir. Bunlar; yetenekler, davranışlar ve tercihler konusunda olabilir (Kivisto, 2008: 341).

İş yapma süresi arttıkça vekil, vekalet verenden daha fazla bilgi ve tecrübe edinecektir. Bu durumda bilgi asimetrisi meydana çıkabilir. Ancak bu teori, üstler ve astlar arasındaki bilgi asimetrisinin doğurduğu iletişim sorunlarını saptamaya yardımcı olup çözüm bulabilmektedir (Kivisto, 2008: 341).

Bu doğrultuda vekalet teorisi, vekalet veren ve vekillerin, menfaatleri gereği oluşan anlaşmazlıkların kötü sonuçlarını azaltmak için oluşturulan teşviklerdir. Bu teori, kişiler arasındaki sorunlara çözüm yollarını gösterir (Jensen, 1993: 14).

Sonuçta vekalet verenin ve vekilin paralel karakterleri varsa birbirlerine daha çok katkıda bulunacaklar ve neticede aralarında artan bir güven hissi oluşacaktır ve ilişki düzeyleri daha da derinleşecektir (Dienesch ve Liden: 1986: 626). Böylece bu durum işgörenlerin vatandaşlık davranışlarını da perçimleyecektir. Bu noktada tarafların karşılıklı katkı yapma ve destek verme istemi ÖVD'nin önem verdiği davranışların karşılıklarından biridir. Ancak vekalet teorisinde değer bazlı kontrol sistemi olduğu için bu sistemle alakalı olarak ÖVD, işgören maliyetini açıklayamamaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94).

2.2.3.6. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisini Vroom şekillendirmiştir ve bu teori literatürde daha çok iş motivasyonu, iş tatmini, mesleki tercih ve çalışma davranışı gibi örgütsel unsurları yorumlamak maksadıyla kullanılmaktadır (Mitchell, 1982: 295).

Bekleyiş teorisi, istenen bir sonuca ulaşmak için duygusal bir yönlendirmeyle birlikte belirli bir davranış ve valans sergilenerek oluşan beklentinin yerine getirilme ihtimali hakkındaki inançlarla ilgilidir (Yung ve Pearson, 2012: 1172).

Bu teori performans ve ödülün öneminden bahseder. Bu noktada işgörenlerin kendileri ile ilgili ödülleri sınıflandırdıklarını belirtir ve işgörenlerin performans ve ödüller arasında bir bağ olduğunu düşündüğünü ve ona göre tavır ve davranışlarda bulunduğuna işaret eder. Kısacası işgörenler tavır ve hareketlerinin ödüllendirileceğini ya da cezalandırılacağını farzederler ve bir beklenti içinde olup ona göre davranırlar. Bu doğrultuda bu teori, işgörenlerin verimliliğinin daha çok onların tavır ve hareketlerinin ödüllendirilmesinin sonucu arttığını savunur (İplik, 2015: 50).

İşgörenler gayretlerinin başarı ve ödül olarak onlara geri döneceğini düşünürlerse daha çok çalışacak, daha fazla güdülenecek ve ÖVD sergileme istekleri artacaktır (Haworth ve Levy, 2001: 66). Başka bir deyişle işgörenler iş tanımlarının ötesinde olan tavır ve hareketlerinin sonucunda üstlerinin onları övgüyle ödüllendirilmesi sonucunda daha çok güdüleneceklerdir. Olağan olarak görevlerini yerine getirdiklerinde elde edeceklerinden ziyade üstlerinin övgüsü ile ilgili ödülleri

tercih edecekler ve üstlerinin ödüllerine ulaşmak için sergiledikleri görevlerin ötesinde eylemler sergileyeceklerdir (Organ, 1997: 87).

Bekleyiş teorisine göre bir işgörenin belirli bir davranış gösterme kararı onun kişisel analizi ile ilgilidir. Burada şu hususlar önemlidir (Mitchell, 1982: 295; Yung ve Pearson, 2012: 1172): Davranışın sonuçları ile ilişkili olduğunu düşündüğü valens (genel değerlik) olmasıdır. Davranışının istenen sonuca götüreceği beklentisi (olasılığın öznel tahmini) olmasıdır. Bu doğrultuda Bekleyiş teorisinin uygulanmasında birinci ve ikinci düzey çıktılar görev performansı ve iş doyumudur. Valens, iş doyumunun genel değerlendirmesidir. Çaba ise sergilenen ÖVD'dir.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

İşgörenlerin ve örgütün önem verdiği konuların ve davranışların paralellik göstermesi durumunda, işgörenler örgüt ile ilgili olumlu tavır ve hareketler sergileyecek ve zamanla örgüt ile bütünleşecek ve örgütün de onlarla bütünleşmeyi sürdürmesi ile daha fazla ekstra rol davranışı sergileyerek örgüt için gerekli gördükleri çoğu şeyi rol tanımlarının ötesine geçerek ve gönüllü olarak yapacaklardır. Bu durumda ÖVD, örgütsel yaşamın önemli bir yönü ve örgütsel etkinliğe ulaşmak için bir anahtardır. Bazı yazarlara göre resmi iş ve görev tanımları sürekli değişen taleplere yerinde cevap vermek için tüm davranışları ve katkıları karşılayamaz. Örgütlerdeki durum işgörenlerin istekliliğine (çabalarına) bağlıdır ve ekstra çaba gerektiğinde örgütler, insiyatif göstermek ve pozitif psikolojik çalışma durumu yaratmak zorundadırlar (Kataria vd., 2013: 217).

Bazı araştırmacılar, ÖVD'nin bir örgütün hayatta kalmasıyla ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Bu açıdan gönüllü rol davranışlarının olduğu bir örgüt esas işlevini sürdürebilir ve kalıcı olabilir. Bu nedenle, bir örgütte örgütsel olarak maksimum etkinlik için ÖVD gereklidir (Chu vd., 2005: 314). ÖVD, örgüt verimliliği ve işleyişine destek olmakta, örgütte eşgüdüm oluşturmaktadır. Bunların yanında, ÖVD örgütün etkinliği ve kârlılığı üzerinde etkilidir. Ayrıca ÖVD, performans değerlendirme kararlarında belirgin bir etkiye sahiptir (Yung ve Pearson, 2012: 1172). Ayrıca örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktadır ve örgütsel etkinlik ve yaratıcılık ile ilgili de önem arzetmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135;

Popper ve Lipshitz, 1999: 165). Bu doğrultuda ÖVD, örgütün devamlılığını sürdürmesine yardımcı olur ve böylece örgüt başarısı daha üst seviyeye gelir (Organ, 1997: 33). Ayrıca ÖVD, örgüte sosyo-psikolojik olarak katkıda bulunur.

ÖVD, işgörenlerin bağlılık ve beraberliğini artırmakta, ortak hüküm verme gücünü perçimlemekte, mesuliyet alma bilincini artırmakta ve örgütün hizmet kalitesini geliştirmekte önemli bir rol oynar (Hassan, 2011: 121). Ayrıca ÖVD işgörenlerin çalışma ortamında oluşan pozitif duygularını pekiştirerek onların daha çok çalışmasını sağlayacaktır. Vatandaşlık davranışı üst derecede olan çalışma ortamlarında yüksek düzeyde örgütsel performans ile işe devamlılık ve düşük devir oranı meydana gelir (Chompookum ve Derr, 2004: 406; Organ 1997: 33). Bu durumda ÖVD, işgörenlerin arzulanmayan tavır ve hareketlerde bulunmasını engeller diyebiliriz (Organ 1988: 88; Organ, 1988: 27). ÖVD sergilenen örgütlerde müşteri hoşnutsuzlukları alt seviyelere inmekte ve müşteri tatmini çoğalmaktadır. Bu yönüyle, çoğu yazara göre ÖVD, sosyal sermayedir (Hassan, 2011: 121).

ÖVD sergileyen işgörenlerin güdülenmeleri, şahsi ilerlemeleri ve yetenekleri artar. Ayrıca örgüt içi iletişimleri geliştirir. Bu doğrultuda işgörenler arasında bilgi paylaşımı eğilimi oluşur. Ayrıca ÖVD, işgörenlerin örgütün çevresine ve dış dünyadaki farklılaşmalara adapte olmasını kolaylaştırır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 81). ÖVD, örgütün parasal kaynaklarını korumakta ve zaman iktisadı sağlamaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 81). Ayrıca ÖVD ile örgüt içinde oluşan iyi sosyo-psikolojik çevre işgörenin etkinlik ve başarısını artırır (Yurcu, 2014: 28-29).

ÖVD'nin olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da vardır. Örneğin, bir işgören ÖVD sergiledikçe çevresindekiler tarafından daha çok ÖVD sergilemesi yönünde bir zorlama hissedebilir. Böylece iş stresi artabilir. Başka bir açıdan, işgören ÖVD sergiledikçe kendi iş tanımının gereklerini yerine getirmeyerek işlerin aksamasına yol açabilir. Sürekli ÖVD sergilemek rol belirsizliğine sebep olabilir, performans değerleme sürecinde aksaklık yaratabilir, işgörenler yönetim ile problemler yaşayabilir ve yönetimin vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlere verdiği ödül ve terfiler masrafları artırabilir (Karaman ve Aylan, 2012: 45-46; Bolino vd., 2004: 230-231).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL MOTİVASYON

Bu bölümde; motivasyon ve motivasyon ile ilgili kavramlar, motivasyon kuramları, içsel motivasyon kavramı, içsel motivasyonun önemi, içsel motivasyon boyutları, içsel motivasyon ile ilişkili kuramlar, içsel motivasyonun sonuçları, dışsal motivasyon kavramı, içsel ve dışsal motivasyonun karşılaştırılması ve psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ilişkisine açıklık getirilmiştir.

3.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

Motivasyon ile ilgili kavramlar ihtiyaç, dürtü, güdü, davranış, kişilik ve tutum alt başlıklarında ele alınabilir.

3.1.1. İhtiyaç

İhtiyaç, içsel bir arzuyla meydana gelen ve bu doğrultuda bireyi belirli bir hareket yapmaya yönlendiren güçtür (Kaya, 2009: 134). İhtiyaç, bireyin bir şeye karşı talep içinde olmasıyla ilgili bir olgudur. Başka bir deyişle ihtiyaç, bireyleri içten gelen bir motivle kendilerini çeşitli tavır ve davranışlarda bulunmaya iten gereksinimler ile ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 104).

İhtiyaç bireyin şahsi olarak ilerleyebilmesi için içinde bulunduğu ortamın gerekleri ile dengeli bir bağlantıya sahip olmasıdır (Baymur, 1996: 65). Bu doğrultuda ihtiyaç, bireyin fiziksel ve ruhsal olarak istikrarını kaybetmesinden meydana gelmiş olan noksanlıktır (Luthans, 2011: 157).

İhtiyaçlar temelde iki ana etmenden kaynaklanır. Bunlardan ilki olan fiziksel ihtiyaçlar bireyin bünyesi için temel ihtiyaçlarıdır. Bu temel ihtiyaçlar; solunum, yeme-içme, uyuma, ısınma vb. ihtiyaçlardır. Diğer ihtiyaç türü olan psikolojik ihtiyaçlar, sadece bireysel tecrübelerle oluşmazlar dışsal etmenlerden de etkilenirler (Luthans, 2011: 157; Reeve ve Sickenius, 1994: 509). Bu ihtiyaçlar; sevme-sevilme, iyi ilişkiler, bağlılık, özsaygı vb. psikolojik ihtiyaçlardır.

Başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmak diğer psikolojik ihtiyaçları karşılamak için temel faktördür. Bu durumda sevgiye ve aidiyete olan ihtiyacı tatmin etmenin diğer ihtiyaçları tatmin etmenin anahtarı olduğuna işaret edilmektedir (Glasser, 2000: 22-23).

İhtiyaçların karşılanması durumunda fizyolojik olarak ya da psikolojik olarak kişinin yaşamasını ya da varoluşunun sürekliliğinin temini sağlanır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda ise kişinin varoluşunun sürekliliği riske girer. Bu durumda İhtiyaçlar karşılandığında bireye memnuniyet, keyif ve iyi oluş hali veririken İhtiyaçlar karşılanmadığında bireye sıkıntı ve üzüntü verir (Kaya, 2009: 134). Ayrıca kişilerin gereksinimleri yerine getirilirse rol ötesi hareketler ve tavırlar gösterebilirler (Serinkan ve Erdiş, 2014: 104-105).

İhtiyaç kavramı ile motivasyon iç içedir (Clements, 1997: 29). Motivasyonun meydana gelebilmesi için bariz bir ihtiyacın vuku bulması ve vuku bulan ihtiyacın karşılanması için faaliyet içinde olmak şarttır (Özkalp ve Kırel, 2010: 88). Özellikle, örgütlerde işgörenler ihtiyaç gereksiniminde olduğunda, üstlerinin güdüleme gayretlerine olan hassasiyetleri artacaktır (Mercanlıoğlu, 2012: 48).

3.1.2. Dürtü

Buchanan ve Huczynski'ye (1997: 71) göre dürtü, yaradılıştan gelir ve biyolojik esaslıdır. Ayrıca bir gereksinimle eyleme geçirilir ve tatmin amaçlıdır. Dürtü, bireyin gereksinimlerini karşılamak maksadıyla belli bir duruma gelmesine sebep olan hislerle ilgili önünde durulamaz isteğe denir (Baymur, 1996: 65).

Dürtü, bireyin gerginliğini minimalize etmek ya da yok etmek esnasında ya da normal hali ve gergin hali arasındaki istikrarı sağlamayı arzuladığı zaman açığa çıkmaktadır. Dürtü, fizyolojik ve bilişsel gereksinimlere karşı gelişen reaksiyonlardır. Dolayısıyla, Dürtü, fizyolojik ya da psikolojik balansın bozulması ile oluşur ve bireyi çeşitli hareketleri yapmaya iten içten gelen bir güç meydana çıkarır (Funk, 2008: 18).

Dürtüler, fizyolojik gereksinimleri saptamada belirgin bir göreve sahiptirler. Bu doğrultuda dürtü, bireyin beliren ihtiyacını ya da sıkıntısını yok etmek için

bünyesinde meydana gelen güce denir (Baymur, 1996: 65; Funk, 2008: 18). Bu doğrultuda birey gerilim halinde iken bu gereksinimini karşılamak için normal bir durumdan daha fazla istekli olabilir ve bunun sonucunda değişik hal ve tavırlarda bulunabilir. Bu durum içten gelen güçle ilgilidir. Birey gereksinimi yerine getirildiğinde ise gerilimden kurtulur ve fizyolojik ve psikolojik halinin olağan bir şekilde olduğu dengeli haline geri döner.

Dürtü, bireyi spesifik bir amaç için harekete geçirir. Ancak amaç kolay elde ediliyorsa ve bireyin gereksinim seviyesi düşük ya da amaca ulaşılması olanaksızsa dürtü azdır. Fakat gereksinim çoksa güç bir hedef olsa bile dürtü seviyesi yüksektir (Dizdar, 2009: 2).

Bireyin sergilediği gayret gereksinimleri ile paralel bir haldedir. Birey gereksinimini elde etmek için belirli bir enerji sarfeder. Bu durumda bireyin enerji sarfetme oranı çaba oranını belirler (Clements, 1997: 29-31). Başka bir deyişle birey ne kadar enerji sarfediyorsa o kadar çaba harcıyor demektir. Sergilediği çaba ise bireyin gereksinimini ne düzeyde karşılamayı istediği ile ilgilidir. Bu çaba bireyin dürtüsünü saptamaktadır.

Gereksinimler, her durumda karşılanmak için bir dürtü oluşturmazlar. Ancak bireyin inanış, anı, imgelem, idrak, kanı, yargı, hüküm vb gücüne binaen gereksinimlerini karşılama amacı yönünde tavır ve hareketler sergilemesine yönelik bir dürtü yaratabilirler. (Karapınar, 2008: 5). Birey istikrarını sürdürmeye çalışırken, itici bir tesir oluşturmaktadır. Bu tesir, duruma karşı bireyin motivasyonunu artmaktadır (Funk, 2008: 18).

Dürtünün nedenlerini bilmek birey davranışlarını idrak etmeye ve davranışları şekillendirmeye destek verir. Eğer birey dürtüyü şuurlu olarak yapmaya başlarsa bu durumda istek olarak betimlenecektir (Clements, 1997: 31).

3.1.3. Güdü

Güdü, gereksinimleri eyleme geçiren ve bu eylemin sürekliliğini desteklerken pozitif bir doğrultuya geçmesine yol açan kuvvettir (İbicioğlu vd., 2013: 94). Güdü, bireyin motivasyonu ve etkin gücünü içinde barındırır ve bir şeyi yapma isteği ile

ilgili bir haldir (Rodgers ve Sheldon, 2002: 86). Güdü, bireyin özel bir hedef doğrultusunda eylemde bulunmasını sağlayan ve bu yönde onların tavır ve hareketlerini perçinleyen bir olgudur (Driscoll, 2000: 345; Güney, 2015: 315).

Güdü, bireyi belli bir eylemi yapmaya iten ya da bir eylemi başka bir eylem yerine seçmesine yol açan içsel bir güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41; Özkalp ve Kırel, 2011: 278). Başka bir açıdan bakıldığında güdü, bir bireyi belirli bir hedefi elde etmek maksadıyla eyleme geçiren bir tesirdir (Driscoll, 2000: 345).

Güdülerin eylemi başlatma, eylemlerin şevk ve etki düzeyini açıklama, eylemlerin meyilini saptama ve son olarak eylemlerin sürekliliğini sağlama işlevi vardır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 71).

Güdüler içgüdü, fizyolojik, sosyal ve psikolojik boyutlarda ayrı ayrı açıklanabilir:

A. İçgüdüler: İçgüdü, bireyleri tabii ihtiyaçlara doğru iten eylemlerdir (Tarakçıoğlu vd., 2010: 5). İçgüdüler bilinçsiz bir şekilde bireyin içinden gelir ve sonradan edinilmez, kalıtımla geçer ve ömür süresince hatırdan çıkmaz. Değişik şekillerde elde edilirler. Oksijen alma, yeme-içme, kaçma gibi ihtiyaçları içerir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 42).

B. Fizyolojik Güdüler: Fizyolojik güdüler, kişilerin hayatlarını sürdürmek ve zorunlu olan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşan güdülere denir. Bu tip güdüler, biyolojik gereksinimler ile ilgili olgulardır (Sprinthall ve Sprinthall, 1990). Fizyolojik güdüler bütün bireylerde aynı tür ihtiyacı yerine getirmesine rağmen bu tür güdülerin birey üstündeki tesiri değişiklik gösterebilir. Bireyin temel olan biyolojik gereksinimleri yerine getirilmedikçe başka gereksinimlerin yerine getirilmeye çalışılması mümkün olmayacaktır. Bu tip güdülerde biraz bilinçlilik biraz da bilinçsizlik hali mevcuttur. Fizyolojik güdülere örnek olarak beslenmek, giyinmek, ısınmak, sayılabilir (Penfield, 1969: 84).

C. Sosyal Güdüler: Bireylerin mühim olan niteliklerden birisi kasti olarak birbirleriyle kurdukları bağların meydana getirdiği sosyal hayattır. Birey, sosyal çevreden ayrılamaz ve onunla bütünleşir. Onu sosyal hayata entegre eden kuvvet ise bilincidir. Böylece birey, sosyal çevrenin onayladığı tavır ve hareketleri yapmak ister

ve bu durum onları bu şekilde güdüler (Penfield, 1969: 85; Cüceloğlu, 1996: 445). Sosyal güdüler, beğenilmek ve onaylanmak, diğer bireylerle beraber olmak, sosyal faaliyetlerde bulunmak, topluluğa bağlı olmak ve katılmak vb. olarak sayılabilir (Weiner, 1995: 36).

D. Psikolojik Güdüler: İç, fizyolojik ve sosyal güdülerin yanı sıra bireylerin tavır ve hareketlerine yön veren psikolojik sebeplere dayalı çeşitli psikolojik güdüler vardır. Ancak psikolojik güdüleri çözümlemek diğer güdülere oranla güçtür ve karmaşıktır. Çünkü bu güdüler, bireyin ruhsal durumuna bağlıdır. Psikolojik güdüler, yaradılıştan oluşabileceği gibi yaşam içinde de oluşabilir ve bireylerin zamanla gelişen karakter yapıları psikolojik güdülerin meydana gelmesine neden olur ve onları ortaya çıkarır. Psikolojik güdüler, duygusal tetikleyicidir. Psikolojik güdülere grupta öne çıkma ve önem verilme isteği ile diğer insanlara bağımlı olmama isteği örnek verilebilir (King, 1995: 990; Munn, 1968: 45).

3.1.4. Davranış

Davranış, bireyin belirli bir çevredeki eylem tarzıdır. (Şimşek vd., 2014: 3). Başka bir açıdan davranış, çevredeki uyarıcılara yönelik gösterilen reaksiyondur. (Cofer ve Appley, 1964: 10). Çünkü bireyin bir davranış sergilemesi için onu tetikleyen bir durumun varlığı gereklidir.

Davranış, hedef odaklı olup tatmin edilmemiş ihtiyaçlarla birlikte yakın hedeflerin oluşumu sonucu bireyleri harekete geçirmek için motive eden bir olgudur (Henwood vd., 2014: 221). Davranış, izlenebilen bir eylemdir (Herron ve Robinson 1993: 284). Davranışların bir sebebi ve amacı vardır (Kolasa, 1969: 12).

Davranış, bireyin her hangi bir gereksinim hissetiğinde ya da farkına vardığında gereksinimini karşılamak için harekete geçmesi ile oluşur (Arık, 1996: 47). Bu durumda bireylerin davranışları, içsel bir itilme sonucu açığa çıkar.

Birey davranışları farklı olmakla beraber şu hususlarda benzerlik gösterir (Erdem, 1997: 71): Davranışları bireyin görüşleri, ailesel ve çevresel kültürü ve öğrenimine bağlı olarak bir sebep tetikler. Davranışlar, belirli bir hedefi elde etmek için oluşturulurlar. Davranışların bağlı olduğu sebepler, motivler ve gereksinimleri

oluşturur. Toplum içinde gösterilen davranış stilleri, değişik bir role geçildiğinde rolün gereği olarak değişir.

Bireyin bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğine dair iki temel unsur vardır. Bunlardan ilki olan kişisel etki; bireyin yapacağı davranışın pozitif ve negatif yanlarını kendi içinde yargılaması ile ilgilidir. Diğer bir etki olan sosyal etki ise; bireyin davranışı eyleme geçirdiği ya da geçirmediği zaman toplumun onu nasıl bir şekilde yargılayacağını idrak etmesi ve ona göre eylemi yapıp yapmayacağına hüküm vermesi ile ilgilidir (Lashley ve Lee-Ross, 2003: 90).

3.1.5. Kişilik

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklılaştıran fiziki, akli ve psikolojik niteliklerinin tümüdür (Şimşek vd., 2014 :81). Diğer bir deyişle kişilik, bireyin hissi ve zihinsel hali aracılığıyla başkalarının tavır ve davranışlarına verdiği yanıtlar ve olaylar karşısındaki reaksiyonlarına denir (Robbins vd., 2016: 227).

Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran onları diğerlerine göre özgün kılan niteliklerin hepsidir. Kişilik, insanın sahip olduğu bireysel nitelikleri ile ilgili ayrılıklarının kendi eylemlerinde ve tavırlarında beliren yankısıdır. Başka bir deyişle kişilik, bireyin sosyal ortamda sergilediği roller ve diğer bireylerin onlar hakkındaki izlenimi ile ilgilidir (Güney, 2015: 3-4).

Kişilik bireyin fiziksel ve ruhsal yönlerini kendine has olarak ve etrafıyla uyum içinde kullanması ile ilgilidir (Allport, 1992: 44). Kişilik, akli, hissi, eylemsel durumlara tesir eden bir unsurdur. Bu doğrultuda kişilik; fiziki, kalıtımsal, psikolojik, sezgisel, taleple ilgili, motiv, tavır, huy, ve beceri gibi insanın sahip olduğu tüm özellikleri kapsar (Tınar, 1999: 43). Bu noktada kişilik zamanla sosyal ortam tarafından meydana getirilir ve irsi olan nitelikler sosyal ortam aracılığıyla şekillendirilir (Güney, 2015: 3).

Kişilik üç ana kavram tarafından biçimlendirilir. Bunlar karakter, huy ve becerilerdir. Bunlara ilave olarak bazı araştırmacılar tarafından benliğin de kişiliğe önemli ölçüde tesir ettiği belirtilmektedir (Şimşek vd., 2014: 81).

Bazı araştırmacılar kişilik niteliklerini çeşitli faktörler altında toplamıştır. Bunlardan ilki olan sosyal olma; dışa dönük olma ve sosyal çevreye uyum sağlamayla ilgilidir. İntibak edebilmek yani uyumlu olmak; düzene uymayla ilgili olup makul ölçülerde ve dengeli tavır sergilemekle ilgilidir. Mesuliyet almak; yükümlülüklerle ilgili olup bireylerin sorumluluklarını bilmeleriyle alakalıdır. Nevrotik olma; hissi istikrarı sağlayamamakla ilgilidir. Son olarak kendini geliştirmeye isteklilik; kendini yenilemeye istekli olmakla ilgilidir. (Bono vd, 2002; 319).

3.1.6. Tutum

Bireyler durumları şahsi pencerelerinden görürler. Tutum sahibi olan bireyler durumlar hakkında fikir yürütmek, hüküm vermek, reaksiyon göstermek, ve başkalarıyla olan bağlantıları ile ilgili mana vermekte sıkıntı duymazlar (Hogg ve Vaughan, 2007: 175). Tutum, kişinin tecrübelerinden edindikleri vasıtasıyla istikrarlı bir duruş sergileme halidir. Başka bir açıdan tutum, kişinin bir nesne ya da canlıya karşı bilinçli olarak şahsi duruş sergileme halidir. (Özkalp, 1999: 66).

Tutumlar, sonradan edinilir ve toplum içindeki yaşam ile ilintilidir. Tutumu meydana getiren ana aşamalar önemlidir. Tutumlar zihinsel faaliyetler sonucu edinilen bilgiler, çevresel etmenler, deneyimler, kişilerarası ilişkiler aracılığıyla oluşur (Hogg ve Vaughan, 2007: 197).

Tutumlar bireyin, bir durum ya da canlıya karşı şahsi kararları, düşünceleri itikatları ve hislerinde farklılaşma meydana getirir. Başka bir açıdan tutum, yaşanan toplumun çerçevelediği şartlardan ötürü başka bir tutuma kısmen ya da bütünüyle dönüşebilir. Ancak tutum bir kişinin bir durum ile ilgili görüşleri ve itikatları aynı kaldıkça sürekliliğini korur (Eren, 2014: 173-174).

Tutum, bireyin eylemine tek başına değil çevresel unsurlarla beraber tesirli olur. Bu doğrultuda tutum, üç esas bölüme ayrılır. Bunlardan ilki, bilişle ilgili olan tutum; bireyin bir şey ya da durumun olmasına ilişkin idrakidir. İkincisi, hisle ilgili olan tutum; bir duruma karşı olumlu ya da olumsuz duygu halidir. Son olarak gayretle ilgili tutum; eylemlerle alakalı bir tutumdur (Hovland ve Rosenberg, 1960: 56).

İşgörenin örgüte olan tutumu örgütün kendisine sunduğu maddi ve manevi şartlar, iş ortamı, üstlerinin davranış biçimi, yükselme olanakları gibi durumlarla ilgili düşünceleriyle birlikte şekillenir (Şahin, 2012: 48). Ayrıca örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve hiçbir konuda belirsizlik olmaması çalışan tutumlarını olumlu etkiler.

3.2. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon kavramı, Latince 'motiv' sözcüğünden türemiştir. Bu kelimenin anlamı hareketlendirmedir (Ertan ve Kaya, 2012: 157; Sevim vd., 2015: 62). Motivasyon esasıyla psikolojik bir süreçtir ve araştırmacıların bireyin davranışlarını anlamaları için önem arz etmektedir (Luthans, 2011: 156).

Motivasyon psikoloji literatüründen gelen örgüt psikolojiyle ilgili olan ve bireyin tavır ve eylemlerinin baskınlığını ve hangi doğrultuda seyredeceğini belirleyen bir kuvvettir (Lundy ve Cowling, 1996: 298).

Motivasyon, bireyin ihtiyaçları doğrultusunda açığa çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirdiğinde birey bunları karşılamak ister. Bu ihtiyaçları karşılamak için itici bir kuvvet oluşur ve bunun sonucunda belirli tavırlar ve hareketler sergilenir ve tatmin sağlanmaya çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41). Bu kuvvetin şiddeti bireyin motivasyon derecesini belirler.

Motivasyon bireylerin, belirli durumlarda belirli bir şekilde eylemde bulunmasına neden olan fiziki ve ruhsal etmenler ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013: 87). Ayrıca motivasyon bireylerin bu durumlarda neden ve nasıl eyleme geçtiğini inceler (Weiner, 1992: 1).

Motivasyon, bireyin içsel olarak ya da çevrenin etkisiyle güdülenmesi sonucu meydana gelen ve bireyin harekete geçmesine olanak veren ve sürdürme ve şefk duygusu uyandıran bir kuvvettir (Daft, 2000: 23).

Motivasyon, ihtiyaç, ilgi duyma, içten gelen itici kuvvet, talep ve tutkuyla ilgilidir. Motivasyonda temel amaç, bir gayeyi yerine getirmeye ya da noksanlığı gidermeye çalışmaktır. Motivasyon kişisel herhangi bir gereksinimi karşılamak için bir eyleme adım atma ve onu sonlandırma aşamasıdır (Karabekir vd., 2016: 133).

Motivasyon; bireyin ne yapacağını, seçtiği davranışı, fırsat verilince aktiviteyi başlatmasını, bireyin aktiviteden önce ne hissettiğini, aktivitenin ne kadar süre alacağını ya da meydana gelmemiş davranışını, aktiviteyi yaparkenki zorlanma derecesini, aktiviteyi sürdürürken davranışın yoğunluğunu, davranışın sürmesini davranışsal olay ya da duygusal reaksiyon süresince gözlemleme ve ölçme ile ilgilidir (Weiner, 1992: 2). Kısacası motivasyon, işgörenlerin sergilediği eylemlerin ve bunların sebeplerinin anlaşılmasında yardımcı olur (Luthans, 2011: 156).

Motivasyonun esası, bireyin belirli bir hedefi elde etmesi aşamasında belirli bir süre zarfında çalışarak sarfettiği uğraş olmasıdır (Robbins, 2007: 186). Bu doğrultuda motivasyonu yüksek olan bir birey örgüt içinde belirli bir hedefe ulaşmak için gayrette bulunacak ve amacını gerçekleştirmek için elinden geleni yapacaktır (Robbins, 2007: 186).

Motivasyon, bazı özel amaçları başarmak için davranışlara etki eden ve onları yöneten farklı süreçlerin birikimidir. Bugünün çevresinde bir dinamiktir ve işin pozitif etkilerini içine alır. Örgütlerde işgören motivasyonu aracılığıyla en iyi performansı sergilemek mümkündür. Motivasyon belirli bir yönü belirleyen psikolojik yöntemler ve hedeflerle ilgili olarak gönüllü hareketleri yapmaya devam etmeyi içerir (Danish ve Usman, 2010: 159).

Sonuçta motivasyon, işgörenin işinden hoşnut olması ya da olmaması ile ilgilidir (Davis, 1988: 95). Bu doğrultuda motivasyon, dışsal faktörlerden çok işgörenleri işbirliği ve beraberliğe yönelten içsel faktörlere bağlıdır (Danish ve Usman, 2010: 159). Bu anlamda yüksek motivasyona sahip olan bir birey hedeflerine ulaşmak için içinden gelen bir esine ve içsel bir kudrete sahiptir (Ryan ve Deci, 2000: 43).

İhtiyaçlar güdüleri yaratır. Güdü, bir ihtiyacın uyarılmasıdır. Güdülenen birey belirli bir ihtiyacı tatmin etmek maksadıyla davranışta bulunur. Sonuçta davranışta bulunan birey ihtiyacını tatmin eder (Luthans, 2011: 157; Can vd., 2011: 259).

Motivasyonun esas nitellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mullins, 1996: 480; Paris ve Turner, 1994: 34):

- Motivasyon sürecinde sergilenen eylem, devamlıdır, etkindir ve yenilenir. Motivasyon sürecinde bireyler güdülenir ve hedeflerine ulaşmak için çabalar ve daha sonra süreç yine tekrar eder. Çünkü bir gereksinim sona erdiğinde başka bir gereksinim var olur. Buna bağlı olarak motivasyonun değişken olduğu söylenebilir.

- Birey, motivasyonu bilinçli ya da bilinçli olmadan devamlı yapabilir.

- Motivasyon, bireyin içinden gelen kişisel bir niteliktir ve bilişle ilgili kişisel yorumların neticesidir.

- Motivasyonda bireyin davranışına tesirde bulunan dahili ve harici kuvvetler mevcuttur. Bu durumda motivasyon içinde bulunulan şartlarla ilgilidir.

3.3. Motivasyonu Kuramları

Modern motivasyon kuramları, özellikle inançların, değerlerin ve hedeflerin eylemle olan bağlantısına odaklanır (Eccles ve Wigfield, 2002: 110).

Motivasyon konusunda, çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlardan bazıları, bireyin kendi isteğiyle oluşan içsel etmenlere bağlı olan motivasyonu incelerken, diğerleri bireyin etrafındaki dışsal etmenlere bağlı olan motivasyonu incelemektedir. İçsel etmenlere ağırlık veren kuramlar içerik kuramları, dışsal etmenlere ağırlık veren kuramlar ise süreç kuramları olarak adlandırılmıştır (Mercanlıoğlu, 2012: 49; Urdan ve Schoenfelder, 2006: 332). İçerik ve süreç kuramları aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, bireyleri davranışa yönlendiren ihtiyaçlarla ilgilidir. Bireyin gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilgili olarak içsel faktörler üzerinde odaklanır. Başka bir deyişle bu kuram, bireyin motive olmasının altında yatan sebepleri, ihtiyaçları ve durumları sorgulamaktadır. İçerik Kuramları, özellikle bireyin motivasyonunun sebebini sorgular (Ergül, 2005: 69).

Bu başlıkta Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'in Başarı Güdüsü Kuramı ve Alderfer'in VIG Kuramı açıklanmıştır.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1942), temel ihtiyaçların karşılanmasının bireyin varlığını korumasını ve uygun bir yaşam sürdürmesi için gerekli bir ön şart olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bir bireyin yetişme kabiliyeti ve arzusunun karşılanmamış ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Henwood vd., 2014: 221). Bu doğrultuda bireyleri bir davranış sergilemeye iten ana faktör ihtiyaçlardır. Maslow, ihtiyaçları ifade etmek ve ihtiyaçları karşılayacak türlü örgütsel vasıtaları belirlemek maksadıyla bir ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur (Öztekin, 2010: 153).

Bu ihtiyaçların yapısı aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması ve hayatına devam etmesi için gereklidir. Yeme-içme, nefes alma, uyuma, barınma, giyme vb. ihtiyaçlardır (Shafritz vd., 2015: 144; Şimşek ve Çelik, 2017: 90).

2. Güvenlik İhtiyaçları: Güvenlik ihtiyaçları devamlı olmamakla birlikte belli bir tatmin sağlandığı zaman karşılanmış olacak ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar hissedilmeye başlanacaktır (Maslow, 1942: 336; Kantar, 2008, 36). Tehlike ve tehditlerden korunmak kendini emniyette hissetmek, (çevre kirliliği, kaza, yangın, ölüm vb.) ve sosyal güvenlik haklarını elde etmek (düzenli işe sahip olmak, iş güvenliğinin sağlanması, işsizlik tazminatı almak, emeklilik maaşına sahip olmak vb.) güvenlik ihtiyaçlarına örnektir (Şimşek ve Çelik, 2017: 91; Kantar, 2008: 36; Mortiz 2011: 2).

3. Aidiyet ve Sevgi İhtiyaçları: Bu tip ihtiyaçlar sosyal bir özeliğe sahiptir. Bireyin alt basamaktaki diğer ihtiyaçları karşılandığında birey başkaları ile oluşacak sevgi ilişkileri arayacak ve bir gruba kabul edilmek için çaba gösterecektir (Alexander, 2014: 30). Bu ihtiyaçlar, bireylerin çevresindekilerin onayını ve sevgisini almak istemeleri anlamına gelir. Bu durumda bireyler çevrenin bir parçası olduklarını düşündükleri toplumsal gruba daha çok uymaya çalışırlar (Datta, 2014:

54). Bu doğrultuda aile ve çevreye olan aidiyet duygusu, aile, arkadaşlar, komşular ve meslektaşların sevgisi ve kulüplere ve derneklerde kabul edilmek, üye olmak vb. bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir (Datta, 2014: 54).

4. İtibar ve Saygı Görme İhtiyaçları: Birey, doğal yapısı gereği etrafındakilerin beğenisini kazanmak ister. İtibar ve saygı görme ihtiyacı, bireyin diğerlerinin beğenisini elde etmesi ve itibara ulaşması ile ilgilidir (Eroğlu, 2004: 361). İtibar ve saygı görme ihtiyacı, güven, prestij, saygınlık ve kudret sahibi olma, kendini becerili ve değerli hissetme, çevresi için yararlı ve gerekli olma yeterliliği duygularına yol açar. Bu ihtiyacın karşılanması ile birey olağan durumunun dışına çıktığını hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Alexander, 2014: 30: 52).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde yer alır (Shafritz vd., 2015: 146). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin potansiyeli dahilinde olan beceri, bilgi ve kabiliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmakla ile ilgilidir (Cevher ve Aksaraylı, 2014: 94). Kendini gerçekleştiren bireyler gerçek potansiyelini ortaya koyan, hayal gücünü kullanan, gelişmek için uygun durumları oluşturan, şahsi iradesiyle hareket eden, başarıya ulaşan bireyler olurlar (Barutçugil, 2004: 375; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959) motivasyon-hijyen kuramı olarak da adlandırılan çift faktör kuramını geliştirmiştir. Herzberg'e göre memnuniyetle sonuçlanan bazı iş faktörleri varken memnuniyetsizliği önleyen başka iş faktörleri de vardır (Khan vd., 2013: 283).

Herzberg, özellikle işgörenlerin bireylerin alt düzey ihtiyaçlarının karşılanmasının onların memnuniyetini artırmayacağını söylemiştir. Yani temel faydalar ve ücretler ve uygun çalışma ortamı işgörenleri iş sürecinde mutlu etmeyecektir. (Gohari vd., 2013: 584). Böylece bu teorinin odaklandığı noktada işgörenler değer verildiğini bilme, takdir edilme, gelişme ve daha fazla sorumluluk alma gibi daha üst düzey ihtiyaçlar için çalışacaklardır. Bu doğrultuda Herzberg motivasyon faktörlerinin, şiddetli memnuniyet sağladığını ve işgörenlere daha iyi ve sıkı çalışmaları için cesaret vermeye yardım

ettiğini savunur. Sadece motivatörler bireyin içsel motivasyonunu artırabilir. Hijyen faktörleri ise dışsal motivasyonu artırabilir (Gohari vd., 2013: 584-586).

Hijyen faktörleri işgörenlerin tatminsizliğini ortadan kaldırır ama işten daha çok doyum elde etmeyi ve motivasyonu tek başına etkileyemez. Bu faktörlerin az da olsa iş başarısını pozitif olarak etkilediği savunulmuştur. Bu faktörler, görev ve görevin kapsamıyla alakalı olarak açığa çıkar. Bunlar; işyeri koşulları, ücret ve iş güvenliği, örgüt politikaları, nezaretçiler ve bireylerin ilişkileridir.

Hijyen Faktörleri, bireyin etrafıyla alakalıdır. Sadece hijyen faktörlerinin bireye tatmin ve motivasyon verme niteliği azdır. Ancak bu faktörler uygun şartların oluşmasına asgari seviyede destek olarak bireylerin güdülenmesine az da olsa olanak verirler (Akyar 2012, 29; Landy ve Conte, 2010: 370-371).

Motive edici faktörler, bireyin şahsi duygularına dayanan etkenlerle alakalı olup örgütte bu faktörlerin olması işgörenlerin başarılı olduğu düşüncesini perçimler. Bu durum onların güdülenmesini artırır. Örgütlerde motivasyon faktörlerinin iyi olduğu hallerde, işgörenlerin işle ilgili hoşnutluğu artacak ve bu doğrultuda heves ve gayretleri de artacaktır. Motivasyon faktörlerinin varlığından söz edilmeyen örgütlerde işgörenler işle ilgili tarafsız bir duruş sergileyeceklerdir (Koçel, 2014: 737-738). Bu doğrultuda motivasyon faktörleri; başarı, takdir, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir.

3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı güdüsü kuramı McClelland'a aittir. Bu kurama göre bireylerin başarısı artıkça daha da güdülenir ve memnuniyet seviyesi artar, bu durumda bu kuram bireylerin sadece başarıyı elde etmek için çabaladıklarını savunur. Bu temel etmenlere bağlı olarak başarı güdüsü kuramı, özellikle başarı gereksinimini konu edinmiştir (Zunker, 1998: 124).

Başarı güdüsü kuramı, bireyin içinden gelen ve başarıyı yakalamaya olan gereksinimi ile ilgilidir. Bu kuramda, birey başarı ve verimliliği yakalamaya karşı bir gereksinim içinde olur (Atkinson ve Feather, 1974: 32). Bu kuram bireyin ana ihtiyaçlarını; diğer bireylerle etkileşim, kuvvet kazanma ve başarma gereksinimi

olarak ele almıştır. Kuram, bu gereksinimlerin meydana gelmesi için dış faktörler ve bireyin eylemlerinin senkronize olma halini araştırır (McClelland ve Burnham, 2008: 118; Can vd., 2011: 266).

Bu kuram aşağıdaki üç ana gereksinimden meydana gelmiştir:

1. Başarılı Olma ihtiyacı: McClelland, bireyin en büyük gereksiniminin başarılı olmak olduğunu belirtmiştir. Bu kuram, üç ana gereksinim içinden özellikle başarı güdüsünün çevre ve kişilere tesir ettiğini öne sürmektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43). Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan işgörenler üst seviyedeki çaba gerektiren hedefleri yeğlerler. Gayelerini elde etmek için donanımlarını artırırlar ve çok çabalarlar. Ayrıca bireyler başarı gereksinimi ile üst derecede güdülenebilirler (Güney, 2015: 323).

2. Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacını elde etmeye çalışanlar başkalarına tesir etmeye çalışan ve güç için rekabet etmeyi göze alan bireylerdir. Bu ihtiyaç, diğer bireyleri etkileme, üzerlerinde güç kurma ya da onların yükümlülüklerini üstlenme, onların üzerinde hakimiyete sahip olmaya çalışma vb. eylemler üzerine kurulmuştur (İbicioğlu, 2013: 96).

3. Birlikte Olma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, başka bireylerle dostça ve yakın bağlantılar kurma isteğini meydana getirir (İbicioğlu, 2013: 96). Başka bir deyişle bu ihtiyaca sahip olan bireyler, başka kişilerle arkadaşlıklarını, etkileşimlerini ve samimiyetlerini arttırma gereksinimindedirler. Ayrıca bu tip bireyler belirli topluluklara dahil olmak ve değer verilmek isterler ve sosyalleşmeyi severler. Ayrıca tartışmalardan uzak dururlar (Erdem, 1997: 75).

3.3.1.4. Alderfer'in VIG Kuramı

VIG kuramı, iş yerindeki performansı anlamaya ve geliştirmeye çalışan bir kuramdır. Ayrıca bu kuram, kalıcı arzuları ölçmede kullanılabilinir (Caulton, 2012: 2-3). Bu kuram, Maslow'un kuramını daha değişik bir boyuta taşımıştır ve bireyin motive olması için üç temel ihtiyacın varlığından söz etmiştir. Bu ihtiyaçlar; varolma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihityacıdır (Caulton, 2012: 2-3). Bu üç temel ihtiyaç aşağıda açıklanmıştır.

1. Varolma İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında olduğu gibi yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları içine alan ihtiyaçlardır. Örgütün kaynaklarının yeterliliğiyle örgüt içinde bu tip ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 95; Erdem, 1997: 72).

2. İlişki İhtiyacı: Bireylerin birbirleriyle kurdukları bağlardan oluşan ilişkilerdir. Maslow'un güvenlik ile aidiyet ve sevgi ihtiyaçları bireyin diğerleriyle etkileşim halindeki gereksinimleri ile parallelik gösterir. Bireyler iki taraflı olarak birbirleri ile bağlantıda bulunurlar (Erdem, 1997: 72).

3. Gelişme İhtiyacı: Maslow'un itibar ve saygı görme gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ile paralellik gösterir. Bireyin beceri ve yeteneklerini geliştirerek diğer bireylere ve kendi etrafına faydalı olma ihtiyacı ile ilgilidir.

3.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bireyin gereksinimlerini elde etmesini sağlayan dışsal etmenlerle ve bireyin kendi eylemlerine tesir eden etmenleri sorgulamakla ilgilidir. Diğer bir deyişle süreç kuramlarında, bireyin gereksinimlerini karşılamak maksadıyla yaptığı eylemleri nasıl tercih ettiği ve bu eylemlerdeki başarısını ne şekilde idrak ettiği belirtilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012: 50). Süreç kuramları motivasyonun meydana geliş aşamalarını ve motivasyonu inceler (Ergül, 2005: 69). Burada Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Pekiştirme Kuramı ve Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı açıklanmıştır.

3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un Beklenti kuramı, işgörenleri güdüleyecek gereksinimleri saptamaktan ziyade işgörenlerin sergiledikleri tavır ve hareketler karşılığında elde etmeyi umdukları mükafatlar için oluşturdukları düşünme usulüyle alakalıdır (Parijat ve Bagga, 2014: 3).

Beklenti kuramı, bireylerin davranışlarının istenen sonuçların elde edilmesine neden olabileceği konusunda bir beklenti olduğunda onların harekete geçmeleri için

motive olacaklarına işaret eder (Parijat ve Bagga, 2014: 3). Bu kuram, kişisel motivasyonla ilişkili olarak işgörenlerin gayret sergilemelerini inceler ve dolayısıyla üretkenliği tahmin etmeye çalışır (Estes ve Polnick, 2012: 3).

Beklenti kuramı, işgörenlerin işlerini iyi yapmalarının altında yatan sebebin onların gereksinimlerinden kaynaklanmadığını aksine onların mükafatlandırılmış eylemlerinin neticesi olduğunu savunur (Özkalp ve Kırel 2011: 293).

Vroom'un Beklenti Kuramı'nı oluşturan ana kavramlar; bekleyiş, valens ve araçsallıktır. Valens, kişinin yüksek bir çaba sarfederek alacağı mükafatı ya da neticeyi arzulama seviyesidir. Eğer kişinin gayretleri neticesinde elde edilen mükafatlar ve neticeler onun için belirli bir önem arzediyorsa kişinin tatmini ve güdülenmesi üst seviyede olacaktır (Estes ve Polnick, 2012: 3).

Bekleyiş; bireyin olmasını umduğu belli bir ihtimalle ilgilidir. Söz konusu ihtimal, bireyin sergilediği çabanın neticesinde alacağını düşündüğü mükafatla ilgilidir. Bu mükafatı almak konusundaki inancı yüksekse daha çok çaba harcayacaktır (Koçel, 2014: 744). Bekleyiş, bir anlık kanı ya da idrak olarak betimlenebilir. Bekleyişte belli bir davranış belli bir neticeye sebep olacaktır. Bu kanı ya da idrak genellikle bir kişinin öz yeterliliğine, geçmiş tecrübesine ve performans düzeyinin ya da gayesinin algılanan zorluğuna dayanır (Estes ve Polnick, 2012: 3).

Araçsallık ise; birey, çabaları neticesinde belli bir aşamada performans sergiler. Sergilenen performanslar mükafatlandırılır ve mükafatlandırma birinci derece neticedir. Başka bir açıdan araçsallık, birinci seviye sonuçların ikinci seviye sonuçlara yol açtığı kişisel inançtır (Estes ve Polnick, 2012: 3; Koçel, 2014: 745).

3.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, bireylerin seçimler yapma, çaba harcama ve bir görevi tamamlama motivasyonunu açıklamaya çalışır (Friedman vd., 2008: 582).

Beklenti kuramı, motivasyon ile ilgili durumları anlamak ve analiz etmek üzere temel oluşturulması ve örgütlerin ödüllendirme politika ve uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi için yol gösterici bir niteliktedir (Porter vd., 2003: 84). Bu kuram, bireysel gayretler, idrakler, beceriler ve enformasyonlar neticesinde

oluşan rol farklılaşmalarıyla alakalı olan performansları mükafatlandırır (Güney, 2015: 327).

Beklenti kuramında, valens ve bekleyiş boyutunun bireylerin güdülenmesine tesir etmesi Vroom'un bekleyiş kuramı ile müşterek yanlarından biridir (Akyar 2012, 34). Bu kuramda birey, gayreti neticesinde performansının artıracağına ve böylece memnunluk derecesinin yükseleceğine yani tatmin olacağını düşünüyorsa gayret sergilemek için motive olacaktır. Fakat gayret performansı direkt etkilemez. Bireyin kişiliği, becerileri, görev bilinci gayret ve performans arasında etkileşimi sağlar (Küçüközkan, 2015: 107).

Lawler ve Porter Motivasyon Modeli'ne göre gayretin başarıya dönüşmesi için bilgi, yetenek ve bireyin idrak ettiği rol ile etkileşime girmesi ön görülmektedir. Başarıyla gelen mükafatlar; algılanan eşit ödül, içsel ve dışsal ödüllerdir. Bu ödüllerin idrak yönü, memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği bunun sonucunda tatmin olma ya da tatminsizliği ortaya çıkarır (Yüksel, 2000: 143). Kısacası bekleyiş iki ana kategoride toplanmaktadır. İlk kategorideki olan çaba-performans bekleyişi; bireyin gayretinin performansa neden olacağı düşüncesiyle ilgilidir. İkincisi olan performans sonuç bekleyişi ise; bireyin iyi üretim yapmasının ücretini yükselteceği idrakidir.

3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı ilk olarak Adams (1965) tarafından kullanmıştır. Bu kuram, örgütsel adaletten gelmektedir. Daha spesifik olarak dağıtımsal adalete kadar dayanmaktadır. Eşitlik kuramı, işgörenlerin gayretlerinin neticesinde örgütten yarar elde etmeleri ile ilgilidir (Barsky ve Kaplan, 2007: 286). Adams, eşitliğin bir kişinin diğerleriyle olan sosyal etkileşimi sırasında dürüst ve tarafsız olma becerisi olduğunu savunur (Lazaroiu, 2015: 99):

Bu kuramda, birey çaba ve fayda oranını başkalarıyla karşılaştırır ve durumun adaletli olmasını ister. Diğer bir deyişle, bu kuram bireyin kendi gayretini, becerisini, görevdeki durumunu elde ettiği neticelerle karşılaştırması ve elde ettiği neticeleri başkalarıyla karşılaştırmasıyla ilgilidir (Landy ve Conte, 2010: 374-375).

Eşitlik kuramı, işgörenin gayreti sonucu aldıkları getirileri ile benzer gayreti gösteren diğer işgörenlerin aldığı getirileri kıyaslamasıyla ve bir eşitlik aramasıyla ilgilidir. Bu durumda işgörenler örgütün onlara ve başka işgörenlere verdiği kazanımları sürekli mukayese eder ve eşit kazanımlara sahip olma isteği sonuçta tatmini artırır ve bu durum işgörenin motivasyonuna yansır (Toon vd., 2002: 62 Serinkan ve Erdiş, 2014: 93).

İşgörenlerin eşitsizlik karşısında iş yapmayı azaltmaları olası bir durumdur. Eşitsizlik meydana geldiğinde işgörenlerle ilgili dört tip varsayım açığa çıkar. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanır (Lazaroiu, 2015: 99): Algılanan bir eşitsizlik varsa bu durum bireyde strese neden olabilir. Stres miktarı ve düzeyi eşitsizlik boyutuyla eşleşebilir. Bu eşitsizlik bireyin içine kapanmasına neden olabilir. Eşitsizliği hafifletecek motivasyonun yoğunluğu algılanan eşitsizlikle örtüşebilir.

Bu kuram, örgütlerin işgörenlere itimat etmeleri, onları güçlendirilmeleri, saygınlıklarını korumaları, değer vermeleri gibi tutumları; işgörenlerin güdülenme, örgütsel sadakat, kabiliyet, kapasite, isteklilik ve örgütle birlikte iş yapma gücünü kanıtlamak bakımından gereklidir (Tutar, 2007: 99).

Adams'ın Eşitlik kuramının önemine atıfta bulunan aşağıdaki hususlar söz konusudur (Gitman ve McDaniel, 2002: 295):

- Eşit emek, adaletli bir şekilde mükafatlandırılmalıdır.

- İşgörenin eşitlik ya da eşitsizlik idraki örgütte ya da örgüt dışında oluşturduğu kıyaslamalara binaen ortaya çıkar.

- Daha fazla gelir elde etmek için etik olmayan davranışlar sergileyebilirler.

- Diğer işgörenlerle kendilerini karşılaştırıp onlar aleyhinde düşünceler besleyebilirler.

- Görevlerini gerçekleştirirken kapasitelerine göre daha alt seviyede gayret sergileyebilirler.

- Son olarak görev yaptıkları departmanı ya da örgütteki görevlerini tamamen terk edebilirler.

3.3.2.4. Pekiştirme Kuramı

Sonuçsal Şartlandırma kuramı olarak da bilinen pekiştirme kuramını psikoloji uzmanı Skinner şekillendirmiştir ve böylece pekiştirme kuramıyla ilgili daha sonraki literatür çalışmalarına öncü olmuştur. Pekiştirme kuramı, bireyin eylemlerini yönlendiren etmenleri inceler. Bireyin eylemlerinin altında neler olduğunu araştırmaz aksine, bu eylemlerinin neticelerine odaklanır. Kısacası pekiştirme kuramında bireyin tavır ve hareketlerinin neticesi ile koşullanarak yeni eylemlerini şekillendireceği belirtilmiştir (Yüksel, 2000: 146).

Pekiştirme kuramı, bireyin içsel hali ile ilgili değildir. Sadece bir tutum ya da davranışta bulunduğu zamana odaklanır ve davranışın sonucunun ne gibi bir etkiyle beraber tekrarlanıp tekrarlanmayacağı ile alakadar olur. Bu doğrultuda bireyler, fazla mükafatlandırılan hal ve hareketleri sergilemeye çalışırlar. Başka bir deyişle bu kuram davranışları kontrol eden şeyleri analiz etmenin güçlü bir yolunu sunar (Robbins ve Judge, 2013: 218).

Pekiştirme kuramı, kişinin sergilediği tavır ve hareketlerin dışarıdaki etkenlerden kaynaklandığını iddia etmektedir. Bu kuram, bireyin tavır ve hareketlerin kendi isteğinden oluşmadığına, aksine bu tavır ve hareketlerinin etrafından ötürü sergilediğine işaret eder. Bunun sonucunda bu kuram bireyin etrafındaki mükafatlandırıcıların ve pekiştiricilerin farklılaştırılmasıyla bireylerin motivasyon kazanacağını iddia etmiştir (Yüksel, 2000: 145-146).

Pekiştirme kuramı, bireyin eylemlerinin mükafatlandırılmasının sonucunda bunların yinelenme ihtimalinin artması gerektiğini vurgular ve bireyi eylemleri sonucunda cezalandırmanın aynı eylemlerin yinelenme ihtimalini azaltacağı ve son olarak bireyin eylemlerinin mükafatlandırılmadığı ya da cezalandırılmadığı zaman söneceği üzerinde durmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 218).

Skinner pekiştirme usullerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar:

1. Olumlu Pekiştirme: Bireyin istenen bir tavır ya da hareketi sürekli yapmasına destek verilmesidir. Bu pekiştirme türünde bireye içsel ya da dışsal ödüller verilebilir (Maag, 2001: 174).

2. Olumsuz Pekiştirme (kaçınma yoluyla öğrenme): Bireyin yaptığı bir tavır ya da hareketi engellemek ve bireyi arzulanan tavır ya da harekete doğru yönlendirmek maksadıyla yapılan önlemlerden ibarettir. Önlem, ceza ya da baskılamak değildir. Bireyi ayıplamak, ikaz etmek, ad vermeden tenkit etmektir (Eren, 2014: 545)

3. Cezalandırma: Cezalandırma, Bireyin arzulanmayan tavır ve hareketlerini yok eder. Ancak bireye arzulanan eylemleri yaptırması düşük bir ihtimaldir. Ceza, bireyin motivasyonunun düşmesine ve üstlerine karşı öfke beslemesine neden olur. Yetkileri azaltmak, kınama cezası vermek ve rütbe düşürmek cezalandırmaya örnektir (Maag, 2001: 178). (Yüksel, 2000: 147; Sevinç, 2015: 951).

4. Son Verme: Kişinin arzulanmayan tavır ve hareketlerini yinelememesi için örgütte kullanılan bir mükafata son vermek, kullanımdan kaldırmak ya da bireyin ileriki zamanlarda elde etmesi muhtemel olan olumlu bir durumun olmayacağını belirtmekle ilgilidir. (Şimşek ve Çelik, 2017: 102). Başka bir deyişle bir tavır ya da hareketi yok etme ya da meydana çıkmasını bütünüyle ortadan kaldırma önlemleri ile ilgilidir (Eren, 2014: 546; Yüksel, 2000: 146-147).

3.3.2.5. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

Amaç kuramını Edwin Locke bulmuştur. Bu kuram, amaçların, bireylerin tavır ve hareketleri ile performansları üzerindeki tesirlerini belirlemeye çalışır (Champoux, 2006: 177). Amaç kuramı, işgörenlerin belirli hedefleri ile güdülenmeleri ve performansları arasında bağlantı olduğu esası ile ilgilidir. Bu kuram, bireylerin belirlediği hedeflerin elde edilme seviyesiyle sergiledikleri performansları ve güdülenmeleri arasında bir bağlantı kurar (Chruden ve Sherman, 1980: 89).

İşgörenler için uygun, daha elde edilebilir olan fakat meşakkat gerektiren hedefler iyi bir güdülenme ve performans sağlamaktadır. Başka bir deyişle işgörenler eğer elde edilmesi güç, meşakkat gerektiren amaçlara ulaşmaya çalışıyorlarsa elde edilmesi daha olanaklı hedeflere ulaşmaya çalışan diğer işgörenlere nazaran daha çok güdüleneceklerdir (İbicioğlu vd., 2013: 96).

Amaç kuramında, bireysel ve örgütsel hedefler işgörenlerin güdülenme seviyeleri için etkilidir. İşgören hedefleri, örgütün hedefleriyle çatışmamalıdır (Güney, 2015: 328). Amaç saptanırken; hedefin açık olması, niteliği ve zorluğu ve şiddet seviyesi önemlidir.

3.3.3. Motivasyona Farklı Yaklaşımlar

Motivasyonla ilgili kuramlar özellikle batı kültürlerini baz almaktadır. Bu durumu gören bazı araştırmacılar doğu ve batı kültürlerini bütünleştirerek değişik kuramlar bulmuş, bunların üzerinde çalışmış ve geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu kuramlar yeni yönetim teknikleri ve çeşitli yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu kuramlardan en önemlileri Japon Z Modeli ve 7 S Modeli'dir (Alexander, 2014: 26-27; Can, 2002: 183).

Japon Z Modeli, işgörenleri kişisellikten çıkarıp takım ruhunu ön plana çıkaran bir kuramdır. Z Modeli, geleneksel Japon örgütlerinin yönetim tarzının Amerikan yönetim tarzına adapte edilmesiyle ilgilidir Bu kuram, işgörenlerin örgütsel hükümlerin bütün aşamalarına dahil olmasıyla ilgilidir ve bu durumda üstler ve astları işin mesuliyetlerini bölüşebilir (Beycioğlu, 2007: 65).

Z Modeli'ni kullanan ve Z tipi adı verilen örgütlerin nitelikleri; yaşam boyu istihdam, uzun süreli değerlendirme ve terfi sistemi mekanizması, uzmanlığa dayanmayan kariyer, kolektif karar alma, kolektif sorumluluk ve kurumsal bütünleşmedir (Aydoğan, 2004: 205).

Araştırmacılara göre Z Modeli'nin hüküm sürdüğü örgütlerin kaizen, ömür boyu istihdam ve anlaşma gibi yönetim esaslarının diğer örgütlerle olan rekabet ivmesini artırdığı belirtilmektedir (Yülek, 2013: 16). Ayrıca Z Modeli kişisel ve örgütsel gereksinimleri bütünler. Bu durumda işgörenler ve örgütler birbirine sadakat gösterirler (Beycioğlu, 2007: 65).

7-S Modeli; örgütler için temel yedi unsuru içerir. Bunlar: "Strateji, yapı, sistemler, insan kaynakları, yetenekler, biçim-tarz ve üst düzey amaçlar" olarak sıralanır (Şimşek ve Çelik, 2017: 104):

3.4. Motivasyon Kaynakları

Motivasyon temelde, bireysel motivasyonun kökeni olan içsel ve dışsal motivasyondan meydana gelmektedir (Cho ve Perry, 2011: 386). Bu bölümde motivasyonun esas kaynakları olan ve motivasyonun esas çatısını oluşturan içsel ve dışsal motivasyondan bahsedilmiştir.

3.4.1. İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı

İçsel motivasyon araştırmaları, 1940 ve 1960'lı yıllar arasındaki Maslow, Herzberg ve McGregor gibi araştırmacıların motivasyonla ilgili çalışmaları ile başlamıştır. İçsel motivasyon bireyle ilgili olduğu için çok boyutlu bir yapıdır (Cho ve Perry, 2011: 386).

İçsel motivasyonun genel kabul görmüş tanımı ilk olarak psikoloji biliminden gelmiştir (Cecere vd., 2014: 164). İçsel motivasyon, bireylerin belli bir eylem için arzu ve merak duyduğu şekilde hareket etmesidir. Başka bir deyişle içsel motivasyon, bireylerin eylemlerinin istikametine yön veren bir olgudur (Schumacher, 2012: 13; Lin, 2007: 137).

Bireyin doğal gereksinimleri adına yaratılıştan gelen motivleri içsel motivasyonun temelini oluşturur. Daha açık olarak, bireylerin yaradılıştan gelen merak, bilme, araştırma ve gelişme isteği mevcuttur. Zaten içten gelen bu olgular için dışsal bir özendirme ya da baskı gerekmez. İçsel motivasyon aslında insanın içinden gelen natürel bir durumdur (Deci ve Ryan, 2000: 57). Bu doğrultuda araştırmacılar, bazı durumlarda açığa çıkan içsel motivasyonun insanın doğası gereği olduğunu belirtmişlerdir ve hümanistik bir perspektifle motivasyon modelleri geliştirmişlerdir (Lee, 2015: 50).

İçsel motivasyon, mükafatlarla ve dışarıdan gelen denetim mekanizmalarıyla ilgili değildir (Çetin, 2004: 90). Bu motivasyon türü, bireyin içinden gelen bir şekilde sergilediği tavır ve hareketleri aynı doğrultuda ve kuvvette sergilemeye devam etmesi ile ilgilidir (Gage ve Berliner, 1988). Kısacası içsel motivasyon, dışsal ödüllerin önemsenmemesi ile bireyin içsel

güdülenme eğilimi ile birlikte bireysel görüşlerinden ve tutumlarından gelen motivasyondur (Cecere vd., 2014: 164).

İçsel motivasyon, özellikle doyum ve keyif almak için bir faaliyette bulunma, faaliyetin eğlenceli olması ya da klişeleri yıkması gibi kişisel sebeplerden ötürü benimsenen davranışlara odaklanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 65). Bu motivasyon türünde işgörenler özendirme ve dışsal zorlamalardan ziyade kendi keyif, hoşnutluk, bireysel performanslarıyla ilgilidir ve kendi istekleri ile işlerine devam ederler (Ryan ve Deci, 2000a: 56).

İçsel motivasyon, bireyin sınırları zorlama hissiyatı ya da bireysel kabiliyeti ve gücü olarak yansıyabilir (Keaveney, 1992: 151). Başka bir açıdan içsel motivasyon, daha çok bireyin kendi isteği ile yeni meraklar edinmesi, gözlem yapması ve bilgi edinmesi olarak açıklanabilir (Ryan ve Deci, 2000b: 70). İçsel motivasyon, bireyin kendine verdiği değer, gelişimini sağlama, muvaffakiyet kazanma vb. hislerle birlikte güdülenmesiyle ilgilidir.

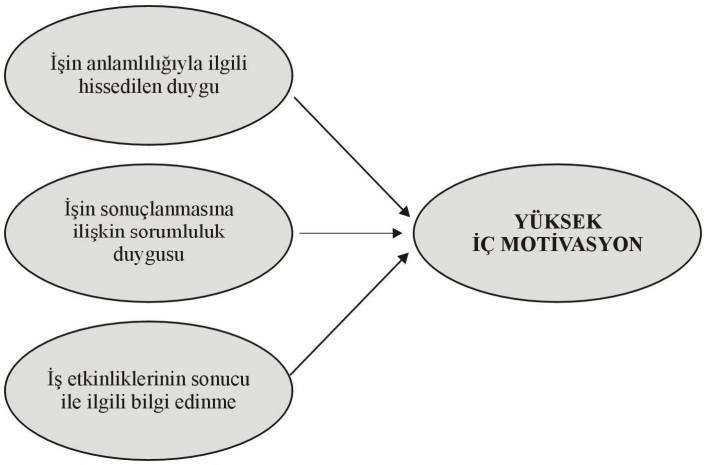
İçsel motivasyon, dışsal etkileri önemsemeden bireyin kendi iradesine bağlı olarak davranışta bulunma inanışıyla oluşur. İçsel motivasyon, üretken olma, yeteneklilik, doğal akış içinde ilerleme ve esneklik gibi özelliklerle beslenir (Deci ve Ryan, 1985: 32).

İçsel motivasyon, heves, alaka ve rekabet gibi hislerle ilgilidir. Birey için faaliyet mükafattır. İçsel olarak motive olan birey ödülle güdülenmez ve cezaya ihtiyaç duymaz (Vallerand, 2004: 430; Akbaba ve Aktaş, 2005: 23).

İçsel motivasyon, işgörenler için kişisel tatmin elde etmeyi sağlar, işgörenlerin gereksinimlerinden ileri gelir ve böylece işgörenler bireysel arzularıyla çeşitli davranışlar sergilerler (Akbaba ve Aktaş, 2005: 23). Bu durum işgörenlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmelerine olanak verir (Vallerand, 2004: 428).

Şekil 3.1'de içsel motivasyonu etkileyen durumlar gösterilmiştir.

Şekil 3.1: İçsel Motivasyonu Etkileyen Durumlar



Kaynak: Hackman ve Oldman, 1980: 73.

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi yüksek iç motivasyona ulaşmak için işgören işin anlamlılığıyla ilgili üst derecede bir duygu hissetmeli, işin sonuçlanmasına ilişkin sorumluluk duygusu duymalı ve iş etkinliklerinin neticesinde bilgi edinme isteğinde olmalıdır. Bir işgören için işiyle ilgili gösterdiği çabanın bir anlamı varsa, işini layıkıyla yapmak ve başarıyla sonuçlandırmak için gerekli olan sorumluluk bilincine sahipse, gösterdiği performansın niteliği ve hedeflere ulaşılma derecesi konusunda bilgiye sahibiyse o bireyin yüksek bir iç motivasyona sahip olduğu söylenebilir (Özsoy, 2014: 39-40). Bu durum bireyin kendi güdülenmesini sağlamasıyla ilgilidir.

3.4.1.1. İçsel Motivasyonun Önemi

İçsel motivasyon kişinin konusuna hakim olmak, işini iyi anlamak ve yapmak, işinde yetkinleşmek gibi kendi karakteristik gereksinimlerine binaen oluşturdukları reaksiyonlardır (Batmaz ve Gürer, 2016: 481). Bu doğrultuda içsel motivasyon, işgörenin işini iyi yapması ve böylece örgütsel hedefleri gerçekleştirmesi için önemlidir.

İçsel motivasyon, faaliyet boyunca süren kişisel idrakin merak uyandırıcı, hoşnutluk verici ve tatmin edici vb. unsurlarından beslenmesidir. Bunun sonucunda içsel motivasyon kişilerin ilk olarak kendi hedefleri doğrultusunda meydana getirdiği faaliyetler için oluşturduğu bir güdülenme şeklidir. Bu durum prodüktiviteyi ve

kişisel becerilerin gelişmesini tetikler (Gürdoğan, 2013: 151). Bu durumda içsel motivasyonun önemi yadsınamaz.

Motivasyonda dışsal ve içsel ödül beklentisi de önemlidir. Dışsal olarak güdülenen işgören sürekli olarak dışsal bir ödül elde etme çabasındayken içsel olarak güdülenen işgörenin böyle bir amacı yoktur. İçsel olarak güdülenen işgören işinden kişisel olarak tatmin olur ve işin kendisinden zevk alır. Böylece elde ettiği başarı onun şahsi doyumunu perçimler. Bu doğrultuda şahsi başarı seviyesini idrak etmekte ve bu seviyeye bir anlam vermekte ve böylece işgören şahsi bir tatmin sağlamaktadır. Bunun sonucunda işgören; örgütteki çalışmalarından haz alır, iş bilgisini ve tecrübesini artırır (Eren, 2014: 536). Bu durum içsel motivasyonun örgütler için diğer bir önemini vurgulamaktadır. Ayrıca işgörenlerin motivasyonu için içsel nitelikli mükafatlar daha etkilidir ve işgören etkinliğini besler (Nunn, 1998: 48).

İçsel motivasyon, bireyin gereksinimi, hevesi ve konuyla olan alakasıyla meydana gelir. Bu doğrultuda işgören gönüllü olarak hareket eder ve şahsi arzusu sonucu çalışmalarını tamamlar (Deci ve Ryan, 1985: 37). Hatta daha üst düzey çalışmalar sergileyebilir. Başka bir deyişle içsel motivasyon, bireye başarma duygusu verir ve böylece onun doyum duygusunu besler (Batmaz ve Gürer, 2016: 481; Oktuğ ve Özden, 2013: 5).

Bu doğrultuda içsel motivasyonu üst düzeyde olan işgörenler örgütlerinin örgütsel gelişim ve verimini artırır. Ayrıca bu tip işgörenler işe alım ve çalışma süresince örgütler açısından önem arzetmektedir (Ayan, 2015: 118).

İçsel ve dışsal motivasyon örgütlerin başarısı için gereklidir. Fakat dışsal motivasyona daha çok önem veren örgütlerde zamanla bireysel dejenerasyon görülmekte ve örgütün başarısı düşmektedir. İçsel motivasyon ise insanın yaratılışından kaynaklanan bir olgu olduğu için birey ve örgüt üzerindeki olumlu yansımaları kaçınılmaz olur (Kolayiş vd., 2015: 131). İçsel motivasyonun önemi buradan gelmektedir.

İçsel motivasyona göre işgören, göreviyle ilgili bir bağlantı kurabiliyorsa, işini benimseyip ona göre davranıyorsa iş performansı ve bireysel tatmini artacaktır (Mottaz, 1985: 366). Bu doğrultuda işgörenler içsel motivasyona sahiplerse

işlerinden manevi faydalar elde ederler. Böylece örgüt için daha fazla faaliyet gösterme isteğinde olurlar (Ağca ve Ertan, 2008: 140-141).

3.4.1.2. İçsel Motivasyon Boyutları

İçsel motivasyon araştırmacıları genelde içsel motivasyonu dört temel boyuta ayırmışlardır. Bunlar; ilgi/hoşlanma, yeterli görme, tercih etme ve baskı/gerilimdir.

3.4.1.2.1. İlgi/ Hoşlanma

İş süreci boyunca işgörenler işle ilgili çeşitli tecrübeler edinirler ve hissi bir süreçten geçerler. Bu durum sonucunda, işgörenlerin örgüte ve örgütteki görevine karşı mental ve manevi bir bakış açısı oluşur. İşgörenlerin pozitif deneyim ve hislerinin yoğunlaşmasıyla hoşnut ve tatmin olmaları olası iken negatif deneyim ve hislerinin açığa çıkmasıyla hoşnutsuz ve doyumsuz olmaları da olasıdır. Ancak her bir işgörenin belirli bir tatmine ulaşma seviyesi değişkendir (Eğinli, 2009: 36).

Tatmin olmuş işgörenin işinden hoşlanması ve işine karşı ilgisi artmaktadır. Bu durumda ilgi/hoşlanma tatmin olma duygusuna bağlıdır. Tatmin olma, işe karşı oluşturulan bir reaksiyondur ve işgörenin işinden aldığı zevk ve mutluluktur (Ryan ve Deci, 2000a: 57; Tsai ve Wu, 2008: 63).

İçsel motivasyonun ölçülmesine yönelik bir boyut olan ilgi/hoşlanma, işgörenlerin algısında kendiliğinden şekillenerek işgörende belirli bir düşünce eğilimine neden olur (Ryan ve Deci, 2000a: 57). Bu düşünce, işe merak ve işten iyi derecede memnuniyet duyma seviyesinde olursa işe ilgi ve işten hoşlanma da artar.

İlgi/hoşlanma, işgörenin işini sevmesi ya da işine karşı olan alakası ile ilgilidir (Tuna ve Türk, 2006: 623). Başka bir yazara göre ilgi/hoşlanma işgörenin bir hareket ya da davranışı sergilerken bundan hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilidir (Oktuğ ve Özden, 2013: 6).

İçsel motivasyon, bir birey ile görevi arasındaki bağ ile ilgili olduğu için, bazı araştırmacılar, içsel motivasyonu, görevin ilginç olmasıyla bağlantılı olarak tanımlamışlardır (Ryan ve Deci, 2000a: 56). Bu doğrultuda işgörenin ilginç bulduğu göreve ilgisini vermesi söz konusudur.

Bazı işgörenler, yaptıkları işe ilgi duyarlar ya da yaptıkları işten derin bir zevk alırlar ve işe daha çok katılma hissi duyarlar (Amabile, 1994: 953). Bu durum işgörenlerin işe ilgi duyduğuna ve hoşlandığına işaret eder.

İlgi, bir işgörenin belirli bir görevi yerine getirme zevkini ya da bir görevi yerine getirme konusundaki ilgisini tanımlar (Liu vd., 2011: 250). Hoşlanma ise görevi yaparken hissettiği zevk ya da hoşnutluktur.

İçsel motivasyonda ödül aktivitenin kendisidir. Buna bağlı olarak, araştırmacılar, iş aktivitelerinin daha ilgi çekici olması için ne yapılması gerektiği üzerinde dururlar. (Ryan ve Deci, 2000a: 57). Bu durumda bazı yazarlara göre aktivitenin sağladığı ilgi çekicilikle birlikte işgörenlerin işine ilgi göstermesi ve işinden zevk alması kaçınılmazdır.

3.4.1.2.2. Yeterli Görme

Yeterlik ihtiyacı, arzulanan neticeleri elde etmek ve arzulanmayan durumlara karşı koymak için etrafla ilişkide bulunma arzusu beslemekle ilgilidir. Yeterli görme, işgörenin dış etmenlere karşılık verebilmek için kendini vasıflı görme arzusudur (Gagne ve Deci, 2005: 332). Diğer bir açıdan yeterli görme, işgörenin çevreyle olan ilişkilerinde yeterli olduğunu duyumsamasıdır (Deci, 1975: 98).

Yeterliliğe sahip işgören belirli bir amaç doğrultusunda arzulanan neticelere varmayı istemektir. Yeterlik, işgörenin işi yaparken lüzumlu olan yetenek, vasıflılık, bilgi ve uzmanlık ile işi başaracağına dair düşünceleriyle ilgilidir (Cihangir ve Çankaya, 2005: 35).

Yeterli görme, başarı için olumlu beklentileri perçimler ve sürekliliği sağlama, zorlu (meydan okuyucu) görev seçimi ve yüksek çaba gibi başarıyı oluşturan davranışlara olanak tanır (Papaioannou, 2006: 368). Yeterli görme, işgörenin kuvveti ve becerilerini bilerek işle ilgili amaçlarını elde edeceğini düşünmesi ile ilgilidir (Özer, 2009: 9).

Artan içsel motivasyona neden olan yeterlilik duygusunun gelişmesi için algılanan yeterliliğe otonomi hissinin eşlik etmesi gerekmektedir. Buradaki otonomi bireyin özerkliğiyle ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000a: 59).

Yeterlilik duygusu, aslında işgörenin şahsi tecrübelerinden ileri gelmektedir. Birey tecrübelerinden tatmin sağlarsa yeterlilik duygusu ve kendine güveni de yükselecektir (Pierce ve Gardner, 2004: 593). Sonuçta eğer bir işgören kendisini işinde yetersiz hissediyorsa işinde tam olarak motivasyon sağlayamayacaktır ve örgüt için gerekli performansı ve verimi gösteremeyecektir

3.4.1.2.3. Tercih Etme

Günümüz şartlarında bir işgören zamanının büyük bir bölümünü işte geçirmektedir. Bu yüzden sevdiği işi yapması çok önemlidir. Bu doğrultuda işgörenin yapacağı işi ve görevlerini seçmesi büyük bir önem taşımaktadır. Tercih etme, işgörenin, yaptığı işi tercih etme ve seçme durumu ile ilgilidir. Bu durum işgörenin özerkliği yani otonomisiyle alakalıdır.

Bazı araştırmacılar, içsel motivasyonun esasının davranışsal olarak özgür seçimlerde saklı olduğununa işaret etmişler ve bu seçimlerin içsel motivasyonun bir ölçüsü olduğunu belirtmişlerdir (Ryan ve Deci, 2000a: 57). Bu noktada tercih etme, işgörenin bir şeyi mecburi olduğu için mi yaptığı yoksa kendi seçimi sonucu mu yaptığı ile ilgilidir (Oktuğ ve Özden, 2013: 6).

Bu boyut, görevini diğer işlere yeğlemek ile ilgilidir (Tuna ve Türk, 2006: 623). Başka bir deyişle tercih etme bir işgörenin kendi seçimini özgürce yapmasıyla ilgilidir (Doran, 1991: 42; Karagöl, 2008: 41). Bu doğrultuda bir işgörenin işini ve görevini seçme şansı olması onun işini daha benimseyerek yapmasını ve ekstra rol davranışları sergilemesini sağlar. Ayrıca iş doyumu ve iş motivasyonunu daha da yükseltir (Ceylan vd., 2005: 38).

İşini tercih etme imkânı bulmuş bir işgören esasen yapmak istediği işi yapacak, işi yapma konusunda bir zorunluluk hissetmeyecek ve işini hakkıyla yapmaya çalışacaktır (Lawler ve Hall: 1982: 310). Aksine, işini tercih etme imkânı olmamış bir işgören işinden zamanla bıkacaktır. Bu durumda işini isteksiz yapacak yani layıkıyla yapmayacak, işinde hatalar yapmaya başlayacak ya da işine devam etmeyecektir. Hatta bu durumda işinden ayrılacaktır.

Konuyla ilgili psikolojik araştırmalar, tercih etmenin kişinin kişisel kontrolünü ve içsel motivasyon duygularını arttırdığını ileri sürmektedirler (Iyengar ve Lepper, 1999: 349). Ayrıca bu araştırmalar tercih etmenin daha fazla süreklilik, daha iyi performans ve daha yüksek memnuniyet sağladığını belirtmektedirler (Iyengar ve Lepper, 1999: 349).

3.4.1.2.4. Baskı/Gerilim

İşgörenin işini yaparken hissettiği baskı/gerilim, onun görevini iyi yapıp yapmadığına dair kaygıları olabileceği gibi görevini layıkıyla gerçekleştirip gerçekleştirmediğinden endişe duymasının verdiği bir baskı ve gerilim hissi de olabilir (Lawler ve Hall: 1982: 310).

Baskı/gerilim, işgörenin işini yaparken ne kadar baskı ve gerilim hissetiği ve bu baskının ve gerilimin seviyesi ile ilgilidir (Doran, 1991: 41; ; Tuna ve Türk, 2006: 623). Baskı/gerilim, işgörenin görevini yaparken huzurlu hissetmesi ya da tam tersine huzursuz ve baskı altında ya da endişeli hissetmesiyle alakalıdır (Oktuğ ve Özden, 2013: 6).

Ayrıca baskı/gerilim içsel motivasyonun önemli bir belirleyicisidir (Karagöl, 2008: 41). Bir işgörenin baskı/gerilim düzeyi ile içsel motivasyonu orantılı bir biçimde ilerler. Üzerinde baskı ve gerilim hisseden bir işgören işini daha çok ciddiye alıp, önem verir ve daha üst düzey bir performans sergileyerek örgüte olan katkısını artırır ve her zaman işinde daha ileriye gitmeye ve daha da başarılı olmaya çalışır.

Bunlara ek olarak işini gerektiği gibi yaptığından endişeli olan işgören kendini gerilim altında hisseder ve bu durum daha çok onun kararsızlık duygusunu güçlendirir (Borkovec vd., 1983: 10). Bu kararsızlık duygusu ise işgörende baskılanma hissini meydana getirebilir. Bu durum bir farkındalığın ve hassasiyetin sonucudur. İşgörenin işine karşı saygı duyması ve ileri görev bilinci duyması üstünde bir gerilimin yaratabilir.

Sonuçta baskı/gerilim işgörenin işini yaparken hissetiği huzurluluk ya da gerilim durumuyla alakalıdır. Hissedilen bu durum kabul edilebilir bir seviyedeyse işgörenin işini daha iyi yapması için bir fırsat yaratabilir. Ancak baskı ve gerilim üst

seviyelere çıkarsa işgören yüksek bir gerilim duyacak işi ile ilgili yanlışlar yapmaya başlayacak ve bu durumdan kendisi, diğer işgörenlerle olan ilişkileri ve örgüt olumsuz yönde etkilenecektir.

3.4.1.3. İçsel Motivasyon ile İlgili Kuramlar

İçsel motivasyon ile ilgili kuramlar çerçevesinde içsel motivasyonunu iki temel kuramı olarak "Öz Belirleme Kuramı ve Akış Kuramı" ele alınmıştır.

3.4.1.3.1. Öz Belirleme Kuramı

Öz belirleme kuramı ilk olarak Deci (1970) tarafından bulunmuştur. Bu kuram özellikle içsel motivasyon araştırmalarında açığa çıkmıştır (Çankaya, 2009: 23; Ryan vd., 2008: 146). Öz Belirleme Kuramı, kişisel gelişimin temellerini içeren temel psikolojik ihtiyaçlar teorisini, bütünlük ve iyi olma halini açık bir şekilde ifade eder (Ryan vd., 2008: 146).

Öz Belirleme Kuramı, kişilik gelişimi ve davranışsal öz düzenleme için bireyin iç kaynaklarını geliştirmesinin önemini belirten doğal bir teoriyi vurgularken geleneksel ampirik yöntemler kullanır ve insan motivasyonu ve kimliğine ait bir yaklaşım sergiler. Dolayısıyla bu kuramın alanı, bireyin kişisel motivasyonun ve kişilik bütünlüğünün temelini oluşturan doğuştan gelen büyüme eğilimleri ve psikolojik ihtiyaçlarının yanı sıra tüm bu olumlu süreçleri teşvik eden koşulların araştırılmasıdır (Ryan ve Deci, 2000b: 68).

Bireylerin yaradılıştan kişisel gelişime meyilli olduğunu savunur. Fakat burada bahsedilen meyil, diğer bireylerin yardımıyla meydana gelmektedir. Ancak bu meyilin ortaya çıkardığı eylemler diğer bireylerce desteklenebilir ya da engellenebilir (Çetinkalp, 2009: 7).

Öz Belirleme Kuramı, insan davranışlarının hür irade ile oluşan düşüncelerinin eylemlere dönüşmesi ve insanın tam anlamıyla kendi seçtiği eylemleri üstüne odaklanır (Park ve Word, 2012: 708). Başka bir açıdan öz belirleme kuramı, kişinin bir davranış sergilerken bunu kendi arzusuyla yapabilmesiyle ilgilidir (Deci ve Ryan, 1985: 192). Bu kuram, işgörenin doğal psikolojik sürecinin iyileşmesi ve onun

güdülenmesine olanak tanıyan sosyal durumlara işaret etmektedirler (Ryan, 2009: 84).

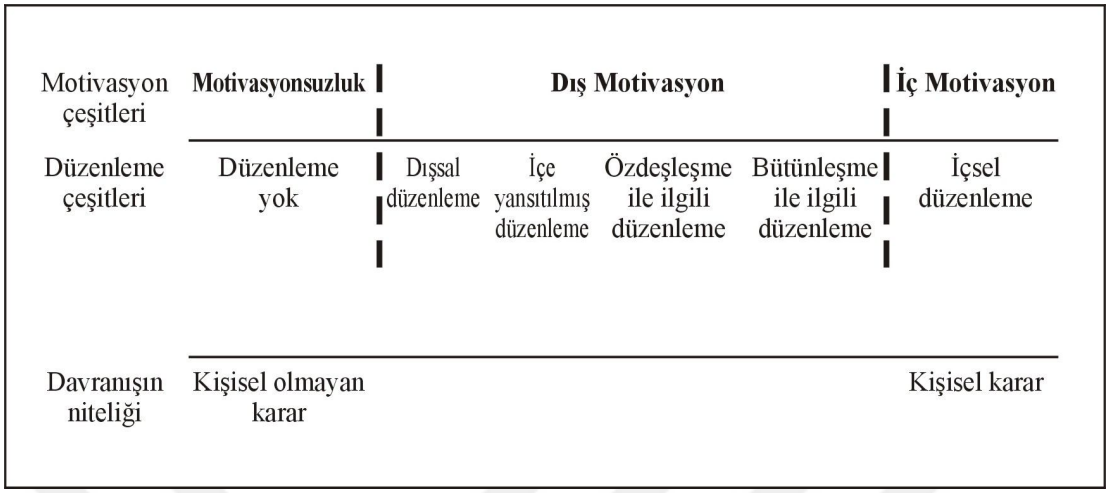
Öz belirleme kuramı, içsel ve dışsal motivasyonu performans yönünden açıklar. Ayrıca bu kuram, görev performansı ve rol davranışları üzerindeki içsel ve dışsal motivasyon etkilerini incelemek için kavramsal bir çerçeve olarak görev yapmaktadır (Zohar vd., 2015: 86).

Bu kuram çerçevesinde, dışsal motivasyona sahip olan işgörenler, işin kendisi dışında bazı hedefleri elde etmeyi arzularlarken içsel motivasyonuna sahip işgörenler, işte keyif, ilgi, merak, kendini ifade etme ya da kendi kişisel motivasyonlarını sağlamaya çalışırlar. Bu bağlamda, öz belirleme kuramı içinde içsel motivasyon proaktif, öğrenme ve gelişmeye dayanan motivasyonel bir örnekleme olarak görülür. (Park ve Word, 2012: 708). Ayrıca öz belirleme kuramı, içselleştirme ve bütünleşmenin önemine işaret eder. (Ryan ve Deci, 2000a: 60). İçe yansıtılmış düzenleme kavramı; içsel olarak düzenleme kontrolüdür ve kısmen içselleştirme sonuçlarından bahseder. Bütünleşme kavramı ise; öz beilirleme davranışını optimal olarak içselleştirmeden bahseder (Deci vd., 1994: 120).

Öz belirleme kuramı beraberinde üç ana psikolojik gereksinimi getirir. Bunlar; özerklik, yetkinlik yeterlik ile ilişkililiktir (Çankaya, 2009: 24). Özerklik; bireyin davranış ve tavırlarında dışardan gelen bir denetim ya da baskı olmaksızın kendi isteğiyle yaptığını hissetmesiyle ilgilidir. Yetkinlik ve yeterlik; kişininin dış çevreyle etkileşimi sürecinde etrafında karşılaştığı durumların üstesinden gelirken kendisini yeterli hissetmesiyle ilgilidir. İlişkililik ise; kişinin diğerleriyle ilişki kurma ihtiyacı ile ilgilidir (Deci vd., 1996: 179; Grolnick vd., 1997: 138).

Öz belirleme kuramı, motivasyonun denetlenebilir ve otonom olduğu durumda farklılık sergileyebileceğine işaret etmektedir (Edmunds vd., 2006: 2242). Şekil 3.2'de motivasyon sınıflandırması gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Motivasyon Sınıflandırması



Kaynak: Ryan ve Deci, 2000a: 61.

Şekil 3.2'ye göre motivasyon sınıflandırması; dışsal düzenleme, içe yansıtılmış düzenleme, özdeşleşme ile ilgili düzenleme ve bütünleşme ile ilgili düzenlemeyi içeren dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve motivasyonsuzluk olarak üç ana boyuta ayrılır. Motivasyonsuzluk, eylemde bulunma isteğinde olmamakla ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000a: 60; Park ve Word, 2012: 708).

Dışsal düzenleme; dışsal ihtiyaçları sağlamaya yönelik ya da dışsal bir ödül elde etmek amacıyla yapılan bir davranıştır ve tepkisellikle ilgilidir. İçe yansıtılmış düzenleme; egosal ilişki ya da kendinden veya başkalarından onay almaya odaklanmayla ilgilidir. Bu düzenleme, oldukça kontrollü ve belirlidir. Çünkü bireyler bu davranışı bir baskı altında, suçluluk ve kaygıdan kaçınmak, egolarını beslemek ya da övünmek için yapmaktadırlar. Özdeşleşme ile ilgili düzenleme; bilinçli olarak faaliyetlerin değerlendirilmesiyle ilgilidir ve dışsal motivasyonun daha özerk ve öz düzenlemeyle ilgili bir biçimidir. Burada kişi bireysel davranışın önemini anlar ve buna göre bir kişisel düzenleme yapar bütünleşme ile ilgili düzenleme; dışsal motivasyonun en özerk biçimidir. Belirli bir düzenleme bireyin kendisine yönelikse bu bütünleşmedir. Bu kişisel tetkik ve diğer değerlerle ilgili yeni düzenlemeler ve kişinin gereksinimleri arasındaki bağlantı ile gerçekleşir (Jarjoura, 2014: 197; Ryan ve Deci, 2000a: 61).

3.4.1.3.2. Akış Kuramı

Akış kuramını Csikszentmihalyi (1965) şekillendirmiştir. Bu kuram, bireyin arzuları ve hedeflerinde şahsi tercihleri ve içsel mükafatların ehemmiyeti üzerinde durur (Csikszentmihalyi, 1990: 4). İşgörenlerin görevlerinin güçlük derecesinin artması, onlara güç bir durumun üstesinden gelmenin hazzını yaşatırken onlar için görevi daha enterasan bir boyuta taşımaktadır. Bu durumda bazı araştırmacılara göre işgörenlerin yetenekleri ve yeterlilikleri çerçevesinde görevlerinin zorluk oranı artıyorsa işgörenler bu durumdan memnunun olmaktadırlar. Bu doğrultuda işgörenler, sınırlarını zorlarlar ve kabiliyet ve yeterliliklerini ilerletebilirler. Bir örgütte güç işlerin ve iyi düzeyde işgören yetenekliliğinin ve yeterliliğinin olması ve işgörenlerin sürekli gelişmek istemesi performans artışını ve verimliliği meydana getirir (Eisenberger vd., 2005: 756).

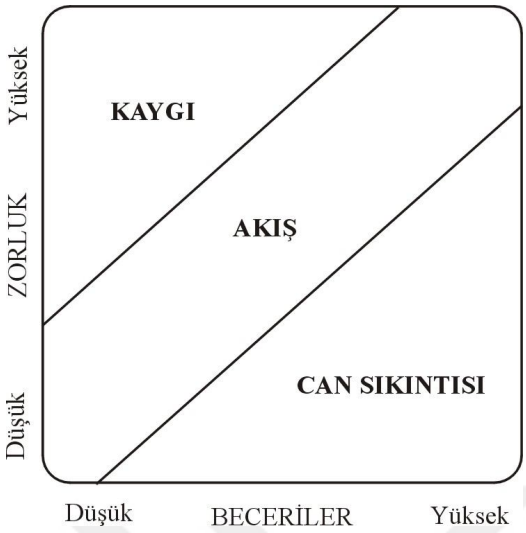
Csikszentmihalyi'e göre (1993: 170) örgütleme yetenekleri kişiden kişiye değiştiği gibi zamanla da değişebilir. Bu durum kişinin deneyimleri ve bilgilenmesine bağlı olabilir. Bu durumda akış süreci, bireyin işini yaparken tam bir konsantrasyon içinde yapması, işi haricinde hiçbir şeyi mühim bulmamasıdır (Csikzentmihalyi, 1990: 4).

Akış kuramı, bireyin yaptığı faaliyete odaklanması ve faaliyetten duyduğu keyiftir. Birey, akış sürecini yaşarken tam bir konsantrasyon halinde olduğu için çevreden gelen gerilimi hissetmez ve olumsuz duyguların bireyi etkileme durumu azalır (Csikzentmihalyi, 1990: 4).

Akış kuramı, bireyin bir eylemde bulunurken motive olmasıyla ilgili akış durumunu meydana getiren unsurlara işaret eder (Singer, 1996: 249). Başka bir deyişle akış kuramı, idrak edilen görevin zorluk seviyesiyle bireyin kişisel becerilerinin ve görevi başarmadaki nitelikliliği ile ilgili istikrarın oluşmasıyla ilgilidir (Burak, 2014: 126).

İçsel motivasyonda akış modeli Şekil 3.3'te gösterilmiştir.

Şekil 3.3: İçsel Motivasyonda Akış Modeli



Kaynak: Csikszentmihalyi, 1990: 74.

Şekil 3.3'teki akış modelelinde, zorluk ve beceri seviyelerinin ikili gruplandırılmasına binaen dört ana koşul oluşur (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1999):

Bunlardan ilki olan kaygı; bireyin yaptığı işi çok güç olmasına rağmen, yetenek seviyesi çok azsa meydana gelir. Akış; bireyin yaptığı iş çok güçse ve yetenek seviyesi de çoksa meydana gelir. Can sıkıntısı; bireyin yaptığı işin çok kolay olmasına rağmen, yetenek seviyesi çoksa meydana gelir. İlgisizlik (duygusal küntlük) ise; bireyin yaptığı iş çok kolaysa ve yetenek seviyesi de çok azsa meydana gelir (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1999: 606). Akış modeline göre;

- Yüksek düzeyde zorluk – Yüksek düzeyde beceri = Akış

- Düşük düzeyde zorluk – Yüksek düzeyde beceri = Can sıkıntısı

- Düşük düzeyde zorluk – Düşük düzeyde beceri = İlgisizlik (duygusal küntlük)

- Yüksek düzeyde zorluk –Düşük düzeyde beceri = Kaygı

Akış teorisi günlük hayatın seyrinde kişisel deneyimlerin kalitesindeki olağan çeşitliliktir. Akış teorisi modelleri, günlük ve kişisel deneyimlerin kalitesinin bazı değişkenlerin bir fonksiyonu olduğunu varsaymaktadır. Bu değişkenler şunlardır

(Csikszentmihalyi 1990: 606): Bireyin yaptığı faaliyetle ilgili olarak hissetikleri ve bireyin yaptığı faaliyetle ilgili algıladığı zorluklardır.

Bazı yazarlar, akış teorisinin sunduğu optimum deneyimin, bireyin tatmininin ve güdülenmesinin, bireyin becerileri ile görevin doğasında olan meydan okuma (zorluk) arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu savunmuşlardır (Eisenberger vd., 2005: 756).

3.4.1.4. İçsel Motivasyonun Sonuçları

Bireylerin eylemlerini daha iyi anlayabilmek için her motivasyon türü değişik araştırmalarla incelenmektedir. Çoğu araştırma sonucu içsel motivasyonun en etkili tür olduğunu ortaya koymuştur (Deci ve Ryan, 1985).

Bireyler içsel olarak güdülendiklerinde görevlerini içlerinden gelerek ve itinayla yerine getirirler. Bu doğrultuda içsel motivasyon, bireyin yeterlilik ve becerilerini gösterme tecrübesidir (Mottaz, 1985: 366; Şenol, 2010: 80).

İçsel ödüller olan; başarı hissi, özgün olma olanağı, şahsi misyonunun devam etmesi ve ilerlemesi için olanak verilmesi ve işi yaparken duyulan doyumluluk içsel olarak bireyi güdüler. (Balcı, 1992: 55). 1970'lerin başlarındaki laboratuar çalışmaları, belirli koşullar altında dışsal ödüllerin içsel motivasyonu azaltabileceğini göstermiştir (Ledford, 2013: 19). Bu duruma da işgörenler için edinilen içsel ödüller dışsal ödüllerin önüne geçer.

İçsel motivasyon, heyecan, ilgi, mutluluk, özerklik, yetkinlik, merak ve yüksek seviyedeki görev katılımıyla karakterize edilebilir (Amabile vd, 1994: 953). Bu durum kişisel iyi oluşu destekler.

İçsel motivasyon, sayısız fiziksel ve psikolojik faydalar ile ilişkilendirilmiştir. Bazı araştımalarda özerkliğin, daha iyi motive olmak ve seçim yapabilmenin güçlü bir içsel motivasyon sonucu olduğunu göstermiştir (Iyengar ve Lepper, 1999: 349).

Bazı yazarlar, bağlılık, öğrenme, başarma ve savunma etmenlerinin içsel motivasyona yol açacağını ve bu motivasyon araçlarının varlığının içsel motivasyonun oluşmasıyla örgüt performansını artıracağını öne sürmüşlerdir (Nohria, 2008: 80).

Yapılan araştırmalar, yüksek seviyede içsel motivasyonun daha az eleştirel olmak, daha rahat tavır ve davranış sergilemek, daha az olumsuz duygusal ruh haline sahip olmak, alışılagelmiş mollaları azaltmak, daha rahat ve zevkle çalışmak ve yaratıcılığı artırmak gibi sonuçlar meydana getirdiğini vurgular. Bu sonuçlar, iki ya da daha fazla işgören arasında kurulan uzun vadeli ilişki geliştirme stratejisileri ile tutarlıdır. Buna ek olarak bu sonuçların her biri uzun vadeli ilişkiler kurmaya elverişlidir. İçsel motivasyon, ilişki kurma sürecine uyumlu davranışlarla tutarlı görünmektedir (Pullins, 2001: 404).

İçsel olarak güdülenen bireyler ilişki sorunlarıyla başa çıkma eğilimindedirler. Daha tutkun ve mutlu olurlar (Pullins, 2001: 406). Ayrıca bu bireyler, sosyal yeterliklerini öğrenmek ve geliştirmek için daha açık olabilirler. Buna karşın daha az içsel olarak güdülenen bireyler daha yoğun gerginlik ve endişe yaşarlar ve problem çözmeye karşı daha katı ve savunmasızdırlar.

Bir işgörenin içsel motivasyonu yüksekse, bir etkinliğe olumlu, esnek, yaratıcı ve daha açık fikirli olarak yaklaşılır. En azından kişisel ilişkiler geliştirir. Yüksek içsel motivasyona sahip işgörenlerin, görevlerini daha iyi yapma ve işe daha fazla adapte olma ihtimali daha yüksektir. Bazı araştırmalarda, içsel motivasyonu yüksek olan bireyin öznel iyi oluşunun daha üst seviyede olduğu belirtilmiştir. Öznel iyi oluş kişilerin, şahsıyla ilgili ya da hayatıyla ilgili pozitif hükümlerinin değerlendirmeleridir (Diener, 2009: 46).

Artan içsel motivasyon işgörenlerde olumlu ruh hali yaratır ve bunun sonucunda öğrenme isteği ve gönüllü bilgi paylaşımına katılma eğilimi artabilir (Lin, 2007: 136). İşgörenler içsel motivasyon aracılığıyla verimliliklerini yükseltirler ve böylece karşılarına çıkan güçlüklerle daha iyi başa çıkabilirler (Boyd, 2002: 259).

İçsel motivasyonun zihinsel, hissi ve davranışsal neticelerle azımsanamayacak bir bağı vardır. Ayrıca içsel motivasyon ile işgörenlerin yaratıcılıkları, hatırlama ve odaklanma seviyeleri artar (Reeve, 2002: 185).

3.4.2. Dışsal Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Dışsal motivasyon bir etkinliğin sadece doyum almak için yapılması anlamına gelen içsel motivasyondan farklıdır ve bu motivasyon türü, bir eylem ya da

davranışın belirli bir sonucu elde etmek için gerçekleştirilmesidir (Kındap, 2011: 10).

Dışsal motivasyonda mükafat kazanmak ya da cezadan kaçınmak esastır. (Ryan vd., 2009: 111; Vallerand, 2004: 428). Bu doğrultuda dışsal motivasyon, yapılan faaliyetin dışında bir ödül almak için çaba sarfetmekle ilgilidir (Vallerand, 2004: 428).

Dışsal motivasyonda, işgören yaptığı işin kendisi için işi yapmaz ve işten doyum sağlamak için işini sürdürmez. Ancak dışsal mükafatları elde etmek maksadıyla işini sürdürür (Vallerand, 2004: 428).

Dışsal motivasyon, bir faaliyetin bazı sonuçları elde etmek için yapılmasına uygun olan bir yapıdır. Bu doğrultuda dışsal motivasyon, bir faaliyeti maddesel değerinden dolayı yapmakla ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000a: 60).

Dışsal motivasyona sahip birey görev koşullu ödül ya da ceza kullanarak işlevini yerine getirir. Onun için ilginç, keyif verici gereksinimden gelen, kişisel gelişim hedefinin ya da zorlu görevlerin bir önemi yoktur (Zohar vd., 2015: 86).

Dışsal motivasyon, görevin normal süreciyle oluşmaz, bir beklenti söz konusudur (Oktuğ ve Özden, 2013: 5). Ayrıca dışsal motivasyonda, elde edilecek kazançların şimdiki davranışlardan ileri geldiğine işaret edilmektedir. Dışsal güdülenme karşılıklı bir getiriye işaret eder. Dolayısıyla, dışsal motivasyonla bireyler belirli bir getiri elde etmek isterler (Turan, 2014: 9).

Birey dışsal motivasyonda sonuç odaklıdır ve sonuçta ne elde edeceğiyle ilgilenir. Bu motivasyon türü ceza, mükafat, zorlama, beklenti vb. dışsal etmenler ile meydana gelir. Dolayısıyla bu motivasyon işle ilgili değildir, işin sonucunda ne elde edileceği ile ilgilidir (Batmaz ve Gürer, 2016: 481).

Dışsal motivasyon, kişinin çevreden aldığı tesirleri kapsar ve kişilerin çevresel tesirlerden dolayı davranış sergilemesiyle alakalıdır. Başka bir deyişle dışsal motivasyon, mükafat verme, ekstra ücret verme, ücret yükselmesi, görevde yükselme, özendirme araçları, izin, şöhret, övülme ve örgüt şartlarının düzeltilmesi vb. etkenlerle meydana gelir ve bunlar dışsal motivasyon unsurları olarak sayılabilir (Afzal vd., 2010: 83). Ayrıca başkasının istekte bulunması, mükafat vermesi, bireyin

üstünde güç kullanması ve cezalandırması vb. dışsal motivasyon güçlendiricileridir (Batmaz ve Gürer, 2016: 481).

Bu motivasyon türü diğer iş arkadaşlarına göre daha çok getiri elde etme ve onlardan daha iyi olma üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda dışsal motivasyon, daha çok egosal bir motivasyon şeklidir (Ryan ve Deci, 2000b: 12). Dışsal motivasyon, işgörenin bir işi yapmasının neticesinde bir şeyler elde etmek için hareket etmesini kapsar ya da bir işin yükümlülüğünü yerine getirdiğinde açığa çıkar (Ryan ve Deci, 2000a: 66). Dışsal motivasyonda bireyin alacağı neticeye konsantre olması vardır. Bu motivasyon türünde özendirme ve dışsal zorlamalar mevcuttur. Ayrıca somut ve soyut kazançlar gözetilir (Ryan ve Deci, 2000a: 60).

Çevresel unsurlar da dışsal motivasyonu artırır. Üstlerce beğeninin bildirilmesi dışsal motivasyon unsurudur. Ancak içsel unsurlar olmadan dışsal motivasyon tam olarak istenen etkiyi meydana getiremez (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83-84).

Dışsal olarak motive olmuş birey, faaliyeti gerçekleştirirken keyif alıp almadığını önemsemez (Vallerand, 2004: 87). Bu doğrultuda dışsal motivasyona sahip bir birey toplumsal onay, sosyal statü, ödül kazanma gibi dışsal sebeplerden dolayı aktiviteyi başarmak için çalışır. Ayrıca kendisini öğrenmeye mecbur hisseder ve daima beğeni kazanmak ister. Fakat bunun için az çaba gösterebilir (Amorose ve Horn, 2000: 43; Afzal vd., 2010: 83).

3.4.3. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması

İçsel motivasyonla alakalı araştırmalarda motivasyonun soyut yanı incelenmiş ve içsel ve dışsal motivasyon farkı ilk olarak ele alınmıştır (Özdaşlı ve Akman, 2012: 76). Bazı yazarlar, dışsal motivasyonun aktiveteyi başlatabildiğini belirtirken içsel motivasyonun aktiviteninin sürdürebilirliğini sağladığını belirtmişlerdir (Allport, 1937: 32).

Herzberg (1959) çift faktör kuramında motive edici (içsel) faktörler ve hijyen faktörleri (dışsal) arasında ihtilafları saptayarak içsel ve dışsal motivasyon farkını belirlemede büyük bir aşama kaydetmiştir (Çakır, 2001: 129).

Çift faktör kuramında, dışsal motivasyon etkenlerinin görevden dolayı doyumu düşürdüğüne işaret edilmiştir. Buna karşılık, içsel motivasyon etkenlerinin görevin kapsamıyla bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Kısacası bu kuram, gereksinimlerin tatmin sağlayan ve sağlamayan etkenleriyle ilgili farkını ifade eder (Yıldırım ve Arslan, 2015: 24).

Ayrıca öz belirleme kuramı, davranışa sebep olan sebeplerle ya da hedeflerle alakalı olarak iç ve dış motivasyonla ilgili bir ayrım yapar. Bu kuram sadece motivasyon türünün niceliğine değil aynı zamanda niteliğine odaklanır. Öz belirleme kuramı doğrultusunda, ilginç ve keyifli olduğu için bir davranışta bulunmak içsel motivasyon olurken, bir başka (dışsal) sonuç elde etmek için bir davranışta bulunmak dışsal motivasyon olur (Jarjoura, 2014: 196). Bu durum bu kuramın en temel ayrımıdır.

İçsel motivasyon bireyin bir faaliyeti kendisi için yapmasıyla ilgiliyken ve faaliyetin kendisinden keyif almaya odaklanırken dışsal motivasyon, faaliyetin sonucu için işi yapmakla ve herhangi bir fark edilebilir etkiye ulaşmak amacıyla sergilenen davranışlarla ilgilidir. Dolayısıyla içsel motivasyon dışsal motivasyondan tamamen ayrılır (Wigfield, 2012: 469; Pintrich and Schunk, 2002: 245).

İçsel ve dışsal motivasyon ödüllendirme bakımından da farklıdır. İçsel motivasyonda ödüller içsel olduğu ve bireyin pro-sosyal davranışından dolayı oluştuğu için fedakarlık, ılımlılık gibi güdüler (durumlar) içten kaynaklanır. Ve bunun tersi olarak motive aracı olarak maddesel ödüller var ise bu durum dışsal motivasyondur. Yani dışsal motivasyon, insanın dış çevresinden gelir (Cecere, vd., 2014: 164).

İçsel motivasyon ödül ve ceza sistemiyle ilgili değildir ve sonradan kazanılmayan ve bireyin içinden kaynaklanır. Dışsal motivasyon ise görev koşullu ödül ya da ceza kullanarak işlevini yerine getirir (Zohar vd., 2015: 86). Ödüller, işgörenlerin sağladığı yararlara binaen örgütün onlara sosyal ve parasal yönden yanıt vermesiyle ilgilidir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2009: 454).

Başka bir deyişle La Belle'ye göre (2005) farklı bireyler farklı ödül algılarına sahiptirler. Örneğin, bazı işgörenler liderleri tarafından onaylanıyor olmayı finansal

teşviklerden daha ödüllendirici bulur. Herzberg, bu gibi faktörlerin memnuniyet konusunda başlıca itici güç olduğuna inanmaktadır ve bu durum işgörenlerin daha sıkı ve iyi çalışmasını desteklemektedir. Bu durumda motivasyon meydana gelir. Basit olarak, motivatörler içsel mutluluğu (içsel ödüller) açığa çıkarır. Diğer taraftan hijyen faktörleri harici mutluluğun (dışsal ödüller) açığa çıkmasını destekler. Eğer eksik faktörler varsa (hijyen ya da motivasyon faktörlerinden bazıları) işgörenin memnun olması ve yapabileceğinin en iyisini yapması imkânsızlaşır. Eğer tüm hijyen faktörleri açığa çıkarsa ve yeterli miktarın üstünde bir hal alırsa işgörenler tam anlamıyla motive olmayabilir. Böylece üstlerin işgörenlerini motive etmeleri ihtiyaçtır. Bu durumda üstlerin yeterli ve uygun motivasyon faktörlerini kullanmaları gerekir (Khan vd., 2013: 283).

Ayrıca içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işgöreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre sadece içsel faktörler (zorlayıcı iş, bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi) yüksek düzeyde motivasyon sağlayabilir. İçsel motivasyon, yüksek otonomi eşliğinde ilginç ya da zorlu görevler (rutin, monoton vb.) kullanır (Zohar vd., 2015: 86).

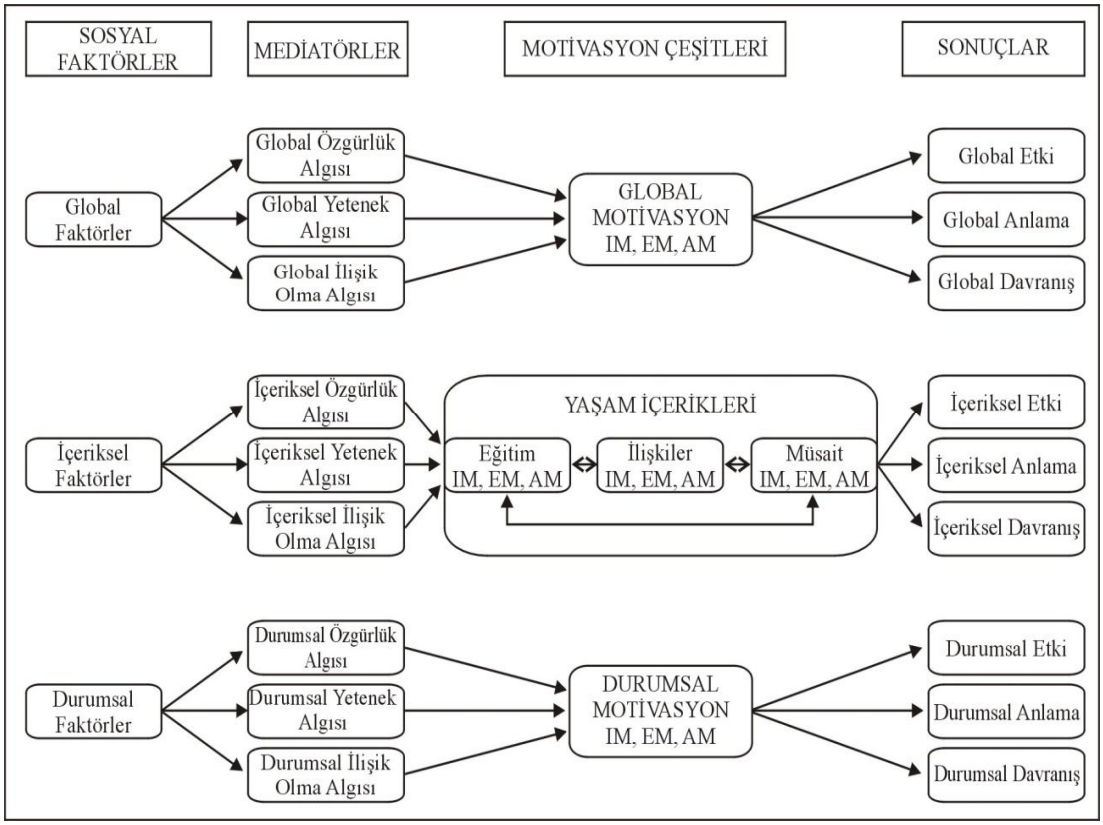
Dışsal motivasyonda ise davranışın sonunda kazanç elde edileceği için görevi tamamlama arzusu belirgindir (Myers 2004: 64). Dışsal motivasyonda dışarıdan gelen bir kuvvet gereklidir ve birey davranışta bulunurken belirli dışsal kazançları amaçlar (Ryan ve Deci, 2009: 71). Ancak örgütlerde iş tatmini oluşturmak maksadıyla sürekli dışsal mükafat vermek işgörenlerin güdülenmesini olumsuz yönde etkiler (Deci ve Ryan, 1985: 12).

Sonuçta bireyler, işle ilgili keyif, ilgi, merak tatmin, kendini ifade ya da meydan okuma sergileyebildiklerinde içsel olarak motive olurlar. Ancak bireyler, işin kendisinden başka bazı amaçları elde etmek için çalışıyorlarsa ve bu amaçlar gerçekleşiyorsa dışsal olarak motive olurlar. Araştırmalar, her zaman içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha etkili olduğunu belirtmektedir (Cho ve Perry, 2011: 387).

İçsel motivasyonu sağlamak için örgütlerde verilen görevler işgörenlerin liyakat, istek, beğeni ve şahsi denetleme mekanizmalarını ellerinde tuttukları hissini vermeyi amaçlamaktadır (Deci ve Ryan, 1985: 12). Çünkü örgütler için içsel motivasyon daha önemlidir ve işgörenler için dışsal motivasyon daha az etkiye sahiptir.

Şekil 3.4'de içsel ve dışsal motivasyonun hiyerarşik yapısı gösterilmiştir.

Şekil 3.4: İçsel ve Dışsal Motivasyonun Hiyerarşik Yapısı



Kaynak: Deci ve Ryan, 2002: 41. "Dizdar (2009: 30) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir"

Şekil 3.4'de İM; içsel motivasyon, DM; dışsal motivasyon ve M; motivasyonsuzluğu belirtmektedir. Şekilde, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk ile motivasyonun aşamaları ve ilerleyişi tümüyle incelenmiştir (Deci ve Ryan, 2004: 42). Bu üç motivasyon çeşidi motivasyon seviyelerinin (global, bağlamsal ve durumsal) içinde değişik oranlarda bulunmaktadır.

Şekil 3.4'e göre, sosyal faktörler; global, bağlamsal ve durumsal faktörler olmak üzere üçe ayrılır. Bu faktörler aracılarla birlikte motivasyon seviyelerini oluşturur. Bu motivasyon seviyelerinden global, bağlamsal ve durumsal motivasyon arasında belirli ilişkiler olup üst düzeydeki global motivasyon, daha alt düzeydekileri (bağlamsal ve durumsal motivasyon) etkileyebilir (Vallerand, 2012: 46).

Global motivasyon bağlamsal ve durumsal motivasyona göre daha istikrarlıdır. Kişiliğe ya da çevreyle etkileşime girmek için oluşan motivasyona işaret eder. Global motivasyon, içsel ya da dışsal yollardan faaliyete bağlanma ile alakalı ve kapsamlı eğilimlerdir (Vallerand, 2012: 46).

Bağlamsal motivasyon, belirli yaşam bağlamlarıyla ilgilidir. Bunlar; eğitim, boş vakit, kişiler arası ilişkiler ve yaşamla ilgili bağlamlardır. Ayrıca bu motivasyon şekli, bazı yaşam aktivitelerinin diğerlerinden daha motive edici olabileceğine vurgu yapar (Vallerand, 2012: 46).

Durumsal motivasyon, en özel seviyedir ve sürekli motivasyona vurgu yapar. belli bir anda belirli bir etkinlikte uğraşırken bir bireyin yaşadığı motivasyonel durumdur (Vallerand, 2012: 46).

Global motivasyon sonuçları; global etki, idrak ve davranışken bağlamsal motivasyon sonuçları; bağlamsal etki, idrak ve davranıştır. Durumsal motivasyon sonuçları ise; durumsal etki, idrak ve davranıştır. Bu sonuçlar, motivasyon çeşidine binaen açığa çıkan durumlarla ilgilidir. Mevcut bakış açısını kullanılarak oluşturulmuş olan içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzlukla ilgili değişik motivasyon ölçekleri bu motivasyon türlerinin varlığına ve ayrımına destek sağlamaktadır (Deci ve ve Ryan, 2004: 43).

İçsel ödüller, dışsal ödüllerin tersine bir ölçüde çalışan kişinin denetimi altındadır. Grup içinde bireyin doyumunu ve verimini belirlemede, içsel ödüllerin daha çok duyarlılık taşıdığı anlaşılmıştır (Balcı, 1992: 57).

3.4.4. Psikolojik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon İlişkisi

Örgütlerin yakın ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını, verimliliğini ve devamlılığını sağlayan onların manevi ve parasal değerleridir. İşgörenler, örgütlerin hedefleri doğrultusunda ilerlemelerine destek olan en önemli etkenlerdendir (Zeynel, 2014: 5).

Psikolojik iklim, işgörenlerin örgüt hakkındaki bireysel düşünceleri ve örgütü idrak edişleriyle alakalıdır ve işgörenlerin çalışma atmosferini nasıl algıladığı ile ilgilidir (Carless, 2004: 407). İşini şevk ve istekle yapan içsel motivasyonu yüksek olan işgörenler örgütteki iklimi olumlu bir şekilde algılayacak ve örgütün ikliminde olumlu bir havanın varlığını hissedeceklerdir. Eğer işgörenler çalışma ortamı için olumlu düşünüyorsa bu durumda örgüt için daha çok çaba sarfedeceklerdir ve bunun sonucunda daha fazla ÖVD sergileyeceklerdir. (James ve James, 1989: 740). Buna bağlı olarak, işgörenlerin örgütteki iklimi nasıl algıladığı önem kazanmaktadır.

ÖVD, resmi olan ya da olmayan iş tanımlarının üstünde yapılan isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1988: 4). ÖVD'nin ortaya çıkmasını işgörenlerin istekli olarak tavır ve hareketlerde bulunması belirler. İsteklilik ifadesiyle, işgörenlerin formel görevlerinin üstünde tavır ve hareketlerde bulunması kastedilmektedir (Organ, 1988: 4; Raub, 2008: 180). Ancak örgütteki atmosfer iyi olsa da işgören tam anlamıyla vatandaşlık davranışı sergilemeyebilir. Örgütlerde ÖVD'nin ortaya çıkmasına aracı olan ve bu davranışı artıran bazı olgular vardır. Bunlardan biri içsel motivasyondur. İçsel motivasyon, bireyin dışarıdan bir zorlama olmadan isteğiyle sergilediği çeşitli hareket ve tutumlarının performansı ile ilgilidir (Ertan ve Kaya, 2012: 158).

İçsel motivasyon, dışsal ödüllerin önemsenmemesi ve bireyin içsel güdülenme eğilimi ve bireysel görüşlerinden gelen motivasyondur (Cecere vd., 2014: 164). Bu noktada bu motivasyon türü, mükafatlarla ve dışarıdan gelen denetim mekanizmalarıyla ilgili değildir (Çetin, 2004: 90). Daha açık bir ifadeyle, olumlu bir örgüt atmosferinin oluşması sonucu ortaya çıkan psikolojik iklim, örgütün işgörenler tarafından bireysel olarak nasıl algılandığı ile ilgilidir. Psikolojik iklim, işgörenlerin şahsi yani subjektif düşüncelerini yansıttığı için işgörenlerin görevleri ile ilgili ve örgütle ilgili sergileyecekleri davranışların psikolojik alt yapısını oluşturacaktır.

Örgüt hakkında olumlu bir psikolojik iklim algısına sahip olan bir işgören olumlu tavır ve davranışlar sergilemek ve iş sorumluluklarını yerine getirmek konusunda iyi bir seviyeye ulaşacaktır. Ancak işgören olumlu bir psikolojik iklim algısının yanında yüksek bir içsel motivasyona sahipse yani arzu ve merak duydukları yönünde sadece yaptığı faaliyetin kendisinden aldığı zevk, merak, tutku gibi olgular için hareket etmesi söz konusuysa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, başka bir deyişle formal görev tanımlarının ya da iş rollerinin ötesinde örgüt için gönüllü olarak davranış sergilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Psikolojik ihtiyaçlar, tatmin edilirse işgörenlere kendi görevlerini gerçekleştirmek için içsel motivasyon sağlarlar. Böyece, işgörenlerin iş performansı ve genel iş doyumu artar. Daha da önemlisi, Psikolojik ihtiyaçlar doyrulduğunda işgörenler işlerine daha çok devam ederler, başkalarıyla daha çok etkileşimde bulunurlar ve işlerinden memnun olurlar (Gutierrez, 2014: 5). Bu psikolojik ihtiyaçların en mühimlerinden biri de psikolojik iklimdir.

İklim algıları, işgören motivasyonuna etki etme eğilimindedir ki bu algılar ÖVD'nin sergilenmesini kolaylaştırır ya da sınırlandırır. ÖVD işgörenlerin örgütteki çalışma hayatı hakkında bağlamsal görüşüne değer biçmesi anlamına gelebilir. ÖVD bir işgören tarafından belirlenen iç hedefler aracılığıyla başlatılan bir davranış olarak ağırlıklı hedefe yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu hedefler, işgörenlerin görev ortamlarının özelliklerini yorumlamaları ve kişisel tanımlarının sonucu olabilir (Kataria vd., 2013: 218). İklim algılarının ÖVD'yi etkileyebilmesine karşın işgörenlerin mutlaka olumlu çalışma ortamlarında örgüt yararına ÖVD göstermesi beklenemez. Bireyler arası farklılıklar ÖVD'yi etkileyen, muhtemelen davranışların düzenleyici bir yönü olarak işlev görür. ÖVD, resmi olarak örgütler tarafından belirlemez (Kataria vd., 2013: 218). Ancak içsel motivasyon gibi güçlü bir değişken ÖVD'nin oluşmasına etki edebilir. Bu doğrultuda örgüt olumlu bir atmosfere sahip olmalıdır ve bu durum içsel motivasyonu harekete geçirerek işgörenin ÖVD sergilemesini sağlayabilir.

Psikolojik iklimi araştıran bazı araştırmacılar, psikolojik iklimi işgörenlerin olaylar hakkında deneyimleri ile işlerini değerlendirme, iş süreçleri ve örgüt yapısına verdiği değer olarak savunmuşlardır. Böylece işgörenlerin işlerine katılım düzeyleri

her an yeni durumlara göre değişebilir. Psikolojik iklimin temelini atan diğer araştırmacılar işgörenlerin görevleri ve iş deneyimleme güvenliği ve işlerinde çalışırken vuku bulan duygularını gözlemlemişlerdir. Bu şartlar, içsel motivasyonu artırarak işe ilgi çekmeye ve daha iyi iş/görev performansına yol açar (Gutierrez, 2014: 23-24). Ve sonunda bu durum işgörenlerin vatandaşlık davranışlarını artırır.

Üstler örgütlerin yönetimini ne kadar iyi yaparsa yapsınlar işgörenlerin seviyesine inmeyen, isteklerini dikkate almayan, onlarla empati kurmayan ya da onları örgütün bir parçası olarak görmeyen bir örgüt üst düzeyde bir verim yakalayamayacaktır. Ayrıca aynı şekilde iş arkadaşlarının davranışları da işgörenleri etkileyecektir. Bu durumda örgütteki hava ve işgörenlerin bu iklimi idrak şekli yani psikolojik iklim örgütteki olumlu ya da olumsuz durumun algılanmasında büyük önem kazanmaktadır. İşgörenler ancak kendilerini örgütün bir parçası olarak görürlerse, görevlerinin üstünde gönüllü olarak faaliyetlerde bulunurlarsa yani kendilerini örgütün bir vatandaşı olarak hissederlerse örgütle birlikte bir bütün olabilirler ve örgüte belirgin bir fayda sağlayabilirler. Ancak işgörenlerin bariz bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi dışsal bir etki ile oluşamaz ancak içsel olarak motive olmuş bir birey içinden gelerek ve örgüt için olumlu tavır ve hareketlerde bulunacaktır. İçsel motivasyonla sağlanan gerçek verim ve bağlılık dışsal hiçbir etken tarafından aynı şekilde sağlanamaz. İçsel motivasyonun ortaya çıkması için örgütün algılanan psikolojik iklimi olumlu bir doğrultuda olmalıdır. Ancak bu durumda işgören içsel olarak motive olabilir. Çünkü örgütün atmosferinden olumlu olarak etkilenmeyen bir işgören güdülenemeyecektir ve işini layikiyle yerine getiremeyecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün incelenmesi kapsamında İSO 500 içinde yer alan ilaç ve kimya sanayi kuruluşlarında uygulanan anket çalışmasının analiz ve bulguları yer almıştır. Bu Bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve kısıtları, konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar, araştırmanın metodolojisi, analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin daha sağlıklı bir şekilde işleyişi için günümüzde çalışanların insani ve psikolojik yönünün incelenmesi önem kazanmaya devam etmektedir. Bu çalışmada İSO 500 ilaç ve kimya işletmelerinde çalışanların psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon kavramları çerçevesinde değerlendirilmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Ayrıca literatürde psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ve bunların ilişkileri ile ilgili az çalışma olması nedeniyle bu ilişkileri İSO 500 ilaç ve kimya işletme çalışanları üzerinde ampirik olarak incelemek amaçlanmıştır. Böylece literatüre faydalı bilgiler sunmak hedeflenmiştir.

Bu çalışmada bulunan verilerin değerlendirmesiyle çalışanların etkinliğini, verimini ve motivasyonunu daha da arttırmak amacıyla kullanılmak üzere önemli bulgular elde edileceği düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışmanın önemini artıran bir diğer unsur da araştırmanın İSO 500 kapsamında bulunan Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içinde yer alan ilaç ve kimya işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünü incelemek maksadıyla İSO 500 kapsamında bulunan ilaç ve kimya sanayi işletmeleri üzerinde uygulanmıştır.

Bu işletmelerde bulunan üst ve orta kademe yönetici düzeyinde olmayan beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın ana kütlesini oluşturmuştur. Ana kütle olarak bu kategoride bulunan beyaz yakalı çalışanların seçilmesinin sebebi çalışanların üstlerinden ve diğer çalışanlardan aldıkları tepkilerin ve onlara verdikleri geri bildirimlerin, kendi üzerlerindeki etkinin ve ortamın sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesinin araştırılmak istenmesidir. Böylece üst ve orta kademe yöneticilerin örnekleme dahil edilmemesiyle homojen bir sonuç elde edilmesi planlanmıştır.

Ayrıca araştırma alt unsurlarla belirtilen faktörler ile sınırlıdır. Bu çalışmanın uygulama alanında örgütlerin prosedür gereği veri oluşturma sayısının kısıtlanması ve diğer bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Buna ek olarak araştırma, sadece belirli bir örneklem grubu üzerinde uygulandığı için verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Son olarak çalışmanın sadece belli bir sektörde yapılması başka sektörlerde yapılmamış olması diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca çalışmada incelenen değişkenler zamanla farklılık sergileyebileceğinden çalışma sonuçlarının uygulandığı zaman ile sınırlıdır.

4.3. Konu ile İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Literatürde bulunan araştırma değişkenleri ile ilgili son yıllarda yapılmış ve dikkat çeken çalışmalar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

• Parker, Christopher P., Baltes, Boris B., Young, Scott A., Huff, Joseph W., Altmann, Robert A., Lacost, Heather A. and Roberts, Joanne E. (2003), *Relationships between Psychological Climate Perceptions and work Outcomes: A Meta-Analytic Review* adlı araştırmada Amerika'da belirli işletmelerde görev yapan 121 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde psikolojik iklimin, çalışmada iş sonuçları olarak değerlendirilen iş motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon), performans kriterleri içinde değerlendirilen iş tutumu, öz değerlendirme ve ÖVD üzerindeki etkileri incelenmiştir. Neticede psikolojik iklim, iş motivasyonu ve iş performansı kriterleri içinde yer alan ÖVD ve iş tutumu arasında pozitif ve anlamlı olarak ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve iş motivasyonunun tam aracılık rolü saptanmıştır.

• Ghanbari, Siroos ve Eskandari, Asghar (2014), *Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior* adlı araştırmada İran'ın Hamedan eyaletinde bulunan Bu-Ali Sina Üniversitesi'nde görev yapan 250 beyaz yakalı çalışan üzerinde örgüt iklimi, iş motivasyonu (içsel ve dışsal) ve ÖVD arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçta iklim, iş motivasyonu ve ÖVD arasında pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğu saptanmıştır ve bütün değişkenlerin alt boyutlarının arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

• Thayer, Stacy E. (2008), *Psychological Climate and its Relationship to employee Engagement and Organizatıonal Citizenship Behaviors* adlı araştırmada psikolojik iklimin ÖVD ile çalışan tutkunluğu üzerindeki etkisi 25-65 yaş arası 166 Amerikalı çalışan üzerinde incelenmiştir. İnceleme sonucunda psikolojik iklimin ÖVD ile çalışan tutkunluğu üzerinde pozitif etkisi bulunduğu saptanmıştır.

• Wei, Yu-Chen, Han, Tzu-Shian ve Hsu, I-Chieh (2010), *High-performance HR practices and OCB: A Cross-Level Investigation of a Causal Path* adlı araştırmada Tayvan'daki 11 imalat işletmesinde 576 çalışan üzerinde psikolojik iklim, iş doyumu ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta psikolojik iklimin iş doyumu ve ÖVD ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğu ve iş doyumunun psikolojik iklim ve bireysel düzeyde ÖVD arasındaki ilişkiye aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

• Rodriguez, Sergio (2010), *The Relationship between Motivation and Organizational Citizenship Behavior among Customer Support Staff* adlı araştırma Amerika'da bulunan 18-65 yaş arası 85 müşteri destek personelinin içsel ve dışsal motivasyonun ve genel motivasyonun ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnceleme sonucunda içsel ve dışsal motivasyon ile genel motivasyonun ÖVD üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

• Finkelstein, Marcia A. (2011), *Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior* adlı araştırmada içsel ve dışsal motivasyonun ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir ve araştırma Amerika'nın güney doğusundaki bir metropol üniversitesinde çeşitli iş yerlerinde haftada en az 20 saat çalışan 139 lisans öğrencisi

üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha fazla ÖVD üzerinde etkisi olduğu ispatlanmıştır.

• Pohl, Sabine, Letizia, Dal Santo ve Battistelli, Adalgisa (2012). *Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Intrinsic Motivation as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours of Nurses* adlı çalışma İtalya'nın kuzey bölgesindeki örgütsel uygulamalarda oldukça benzer olan ve benzer çevrelerde olan iki kamu hastanesinde çalışan 244 hemşire üzerinde uygulanmıştır. İnceleme sonucunda içsel motivasyonun özellikle ÖVD'nin özgecilik ve sivil erdem boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiş. Ayrıca örgütsel desteğin ÖVD'nin özgecilik ve sivil erdem boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

• Muh, Akmal Ibrahim (2014), *Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar* adlı araştırmada içsel ve dışsal motivasyonun ÖVD üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, Endonezya'da faaliyet gösteren PT Telkom Makassar adlı işletmenin altı ana faaliyet biriminde çalışan 176 işgören üzerinde yapılmış olup inceleme sonucunda içsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

• Strydom, Ance (2014), *Psychological Climate, Work Engagement, Intention to Leave and Organizational Citizenship Behaviour in Small Hospitality Businesses* adlı araştırmada Yeni Zelanda hastanelerinde çalışan 177 çalışanın psikolojik iklim, işe tutkunluk, işten ayrılma niyeti ve ÖVD arasındaki ilişkileri incelenmiştir. İnceleme sonucunda işe tutkunluğun psikolojik iklim boyutları işten ayrılma niyeti ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti, işe tutkunluk ve ÖVD arasında arabuluculuk rolü bulunmamıştır. Ayrıca psikolojik iklim boyutlarının da aracılık etkisi saptanmamıştır.

• Lazauskaite-Zabielske, Jurgita, Urbanaviciute, Ieva ve Bagdziuniene, Dalia (2015), *The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation in Employees' Citizenship Behaviour* adlı araştırmada Litvanya kamu sektörü kuruluşlarından 884 beyaz yakalı

çalışan üzerinde yapılmış olup prososyal ve içsel motivasyonun ÖVD üzerindeki rolü araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, prososyal ve içsel motivasyonun ÖVD'yi ve onun boyutlarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca içsel motivasyon prososyal motivasyonun ve ÖVD'nin fedakarlık, nezaket, vicdanlılık ve inisiyatif kullanma boyutları arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

• Panwar, Neeraj ve Malhotra, Sunita (2016), *Psychological Climate and Citizenship Behavior among Marketing Professionals: A Correlational Study* adlı araştırmada Ambala, Hindistan'da yaşayan ilaç firmasındaki çalışan 22-35 yaş arası 100 kişi üzerinde yapılmıştır ve çalışmada psikolojik iklim ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. İnceleme sonucunda psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

• Ho, Violet T., Kong, Dejun Tony, Lee, Chay-Hoon, Dubreuil, Philippe ve Forest, Jacques (2018), *Promoting Harmonious Work Passion among Unmotivated Employees: A Two-Nation Investigation of the Compensatory Function of Cooperative Psychological Climate* adlı çalışma Singapur ve Brezilya'da çalışan işgörenler ve üstleri üzerinde uygulanmıştır. Çalışma neticesinde hem Singapur hem de Brezilya'da çalışanlar için psikolojik iklimle içsel motivasyon arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.4. Metodoloji

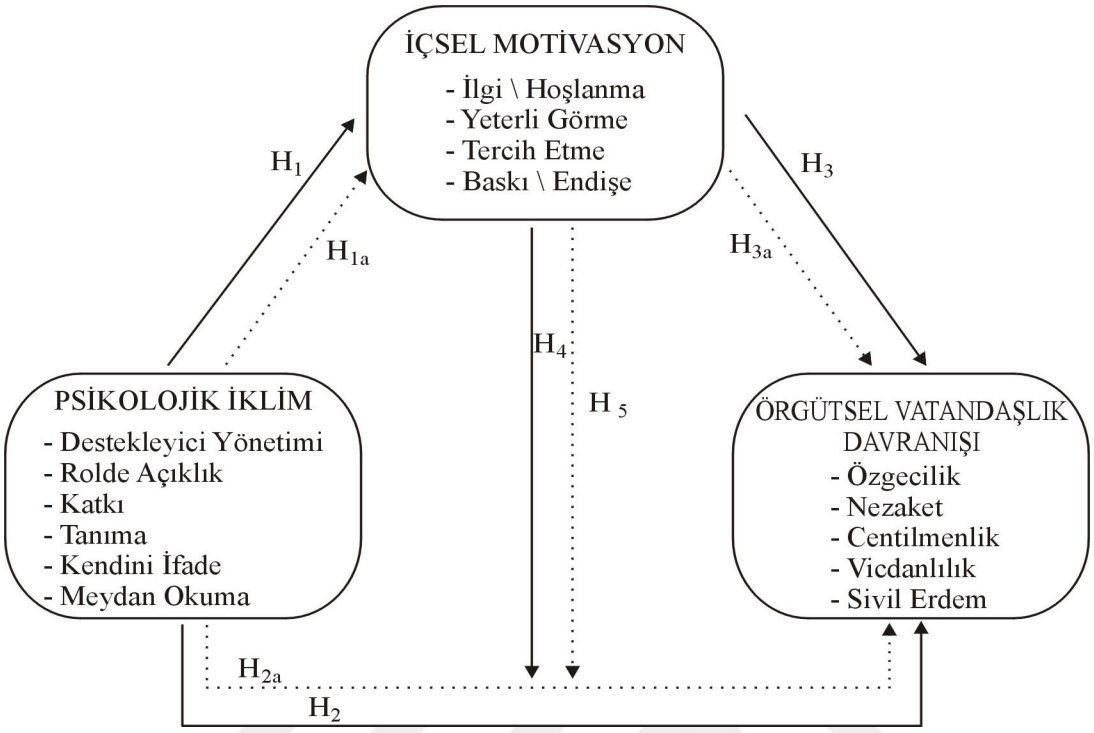
Araştırma analizleri neticesinde bulunan verilerin etkin olarak değerlendirilebilmesi için araştırma esnasında izlenen metodoloji önemlidir. Burada araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, pilot çalışma, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin toplanması alt başlıklarına yer verilmiştir.

4.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada psikolojik iklim ve alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları, içsel motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve içsel motivasyonun ve alt boyutlarının aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmış. Bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.

Bu doğrultuda oluşturulan kavramsal model aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırma hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Psikolojik iklimin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1a: Psikolojik iklim alt boyutlarının içsel motivasyon alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2: Psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2a: Psikolojik iklim alt boyutlarının ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3: İçsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3a: İçsel motivasyon alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H4: Psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H5: Psikolojik iklimin alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun alt boyutlarının aracılık rolü vardır.

4.4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler, yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir.

Verilerin analizinde ilk olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca psikolojik iklim, ÖVD ve içsel motivasyonun birbirleri üzerindeki etkisini incelemek ve bunlara ek olarak aralarındaki bağlantının nereye doğru gittiğini belirlemek amacıyla korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak aracılık etkisi için hiyerarşik regresyon analizleri ve sobel testleri yapılmıştır.

4.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, İstanbul sanayi odasının verilerinden elde edilen İSO 500 (2018) kapsamında yer alan ve Türkiye'nin önde gelen ilaç ve kimya sanayi kuruluşlarında görev yapan ve üst ve orta kademe yönetici düzeyinde olmayan beyaz yakalı 2474 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu işletmelerden rastlantısal olarak seçilen çalışanlardır. Araştırmada 429 adet anket uygulanmıştır. Gelen anketler üzerinde incelemeler yapılmış ve uygun bulunmayan 13 anket araştırmadan çıkarılmış ve geriye kalan 416 adet anket üzerinden örneklem oluşturulmuştur.

Araştırma evreni ve örneklemi ile ilgili sayısal dağılımlar Tablo 4.1'de İSO 500 kapsamındaki ilaç ve kimya sanayi kuruluşlarına göre evren örneklem dağılımı tablosunda gösterilmiştir (Cohen vd., 2007: 107).

Tablo 4.1: İlaç ve Kimya Sanayi Kuruluşlarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı Tablosu

İlaç ve Kimya Sanayi Kuruluşları	Evren	Örneklem
Kuruluş 1	881	101
Kuruluş 2	612	96
Kuruluş 3	426	81
Kuruluş 4	304	77
Kuruluş 5	251	61
Genel Toplam	**2474**	**416**

Tablo 4.1'de veriler kuruluşlara göre beş ana başlık altında toplanmıştır. En büyük evren ve örnekleme sahip olan ilaç ve kimya sanayi kuruluşu Kuruluş 1 olurken en küçük evren ve örnekleme sahip olan ilaç ve kimya sanayi kuruluşu Kuruluş 5 olmuştur. Tabloda, örneklem değerinin evrene göre uygun olduğu görülmektedir. Bu değerin, verilerin güven seviyeleri ve hata payları dikkate alınarak örneklem için makul bir seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.4.4. Pilot Çalışma

Anket sorularının kontrol edilmesi, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin test edilmesi için pilot çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda İSO 500 kapsamındaki ilaç ve kimya sanayi işletmelerinde 70 anket yüz yüze görüşme ile uygulanmıştır. Sonuçların, makul düzeylerde çıkması ve ikilemin olmaması ile anket formunda ciddi bir değişiklik yapılmamış olup yalnızca anket sorularının bazılarını oluşturan ifadelerde ve demografik özelliklerde birkaç düzeltme yapılmıştır.

4.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunda bulunan birinci bölüm, 7 sorudan oluşan demografik özellikleri kapsamaktadır. İkinci bölüm, Brown ve Leigh'in (1996) Mohammed (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilen 21 soruluk psikolojik iklim ölçeğini kapsamaktadır. Üçüncü bölüm, Padsakoff ve Mackenzie'nin (1989) Mehtap (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilen 20 soruluk örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini kapsamaktadır. Dördüncü bölüm, Lawler ve Hall'un (1970) ve Ryan'ın (1982) standartize edilmiş 22 soruluk içsel motivasyon ölçeğini kapsamaktadır.

Ankette bulunan psikolojik iklim ölçeğinde 1-5 arası ifadeler destekleyici yönetim, 6-8 arası ifadeler rolde açıklık, 9-12 arası ifadeler katkı, 13-15 arası ifadeler tanıma, 16-19 arası ifadeler kendini ifade, 20-21 arası ifadeler meydan okumayla ilgilidir.

ÖVD ölçeğinde bulunan 1-4 arası ifadeler özgecilik, 5-8 arası ifadeler nezaket, 9-12 arası ifadeler centilmenlik, 13-16 arası ifadeler vicdanlılık, 17-20 arası ifadeler sivil erdem ile ilgilidir.

İçsel motivasyon ölçeğinde bulunan 1-7 arası ifadeler ilgi/hoşlanma, 8-12 arası ifadeler yeterli görme, 13-17 arası ifadeler tercih etme, 18-22 arası ifadeler baskı/gerilim ile ilgilidir.

Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerindeki ifadelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup ifadeler; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

4.4.6. Verilerin Toplanması

Anketler Yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır. Ancak 429 adet anketten 13 anketin içinde eksik veriler olması ve araştırmaya uygun olmaması nedeniyle bu anketler analize alınmamıştır. Sadece geçerliliği olan 416 anket analize alınmıştır.

4.5. Analizler ve Bulgular

Bu bölümde, analize alınması uygun görülen anketler üzerinde SPSS 21.0 ve AMOS istatistik analiz programı uygulanmıştır. Bu çerçevede bu bölümde demografik özellikler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri, korelasyon, regresyon analizleri, sobel testi ve hiyerarşik regresyon analizlerine yer verilmiştir.

4.5.1. Frekans Analizi

Frekans analizi ile katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzdelik dağılımı aracılığıyla incelenir. Tablo 4.2'de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum,

eğitim durumu, işyerindeki pozisyonu, işyerindeki çalışma süresi ve işyerindeki departmanı ile alakalı demografik değişkenlere ait bulgular frekans analiziyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	N	%		N	%
CİNSİYET			**MEDENİ DURUM**		
Bayan	153	36,8	Evli	191	46
Bay	263	63,2	Bekar	225	54
YAŞ			**EĞİTİM DURUMU**		
25 yaş ve aşağısı	56	13,4	İlköğretim	2	0,5
26-35 yaş arası	169	40,7	Lise	42	11
36-45 yaş arası	149	35,8	Yüksekokul	73	17,6
46-55 yaş arası	35	8,4	Lisans	227	54,6
56 yaş ve üzeri	7	1,7	Y. Lisans/ Doktora	68	16,3
POZİSYON			**ÇALIŞMA SÜRESİ**		
Büro Elemanı	39	9,4	1 yıldan az	85	20,4
Tekniker	81	19,5	1-5 yıl arası	128	30,8
Mühendis	86	20,7	6-10 yıl arası	171	41,1
Sorumlu	35	8,4	11-15 yıl arası	21	5,1
Uzman Yardımcısı	80	19,2	16-20 yıl arası	6	1,4
Uzman	68	16,3	21 yıl ve üzeri	5	1,2
Diğer	27	6,5			
DEPARTMAN			**DEPARTMAN (devam)**		
Ar-Ge	88	21,1	Pazarlama ve Satış	74	17,8
Üretim	157	37,8	İnsan Kaynakları	11	2,6
Muhasebe ve Finans	27	6,5	Halkla İlişkiler	14	3,4
Tedarik	45	10,8			
Toplam N: 416 Toplam % : 100			**Toplam N: 416 Toplam % : 100**		

Tablo 4.2'de, anket katılımcıların %36,8'i (153) bayan iken %63,2'si (263) baydır. Katılımcılarının %46'sı (191) evli iken %54'ü (225) ise bekardır. Yine katılımcılarının %13,4'ü (56) 25 yaş ve aşağısı, %40,7'si (169) 36-45 yaş arası, %35,8'i (149) 36-45 yaş arası, %8,4'ü (35) 46-55 yaş arası ve %1,7'si (7) ise 56 yaş ve üzeri çalışanlardır. Katılımcılarının %0,5'i (2) ilköğretim, %42'si (10) lise,

%17,5'i (73) yüksekokul, %54,5'i (227) lisans, %16,3'ü (68) yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcılarının %9,3'ü (39) büro elemanı, %19,5'i (81) tekniker, %20,6'sı (86) mühendis, %8,4'ü (35) sorumlu, %19,2'si (80) uzman yardımcısı, %16,3'ü (68) uzman ve %6,5'i (27) diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %20,4'ü (85) 1 yıldan az, %30,7'si (128) 1-5 yıl arası, %41,1'i (171) 6-10 yıl arası, % 5'i (21) 11-15 yıl arası, %1,4'ü (6) 16-20 yıl arası ve %1,2'si (5) 21 yıl ve üzeri hizmet süresince çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %21,1'i (88) Ar-Ge, %37,7'i (157) üretim, % 6,5'i (27) muhasebe ve finans, %10,8'i (45) tedarik, %17,7'si (74) pazarlama ve satış, %2,6'sı (11) insan kaynakları ve %3,3'ü (14) halkla ilişkiler departmanında çalışmaktadır.

4.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik analizleri doğrultusunda, yapı geçerliliğinin uygunluğunu saptamak ve değişkenlerin ifadelerini uygun boyutlar altında toplamak için faktör analizi yapılır.

Geçerlilik analizleri doğrultusunda, KMO ve Bartlett küresellik testi değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu gösterir. KMO değeri 0 ve 1 arasında olur. Ancak 0,50'den düşük değerler değişkenlerin faktör analizine uygun olmadığına işaret ederken bu değerler 1'e doğru yaklaştıkça kusursuz korelasyona ve faktör analizine müsait olduğunu işaret etmektedir. Bartlett küresellik testinde ise 0,05 önem seviyesi anlamlı olarak kabul edilir.

Ayrıca faktör analizi çerçevesinde özdeğeri 1'den büyük değerler anlamlı kabul edilir ve ifadeler özdeğeri 1'den büyük değerler altında toplanabilir.

Ayrıca ölçeğe ve ölçeğin ifadelerinin oluşturduğu boyutlara güvenirlik analizi yapılarak ölçeğin ve boyutların güvenirliği saptanır. Genel olarak 0,70 ve daha üzeri güvenirlik katsayısı güvenirliğe işaret eder. Fakat sosyal bilimler araştırmalarında, 0,60 ve daha üzeri güvenirlik katsayısı güvenirliğe işaret eder (Anastas, 1982: 48).

Faktör yükü, maddelerin faktörlerle etkileşimine işaret eder. Ayrıca faktör yükü örneklemle de etkileşim halindedir. 120 örneklem için 0,50 faktör yükü 200

örneklem için 0,40 faktör yükü makul kabul edilirken 350 ve üzeri örneklemde 0,30 faktör yükü makul kabul edilir.

Faktör açıklayıcılığı, bir ölçekteki her bir faktörün açıklama yüzdesidir ve bu faktörlerin açıklama yüzdeleri toplamı açıklanan toplam varyansı verir. Başka bir deyişle faktörlerin toplam varyansın yüzde kaçını ifade ettiğine işaret eden değer açıklanan toplam varyans olarak adlandırılmaktadırlar. Sosyal bilimler için açıklanan varyans oranı %50 ve üstü kabul edilir bir düzeydedir (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 9).

Toplam madde istatistiklerinde ise toplam madde korelasyonu 0,25'ten büyük olmalıdır. İfade silinirse Cronbach alfa değeri, bir ifadenin ölçekten çıkarıldığında güvenilirlik değerinde meydana gelecek olan değişimi ifade eder. Eğer ifade silinirse Cronbach alfa değeri ölçeğin genel güvenirliğinden yüksek olmamalıdır (Şencan, 2005: 69).

Bu araştırmada kullanılan geçerlilik analizleri, Varimax döndürme yöntemi ve temel bileşenler ile oluşturulmuştur.

4.5.2.1. Psikolojik İklim ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Psikolojik iklimle ilgili faktör analizi yapılmadan önce bütün maddelerin faktör yüklerine bakılmış ve faktör yükleri 0,30'dan küçük olan 2 madde ölçekten düşürülmüştür.

Tablo 4.2'de psikolojik iklim ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,892 ve Bartlett testi neticesinde (p= ,000 <0,05) anlamlılık seviyesindedir ve böylece veri grubunun çok değişkenli normal dağılımdan geldiği bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli bir durumda olduğunu belirtmektedir.

Psikolojik iklim ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizleri Tablo 4.3 ve 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Psikolojik İklim ile İlgili Faktör Analizi

Psikolojik İklim Ölçeği	
Faktörler	
Faktör 1: Destekleyici Yönetim (Özdeğer=6,024; Cronbach alfa= ,631) Faktör Açıklayıcılığı=% 35,433	Faktör Yükü
3. İşverenim yeterliliğimden dolayı beni görevimi icra etmemde yetkilendirir.	,834
2. Üstüm, düşüncelerimi ve işle ilgili bir şeylere ulaşma yolumu destekler.	,808
5. İşverenimin alanda verdiğim hükümlerde beni desteklediğine inanabilirim.	,800
4. İşverenim yeni düşüncelere karşı genelde eleştiri yapar. Bu yüzden, mesuliyet alırken dikkatli olurum.	,533
1. İşverenim iş hedeflerimi ne şekilde gerçekleştirdiğimle ilgili esnektir.	,509
Faktör 2: Rolde Açıklık (Özdeğer=1,795; Cronbach alfa = ,633) Faktör Açıklayıcılığı=% 10,558	
6. Yönetim, işimi ne şekilde yerine getireceğime tamamen açıklık getirir.	,855
7. İşimle ilgili almam istenen mesuliyet ve çaba belirgin biçimde tanımlanır.	,855
8. Çalıştığım bölümdeki performans kriterleri iyi açıklanmış ve anlaşılmıştır.	,654
Faktör 3: Katkı (Özdeğer=1,154; Cronbach alfa = ,726) Faktör Açıklayıcılığı=% 6,790	
11. Örgüt için mühim bir elemanı olduğumu hissediyorum.	,841
9. Yaptığım işle ilgili örgüt için yararlı olduğuma inanıyorum.	,821
12. Yaptığım iş örgüt için gayet değerlidir.	,759
Faktör 4: Tanıma (Özdeğer= 1,114; Cronbach alfa = ,624) Faktör Açıklayıcılığı= % 6,286	
13. Yaptığım işin küçümsendiğini seyrek olarak hissediyorum.	,810
14. Üstlerim ekseriyetle nasıl iş yaptığımı takdir etmektedir.	,807
15. Örgüt, benim yaptığım katkılardan haberdardır.	,806
Faktör 5: Kendini İfade(Özdeğer= 1,102; Cronbach alfa = ,734) Faktör Açıklayıcılığı= % 5,217	
19. İşimde gerçek duygularımı sergilemem bir problem oluşturmaz.	,847
16. Örgütte hakiki hislerimi açığa vururum.	,821
17. Örgütte kendimi bütünüyle hür hissediyorum.	,756
Faktör 6: Meydan Okuma (Özdeğer= 1,080; Cronbach alfa = ,732) Faktör Açıklayıcılığı= % 5,214	
20. İş hedeflerime ulaşmak için bütün kaynaklarımı kullanırım.	,890
21. İşim gayet zorlayıcıdır.	,888
KMO= ,892 Barlett Sph. χ 2 = 2506,444 ; p= ,000 ; Ölçek Geneli Güvenirlik Katsayısı= ,861 Açıklanan Toplam Varyans= % 69,498	

Ankette psikolojik iklim ile ilgili 4'üncü ve 18'inci sorular olumsuz olduklarından dolayı ters kodlanmışlardır.

Tablo 4.3'te psikolojik iklimle ilgili özdeğerler 1'den büyük altı boyut altında toplanmıştır. Başka bir değişle maddeler orijinal psikolojik iklim ölçeği ile aynı şekilde oluşmuştur.

Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olup kabul edilebilir bir düzeydedir.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre güvenirlik katsayıları destekleyici yönetim faktörü için ,631, rolde açıklık faktörü için ,633 ve tanıma faktörü için ,624 olup bu güvenirlik katsayıları kabul edilebilir bir düzeydedir. Buna ek olarak güvenirlik katsayıları katkı faktörü için ,726, kendini ifade faktörü için ,734 ve meydan okuma faktörü için ,732 olup güvenirliğin iyi seviyede olduğu söylenebilir.

Bu doğrultuda faktörlerden kendini ifade ile ilgili faktörün en yüksek güvenirlik katsayısına (,734) sahip olduğu görülürken tanıma ile ilgili faktörün en düşük güvenirlik katsayısına (,624) sahip olduğu görülmüştür. Bu durum sosyal bilimler için 0,60 ve daha üzeri katsayıların güvenirlik seviyesinde makul olduğunu belirtmektedir.

Faktörler açıklayıcılığı ise destekleyici yönetim faktörü için %35,433, rolde açıklık faktörü için %10,558, katkı faktörü için %6,790, tanıma faktörü için %6,286, kendini ifade faktörü için %5,217 ve son olarak meydan okuma faktörü için %5,214 oranındadır.

Genel olarak ölçeğin açıklanan toplam varyansı %69,498 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Genel güvenirlik katsayısı ise ,861 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.4: Psikolojik İklim ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği

Maddeler	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçeğin Varyans Değerleri	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silinirse Cronbach Alfa
Destekleyici Yönetim (Cronbach alfa= ,631)				
Pİ 3	51,66	47,633	,559	,615
Pİ 2	51,62	47,601	,436	,609
Pİ 5	51,75	47,684	,472	,614
Pİ 4	51,23	47,379	,443	,617
Pİ 1	51,44	47,565	,417	,621
Rolde Açıklık (Cronbach alfa =,633)				
Pİ 6	51,54	47,596	,408	,623
Pİ 7	51,66	47,279	,433	,627
Pİ 8	51,43	46,881	,415	,619
Katkı (Cronbach alfa = ,726)				
Pİ 11	51,54	47,761	,435	,689
Pİ 9	50,94	47,464	,418	,677
Pİ 12	51,74	46,862	,427	,693
Tanıma (Cronbach alfa = ,624)				
Pİ 13	50,62	46,435	,417	,613
Pİ 14	50,74	46,218	,407	,609
Pİ 15	50,66	46,523	,413	,616
Kendini İfade (Cronbach alfa =,734)				
Pİ 19	52,12	47,338	,426	,719
Pİ 16	51,73	47,782	,411	,722
Pİ 17	51,93	47,614	,428	,725
Meydan Okuma (Cronbach alfa = ,732)				
Pİ 20	52,47	47,492	,419	,720
Pİ 21	52,32	47,537	,396	,714

Tablo 4.4'te toplam madde korelasyonlarının Pİ 3 ifadesi ile ilgili en yüksek değere (,559) sahip olduğu görülürken Pİ 21 ifadesi ile ilgili en düşük değere (,396) sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir.

Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği psikolojik iklim ölçeğinin ve ilgili alt boyutların güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Bu doğrultuda ilk faktör olan destekleyici yönetim (,631) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 3 (,615), Pİ 2 (,609), Pİ 4 (,617) ve Pİ 1 (,621) ifadelerinden hiçbiri destekleyici yönetimin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan rolde açıklık (,633) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 6 (,623), Pİ 7 (,627) ve Pİ 8 (,619) ifadelerinden hiçbiri rolde açıklığın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan katkı (,726) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 11 (,689), Pİ 9 (,677) ve Pİ 12 (,693) ifadelerinden hiçbiri katkının güvenirlik katsayısı üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan tanıma (,624) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 13 (,613), Pİ 14 (,609) ve Pİ 15 (,616) ifadelerinden hiçbiri tanımanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Beşinci faktör olan kendini ifade (,734) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 19 (,719), Pİ 16 (,722) ve Pİ 17 (,725) ifadelerinden hiçbiri kendini ifadenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Altıncı faktör olan meydan okuma (,732) güvenirlik seviyesindedir ve Pİ 20 (,720) ve Pİ 21 (,714) ifadelerinden hiçbiri meydan okumanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır.

Buna ek olarak ifade silinirse ölçeğin ortalamaların ve varyansların pek değişmediği belirlenmiştir. Bu ortalamaların ve varyansların birbirine yakın olması makuldür. Yani ölçeklerdeki ifadelerden birisi silinirse ölçeğin güvenirliği azalmamştır. Sonuçta psikolojik iklim ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır ve bir faktör altında teste tabi olacağı söylenebilir.

4.5.2.2. ÖVD ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

ÖVD ile ilgili faktör analizi yapılmadan önce bütün maddelerin faktör yüklerine bakılmış ve katsayıları 0,30'dan küçük olan 2 madde ölçekten düşürülmüştür.

Tablo 4.2'de ÖVD ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,858 ve Bartlett testi (p= ,000<0,05) anlamlı bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli olduğunu belirtmektedir

ÖVD ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizleri Tablo 4.5 ve Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.5: ÖVD ile İlgili Faktör Analizi

ÖVD Ölçeği	
Faktörler	
Faktör 1: Özgecilik (Özdeğer=5,121; Cronbach alfa= ,618) *Faktör Açıklayıcılığı=% 30,125*	Faktör Yükü
3. Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.	,774
4. İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.	,772
1. Sorumluluğumda dahilinde olmasa da örgüte yeni katılan çalışanların örgüte uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.	,693
Faktör 2: Nezaket (Öz değer=2,463; Cronbach alfa = ,794) *Faktör Açıklayıcılığı=%14,490*	Faktör Yükü
8. Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek üstümün ve başka çalışanların düşüncelerini sorarım.	,871
7. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	,863
6. Başka çalışanların karşılaşabileceği problemleri önlemek ve mevcut problemlerine çare bulmak maksadıyla yardımcı olurum.	,851
5. Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	,794
Faktör 3:. Centilmenlik (Özdeğer=1,211; Cronbach alfa= ,816) *Faktör Açıklayıcılığı=%7,123*	Faktör Yükü
12. Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.	,874
11. Problemleri büyütmeye meyilli olduğum fikrindeyim.	,863
10. İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.	,777
9. Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.	,724
Faktör 4: Vicdanlılık (Özdeğer= 1,115; Cronbach alfa = ,629) *Faktör Açıklayıcılığı=% 5,817*	Faktör Yükü
13. Örgüt kurallarını, yöntem ve prosedürlerini hiç kimse kontrol etmediğinde dahi yerine getirmeye uğraşırım.	,762
14. Her zaman dakik olmaya gayret ederim.	,699
15. Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmak istemem.	,606
16. Fazladan mola almak eğiliminde değilim.	,593
Faktör 5: Sivil Erdem (Özdeğer= 1,113; Cronbach alfa= ,711) *Faktör Açıklayıcılığı=% 5,600*	Faktör Yükü
18. Örgütün devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.	,833
20. Örgütle ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve iştirak etmeye çabalarım.	,729
17. Örgütle alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.	,722
19. Görevim olmasa da örgüt için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı arzularım.	,663
KMO= ,858 Barlett Sph. χ 2 = 2423,342 ; p= ,000 ; Ölçek Geneli Güvenirlik Katsayısı= ,813 Açıklanan Toplam Varyans= % 63,155	

Ankette ÖVD ile ilgili 9'uncu ve 12'nci sorular olumsuz olduklarından dolayı ters kodlanmışlardır.

Tablo 4.5'te ÖVD ile ilgili özdeğerler 1'den büyük beş boyut altında toplanmıştır. Başka bir değişle maddeler orijinal ÖVD ölçeği ile aynı şekilde oluşmuştur.

Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olup kabul edilebilir düzeydedir.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre güvenirlik katsayıları özgecilik faktörü için ,618 ve vicdanlılık faktörü için ,629 olup kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyindedir. Buna ek olarak güvenirlik katsayıları nezaket faktörü için ,794'tür. Centilmenlik faktörü için ,816 ve sivil erdem faktörü için ,711 olup bu durumda faktörler için güvenirliğin iyi seviyede olduğu söylenebilir.

Bu doğrultuda centilmenlik ile ilgili faktörün ,816 ile en yüksek güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülürken özgecilik ile ilgili faktörün ,618 ile en düşük güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülmüştür. Sosyal bilimler için 0,60 ve daha üzeri katsayılar güvenirlik seviyesi içindedir. Bu durumda bulunan sayılar makul seviyelerdedir.

Faktörler açıklayıcılığı ise özgecilik faktörü için % 30,125, nezaket faktörü için % 14,490, centilmenlik faktörü için % 7,123, vicdanlılık faktörü için % 5,817 ve son olarak sivil erdem faktörü için % 5,600 oranındadır.

Genel olarak ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 63,155 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Ayrıca genel güvenirlik katsayısı ,813 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.6: ÖVD ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği

Maddeler	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçeğin Varyans Değerleri	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silinirse Cronbach Alfa
Özgecilik (Cronbach alfa= ,618)				
ÖVD 3	60,17	55,176	,336	,614
ÖVD 4	60,25	56,158	,327	,612
ÖVD 1	60,88	55,282	,305	,601
Nezaket (Cronbach alfa = ,794)				
ÖVD 8	59,78	54,801	,567	,710
ÖVD 7	60,11	55,155	,446	,713
ÖVD 6	60,32	55,196	,355	,689
ÖVD 5	59,74	55,313	,406	,719
Centilmenlik (Cronbach alfa= ,816)				
ÖVD 12	61,06	57,199	,632	,813
ÖVD 11	60,96	56,091	,252	,805
ÖVD 10	61,08	55,143	,379	,803
ÖVD 9	61,41	55,325	,407	,811
Vicdanlılık (Cronbach alfa = ,629)				
ÖVD 13	60,14	55,418	,420	,601
ÖVD 14	59.84	54.565	,284	,613
ÖVD 15	59,72	54.397	,386	,619
ÖVD 16	60,57	54.305	,511	,607
Sivil Erdem (Cronbach alfa= ,711)				
ÖVD 18	60,94	54,382	,586	,670
ÖVD 20	60,92	54,582	,469	,688
ÖVD 17	60,94	54,301	,511	,617
ÖVD 19	61,18	54,090	,457	,681

Tablo 4.6'da toplam madde korelasyonlarının ÖVD 12 ifadesi ile ilgili en yüksek değere (,632) sahip olduğu görülürken ÖVD 11 ifadesi ile ilgili en düşük değere (,252) sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir.

Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği ÖVD ölçeğinin ve ilgili alt boyutların güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Bu doğrultuda ilk faktör olan özgecilik en yüksek güvenirlik (,618) seviyesindedir ve ÖVD 3 (,614), ÖVD 4 (,612) ve ÖVD 1 (,601) ifadelerinden hiçbiri özgeciliğin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan nezaket en yüksek güvenirlik (,794) seviyesindedir ve ÖVD 8 (,710), ÖVD 7 (,713), ÖVD 6 (,689) ve ÖVD 5 (,719) ifadelerinden hiçbiri nezaketin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan centilmenlik en yüksek güvenirlik (,816) seviyesindedir ve ÖVD 12 (,813), ÖVD 11 (,805), ÖVD 10 (,803) ve ÖVD 9 (,811) ifadelerinden hiçbiri centilmenliğin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan vicdanlılık en yüksek güvenirlik (,629) seviyesindedir ve ÖVD 13 (,601) ÖVD 14 (,613), ÖVD 15 (,619) ve ÖVD 16 (,607) ifadelerinden hiçbiri vicdanlılığın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Beşinci faktör olan sivil erdem en yüksek güvenirlik (,711) seviyesindedir ve ÖVD 18 (,670), ÖVD 20 (,688) ve ÖVD 17 (,617) ve ÖVD 19 (,681) ifadelerinden hiçbiri sivil erdemin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır.

Bunlara ek olarak ifade silinirse ölçeğin ortalamalarının ve varyanslarının pek değişmediği belirlenmiştir ve ortalamaların ve varyansların birbirine yakın olması makuldur. Yani ölçeklerdeki ifadelerden birisi silinirse ölçeğin güvenirliği azalmamıştır. Sonuçta ÖVD ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır ve bir faktör altında teste tabi olacağı söylenebilir.

4.5.2.3. İçsel Motivasyon ile İlgili Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

İçsel motivasyonla ilgili faktör analizi yapılmadan önce bütün maddelerin faktör yüklerine bakılmış ve katsayıları 0,30'dan küçük olan 2 madde ölçekten düşürülmüştür.

Tablo 4.6'da içsel motivasyon ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,863 ve Bartlett testi (p= ,000 <0,05) anlamlı bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli bir durumda olduğunu belirtmektedir.

İçsel motivasyon ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizleri Tablo 4.7 ve Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.7: İçsel Motivasyon ile İlgili Faktör Analizi

İçsel Motivasyon Ölçeği	
Faktörler	
Faktör 1: İlgi/Hoşlanma (Özdeğer=5,537; Cronbach alfa = ,790) *Faktör Açıklayıcılığı=% 32,56*	Faktör Yükü
4. İşimi yapmaktan gayet zevk alıyorum.	,870
3. İşim eğlencelidir.	,841
1. İşimi zevkli olarak tasvir edebilirim.	,822
5. İşimi yaparken işimden ne kadar keyif aldığımı aklımdan geçiririm.	,769
2. İşimi gayet cazip buluyorum.	,633
6. İşimin gayet enteresan olduğu fikrindeyim.	,371
Faktör 2: Yeterli Görme (Özdeğer=2,870; Cronbach alfa = ,789) *Faktör Açıklayıcılığı=%16,52*	Faktör Yükü
10. İş performansımdan memnunum.	,885
12. İşime başladıktan bir müddet sonra işimde gayet yeterli olduğumu sezdim.	,839
8. İşimde gayet başarılı olduğum fikrindeyim.	,803
11. İşimde gayet kabiliyetli olduğum kanaatindeyim.	,685
9. Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre işimde gayet başarılı olduğum kanaatindeyim.	,676
Faktör 3: Tercih Etme (Özdeğer=1,295; Cronbach alfa = ,771) *Faktör Açıklayıcılığı=%7,64*	Faktör Yükü
16. İşimi yapmam mecburi olduğu için onu yapıyormuş gibi davranıyorum.	,892
17. İşimi yapmamak gibi bir tercihim olmadığı için yapıyorum.	,876
13. İşimi yapmamın şahsi tercihim olduğunu düşünüyorum.	,615
Faktör 4: Baskı/Gerilim (Özdeğer=1,085; Cronbach alfa = ,657) *Faktör Açıklayıcılığı=% 6,38*	Faktör Yükü
19. İşimi yaparken kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum.	,996
21. İşimi gerçekleştirirken kendimi asabi hissediyorum.	,911
22. İşimi yaparken baskı ve zorlama altında olduğumu hissediyorum.	,910
20. İşimi yaparken onu iyi yapıp yapamadığıma dair kaygı hissediyorum.	,834
KMO= ,863 Barlett Sph. χ 2 = 3133,403 ; p= ,000 ; Ölçek Geneli Güvenirlik Katsayısı= ,792 Açıklanan Toplam Varyans= % 63,118	

Ankette içsel motivasyon ile ilgili 7'nci, 14'üncü, 16'ncı, 17'nci, 18'inci ve 19'uncu sorular olumsuz olduklarından dolayı ters kodlanmışlardır.

Tablo 4.7'de içsel motivasyonla ilgili özdeğerler 1'den büyük dört boyut altında toplanmıştır. Başka bir değişle maddeler orijinal içsel motivasyon ölçeği ile aynı şekilde oluşmuştur.

Ayrıca bütün faktör yükleri 0,30'un üzerindedir. olup sosyal bilimler için 350 ve üzeri örneklemde 0,30 kabul edilebilir bir düzeydedir.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre baskı/gerilim faktörünün güvenirliği ,657 olup bu faktör kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyindedir. Ayrıca güvenirlik katsayıları ilgi/hoşlanma faktörü için ,790 yeterli görme faktörü için ,789 ve tercih etme faktörü için ,771'dir ve bu durum güvenirliğin iyi bir seviyede olduğa işaret eder.

Bu doğrultuda ilgi/hoşlanma ile ilgili faktörün ,790 ile en yüksek güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülürken baskı/gerilim ile ilgili faktörün ,657 ile en düşük güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülmüştür. Sosyal bilimler için 0,60 ve daha üzeri katsayılar güvenirlik seviyesi içindedir. Bu durumda bulunan sayılar makul seviyelerdedir.

Faktörler açıklayıcılığı ise ilgi/hoşlanma faktörü için % 32,56, yeterli görme faktörü için % 16,52, tercih etme faktörü için % 7,64 ve baskı/gerilim faktörü için % 6,38 oranındadır.

Genel olarak ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 63,118 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Genel güvenirlik katsayısı ise ,792 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.8: İçsel Motivasyon ile İlgili Toplam Madde Güvenirliği

Maddeler	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçeğin Varyans Değerleri	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silinirse Cronbach Alfa
İlgi/Hoşlanma (Cronbach alfa = ,790)				
İM 4	53,44	46,992	,666	,765
İM 3	53,58	47,274	,609	,768
İM 1	53,50	46,946	,608	,767
İM 5	53,64	47,317	,558	,770
İM 2	53,88	46,924	,465	,775
İM 6	53,98	47,522	,281	,788
Yeterli Görme (Cronbach alfa = ,789)				
İM 10	53,50	47,173	,594	,769
İM 12	53,63	47,636	,573	,771
İM 8	53,54	47,439	,557	,773
İM 11	53,68	47,936	,504	,774
İM 9	53,49	47,144	,518	,768
Tercih Etme (Cronbach alfa = ,771)				
İM 16	53,53	47,212	,587	,765
İM 17	53,50	47,183	,602	,763
İM 15	53,26	46,988	,520	,756
İM 14	53,16	46,986	,516	,755
İM 13	53,48	47,202	,496	,758
Baskı/Gerilim (Cronbach alfa = ,657)				
İM 19	51.72	47,181	,342	,653
İM 21	51.68	47,285	,310	,624
İM 22	51.58	47,221	,318	,637
İM 20	51.55	47,238	,321	,649

Tablo 4.8'de toplam madde korelasyonlarının İM 4 ifadesi ile ilgili ,666 en yüksek değere sahip olduğu görülürken İM 6 ifadesi ile ilgili ,281 en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir.

Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği iç motivasyon ölçeğinin ve ilgili alt boyutun güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Bu doğrultuda ilk faktör olan ilgi/hoşlanma en yüksek güvenirlik (,790) seviyesindedir ve İM 4 (,765), İM 3 (,768) ve İM 1 (,767), İM 5 (,770), İM 2 (,775), İM 6 (,788) ifadelerinden hiçbiri ilgi/hoşlanmanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan yeterli görme en yüksek güvenirlik (,789) seviyesindedir ve İM 10 (,769), İM 12 (,771), İM 8 (,773), İM 11 (,774), ve İM 9 (,768), ifadelerinden hiçbiri yeterli görmenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan tercih etme en yüksek güvenirlik (,771) seviyesindedir ve İM 16 (,765), İM 17 (,763), İM 15 (,756), İM 14 (,755) ve İM 13 (,758) ifadelerinden hiçbiri tercih etmenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan baskı/gerilim en yüksek güvenirlik (,657) seviyesindedir ve İM 19 (,653) İM 21 (,624), İM 22 (,637) ve İM 20 (,649) ifadelerinden hiçbiri baskı/gerilimin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır.

Bunlara ek olarak ifade silinirse ölçeğin ortalamalarının ve varyanslarının pek değişmediği belirlenmiştir. Ortalamaların ve varyansların birbirine yakın olması makuldür. Ölçeklerdeki ifadelerden birisi silinirse ölçeğin güvenirliği azalmamıştır. Sonuçta ÖVD ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır ve bir faktör altında teste tabi olacağı söylenebilir.

4.5.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizlerinin yapılmasının ardından yine ölçeklerin geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapılarını doğrulamak için yapılır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Doğrulayıcı faktör analizi için $\Delta X^2/df<5$, GFI >0,85, AGFI >0,80, CFI >0,90, IFI>0,80 ve RMSEA<0,08 değerleri belirlenen düzeylerde olursa uyum iyiliği değerleri makul seviyededir.

Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi için Lisrel 8.80 programı kullanılmıştır ve ölçeklerin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Tablo 4.9'da doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekler	**ΔX^2**	**df**	**$\Delta X^2/df$**	**GFI**	**AGFI**	**CFI**	**IFI**	**RMSEA**
Psikolojik İklim	328,483*	104	3,158	,914	,873	,907	,908	,074
ÖVD	354,780*	113	3,140	,909	,877	,901	,921	,072
İçsel Motivasyon	322,476*	109	2,958	,913	,878	,908	,909	,069

ΔX^2=Ki kare istatistiği; df=Serbestlik derecesi, GFI= Uyum iyiliği indeksi, AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi, IFI= Artırımlı uyum indeksi, RMSEA= yaklaşık hataların ortalama karekökü *p<,001.

Tablo 4.9'da, psikolojik iklim ölçeğinde altı boyutlu ($\Delta X^2/df$ =3,158; p<0,001; GFI= ,914; AGFI= ,873; CFI= ,907; IFI= ,908; RMSEA= ,074), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde ise beş boyutlu ($\Delta X^2/df$= 3,140; p<0,001; GFI= ,909; AGFI= ,877; CFI= ,901; IFI= ,921; RMSEA= ,072) ve son olarak içsel motivasyon ölçeğinde dört boyutlu ($\Delta X^2/df$ = 2,958; p<0,001; GFI= ,913; AGFI= ,878; CFI= ,908; IFI= ,909; RMSEA= ,069) modellerin iyi uyum verdiği saptanmıştır.

Sonuçta her bir ölçeğin boyut sayıları doğrulayıcı faktör analiziyle aynı doğrultuda bulunmuştur. Analiz neticeleri orijinal ölçeklerle uyumludur. Bu doğrultuda ölçekler geçerlidir.

Bu analizin neticesinde ölçeklerin faktör yapısı doğrulanmış olup, psikolojik iklim için altı boyutlu, içsel motivasyon ölçeği için dört boyutlu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için beş boyutlu üç ayrı model doğrulanmıştır.

4.5.3. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çarpıklık, ölçme neticelerinin ne şekilde dağıldığı ile ilgilidir. Çarpıklıkta genelde ±2 veya ±3 dağılımı normal olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık katsayısı negatif ise dağılım sağa, pozitif ise sola doğru çarpıktır (Pallant, 2001: 52).

Basıklık, dağılımın normal dağılıma göre basık ya da dikliğini belirtmektedir. Basıklığın genelde ±2 veya ± 3 arasında olması beklenmektedir. Basıklık dağılımının pozitif değerler alması durumunda normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması durumunda normal dağılıma göre basıklığı belirtmektedir (Pallant, 2001: 52).

Tablo 4.10'da faktör analizlerinden sonra güvenilirliği doğrulanan faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları ile çarpıklık ve basıklıkları gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
				İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Destekleyici Yönetim	416	3,849	,771	-1,393	,121	1,881	,241
Rolde Açıklık	416	3,838	1,174	-,868	,120	1,409	,239
Katkı	416	3,986	,806	-,813	,120	1,473	,239
Tanıma	416	3,734	,981	-,520	,120	,946	,239
Kendini İfade	416	3,707	,876	-,471	,120	1,066	,239
Meydan Okuma	416	2,371	1,107	-,808	,120	-,283	,239
Özgecilik	416	3,460	1,010	-,275	,120	-,019	,239
Nezaket	416	3,485	,668	-1,129	,120	1,746	,239
Centilmenlik	416	3,751	,875	-1,339	,120	1,777	,240
Vicdanlılık	416	3,724	1,154	-,212	,120	,491	,240
Sivil Erdem	416	3,864	1,081	-,591	,120	1,531	,240
İlgi/Hoşlanma	416	3,742	,731	-,237	,120	,331	,239
Yeterli Görme	416	3,910	,764	-,786	,120	1,077	,239
Tercih Etme	416	3,798	,951	-,769	,120	,652	,239
Baskı/Gerilim	416	1,992	1,112	-1,029	,120	,898	,239

Tablo 4.10'da meydan okuma (2,371) ve baskı/gerilim (1,992) boyutu hariç ortalamalar, boyutların ortası olan 2,5 değerinin üzerindedir. Ortalama ve standart sapmalara göre katılımcılar, katkı (3,986) ile ilgili en olumlu bakış açısına sahipken Baskı/gerilim (1,992) ile ilgili en olumsuz bakış açısına sahiptir.

Çarpıklık değerleri ise -1,393 ve -,212 arasında değişmektedir. Çarpıklık değerlerinin pozitif olması sağa çarpıklığı belirtirken değerlerin negatif olması sola çarpıklığı belirtmektedir.

Tabloda basıklık değerleri -,283 ile + 1,881 arasında değişmektedir. Bu durumda basıklıklığın pozitif olması eğrinin normale göre dik olduğunu, basıklığın negatif olması ise eğrinin normale göre daha basık olduğunu belirtmektedir.

Daha spesifik olarak Tablo 4.11'de, Tablo 4.12'de ve Tablo 4.13'te psikolojik iklim, ÖVD ve içsel motivasyon ile ilgili ifadelerin ortalamaları, standart sapmaları ile çarpıklık ve basıklıkları gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Psikolojik İklim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Psikolojik İklim Maddeleri				
	Ort.	**Std. Sap.**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Destekleyici Yönetim				
Pİ 1	3,524	1,103	-,747	-,037
Pİ 2	3,973	,780	-1,330	1,442
Pİ 3	3,479	,712	-1,042	1,936
Pİ 4	3,649	,929	-1,042	,923
Pİ 5	3,978	,760	-1,222	1,206
Rolde Açıklık				
Pİ 6	3,899	,915	-1,238	1,923
Pİ 7	3,778	,925	-,755	,585
Pİ 8	3,297	,813	-,767	,739
Katkı				
Pİ 9	3,062	,735	-,902	1,934
Pİ 11	3,007	,808	-1,004	1,733
Pİ 12	3,930	,901	-1,252	1,257
Tanıma				
Pİ 13	3,394	,882	-,683	,742
Pİ 14	3,687	,901	-,591	,221
Pİ 15	3,781	,851	-,929	1,335
Kendini İfade				
Pİ 16	3,721	,936	-,622	,304
Pİ 17	3,819	,750	-,656	,860
Pİ 19	3,591	,892	-,471	,350
Meydan Okuma				
Pİ 20	1.891	1,145	-1,123	,181
Pİ 21	2,851	1,152	-,313	-,717

Tablo 4.11'de meydan okuma boyutunda yer alan Pİ 20 (1,891) ifadesi hariç ortalamalar, boyutların ortası olan 2,5 değerinin üzerindedir. Ortalama ve standart sapmalara göre katılımcılar, Pİ 5 (3,978) ile ilgili en olumlu bakış açısına sahipken Pİ 20 (1,891) ile ilgili en olumsuz bakış açısına sahiptir

Tabloda çarpıklık değerleri -1,330 ve -,313 arasındadır ve bu dağılım normal olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık katsayısı negatif olunca dağılım sağa, pozitif olunca sola doğru çarpıktır.

Basıklık değerleri, -,717 ve +1,936 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basık olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.12: ÖVD ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

ÖVD Maddeleri				
	Ort.	**Std. Sap.**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Özgecilik				
ÖVD 1	2,758	1,163	-,818	1,94
ÖVD 3	2,959	1,284	-,088	-1,107
ÖVD 4	3,961	,852	-1,077	1,674
Nezaket				
ÖVD 5	3,240	,731	-1,002	1,937
ÖVD 6	3,941	,841	-1,053	1,637
ÖVD 7	3,129	,678	-,910	1,790
ÖVD 8	3,170	,685	-,819	1,877
Centilmenlik				
ÖVD 9	3,456	1,092	-,580	-,202
ÖVD 10	3,786	,9156	-,945	1,075
ÖVD 11	3,908	,830	-1,242	1,393
ÖVD 12	3,855	,917	-1,44	1,447
Vicdanlılık				
ÖVD 13	4,151	,608	-,476	1,277
ÖVD 14	3,805	,968	-1,089	1,274
ÖVD 15	3,351	1,267	-,611	-,722
ÖVD 16	3,591	1,053	-,913	,329
Sivil Erdem				
ÖVD 17	3,927	,858	-1,239	1,439
ÖVD 18	3,932	,757	-,723	1,037
ÖVD 19	3,694	,964	-,651	,045
ÖVD 20	3,951	,885	-1,017	1,240

Tablo 4.12'de bütün boyutlarda yer alan ifadeler boyutların ortası olan 2,5 değerinin üzerindedir. Ortalama ve standart sapmalara göre katılımcılar, ÖVD 13 (4,151) ile ilgili en olumlu bakış açısına sahipken ÖVD 1 (2,758) ile ilgili en olumsuz bakış açısına sahiptir

Tabloda çarpıklık değerleri -1,239 ve -,476 arasında değişmektedir. Bu dağılım normal olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık katsayısı negatif olunca dağılım sağa, pozitif olunca sola doğru çarpıktır.

Basıklık değerleri ise -1,107 ve +1,937 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basıklığı olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.13: İçsel Motivasyon ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İçsel Motivasyon Maddeleri				
	Ort.	**Std. Sap.**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
İlgi/Hoşlanma				
İM 1	3,959	,8130	-,952	1,666
İM 2	3,574	1,010	-,719	,178
İM 3	3,877	,777	-,588	,744
İM 4	4,014	,747	-,649	,722
İM 5	3,817	,830	-,713	,800
İM 6	3,21	1,118	-,456	-,498
Yeterli Görme				
İM 8	3,918	,7167	-1,022	1,763
İM 9	3,564	,902	-,914	,914
İM 10	3,961	,775	-1,150	1,731
İM 11	3,774	,919	-,921	,908
İM 12	3,988	,742	-,938	1,936
Tercih Etme				
İM 13	3,826	,8747	-,915	1,193
İM 14	3,642	,925	-,962	,928
İM 15	3,521	,938	-,949	,916
İM 16	3,855	,901	-1,020	1,261
İM 17	3,711	,943	-,970	,930
Baskı/Gerilim				
İM 19	2,569	,981	-,065	-,878
İM 20	1,990	1,11	-,989	,089
İM 21	1,735	,955	-1,383	1,641
İM 22	1,675	,975	-1,501	1,692

Tablo 4.13'te meydan okuma boyutunda yer alan İM 21 (1,735) ve İM 22 (1,675) ifadeleri hariç ortalamalar, boyutların ortası olan 2,5 değerinin üzerindedir. Ortalama ve standart sapmalara göre katılımcılar, İM 4 (4,014) ile ilgili en olumlu bakış açısına sahipken İM 22 (1,675) ile ilgili en olumsuz bakış açısına sahiptir

Tabloda çarpıklık değerleri -1,150 ve -,065 dağılımı normal olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık katsayısı negatif olunca dağılım sağa, pozitif olunca sola doğru çarpıktır. Basıklık değerleri ise -,878 ve 1,936 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basıklığı belirtmektedir.

4.5.4. Korelasyon Analizi

Bağımlı, bağımsız ya da aracı değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını, yönünü ve derecesini tespit etmek için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Bu analiz oluşturulurken Pearson korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayı, +1 ve -1 arasında değerler almaktadır. Ölçülen iki değişken arasındaki değerler +1'e doğru bir gidişat sergiliyorsa bu durum iki değişkenin karşılıklı ilişkilerinin pozitif yönlü olduğuna işaret eder. Ancak iki değişken arasındaki değerler -1'e doğru bir gidişat sergiliyorsa bu durum iki değişkenin karşılıklı ilişkilerinin negatif yönlü olduğuna işaret eder.

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusallığı incelemenin yanında çoklu bağıntıyı incelemek için de kullanılır. Açıklayıcı değişkenlerin en az ikisinde üst düzey bir ilişki olması çoklu bağıntıdır. Eğer korelasyon değeri 0,80 üzerindeyse çoklu bağıntı probleminden endişe edilebilir. Çoklu bağıntı probleminin olmaması için korelasyonun 0,90 ve üzerinde olmaması gerekmektedir (Hair vd., 1998: 227). Yalnız, 0,80'nin altında bulunan korelasyon katsayıları çoklu bağıntı sorunun oluşmaması için kafi bir kriter değildir (Field, 2009: 36). Bu yüzden daha sonra gelen tablolarda başka analizler yardımıyla da çoklu bağıntı problemi araştırılacaktır.

Bağımsız değişken olan psikolojik iklim ve alt boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ve aracı değişken olan içsel motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiler EK-2'deki Korelasyon Analizi Tablosu'nda gösterilmiştir.

Ek 2'de görülen korelasyon analizi neticesinde bulunan bütün bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin değerleri 0,80'in altında çıkmıştır. Bu aşamada, çoklu bağıntının olduğundan kuşku duyulmamıştır.

EK 2'deki genel ÖVD ile destekleyici yönetim (r= ,598; p= ,000), katkı (r= ,603; p= ,000), tanıma (r= ,520; p= ,000), kendini ifade (r= ,569; p= ,000), genel psikolojik iklim (r= ,703; p= ,000), yeterli görme (r= ,654; p= ,000) ve genel içsel motivasyon (r= ,672; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel ÖVD ile rolde açıklık (r= ,438; p= ,000), tercih etme (r= ,449; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel ÖVD ile meydan okuma (r= ,286; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Özgecilik ile destekleyici yönetim (r= ,248; p= ,000), katkı (r= ,338; p= ,000) ve kendini ifade (r= ,303; p= ,000) ve genel psikolojik iklim (r= ,370; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Özgecilik ile rolde açıklık (r=0,182; p=0,000), tanıma (r= ,232; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,273; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca özgecilik ile ilgi/hoşlanma (r= ,313; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,319; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Özgecilik ile tercih etme (r= ,209; p= ,000) ve baskı/gerilim (r= ,119; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Nezaket ile destekleyici yönetim (r= ,565; p= ,000) ve katkı (r= ,538; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile rolde açıklık (r= ,441; p= ,000), tanıma (r= ,384; p= ,000) ve kendini ifade (r= ,470; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile meydan okuma (r= ,174; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca nezaket ile yeterli görme (r= ,567; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile ilgi/hoşlanma (r= ,462;

p= ,000) ve tercih etme (r= ,464; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Centilmenlik ile destekleyici yönetim (r= ,216; p= ,000), rolde açıklık (r= ,170; p= ,001), katkı (r= ,182; p= ,001), tanıma (r= ,182; p= ,001), kendini ifade (r= ,103; p= ,037) ve meydan okuma arasında (r= ,119; p= ,015) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca centilmenlik ile ilgi/hoşlanma (r= ,222; p= ,001), yeterli görme (r= ,209; p= ,001) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Vicdanlılık ile destekleyici yönetim (r= ,527; p= ,000), tanıma (r= ,523; p= ,000) ve kendini ifade (r= ,532; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Vicdanlılık ile rolde açıklık (r= ,354; p= ,000), katkı (r= ,491; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,413; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca vicdanlılık ile yeterli görme (r= ,566; p= ,000) değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Vicdanlılık ile ilgi/hoşlanma (r= ,481; p= ,000) ve tercih etme (r= ,333; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Sivil erdem ile destekleyici yönetim (r= ,512; p= ,000), katkı (r= ,556; p= ,000) ve kendine ifade (r= ,568; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Sivil erdem ile rolde açıklık (r= ,362; p= ,000) ve tanıma (r= ,444; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Sivil erdem ile meydan okuma (r= ,298; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca sivil erdem ile ilgi/hoşlanma (r= ,564; p= ,000), yeterli görme (r= ,595; p= ,000) ve tercih etme (r= ,502; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır.

Genel psikolojik iklimle nezaket (r= ,592; p= ,000), vicdanlılık (r= ,663; p= ,000), sivil erdem (r= ,641; p= ,000) ve genel ÖVD (r= ,703; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel

psikolojik iklimle özgecilik (r= ,370; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel psikolojik iklimle centilmenlik değişkenleri arasında (r= ,171; p= ,000) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca Genel psikolojik iklimle ilgi/hoşlanma (r= ,669; p= ,000), yeterli görme (r= ,632; p= ,000) ve genel içsel motivasyon (r= ,700; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca genel psikolojik iklimle tercih etme (r= ,481; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Destekleyici yönetim ile ilgi/hoşlanma (r= ,569; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,535; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Destekleyici yönetim ile tercih etme (r= ,455; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Rolde açıklık ile ilgi/hoşlanma (r= ,418; p= ,000), yeterli görme (r= ,342; p= ,000) ve tercih etme (r= ,336; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Katkı ile ilgi/hoşlanma (r= ,540; p= ,000), yeterli görme (r= ,560; p= ,000) ve tercih etme (r= ,503; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca katkı ile baskı/gerilim (r= ,132; p= ,000) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Tanıma ile ilgi/hoşlanma (r= ,517; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Tanıma ile yeterli görme (r= ,458; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca tanıma ile tercih etme (r= ,254; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Kendini ifade ile ilgi/hoşlanma (r= ,538; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,568; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Kendini ifade ile tercih etme (r= ,490; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

Meydan okuma ile baskı/gerilim (r= ,370; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Meydan okuma ile ilgi/hoşlanma (r= ,287; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,266; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Genel içsel motivasyon ile nezaket (r= ,531; p= ,000), vicdanlılık (r= ,562; p= ,000), sivil erdem (r= ,640; p= ,000) ve genel ÖVD (r= ,672; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile özgecilik (r= ,361; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile centilmenlik (r= ,215; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

Ayrıca genel içsel motivasyon ile destekleyici yönetim (r= ,578; p= ,000), katkı (r= ,561; p= ,000), kendini ifade (r= ,576; p= ,000) ve genel psikolojik iklim (r= ,700; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile rolde açıklık (r= ,395; p= ,000), tanıma (r= ,481; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,403; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

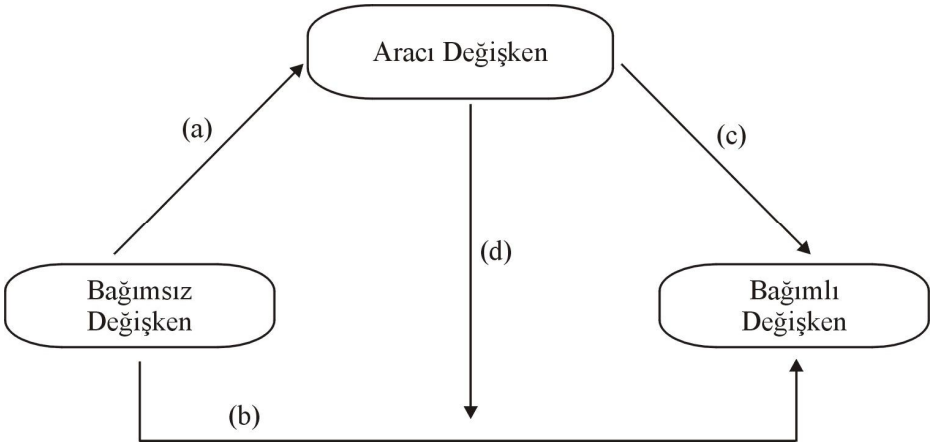
4.5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, genel olarak değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini araştırır. Çoklu regresyon analizi olarak da isimlendirilen hiyerarşik regresyon analizi ise bağımlı değişken üzerinde birden çok olan bağımsız değişkenlerin tesirini araştırır.

Araştırmalarda, değişkenler üzerindeki aracılık rolü doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizlerini kapsayan Baron ve Kenny'nin dört kademeli aracılık testi vasıtasıyla incelenir.

Şekil 4.2'de Baron ve Kenny'nin aracılık ilişkisi modeli gösterilmiştir.

Şekil 4.2: Baron ve Kenny'nin Aracılık İlişkisi Modeli



Şekil 4.2'de Baron ve Kenny'in bulduğu dört aşamalı aracı değişken analizi, bir değişkenin aracılık rolünü gerçekleştirebilmesi için dört ana şartı sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar (Baron ve Kenny, 1986: 1176):

a- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

b- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

c- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

d- Son adımda aracı değişkenin, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında tam aracılık ya da yarı aracılık etkileri incelenir. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanır. Aracı değişkenin etkisi kontrol edilerek bağımsız değişken ile birlikte regresyon analizine tabi tutulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısının etkisi bir önceki adıma göre azalır ya da tümüyle ortadan kalkar. Bu etkinin, tümüyle ortadan kalkmaması yarı aracılığa işaret ederken tümüyle ortadan kalkması tam aracılığa işaret eder.

Bir önceki bölümde, korelasyon analizleri kapsamında incelenen korelasyon katsayılarının 0,80 altında olması çoklu bağlantınına olmadığına işaret etmektedir. Ancak bu yeterli bir kriter değildir. Bu bölümdeki analizlerde kullanılan VIF ve tolerans değerleri, değişkenler arası doğrudaşlık ve otokorolasyonun olmadığını belirmeyi ve böylece çoklu bağlantı olmadığını saptamayı amaçlamaktadır. Bu

durumda değerlerin belirli bir sınırda (Tolerans > 0,2 ve VIF< 10) olması çoklu bağıntının olmadığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1175; Çelik ve Çıra, 2013: 16).

Ayrıca genel olarak aracılık analizlerinde, aracılığın varlığını bütünüyle doğrulamak için Sobel Testinin anlamlılığını görmek gereklidir. Sobel Testinde Z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olmalıdır (Frazier vd., 2004: 44). Ayrıca yine doğrudaşlık ve otokorolasyonun olmadığını belirleyen ve hata terimleri arasındaki korelasyonu inceleyen Durbin Watson değerleri 0 ve 4 arasında değişir. Ancak 1,5 ya da 2,5 arası değerler idealdir ve geçerlidir ve bu durum otokorolasyonun olmadığını belirtir.

Bu bölümde, bağımsız değişken olan psikolojik iklimin ve alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkisinde aracı değişken olan içsel motivasyonun ve alt boyutlarının aracılık rolü regresyon, hiyerarşik regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerini kapsayan Baron ve Kenny'nin aracılık testi vasıtasıyla incelenecektir.

4.5.5.1. Psikolojik İklimin ÖVD Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

Bu bölümde, aşağıdaki hipotezler doğrultusunda oluşturulan analizler incelenecektir.

H1: Psikolojik iklimin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2: Psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3: İçsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H4: Psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

Tablo 4.14'te bağımsız değişken olan psikolojik iklimin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisinde aracı değişken olan içsel motivasyonun aracılık rolünü saptamak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.14. Psikolojik İklimin ÖVD Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İçsel Motivasyon	Sabit	2,074	10,129	,000	104,836	,000	,700	,490	,489
		Psikolojik İklim	,651	6,815	,000					
2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bağımsız Değişken				108,469	,000	,703	,494	,493
		Sabit	2,479	8,245	,000					
		Psikolojik İklim	,644	7,145	,000					
		Bağımsız Değişken				89,119	,000	,672	,452	,450
		Sabit	2,429	10,967	,000					
		İçsel Motivasyon	,663	8,373	,000					
3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bağımsız Değişken				81,044	,000	,747	,558	,556
		Sabit	1,757	8,356	,000					
		Psikolojik İklim	,418	9,948	,000					
		İçsel Motivasyon	,348	7,698	,000					
Durbin Watson = 1,969 ; Tolerans = ,510 VIF = 1,962 Sobel Test: Z = 13,46 ; P < ,000										

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen aracı değişken analizine göre şu hususlar ifade edilebilir:

1. Adım: Bağımsız değişken olan psikolojik iklimin aracı değişken olan içsel motivasyon üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri 0,700 iken düzeltilmiş R^2 ,489 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim içsel motivasyonun % 48,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F= 104,836 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin (ß= ,651, p= ,000) olduğu yani psikolojik iklimin içsel motivasyona pozitif olarak tesir ettiği belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklimin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir.

2. Adım: Bağımsız değişken olan psikolojik iklimin bağımlı değişken olan ÖVD'nin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,703 iken düzeltilmiş R^2 ,493 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim ÖVD'nin %

49,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 108,469 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin (ß= ,644, p= ,000) olduğu yani psikolojik iklim ÖVD'ye pozitif olarak tesir ettiği belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylece H2 hipotezi kabul edilmiştir.

3. Adım: Aracı değişken olan içsel motivasyonun bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,672 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Yani içsel motivasyon ÖVD'nin % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 89,119 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin (ß= 0, 663, p= ,000) olduğu yani içsel motivasyonun ÖVD'ye pozitif olarak tesir ettiği belirlenmiştir. Bu durumda içsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylece H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4. Adım: Bağımsız değişken olan psikolojik iklimin bağımlı değişken olan ÖVD'nin üzerindeki etkisinde aracı değişken olan içsel motivasyonun aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te içsel motivasyon analize dahil edilmiştir. Bu durumda aracı değişken olan içsel motivasyon anlamlılığını kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 (0,494→0,558) değerinin arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. İçsel motivasyonun analize girmesiyle psikolojik İklimin ß= ,418 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise ß= ,644'tür. Dolayısıyla ß katsayısı azaldığından dolayı içsel motivasyonun aracı değişken olduğu saptanmıştır. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de anlamlılık değerlerinin aynı kaldığı (p= ,000) saptanmıştır. Bu durumda içsel motivasyon psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır.

Bu değerlere ek olarak, Durbin Watson değeri 1,5 ve 2,5 arasındadır. Ayrıca Tolerans değeri 0,2'den yüksek çıkmış ve VIF değeri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını tekrar ispatlanmıştır. Böylece H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca bütün değerler için Sobel Testi Z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel

olarak anlamlılığını ispatlamış ve bütün değerler için (z=13,46; p<0,001) yarı aracılık rolü ispatlanmıştır.

Sonuçta H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

4.5.5.2. Psikolojik İklim Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde, aşağıdaki hipotez doğrultusunda oluşturulan analizler incelenecektir.

H1a: Psikolojik iklim alt boyutlarının içsel motivasyon alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 4.15'te bağımsız değişken olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan içsel motivasyonun alt boyutları ilgi/hoşlanma, yeterli görme, tercih etme ve baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.15: Psikolojik İklim Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
İlgi/Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
	Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
	Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
	Katkı	,290	2,842	,005					
	Tanıma	,448	3,540	,000					
	Kendini İfade	,225	3,008	,003					
	Meydan Okuma	,215	3,004	,003					
Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
	Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
	Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
	Katkı	,305	4,439	,000					
	Tanıma	,173	2,023	,044					
	Kendini İfade	,243	4,819	,000					
	Meydan Okuma	,131	2,709	,007					

Tablo 4.15 (Devam)

Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
	Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
	Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
	Katkı	,285	4,374	,000					
	Tanıma	,186	2,300	,022					
	Kendini İfade	,246	5,124	,000					
	Meydan Okuma	,064	1,397	,163					
Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
	Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
	Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
	Katkı	,209	2,218	,027					
	Tanıma	,142	1,215	,225					
	Kendini İfade	,103	1,489	,137					
	Meydan Okuma	,601	9,071	,000					

Psikolojik iklim alt boyutlarının aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde ilk olarak R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları ilgi/hoşlanmanın %43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p= ,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri destekleyici yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkı için

(ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,571 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin % 31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F= 32,258 ve sig= 0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,160, p= ,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p= ,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin %17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F= 15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p= ,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Sonuçta destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma ve yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır ve katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda H1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.5.5.3. Psikolojik İklim Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bu başlık altında, aşağıdaki hipotez doğrultusunda oluşturulan analizler incelenmiştir.

H2a: Psikolojik iklim alt boyutlarının ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 4.16'da bağımsız değişken olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan ÖVD alt boyutları özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir.

Tablo 4.16: Psikolojik İklim Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
Özgecilik	Sabit	2.691	4,51	,000	12,783	,000	,401	,161	,148
	Destekleyici Yönetim	,015	,359	,720					
	Rolde Açıklık	,041	,665	,506					
	Katkı	,202	3,578	,000					
	Tanıma	,012	0.173	,863					
	Kendini İfade	,065	1,571	,117					
	Meydan Okuma	,161	4,072	,000					
Nezaket	Sabit	4,186	7,799	,000	42,316	,000	,623	,388	,379
	Destekleyici Yönetim	,201	5,344	,000					
	Rolde Açıklık	,122	2,177	,030					
	Katkı	,197	3,885	,000					
	Tanıma	,005	,085	,932					
	Kendini İfade	,072	1,937	,054					
	Meydan Okuma	,032	,894	,372					
Centilmenlik	Sabit	10,235	9,183	,000	7,422	,000	,318	,101	,087
	Destekleyici Yönetim	,114	1,473	,142					
	Rolde Açıklık	,139	1,206	,228					
	Katkı	,142	1,351	,177					
	Tanıma	,333	2,551	,011					
	Kendini İfade	,084	1,088	,277					
	Meydan Okuma	,305	4,107	,000					

Tablo 4.16 (Devam)

Vicdanlılık	Sabit	2,328	3,074	,002	55,751	,000	,677	,458	,450
	Destekleyici Yönetim	,200	3,769	,000					
	Rolde Açıklık	,026	,333	,739					
	Katkı	,153	2,153	,032					
	Tanıma	,373	4,210	,000					
	Kendini İfade	,183	3,528	,000					
	Meydan Okuma	,331	6,576	,000					
Sivil Erdem	Sabit	,417	4,535	,000	49,114	,000	,653	,427	,418
	Destekleyici Yönetim	,153	2,596	,004					
	Rolde Açıklık	,043	,550	,583					
	Katkı	,334	4,704	,000					
	Tanıma	,108	1,229	,220					
	Kendini İfade	,254	4,863	,000					
	Meydan Okuma	,186	3,721	,000					

Psikolojik iklim alt boyutlarının bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,401 iken düzeltilmiş R^2 ,148 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin %14,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 12,783 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,015, p= ,720>0,05) rolde açıklık için (ß= ,041, p= ,506>0,05), katkı için (ß= ,202, p= ,000), tanıma için (ß= ,012, p= ,863>0,05), kendini ifade için (ß= ,065, p= ,117>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,161, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkı ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,623 iken düzeltilmiş R^2 ,379 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %37,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F= 42,316 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,122, p= ,030),

katkı için (ß= ,197, p= ,000), tanıma için (ß= ,005, p= ,932>0,05), kendini ifade için (ß= ,072, p= ,054>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,032, p= ,372>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutlarından olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,318 iken düzeltilmiş R^2 ,087 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları centilmenliğin %8,7'sini açıklamaktadır. Ayrıca F= 7,422 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,114, p= ,142>0,05) rolde açıklık için (ß= ,139, p= ,228>0,05), katkı için (ß= ,142, p= ,177>0,05), tanıma için (ß= ,333, p= ,011), kendini ifade için (ß= ,084, p= ,227>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,305, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutlarından olan tanıma ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,677 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 55,751 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,200, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,026, p= ,739>0,05), katkı için (ß= ,153, p= ,032), tanıma için (ß= ,373, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,331, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Psikolojik iklim alt boyutlarının bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri 0,653 iken düzeltilmiş R^2 ,418 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin % 41,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 49,114 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki

ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,153, p= ,004) rolde açıklık için (ß= ,043, p= ,583>0,05), katkı için (ß= ,334, p= ,000), tanıma için (ß= ,108, p= ,220>0,05), kendini ifade için (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,186, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutlarından olan destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Sonuçta katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Tanımanın, meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda H2a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.5.5.4. İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde, aşağıdaki hipotez doğrultusunda oluşturulan analizler incelenmiştir.

H3a: İçsel motivasyon alt boyutlarının ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 4.17'de aracı değişken olarak içsel motivasyonun alt boyutları olan ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin, tercih etmenin ve baskı/gerilimin bağımlı değişken olan ÖVD'nin alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmiştir.

Tablo 4.17: İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
Özgecilik	Sabit	2,057	3,382	,001	16,925	,000	,376	,141	,133
	İlgi/Hoşlanma	,075	2,832	,005					
	Yeterli Görme	,120	2,865	,004					
	Tercih Etme	,057	1,337	,182					
	Baskı/Gerilim	,081	2,881	,004					
Nezaket	Sabit	5,149	9,403	,000	61,503	,000	,612	,374	,368
	İlgi/Hoşlanma	,065	2,732	,007					
	Yeterli Görme	,267	7,078	,000					
	Tercih Etme	,166	4.,99	,000					
	Baskı/Gerilim	,018	,728	,467					
Centilmenlik	Sabit	10,307	8,828	,000	16,498	,000	,245	,160	,151
	İlgi/Hoşlanma	,132	2,597	,010					
	Yeterli Görme	,169	2,108	,036					
	Tercih Etme	,082	,898	,323					
	Baskı/Gerilim	,005	,091	,927					
Vicdanlılık	Sabit	3,792	4,608	,000	55,380	,000	,594	,352	,346
	İlgi/Hoşlanma	,139	3,870	,000					
	Yeterli Görme	,443	7,749	,000					
	Tercih Etme	,046	,781	,435					
	Baskı/Gerilim	,067	1,761	,079					
Sivil Erdem	Sabit	2,886	3,894	,000	84,434	,000	,673	,453	,448
	İlgi/Hoşlanma	,179	5,472	,000					
	Yeterli Görme	,316	6,145	,000					
	Tercih Etme	,284	5,416	,000					
	Baskı/Gerilim	,055	1,608	,109					

İçsel motivasyon alt boyutlarının bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,376 iken düzeltilmiş R^2 ,133 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin % 13,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 16,925 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,075, p= ,005) yeterli görme için (ß= ,120, p= ,004), tercih

etme için (ß= ,057, p= ,182>0,05) ve baskı/gerilim için (ß= ,081, p= ,004) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin ve baskı/gerilimin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

İçsel motivasyon alt boyutlarının bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,612 iken düzeltilmiş R^2 ,368 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %36,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 61,503 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,065, p= ,007) yeterli görme için (ß= ,267, p= ,000), tercih etme için (ß= ,166, p= ,000) ve baskı/gerilim için (ß= ,018, p= ,467>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin ve tercih etmenin nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

İçsel motivasyon alt boyutlarının bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,245 iken düzeltilmiş R^2 ,151 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları centilmenliğin % 15,1'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 16,498 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,132, p= ,010) yeterli görme için (ß= ,169, p= ,036), tercih etme için (ß= ,082, p= ,323>0,05) ve baskı/gerilim için (ß= ,005, p= ,927>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın ve yeterli görmenin centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

İçsel motivasyon alt boyutlarının bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,594 iken düzeltilmiş R^2 ,346 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 34,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F= 55,380 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,139, p= ,000) yeterli görme için (ß= ,443, p= ,000), tercih etme için (ß= ,046, p= ,435>0,05) ve baskı/gerilim için (ß= ,067, p= ,079>0,05)

olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

İçsel motivasyon alt boyutlarının bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisinin incelenmesi neticesinde R değeri ,673 iken düzeltilmiş R^2 ,448 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları sivil erdemin %44,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 84,434 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,179, p= ,000) yeterli görme için (ß= ,316, p= ,000), tercih etme için (ß= ,284, p= ,000) ve baskı/gerilim için (ß= ,055, p= ,109>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin ve tercih etmenin sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Sonuçta ilgi/hoşlanmanın ve yeterli görmenin özgecilik, nezaket, centilmenlik vicdanlılık ve sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca baskı/gerilimin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Tercih etmenin nezaket ve sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda H3a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.5.5.5. Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının ÖVD'nin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyon Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Bu bölümde aşağıdaki hipotez doğrultusunda oluşturulan analizler incelenmiştir.

H5: Psikolojik iklimin alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun alt boyutlarının aracılık rolü vardır.

- Özgecilik için İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Analizi

Tablo 4.18: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İlgi/Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
		Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
		Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
		Katkı	,290	2,842	,005					
		Tanıma	,448	3,540	,000					
		Kendini İfade	,225	3,008	,003					
		Meydan Okuma	,215	3,004	,003					
2	Özgecilik	Bağımsız Değişken				12,783	,000	,401	,161	,148
		Sabit	2,691	4,515	,000					
		Destekleyici Yönetim	,015	,359	,720					
		Rolde Açıklık	,041	,665	,506					
		Katkı	,202	3,578	,000					
		Tanıma	,012	,173	,863					
		Kendini İfade	,065	1,571	,117					
		Meydan Okuma	,161	4,072	,000					
		Bağımsız Değişken				45,007	,000	,313	,106	,101
		Sabit	3,778	7,956	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,140	6,709	,000					
3	Özgecilik	Bağımsız Değişken				11,670	,000	,412	,170	,155
		Sabit	2,467	4,088	,000					
		Destekleyici Yönetim	,005	,107	,914					
		Rolde Açıklık	,047	,762	,447					
		Katkı	,185	3,263	,001					
		Tanıma	,014	,192	,848					
		Kendini İfade	,052	1,249	,212					
		Meydan Okuma	,149	3,734	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,058	2,086	,038					

Katkı: Durbin Watson = 1,875 ; Tolerans = ,708 VIF =1,412
Meydan Okuma: Durbin Watson = 1,993 ; Tolerans = ,917 VIF = 1,090
Katkı Sobel Test: Z = 5,945 ; P < ,000
Meydan Okuma: Sobel Test: Z = 4,506 ; P < ,000

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p= ,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,401 iken düzeltilmiş R^2 ,148 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin % 14,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 12,783 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,015, p= ,720>0,05) rolde açıklık için (ß= ,041, p= ,506>0,05), katkı için (ß= ,202, p= ,000), tanıma için (ß= ,012, p= ,863>0,05), kendini ifade için (ß= ,065, p= ,117>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,161, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan ilgi/hoşlanmanın bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,313 iken düzeltilmiş R^2 ,116 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma özgeciliğin % 11,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F= 45,007 ve sig=

,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,140, p= ,000) olduğu saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden katkının ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te ilgi/hoşlanma analize dahil edilmiştir. İlgi/hoşlanma anlamlılığını kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 (0,161→0,170) değerinin arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. İlgi/hoşlanmanın analize girmesiyle katkının ß= ,185 ve meydan okumanın ß= ,149 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise katkı için ß= ,202 ve meydan okuma için ß= ,161'dir. Dolayısıyla Model 3'de katkı ve meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı ilgi/hoşlanma aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de katkı (p= ,001) ve meydan okuma (p= ,000) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkamadığı saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, katkı ve meydan okuma için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasında çıkmıştır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmış ve VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını tekrar ispatlanmıştır.

Ayrıca Sobel Testi uygulanmıştır ve katkı (z=5,945; p< ,000) ve meydan okuma (z=4,506 p< ,000) için z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığını ispatlamıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır.

- Nezaket için İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Analizi

Tablo 4.19: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İlgi/ Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
		Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
		Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
		Katkı	,290	2,842	,005					
		Tanıma	,448	3,540	,000					
		Kendini İfade	,225	3,008	,003					
		Meydan Okuma	,215	3,004	,003					
2	Nezaket	Bağımsız Değişken				42,316	,000	,623	,388	,379
		Sabit	4,186	7,799	,000					
		Destekleyici Yönetim	,201	5,344	,000					
		Rolde Açıklık	,122	2,177	,030					
		Katkı	,197	3,885	,000					
		Tanıma	,005	,085	,932					
		Kendini İfade	,072	1,937	,054					
		Meydan Okuma	,032	,894	,372					
		Bağımsız Değişken				112,215	,000	,462	,213	,211
		Sabit	7,652	16,356	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,218	10,593	,000					
3	Nezaket	Bağımsız Değişken				37,020	,000	,627	,394	,383
		Sabit	4,002	7,359	,000					
		Destekleyici Yönetim	,185	4,812	,000					
		Rolde Açıklık	,117	2,096	,037					
		Katkı	,184	3,592	,000					
		Tanıma	,026	,415	,678					
		Kendini İfade	,062	1,639	,102					
		Meydan Okuma	,022	,605	,545					
		İlgi/Hoşlanma	,047	1,897	,059					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisi saptanmak

istenmektedir. Model 1'de R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p=0,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan nezaketin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,623 iken düzeltilmiş R^2 ,379 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %37,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F= 42,316 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,122, p= ,030), katkı için (ß= ,197, p= ,000), tanıma için (ß= ,005, p= ,932>0,05), kendini ifade için (ß= ,072, p= ,054>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,032, p= ,372>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutlarından olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan ilgi/hoşlanmanın bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,462 iken düzeltilmiş R^2 ,211 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma nezaketin %21,1'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=112,215 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,218, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu doğrultuda aracı değişken olan ilgi/hoşlanma analize dahil

edilmiştir. Ancak ilgi/hoşlanma (p= ,059>0,05) nezaket üzerindeki anlamlılığını kaybetmiştir. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi sona erdirilmiştir ve ilgi/hoşlanma'nın aracılık etkisi saptanamamıştır.

- Centilmenlik için İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Analizi

Tablo 4.20: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İlgi/ Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
		Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
		Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
		Katkı	,290	2,842	,005					
		Tanıma	,448	3,540	,000					
		Kendini İfade	,225	3,008	,003					
		Meydan Okuma	,215	3,004	,003					
2	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,422	,000	,318	,101	0,104
		Sabit	10,235	9,183	,000					
		Destekleyici Yönetim	,114	1,473	,142					
		Rolde Açıklık	,139	1,206	,228					
		Katkı	,142	1,351	0,177					
		Tanıma	,333	2,551	,011					
		Kendini İfade	,084	1,088	,277					
		Meydan Okuma	,305	4,107	,000					
		Bağımsız Değişken				21,258	,000	,222	,97	,101
		Sabit	10,962	12,294	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,181	4,611	,000					
3	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,591	,000	,344	,119	,103
		Sabit	9,697	8,645	,000					
		Destekleyici Yönetim	,065	,828	,408					
		Rolde Açıklık	,124	1,085	,279					
		Katkı	,101	,958	,339					
		Tanıma	,265	2,012	,045					
		Kendini İfade	,116	1,507	,133					
		Meydan Okuma	,332	4,476	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,143	2,799	,005					
Tanıma: Durbin Watson = ,869 ; Tolerans = ,727 VIF =1,375										
Tanıma Sobel Test: Z = 4,343 ; P < ,000										

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p= ,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,318 iken düzeltilmiş R^2 ,104 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları centilmenliğin %10,4'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F=7,422 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,114, p= ,142>0,05) rolde açıklık için (ß= ,139, p= ,228>0,05), katkı için (ß= ,142, p= ,177>0,05), tanıma için (ß= ,333, p= ,011), kendini ifade için (ß= ,084, p= ,227>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,305, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tanımanın ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan ilgi/hoşlanmanın bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,222 iken düzeltilmiş R^2 ,101 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma nezaketin %10,1'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 21,258 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık

değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,181, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, bağımsız değişkenler olan tanıma ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda ilgi/hoşlanma analize dahil edilmiştir ve ilgi/hoşlanma anlamlılığını (p= ,005) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 (0,101→0,119) değerinin arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. İlgi/hoşlanmanın analize girmesiyle tanımanın ß= ,265 ve meydan okumanın ß= ,332 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise tanıma için ß= ,333 ve meydan okuma için ß= ,305'dir. Dolayısıyla tanıma için ß katsayısı azaldığından dolayı ilgi/hoşlanma aracı değişkendir. Ancak meydan okuma için ß katsayısı arttığından dolayı ilgi/hoşlanma aracı değişken değildir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de tanıma (p= ,045) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkamadığı saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın tanımanın centilmenlik üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Ancak tanıma (,869) için Durbin Watson değerinin düşük çıkması değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda ilgi/hoşlanma tanımanın centilmenlik üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Vicdanlılık için İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Analizi

Tablo 4.21: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İlgi/Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
		Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
		Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
		Katkı	,290	2,842	,005					
		Tanıma	,448	3,540	,000					
		Kendini İfade	,225	3,008	,003					
		Meydan Okuma	,215	3,004	,003					

Tablo 4.21 (Devam)

2	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				47,983	,000	,678	,460	,450
		Sabit	2,328	3,074	,002					
		Destekleyici Yönetim	,200	,769	,000					
		Rolde Açıklık	,026	0,333	,739					
		Katkı	,153	2,153	,032					
		Tanıma	,373	4,210	,000					
		Kendini İfade	,183	3,528	,000					
		Meydan Okuma	,331	6,576	,000					
		Bağımsız Değişken				123,120	,000	,481	,231	,229
		Sabit	7,425	10,864	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,333	11,096	,000					
3	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				47,853	,000	,678	,450	,450
		Sabit	2,200	2,870	,004					
		Destekleyici Yönetim	,187	3,430	,001					
		Rolde Açıklık	,031	0,393	,694					
		Katkı	,141	1,973	,049					
		Tanıma	,354	3,920	,000					
		Kendini İfade	,175	3,332	,001					
		Meydan Okuma	,324	6,385	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,038	1,097	,273					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p= ,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,678 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 47,983 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,200, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,026, p= ,739>0,05), katkı için (ß= ,153, p= ,032), tanıma için (ß= ,373, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,331, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan ilgi/hoşlanmanın bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,481 iken düzeltilmiş R^2 ,229 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma vicdanlılığın %22,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=123,120 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,333, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda ilgi/hoşlanma analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,273>0,05) kaybetmiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin artmadığı aksine azaldığı (460→450) görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklememektedir.

- Sivil Erdem için İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Analizi

Tablo 4.22: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde İlgi/Hoşlanmanın Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	İlgi/Hoşlanma	Sabit	3,911	3,633	,000	52,097	,000	,662	,439	,430
		Destekleyici Yönetim	,341	4,515	,000					
		Rolde Açıklık	,102	,910	,364					
		Katkı	,290	2,842	,005					
		Tanıma	,448	3,540	,000					
		Kendini İfade	,225	3,008	,003					
		Meydan Okuma	,215	3,004	,003					
2	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				49,114	,000	,653	,427	,418
		Sabit	3,417	4,535	,000					
		Destekleyici Yönetim	,153	2,896	,004					
		Rolde Açıklık	,043	0,550	,583					
		Katkı	,334	4,704	,000					
		Tanıma	,108	1,229	,220					
		Kendini İfade	,254	4,863	,000					
		Meydan Okuma	,186	3,721	,000					
		Bağımsız Değişken				191,317	,000	,564	,318	,316
		Sabit	6,875	10,865	,000					
		İlgi/Hoşlanma	,385	13,832	,000					
3	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				47,706	,000	,677	,458	,449
		Sabit	2,766	3,707	,000					
		Destekleyici Yönetim	,098	1,864	,063					
		Rolde Açıklık	,059	,772	,440					
		Katkı	,287	4,116	,000					
		Tanıma	,037	,420	,675					
		Kendini İfade	,217	4,210	,000					
		Meydan Okuma	,152	3,083	,002					
		İlgi/Hoşlanma	,163	4,789	,000					

Destekleyici Yönetim: Durbin Watson = 1,553 ; Tolerans = ,681 VIF = 1,469
Katkı: Durbin Watson = 1,636 ; Tolerans = ,712 VIF =1,405
Tanıma Durbin Watson= 1,539 ; Tolerans = ,736 VIF =1,358
Kendini İfade: Durbin Watson = 1,686 ; Tolerans = ,710 VIF =1,409
Meydan Okuma: Durbin Watson = 1,580 ; Tolerans = ,919 VIF =1,088

Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z = 9,779 ; P < ,000
Katkı Sobel Test: Z = 9,500 ; P < ,000
Tanıma Sobel Test: Z = 9,177 ; P < ,000
Kendini İfade Sobel Test: Z = 9,452 ; P < ,000
Meydan Okuma: Sobel Test: Z = 5,588 ; P < ,000

Aracı değişken analizine göre;

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan ilgi/hoşlanma üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,662 iken düzeltilmiş R^2 ,430 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 43'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 52,097 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,341, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,102, p= ,364>0,05), katkı için (ß= ,290, p= ,005), tanıma için (ß= ,448, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okuma için (ß= ,215, p= ,003) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,653 iken düzeltilmiş R^2 ,418 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları sivil erdemin % 41,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 49,114 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,153, p= ,004) rolde açıklık için (ß= ,043, p= ,583>0,05), katkı için (ß= ,334, p= ,000), tanıma için (ß= ,108, p= ,220>0,05), kendini ifade için (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,186, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan ilgi/hoşlanmanın bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,564 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma sivil erdemin %31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=191,317 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin ilgi/hoşlanma için (ß= ,385, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ilgi/hoşlanmanın sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenler olan destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda ilgi/hoşlanma analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,000< 0,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,427→0,458) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. İlgi/hoşlanmanın analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,098, katkının ß= ,287, tanımanın ß= ,37, kendini ifadenin ß= ,217 ve meydan okumanın ß= ,152 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim için ß= ,153, tanıma için ß= ,108, katkı için ß= ,334, kendini ifade için ß= ,254 ve meydan okuma için ß= ,186'dir. Dolayısıyla destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı ilgi/hoşlanma aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de katkı (p= ,000), kendini ifade (p= ,000) ve meydan okuma (p= ,002) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkamadığı saptanmıştır. Ancak destekleyici yönetim (p= ,063) ve tanıma (p= ,675) için (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol üstlenirken destekleyici yönetimin ve tanımanın sivil erdem üzerindeki etkisinde tam aracı bir rol üstlendiği düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasında çıkmıştır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmış ve VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını tekrar ispatlanmıştır.

Bu durumda Sobel testi uygulanmıştır ve destekleyici yönetimin (z=9,779; p<0,000), katkının (z=9,500; p< 0,001), tanımanın (z=9,177; p< 0,000), kendini ifadenin (z=9,452; p<0,000) ve meydan okumanın (z=5,588; p< ,000) için Sobel Testi Z değerlerinin 1,96'dan yüksek ve p değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığı ve böylece değişkenlerin aracılık rolünü ispatlamıştır.

Sonuçta ilgi/hoşlanma psikolojik iklimin alt boyutlarından olan katkı, kendini ifade ve meydan okuma sivil erdem üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol

üstlenirken destekleyici yönetimin ve tanımanın sivil erdem üzerindeki etkisinde *tam aracı* bir rol üstlendiği ispatlanmıştır.

- Özgecilik için Yeterli Görmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.23: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
		Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
		Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
		Katkı	,305	4,439	,000					
		Tanıma	,173	2,023	,044					
		Kendini İfade	,243	4,819	,000					
		Meydan Okuma	,131	2,709	,007					
2	Özgecilik	Bağımsız Değişken				12,783	,000	,401	,161	,148
		Sabit	2,691	4,515	,000					
		Destekleyici Yönetim	,015	,350	,720					
		Rolde Açıklık	,041	,665	,506					
		Katkı	,202	3,578	,000					
		Tanıma	,012	,173	,863					
		Kendini İfade	,065	1,571	,117					
		Meydan Okuma	,161	4,072	,000					
		Bağımsız Değişken				46,953	,000	,319	,102	,100
		Sabit	3,554	7,145	,000					
		Yeterli Görme	,215	6,852	,000					
3	Özgecilik	Bağımsız Değişken				11,619	,000	,411	,169	,155
		Sabit	2,392	3,908	,000					
		Destekleyici Yönetim	,001	,016	,987					
		Rolde Açıklık	,032	,512	,603					
		Katkı	,177	3,070	,002					
		Tanıma	,002	,030	,976					
		Kendini İfade	,045	1,061	,289					
		Meydan Okuma	,151	3,781	,000					
		Yeterli Görme	,082	2,013	,045					

Katkı: Durbin Watson = 1,393 ; Tolerans = ,686 VIF =1,458
Meydan Okuma: Durbin Watson = 1,456 ; Tolerans = ,929 VIF =1,076
Katkı Sobel Test: Z = 6,197 ; P < ,000
Meydan Okuma: Sobel Test: Z = 4,342 ; P < ,000

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları ilgi/hoşlanmanın %42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri destekleyici yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkı için (ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,401 iken düzeltilmiş R^2 ,148 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin %14,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F= 12,783 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,015, p= ,720>0,05) rolde açıklık için (ß= ,041, p= ,506>0,05), katkı için (ß= ,202, p= ,000), tanıma için (ß= ,012, p= ,863>0,05), kendini ifade için (ß= ,065, p= ,117>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,161, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkı ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan yeterli görmenin bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,319 iken düzeltilmiş R^2 ,100 olarak saptanmıştır. Bu durumda ilgi/hoşlanma özgeciliğin %10'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=46,953 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin yeterli görme için (ß= ,215, p= ,000) olduğu

belirlenmiştir. Bu durumda yeterli görmenin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden katkının ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te yeterli görme analize dahil edilmiştir ve yeterli görme anlamlılığını kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 (0,161→0,169) değerinin arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Yeterli görmenin analize girmesiyle katkının ß= ,177 ve meydan okumanın ß= ,151 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise katkı için ß= ,202 ve meydan okuma için ß= ,161'dir. Dolayısıyla katkı ve meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı yeterli görme aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de katkı (p= ,002) ve meydan okuma (p= ,000) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür. Ancak katkı (1,393) ve meydan okuma için (1,456) Durbin Watson değerinin düşük çıkması değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda yeterli görme katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Nezaket için Yeterli Görmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.24: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
		Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
		Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
		Katkı	,305	4,439	,000					
		Tanıma	,173	2,023	,044					
		Kendini İfade	,243	4,819	,000					
		Meydan Okuma	,131	2,709	,007					

Tablo 4.24 (Devam)

2	Nezaket	Bağımsız Değişken				42,316	,000	,623	,388	,379
		Sabit	4,186	7,799	,000					
		Destekleyici Yönetim	,201	5,344	,000					
		Rolde Açıklık	,122	2,177	,030					
		Katkı	,197	3,885	,000					
		Tanıma	,005	,085	,932					
		Kendini İfade	,072	1,937	,054					
		Meydan Okuma	,032	,894	,372					
		Bağımsız Değişken				195,808	,000	,567	,321	,319
		Sabit	6,235	13,668	,000					
		Yeterli Görme	,403	13,993	,000					
3	Nezaket	Bağımsız Değişken				45,132	,000	,665	,442	,432
		Sabit	3,391	6,407	,000					
		Destekleyici Yönetim	,159	4,352	,000					
		Rolde Açıklık	,145	2,718	,007					
		Katkı	,131	2,624	,009					
		Tanıma	,043	,712	,477					
		Kendini İfade	,019	,518	,605					
		Meydan Okuma	,003	,095	,924					
		Yeterli Görme	,219	6,191	,000					
Destekleyici Yönetim: Durbin Watson = 1,754 ; Tolerans = ,714 VIF = 1,402 Katkı: Durbin Watson = 1,800 ; Tolerans = ,661 VIF =1,458 Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z = 9,402 ; P < ,000 Katkı Sobel Test: Z = 9,793 ; P < ,000										

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri destekleyici

yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkı için (ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan nezaketin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,623 iken düzeltilmiş R^2 ,379 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %37,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F= 42,316 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,122, p= ,030), katkı için (ß= ,197, p= ,000), tanıma için (ß= ,005, p= ,932>0,05), kendini ifade için (ß= ,072, p= ,054> 0,05) ve meydan okuma için (ß= ,032, p= ,372>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan yeterli görmenin bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,567 iken düzeltilmiş R^2 ,319 olarak saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme nezaketin %31,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=195,808 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin yeterli görme için (ß= ,403, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yeterli görmenin nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son olarak Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden destekleyici yönetimin ve katkının bağımlı değişken olan nezaketin üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te yeterli görme analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,000<0,005) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre

R^2 değerinin (0,388→0,442) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Yeterli görmenin analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,159 ve katkının ß= ,131 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim için ß= ,201 ve katkı için ß= ,197'dir. Dolayısıyla destekleyici yönetim ve katkı için ß katsayısı azaldığından dolayı yeterli görme aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de destekleyici yönetim (p= ,000) ve katkı (p= ,009) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görmenin destekleyici yönetimin ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Değerlendirmeler sonucunda, destekleyici yönetim ve katkı için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasında çıkmıştır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmıştır. Ayrıca VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını ispatlanmıştır.

Ayrıca katkı ve meydan okuma için Sobel Testi Z değerleri 1,96'dan yüksek ve p değerleri anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığını ispatlamıştır. Böylece Destekleyici yönetim (z=9,402; p< ,000) ve katkı (z=9,793; p< ,000) için yarı aracılık rolü ispatlanmıştır. Bu durumda yeterli görme destekleyici yönetim ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır.

- ÖVD Centilmenlik için Yeterli Görmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.25: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
		Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
		Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
		Katkı	,305	4,439	,000					
		Tanıma	,173	2,023	,044					
		Kendini İfade	,243	4,819	,000					
		Meydan Okuma	,131	2,709	,007					

Tablo 4.25 (Devam)

2	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,422	,000	,318	,101	,187
		Sabit	10,235	9,183	,000					
		Destekleyici Yönetim	,114	1,473	,142					
		Rolde Açıklık	,139	1,206	,228					
		Katkı	,142	1,351	,177					
		Tanıma	,333	2,551	,011					
		Kendini İfade	,084	1,088	,277					
		Meydan Okuma	,305	4,107	,000					
		Bağımsız Değişken				18,636	,000	,209	,143	,141
		Sabit	11,014	11,732	,000					
		Yeterli Görme	,256	4,317	,000					
3	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,871	,000	,350	,122	,107
		Sabit	9,386	8,261	,000					
		Destekleyici Yönetim	,069	,891	,373					
		Rolde Açıklık	,165	1,441	,150					
		Katkı	,071	,673	,501					
		Tanıma	,292	2,252	,025					
		Kendini İfade	,141	1,797	,073					
		Meydan Okuma	0,335	4,520	,000					
		Yeterli Görme	,233	3,098	,002					
Tanıma: Durbin Watson = ,857 ; Tolerans =,792 VIF = 1,262 Tanıma Sobel Test: Z = 4,005 ; P < ,000										

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları ilgi/hoşlanmanın % 42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri

destekleyici yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkı için (ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,318 iken düzeltilmiş R^2 ,187 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin % 18,7'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=17,422 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf bir seviyede anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,114, p= ,142>0,05) rolde açıklık için (ß= ,139, p= ,228>0,05), katkı için (ß= ,142, p= ,117>0,05), tanıma için (ß= ,333, p= ,011), kendini ifade için (ß= ,084, p= ,277>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,305, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tanımnına ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan yeterli görmenin bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,209 iken düzeltilmiş R^2 ,141 olarak saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme centilmenliğin % 14,4'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F=18,636 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin yeterli görme için (ß= ,256, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yeterli görmenin centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son adımda, Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden tanımanın ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenliğin üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te yeterli görme analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,022< 0,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2

değerinin (0,101→0,122) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Yeterli görmenin analize girmesiyle tanımanın ß= ,292 ve meydan okumanın ß= ,335 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise tanıma için ß= ,333 ve meydan okuma için ß= ,305'dir. Dolayısıyla tanıma için ß katsayısı azaldığından dolayı yeterli görme aracı değişkendir. Ancak meydan okuma için ß katsayısı arttığından dolayı yeterli görme aracı değişken değildir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de tanıma (p= ,025) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görmenin tanımanın vicdanlılık üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür. Ancak tanıma (,857) için Durbin Watson değerinin düşük çıkması değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda yeterli görme tanımanın vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Vicdanlılık için Yeterli Görmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.26: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
		Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
		Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
		Katkı	,305	4,439	,000					
		Tanıma	,173	2,023	,044					
		Kendini İfade	,243	4,819	,000					
		Meydan Okuma	,131	2,709	,007					
2	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				55,751	,000	,677	,458	,450
		Sabit	2,328	3,074	,002					
		Destekleyici Yönetim	,200	3,769	,000					
		Rolde Açıklık	,026	,333	,739					
		Katkı	,153	2,153	,032					
		Tanıma	,373	4,210	,000					
		Kendini İfade	,183	3,528	,000					
		Meydan Okuma	,331	6,576	,000					
		Bağımsız Değişken				193,093	,000	,566	,320	,319
		Sabit	5,613	8,291	,000					
		Yeterli Görme	,594	13,896	,000					

Tablo 4.26 (Devam)

3	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				54,015	,000	,699	,489	,480
		Sabit	1,506	1,994	,047					
		Destekleyici Yönetim	,149	2,832	,005					
		Rolde Açıklık	,001	,020	,984					
		Katkı	,080	1,128	,260					
		Tanıma	,325	3,745	,000					
		Kendini İfade	,124	2,385	,018					
		Meydan Okuma	,306	6,202	,000					
		Yeterli Görme	,247	4,909	,000					
Destekleyici Yönetim: Durbin Watson = 1,551 ; Tolerans = ,697 VIF = 1,434 Katkı: Durbin Watson = 1,524 ; Tolerans = ,685 VIF = 1,460 Tanıma: Durbin Watson = 1.599 ; Tolerans = ,784 VIF =1,276 Kendini İfade: Durbin Watson = 1,540 ; Tolerans = ,675 VIF = 1,482 Meydan Okuma: Durbin Watson = 1,667 ; Tolerans = ,933 VIF = 1,072 Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z = 1,551 ; P < ,000 Katkı Sobel Test: Z = 1,524 ; P < ,000 Tanıma Sobel Test: Z = 1,599 ; P < ,000 Kendini İfade Sobel Test: Z = 1,540 ; P < ,000 Meydan Okuma: Sobel Test: Z = 1,667 ; P < ,000										

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları yeterli görmenin % 42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri destekleyici yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> 0,05), katkı için (ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,677 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Bu

durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=55,751 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,200, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,026, p= ,739>0,05), katkı için (ß= ,153, p= ,032), tanıma için (ß= ,373, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,331, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan yeterli görmenin bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,566 iken düzeltilmiş R^2 ,319 olarak saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme vicdanlılığın % 31,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=193,093 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin yeterli görme için (ß= ,594, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yeterli görmenin vicdanlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Son olarak Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenlerden destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te yeterli görme analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,000< 0,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,458→0,489) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Yeterli görmenin analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,149, katkının ß= ,080, tanımanın ß= ,325, kendini ifadenin ß= ,124 ve meydan okumanın ß= ,306 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim ß= ,200, katkı ß= ,153, tanıma ß= ,373, kendini ifade ß= ,183 ve meydan okuma ß= ,331'dir. Dolayısıyla destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı yeterli görme aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de destekleyici yönetim (p= ,005), tanıma (p= ,000), kendini ifade (p= ,018) ve meydan okuma (p= ,000) için anlamlılık değerlerinin (p) ,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görmenin destekleyici yönetimin, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı

düşünülmüştür. Buna ek olarak katkı (p= ,260) için anlamlılık değerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıktığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görmenin katkının vicdanlılık üzerindeki etkisinde tam aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, Destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okuma için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasındadır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmıştır. Ayrıca VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını ispatlanmıştır.

Ancak Sobel Testi bütün değerler için 1,5 civarındadır ve Z değerinin 1,96'dan az çıkması ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak aracılık etkisini ispatlayamamıştır. Bu durumda yeterli görme destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okuma vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- **Sivil Erdem için Yeterli Görmenin Aracılık Analizi**

Tablo 4.27: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Yeterli Görmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Yeterli Görme	Sabit	3,635	5,007	,000	50,682	,000	,657	,432	,423
		Destekleyici Yönetim	,191	3,749	,000					
		Rolde Açıklık	,109	1,449	,148					
		Katkı	,305	,439	,000					
		Tanıma	,173	2,023	,044					
		Kendini İfade	,243	4,819	,000					
		Meydan Okuma	,131	,709	,007					
2	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				49,114	,000	,653	,427	,418
		Sabit	3,417	4,535	,000					
		Destekleyici Yönetim	,153	2,896	,004					
		Rolde Açıklık	,043	,550	,583					
		Katkı	,334	4,704	,000					
		Tanıma	,108	1,229	,220					
		Kendini İfade	,254	4,863	,000					
		Meydan Okuma	,186	3,721	,000					
		Bağımsız Değişken				224,969	,000	,595	,354	,353
		Sabit	5,954	9,230	,000					
		Yeterli Görme	,611	14,999	,000					

Tablo 4.27 (Devam)

3	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				50,459	,000	,687	,472	,463
		Sabit	2,395	3,214	,001					
		Destekleyici Yönetim	,096	1,862	,063					
		Rolde Açıklık	,014	,180	,857					
		Katkı	,244	3,493	,001					
		Tanıma	,057	,670	,503					
		Kendini İfade	,186	3,594	,000					
		Meydan Okuma	,146	3,002	,003					
		Yeterli Görme	,292	5,829	,000					

Destekleyici Yönetim: Durbin Watson =	1,740	; Tolerans = ,709	VIF = 1,411
Katkı: Durbin Watson =	1,776	; Tolerans = ,682	VIF =1,467
Kendini İfade: Durbin Watson =	1,794	; Tolerans = ,676	VIF =1,479
Meydan Okuma: Durbin Watson =	1,795	; Tolerans =,926	VIF =1,080
Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z =	9,696	; P < ,000	
Katkı Sobel Test: Z =	10.,128	; P < ,000	
Kendini İfade Sobel Test: Z =	10,213	; P < ,000	
Meydan Okuma: Sobel Test: Z =	5,216	; P < ,000	

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan yeterli görme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,657 iken düzeltilmiş R^2 ,423 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklim alt boyutları yeterli görmenin % 42,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 50,682 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerleri destekleyici yönetim için (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklık için (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkı için (ß= ,305, p= ,000), tanıma için (ß= ,173, p= ,044), kendini ifade için (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,131, p= ,007) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,653 iken düzeltilmiş R^2 ,418 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt

boyutları sivil erdemin %41,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=49,114 ve sig=,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,153, p= ,004) rolde açıklık için (ß= ,043, p= ,583>0,05), katkı için (ß= ,334, p= ,000), tanıma için (ß= ,108, p= ,220> 0,05), kendini ifade için (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,186, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan yeterli görmenin bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,595 iken düzeltilmiş R^2 ,353 olarak saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme sivil erdemin % 35,3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F= 224,969 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin yeterli görme için (ß= ,611, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yeterli görmenin sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ıspatlanan bağımsız değişkenlerden destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te yeterli görme analize dahil edilmiştir. Bu durumda yeterli görme anlamlılığını (p= ,000< ,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,427→0,472) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Yeterli görmenin analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,096, katkının ß= ,244, kendini ifadenin ß=0,186 ve meydan okumanın ß= ,146 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim ß= ,153, katkı ß= ,334, kendini ifade ß= ,254 ve meydan okuma ß= ,186'dır. Dolayısıyla destekleyici yönetim, katkı, kendini ifade ve meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı yeterli görme aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de katkı (p= ,001), kendini ifade (p= ,000) ve meydan okuma (p= ,003) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak destekleyici yönetim (p= ,063), için anlamlılık değerinin (p) 0,05

düzeyinin üzerine çıktığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme destekleyici yönetimin sivil erdem üzerindeki etkisinde tam aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, destekleyici yönetim, katkı, kendini ifade ve meydan okuma için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasındadır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmıştır. Ayrıca VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını doğrulamıştır.

Ayrıca destekleyici yönetim, katkı, kendini ifade ve meydan okuma için Sobel Testi Z değerleri 1,96'dan yüksek ve p değerleri anlamlı olarak belirlenmiştir. Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığını ispatlamıştır. Böylece destekleyici yönetim (z=9,696; p< ,000), katkı (z=10,128; p< ,000), kendini ifade (z=10,213; p< ,000) ve meydan okuma (z=5,216; p< ,000) için *yarı* aracılık rolü doğrulanmıştır.

- Özgecilik için Tercih Etmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.28: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Tercih Etme Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
		Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
		Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
		Katkı	,285	4,374	,000					
		Tanıma	,186	2,300	,022					
		Kendini İfade	,246	5,124	,000					
		Meydan Okuma	,064	1,397	,163					
2	Özgecilik	Bağımsız Değişken				12,783	,000	,401	,161	,148
		Sabit	2,691	4,515	,000					
		Destekleyici Yönetim	,015	,359	,720					
		Rolde Açıklık	,041	,665	,506					
		Katkı	,202	3,578	,000					
		Tanıma	,012	,173	,863					
		Kendini İfade	,065	1,571	,117					
		Meydan Okuma	,161	4,072	,000					
		Bağımsız Değişken				18,878	,000	,209	,144	,141
		Sabit	5,096	11,919	0,000					
		Tercih Etme	0,160	4,345	,000					

Tablo 4.28 (Devam)

3	Özgecilik	Bağımsız Değişken				11,087	,000	,404	,163	,148
		Sabit	2,571	4,221	,000					
		Destekleyici Yönetim	,008	,197	,844					
		Rolde Açıklık	,042	,670	,503					
		Katkı	,190	3,289	,001					
		Tanıma	,020	,282	,778					
		Kendini İfade	,055	1,282	,200					
		Meydan Okuma	,164	4,129	,000					
		Tercih Etme	,042	,963	,336					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak psikolojik iklimin alt boyutları olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,571 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin % 31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=32,258 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,160, p= ,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p= ,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,401 iken düzeltilmiş R^2 ,148 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin % 14,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=12,783 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,015, p= ,720>0,05) rolde açıklık için (ß= ,041, p= ,506>0,05), katkı için (ß= ,202, p= ,000), tanıma için (ß=

,012, p= ,863>0,05), kendini ifade için (ß= ,65, p= ,117>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,161, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan tercih etmenin bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,209 iken düzeltilmiş R^2 ,141 olarak saptanmıştır. Bu durumda tercih etme özgeciliğin %14,4'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F=18,878 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin tercih etme için (ß= ,160, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tercih etmenin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişken katkının ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu doğrultuda Model 3'te tercih etme analize dahil edilmiştir. Ancak bu durumda aracı değişken olan tercih etme anlamlılığını (p= ,336>0,05) kaybetmiştir. Böylece katkı ve meydan okuma için analize devam edilmemiştir. Neticede tercih etmenin katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamadığı belirlenmiştir.

- Nezaket için Tercih Etmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.29: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
		Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
		Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
		Katkı	,285	4,374	,000					
		Tanıma	,186	2,300	,022					
		Kendini İfade	,246	5,124	,000					
		Meydan Okuma	,064	1,397	,163					

Tablo 4.29 (Devam)

2	Nezaket	Bağımsız Değişken				42,316	,000	,623	0,388	,379
		Sabit	4,186	7,799	,000					
		Destekleyici Yönetim	,201	5,344	,000					
		Rolde Açıklık	,122	2,177	,030					
		Katkı	,197	3,885	,000					
		Tanıma	,005	,085	,932					
		Kendini İfade	,072	1,937	,054					
		Meydan Okuma	,032	,894	,372					
		Bağımsız Değişken				113,827	,000	,464	,216	,214
		Sabit	8,261	20,224	,000					
		Tercih Etme	,376	10,669	,000					
3	Nezaket	Bağımsız Değişken				40,027	,000	,642	,413	,402
		Sabit	3,738	6,946	,000					
		Destekleyici Yönetim	,176	4,708	,000					
		Rolde Açıklık	,120	2,198	,028					
		Katkı	,153	3,001	,003					
		Tanıma	,023	,377	,706					
		Kendini İfade	,034	,904	,366					
		Meydan Okuma	,042	1,192	,234					
		Tercih Etme	,155	4,059	,000					

Destekleyici Yönetim: Durbin Watson = 1,762 ; Tolerans = 0,793 VIF = 1,261
Rolde Açıklık: Durbin Watson = 1,698 ; Tolerans =0,887 VIF =1,127
Katkı: Durbin Watson = 1,724 ; Tolerans = 0,747 VIF = 1,338

Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z = 7,405 ; P < ,000
Rolde Açıklık Sobel Test: Z = 6,018 ; P < ,000
Katkı Sobel Test: Z = 7,939 ; P <,000

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,571 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin %31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=32,258 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık

değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,160, p= ,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p=0,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan nezaketin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,623 iken düzeltilmiş R^2 ,379 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %37,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=42,316 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,122, p= ,030), katkı için (ß= ,197, p= ,000), tanıma için (ß= ,005, p= ,932>0,05), kendini ifade için (ß= ,072, p= ,054>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,032, p= ,372>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan tercih etmenin bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,464 iken düzeltilmiş R^2 ,214 olarak saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme nezaketin %21,4'ünü açıklamaktadır. Ayrıca F=113,827 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin tercih etme için (ß= ,376, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tercih etmenin nezaket üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ispatlanan destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının bağımlı değişken olan nezaketin üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te tercih etme analize dahil edilmiştir ve tercih etme anlamlılığını (p= ,000< ,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,388→0,413) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Tercih etmenin analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,176, rolde açıklığın ß= ,120 ve katkının ß= ,153 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim ß= ,201, rolde açıklık ß= ,122 ve

katkı ß= ,197'dır. Dolayısıyla destekleyici yönetim, rolde açıklık ve katkı için ß katsayısı azaldığından dolayı tercih etme aracı değişkendir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de destekleyici yönetim (p= ,000), rolde açıklık (p= ,028) ve katkı (p= ,003) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda yeterli görme destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, destekleyici yönetim, rolde açıklık ve katkı için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasında çıkmıştır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmıştır. Ayrıca VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını doğrulamıştır.

Ayrıca destekleyici yönetim, rolde açıklık ve katkı için Sobel Testi Z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığını ispatlamıştır. Böylece destekleyici yönetim (z=7,405; p< ,000), rolde açıklık (z=6,018; p< ,000) ve katkı (z=7,939; p< ,000) için yarı aracılık rolü doğrulanmıştır.

- Centilmenlik için Tercih Etmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.30: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
		Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
		Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
		Katkı	,285	4,374	,000					
		Tanıma	,186	2,300	,022					
		Kendini İfade	,246	5i124	,000					
		Meydan Okuma	,064	1,397	,163					
2	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,422	,000	,318	,101	,087
		Sabit	10,235	9,183	,000					
		Destekleyici Yönetim	,114	1,473	,142					
		Rolde Açıklık	,139	1,206	,228					
		Katkı	,142	1,351	,177					

Tablo 4.30 (Devam)

2		Tanıma	,333	2,551	,011	2,696	,101	,081	,007	,004
		Kendini İfade	,084	1,088	,277					
		Meydan Okuma	,305	4,107	,000					
		Bağımsız Değişken								
		Sabit	13,727	17,166	,000					
		Tercih Etme	,113	1,642	,101					
3	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				6,402	,000	,319	,102	,086
		Sabit	10,374	9,103	,000					
		Destekleyici Yönetim	,122	1,549	,122					
		Rolde Açıklık	,139	1,210	,227					
		Katkı	,155	1,444	,150					
		Tanıma	,325	2,475	,014					
		Kendini İfade	,072	,906	,366					
		Meydan Okuma	,308	4,138	,000					
		Tercih Etme	,048	,595	,552					

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,571 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin %31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=32,258 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß=0,160, p=0,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p=0,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,318 iken düzeltilmiş R^2 ,087 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları centilmenliği %8,7'sini zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F=7,422 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,114, p= ,142>0,05) rolde açıklık için (ß= ,139, p= ,228>0,05), katkı için (ß= ,142, p= ,177>0,05), tanıma için (ß= ,333, p= ,011), kendini ifade için (ß= ,084, p= ,277>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,305, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tanımanın ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan tercih etmenin bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,081 iken düzeltilmiş R^2 ,004 olarak saptanmıştır. Bu durumda tercih etme centilmenliğin %0,4'ünü zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F=2,696 ve sig= ,101 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin tercih etme için (ß= ,113, p= ,101>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tercih etmenin centilmenliğe olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ve analiz 3. Adımda sona erdirilmiştir. Kısacası psikolojik iklimin alt boyutlarının centilmenlik üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü bulunmamıştır.

- Vicdanlılık için Tercih Etmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.31: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
		Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
		Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
		Katkı	,285	4,374	,000					
		Tanıma	,186	2,300	,022					
		Kendini İfade	,246	5,124	,000					
		Meydan Okuma	,064	1,397	,163					
2	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				55,751	,000	,677	,458	,450
		Sabit	2,328	3,074	,002					
		Destekleyici Yönetim	,200	3,769	,000					
		Rolde Açıklık	,026	,333	,739					
		Katkı	,153	2,153	,032					
		Tanıma	,373	4,210	,000					
		Kendini İfade	,183	3,528	,000					
		Meydan Okuma	,331	6,576	,000					
		Bağımsız Değişken				50,963	,000	,333	,111	,108
		Sabit	10,344	15,907	,000					
		Tercih Etme	,399	7,139	,000					
3	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				48,077	0.000	0.678	0.460	0.450
		Sabit	2,123	2,740	,006					
		Destekleyici Yönetim	,190	3,542	,000					
		Rolde Açıklık	,026	,335	,738					
		Katkı	,133	1,829	,068					
		Tanıma	,386	4,329	,000					
		Kendini İfade	,166	3,110	,002					
		Meydan Okuma	,335	6,636	,000					
		Tercih Etme	,068	1,249	,212					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,571 iken

düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin %31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=32,258 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß=0,160, p=0,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p=0,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımnına, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,677 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=55,751 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,200, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,026, p= ,739>0,05), katkı için (ß= ,153, p=0,032), tanıma için (ß= ,373, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,331, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetim, katkı, tanıma, kendini ifade ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan tercih etmenin bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,333 iken düzeltilmiş R^2 ,108 olarak saptanmıştır. Bu durumda tercih etme vicdanlılığın %10,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=50,963 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin tercih etme için (ß= ,399, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tercih etmenin vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ispatlanan destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü saptanmak istenmektedir. Bu doğrultuda Model 3'te tercih etme analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,212>0,05) kaybetmiştir. Neticede tercih etmenin psikolojik iklimin alt boyutlarının vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamadığı belirlenmiştir.

- Sivil Erdem için Tercih Etmenin Aracılık Analizi

Tablo 4.32: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Tercih Etmenin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Tercih Etme	Sabit	2,889	4,193	,000	32,258	,000	,571	,326	,316
		Destekleyici Yönetim	,160	3,320	,001					
		Rolde Açıklık	,007	,100	,920					
		Katkı	,235	4,374	,000					
		Tanıma	,186	2,300	,022					
		Kendini İfade	,246	5,124	0,000					
		Meydan Okuma	,064	1,397	,163					
2	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				49,114	,000	,653	,427	,418
		Sabit	3,417	4,535	,000					
		Destekleyici Yönetim	,153	2,896	,004					
		Rolde Açıklık	,043	,550	,583					
		Katkı	,334	4,704	,000					
		Tanıma	,108	1,229	,220					
		Kendini İfade	,254	4,863	,000					
		Meydan Okuma	,186	3,721	,000					
		Bağımsız Değişken				138,082	,000	0,502	0,252	0,250
		Sabit	8,839	15,293	,000					
		Tercih Etme	,586	11,751	,000					
3	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				49,480	,000	,684	,467	,458
		Sabit	2,603	3,507	,001					
		Destekleyici Yönetim	,106	2,046	,041					
		Rolde Açıklık	,046	,609	,543					
		Katkı	,251	3,580	,000					
		Tanıma	,162	1,889	,060					
		Kendini İfade	,184	3,539	,000					
		Meydan Okuma	,203	4,204	,000					
		Tercih Etme	,289	5,482	,000					

Destekleyici Yönetim: Durbin Watson = 1,596 ; Tolerans = ,789 VIF = 1,267
Katkı: Durbin Watson = 1,573 ; Tolerans = ,744 VIF =1,344
Kendini İfade: Durbin Watson = 1,667 ; Tolerans = ,759 VIF = 1,317

Destekleyici Yönetim Sobel Test: Z = 7,703 ; P < ,000
Katkı Sobel Test: Z = 8,310 ; P < ,000
Kendini İfade Sobel Test: Z = 8,218 ; P < ,000

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan tercih etme üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,571 iken düzeltilmiş R^2 ,316 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları tercih etmenin %31,6'sını açıklamaktadır. Ayrıca F=32,258 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß=0,160, p=0,001), rolde açıklık için (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkı için (ß= ,285, p=0,000), tanıma için (ß= ,186, p= ,022), kendini ifade için (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,064, p= ,163>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın ve kendini ifadenin tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,653 iken düzeltilmiş R^2 ,418 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları sivil erdemin % 41,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=49,114 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,153, p= ,004) rolde açıklık için (ß= ,043, p= ,583>0,05), katkı için (ß= ,334, p= ,000), tanıma için (ß= ,108, p= ,220>0,05), kendini ifade için (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,186, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan tercih etmenin bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,502 iken düzeltilmiş R^2 ,250 olarak saptanmıştır. Bu durumda tercih etme sivil erdemin %25'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=138,082 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin tercih etme için (ß= ,586, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tercih etmenin sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenler destekleyici yönetimin, katkının ve kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te tercih etme analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını p= ,920< 0,05) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,427→0,467) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Tercih etmenin analize girmesiyle destekleyici yönetimin ß= ,106, katkının ß= ,251 ve kendini ifadenin ß= ,184 ve meydan okumanın ß=0,203 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise destekleyici yönetim ß= ,153, katkı ß=0,334 ve kendini ifade ß= ,254 ve meydan okuma ß=0,186'dır. Dolayısıyla destekleyici yönetim, katkı ve kendini ifade için ß katsayısı azaldığından dolayı tercih etme aracı değişkendir. Ancak meydan okuma için ß katsayısı arttığından dolayı tercih etme meydan okuma için aracı değişken değildir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de destekleyici yönetim (p= ,041), katkı (p= ,000) ve kendini ifade (p= ,000) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda tercih etmenin destekleyici yönetimin, katkının ve kendini ifadenin sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Bu değerlere ek olarak, destekleyici yönetim, katkı ve kendini ifade için Durbin Watson değerleri 1,5 ve 2,5 arasında çıkmıştır. Tolerans değerleri 0,2'den yüksek çıkmıştır. Ayrıca VIF değerleri 10'dan az çıkmıştır ve bu durum değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını doğrulamıştır.

Ayrıca destekleyici yönetim, katkı ve kendini ifade için Sobel Testi Z değeri 1,96'dan yüksek ve p değeri anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece Sobel testi, ß değerindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlılığını ispatlamıştır. Böylece Destekleyici yönetim (z=7,703; p< ,000), katkı (z=8,310; p< ,000) ve kendini ifade (z=8,218; p< ,000) için yarı aracılık rolü doğrulanmıştır.

- Özgecilik için Baskı/Gerilimin Aracılık Analizi

Tablo 4.33: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Özgecilik Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
		Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
		Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
		Katkı	,209	2,218	,027					
		Tanıma	,142	1,215	,225					
		Kendini İfade	,103	1,489	,137					
		Meydan Okuma	,601	9,071	,000					
2	Özgecilik	Bağımsız Değişken				12,783	,000	,401	,161	,148
		Sabit	2,691	4,515	,000					
		Destekleyici Yönetim	,015	,359	,720					
		Rolde Açıklık	,041	,665	,506					
		Katkı	,202	3,578	,000					
		Tanıma	,012	,173	,863					
		Kendini İfade	,065	1,571	,117					
		Meydan Okuma	,161	4,072	,000					
		Bağımsız Değişken				5,958	,015	,119	,014	,012
		Sabit	6,360	26,095	,000					
		Baskı/Gerilim	,070	2,441	,015					
3	Özgecilik	Bağımsız Değişken				11,587	,000	,411	,169	,154
		Sabit	2,141	3,261	,001					
		Destekleyici Yönetim	,012	,282	,778					
		Rolde Açıklık	,039	,626	,525					
		Katkı	,214	3.785	,000					
		Tanıma	,020	,292	,770					
		Kendini İfade	,071	1,718	,087					
		Meydan Okuma	,126	2,910	,004					
		Baskı/Gerilim	,059	1,965	,050					
Meydan Okuma: Durbin Watson = 1,361 ; Tolerans = ,863 VIF =1,159										
Meydan Okuma: Sobel Test: Z = 2,312 ; P < ,020										

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin %17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p= ,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,401 iken düzeltilmiş R^2 ,148 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları özgeciliğin %14,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=12,783 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,015, p= ,720>0,05) rolde açıklık için (ß= ,041, p= ,506>0,05), katkı için (ß= ,202, p=0,000), tanıma için (ß= ,012, p= ,863>0,05), kendini ifade için (ß= ,065, p= ,117>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,161, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan baskı/gerilimin bağımlı değişken olan özgecilik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,119 iken düzeltilmiş R^2 ,012 olarak saptanmıştır. Bu durumda baskı/gerilim özgeciliğin % 1,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=5,958 ve sig= ,015 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin baskı/gerilim için (ß= ,070, p= ,015) olduğu

belirlenmiştir. Bu durumda baskı/gerilimin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

4. Adım: Model 2'de anlamlılığı ispatlanan bağımsız değişkenler olan katkının ve meydan okumanın bağımlı değişken olan özgeciliğin üzerindeki etkisinde baskı/gerilimin aracılık etkisi saptanmak istenmektedir. Bu durumda Model 3'te baskı/gerilim analize dahil edilmiştir ve anlamlılığını (p= ,050) kaybetmemiştir. Bunun yanında Model 2'ye göre R^2 değerinin (0,161→0,169) arttığı görülmüştür. Bu durum aracılık etkisini desteklemektedir. Baskı/gerilimin analize girmesiyle katkının ß= ,214 ve meydan okumanın ß= ,126 olduğu görülmektedir. Model 2'de ise katkının ß= ,202 ve meydan okumanın ß= ,161'dir. Dolayısıyla, meydan okuma için ß katsayısı azaldığından dolayı baskı/gerilim aracı değişkendir. Ancak katkı için ß katsayısı arttığından dolayı baskı/gerilim katkı için aracı değişken değildir. Model 2'nin ve Model 3'ün anlamlılık değerleri incelendiğinde iki modelde de meydan okuma (p= ,004) için anlamlılık değerlerinin (p) 0,05 düzeyinin üzerine çıkmadığı saptanmıştır. Bu durumda baskı/gerilimin meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde yarı aracı bir rol oynadığı düşünülmüştür.

Ancak meydan okuma için (1,361) Durbin Watson değerinin düşük çıkması değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda baskı/gerilim meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Nezaket için Baskı/Gerilimin Aracılık Analizi

Tablo 4.34: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
		Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
		Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
		Katkı	,209	2,218	,027					
		Tanıma	,142	1,215	,225					
		Kendini İfade	,103	1,489	,137					
		Meydan Okuma	,601	9,071	,000					

Tablo 4.34 (Devam)

2	Nezaket	Bağımsız Değişken				42,316	,000	,623	,388	,379
		Sabit	4,186	,799	,000					
		Destekleyici Yönetim	,201	5,344	,000					
		Rolde Açıklık	,122	2,177	,030					
		Katkı	,197	3,885	,000					
		Tanıma	,005	,085	,932					
		Kendini İfade	,072	,105	,054					
		Meydan Okuma	,032	,037	,372					
		Bağımsız Değişken				2,592	,108	,079	,006	,004
		Sabit	12,933	50,098	,000					
		Baskı/Gerilim	,049	1,610	,108					
3	Nezaket	Bağımsız Değişken				36,268	,000	,624	,389	,378
		Sabit	4,342	7,310	,000					
		Destekleyici Yönetim	,202	5,360	,000					
		Rolde Açıklık	,121	2,165	,031					
		Katkı	,194	3,760	,000					
		Tanıma	,008	,122	,903					
		Kendini İfade	,071	1,884	,060					
		Meydan Okuma	,042	1,067	,287					
		Baskı/Gerilim	,017	,614	,540					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin % 17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p=

,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,623 iken düzeltilmiş R^2 ,379 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları nezaketin %37,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca F=42,316 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,122, p= ,030), katkı için (ß= ,197, p= ,000), tanıma için (ß= ,005, p= ,932>0,05), kendini ifade için (ß= ,072, p= ,054>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,032, p= ,372>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan baskı/gerilimin bağımlı değişken olan nezaket üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,079 iken düzeltilmiş R^2 ,004 olarak saptanmıştır. Bu durumda baskı/gerilim nezaketin %0,4'ünü zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F=2,592 ve sig= ,108 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin baskı/gerilim için (ß= ,049, p= ,108) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda baskı/gerilimin nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Böylece 4. Adıma geçilmemiş ve analiz sonlandırılmıştır. Neticede baskı/gerilim psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Centilmenlik için Baskı/Gerilimin Aracılık Analizi

Tablo 4.35: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
		Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
		Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
		Katkı	,209	2,218	,027					
		Tanıma	,142	1,215	,225					
		Kendini İfade	,103	1,489	,137					
		Meydan Okuma	,601	9,071	,000					
2	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,422	,000	0,318	,101	,087
		Sabit	10,235	9,183	,000					
		Destekleyici Yönetim	,114	1,473	,142					
		Rolde Açıklık	,139	1,206	,228					
		Katkı	,142	1,351	,177					
		Tanıma	,333	2,551	,011					
		Kendini İfade	,084	1,088	,277					
		Meydan Okuma	,305	4,107	,000					
		Bağımsız Değişken				,144	,604	,019	,000	,002
		Sabit	14,854	32,741	,000					
		Baskı/Gerilim	,020	,380	,704					
3	Centilmenlik	Bağımsız Değişken				7,415	,000	,341	,116	,100
		Sabit	8,930	7,346	,000					
		Destekleyici Yönetim	,106	1,377	,169					
		Rolde Açıklık	,142	1,246	,213					
		Katkı	,169	1,620	,106					
		Tanıma	,350	2,696	,007					
		Kendini İfade	,069	,895	,371					
		Meydan Okuma	,389	4,830	,000					
		Baskı/Gerilim	,145	2,593	,010					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin % 17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p= ,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan centilmenliğin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,318 iken düzeltilmiş R^2 ,087 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları centilmenliğin %8,7'sini zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F=7,422 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,114, p= ,142>0,05) rolde açıklık için (ß= ,139, p= ,228>0,05), katkı için (ß= ,142, p= ,177>0,05), tanıma için (ß= ,333, p= ,011), kendini ifade için (ß= ,084, p= ,277>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,305, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tanıma ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan baskı/gerilimin bağımlı değişken olan centilmenlik üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,019 iken düzeltilmiş R^2 ,002 olarak saptanmıştır. Bu durumda baskı/gerilim centilmenliğin % 0,2'ini zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F= ,144 ve sig= ,604 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin baskı/gerilim için (ß= ,020, p= ,704>0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda baskı/gerilimin centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Böylece 4. Adıma geçilmemiş ve analiz sonlandırılmıştır.

Neticede baskı/gerilim psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının centilmenlik üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Vicdanlılık için Baskı/Gerilimin Aracılık Analizi

Tablo 4.36: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
		Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
		Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
		Katkı	,209	2,218	,027					
		Tanıma	,142	1,215	,225					
		Kendini İfade	,103	1,489	,137					
		Meydan Okuma	,601	9,071	,000					
2	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken				55,751	,000	,677	,458	,450
		Sabit	2,328	3,074	,002					
		Destekleyici Yönetim	,200	3,769	0,000					
		Rolde Açıklık	,026	,333	,739					
		Katkı	,153	2,153	,032					
		Tanıma	,373	4,210	,000					
		Kendini İfade	,183	3,528	,000					
		Meydan Okuma	,331	6,576	,000					
		Bağımsız Değişken				1,603	,206	,062	,004	,001
		Sabit	14,44	37,419	,000					
		Baskı/Gerilim	,058	1,266	,208					
3	Vicdanlılık	Bağımsız Değişken								
		Sabit	2,232	2,688	,007					
		Destekleyici Yönetim	,199	3,751	,000					
		Rolde Açıklık	,026	,331	,741					
		Katkı	,155	2,168	,031					
		Tanıma	,374	4,214	,000					
		Kendini İfade	,184	3,535	,000					
		Meydan Okuma	,325	5,911	,000					
		Baskı/Gerilim	,011	,284	,777					

Aracı değişken analizine göre şu adımlar izlenmiştir:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin % 17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p= ,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan vicdanlılığın üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,677 iken düzeltilmiş R^2 ,450 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları vicdanlılığın % 45'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=55,751 ve sig=0,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,200, p= ,000) rolde açıklık için (ß= ,026, p= ,739>0,05), katkı için (ß= ,153, p= ,032), tanıma için (ß= ,373, p= ,000), kendini ifade için (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,331, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan baskı/gerilimin bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,062 iken düzeltilmiş R^2 ,001 olarak saptanmıştır. Bu durumda baskı/ gerilim vicdanlılığın %0,1'ini zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F=1,603 ve sig= ,206 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin baskı/gerilim için (ß= ,058, p= ,208) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda baskı/gerilimin vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı

saptanmıştır. Böylece 4. Adıma geçilmemiş ve analiz sonlandırılmıştır. Neticede baskı/gerilim psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

- Sivil Erdem için Baskı/Gerilimin Aracılık Analizi

Tablo 4.37: Psikolojik İklimin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Baskı/Gerilimin Aracılık Rolü ile İlgili Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Sig.	R	R^2	Düz. R^2
1	Baskı/Gerilim	Sabit	9,387	9,430	,000	15,101	,000	,430	,185	,172
		Destekleyici Yönetim	,055	,794	,428					
		Rolde Açıklık	,033	,317	,751					
		Katkı	,209	2,218	,027					
		Tanıma	,142	1,215	,225					
		Kendini İfade	,103	1,489	,137					
		Meydan Okuma	,601	9,071	,000					
2	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				49,114	,000	,653	,427	,418
		Sabit	3,417	4,535	,000					
		Destekleyici Yönetim	,153	2,896	,004					
		Rolde Açıklık	,043	,550	,583					
		Katkı	,334	4,704	,000					
		Tanıma	,108	1,229	,220					
		Kendini İfade	,254	4,863	,000					
		Meydan Okuma	,186	3,721	,000					
		Bağımsız Değişken				,017	,897	,006	,000	,002
		Sabit	15,464	41,112	,000					
		Baskı/Gerilim	,006	,130	,896					
3	Sivil Erdem	Bağımsız Değişken				42,077	,000	,654	,427	,417
		Sabit	3,211	3,855	,000					
		Destekleyici Yönetim	,152	2,867	,004					
		Rolde Açıklık	,042	,538	,591					
		Katkı	,339	4,736	,000					
		Tanıma	,112	1,260	,208					
		Kendini İfade	,257	4,889	,000					
		Meydan Okuma	,173	3,148	,002					
		Baskı/Gerilim	,022	,585	,559					

Aracı değişken analizine göre:

1. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın aracı değişken olan baskı/gerilim üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 1'de R değeri ,430 iken düzeltilmiş R^2 ,172 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları baskı/gerilimin % 17,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca F=15,101 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklık için (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkı için (ß= ,209, p= ,027), tanıma için (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifade için (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okuma için (ß= ,601, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katkının ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

2. Adım: Bağımsız değişkenler olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın bağımlı değişken olan sivil erdemin üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. Model 2'de R değeri ,653 iken düzeltilmiş R^2 ,418 olarak saptanmıştır. Bu durumda psikolojik iklimin alt boyutları sivil erdemin % 41,8'ini açıklamaktadır. Ayrıca F=49,114 ve sig= ,000 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin destekleyici yönetim için (ß= ,153, p= ,004) rolde açıklık için (ß= ,043, p= ,583>0,05), katkı için (ß= ,334, p= ,000), tanıma için (ß= ,108, p= ,220>0,05), kendini ifade için (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okuma için (ß= ,186, p= ,000) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda destekleyici yönetimin, katkının kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

3. Adım: Model 2'nin ikinci kısmında aracı değişken olan baskı/gerilimin bağımlı değişken olan sivil erdem üzerindeki etkisi saptanmak istenmektedir. R değeri ,006 iken düzeltilmiş R^2 ,002 olarak saptanmıştır. Bu durumda baskı/gerilim sivil erdemin % 0,2'sini zayıf bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca F= ,017 ve sig= ,897 olması değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. ß ve anlamlılık değerlerinin baskı/gerilim için (ß= ,006, p= ,896) olduğu belirlenmiştir. Bu durumda baskı/gerilimin sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı

saptanmıştır. Böylece son adım olan 4. Adıma geçilmemiş ve analiz sonlandırılmıştır. Neticede baskı/gerilim psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamamaktadır.

4.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması aşağıda özet olarak sunulmuştur. Bunlar:

• Frekans analizi ile katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzdelik dağılımı ile incelenmiştir. Buna göre;

- Anket katılımcıların %36,8'i (153) bayan iken %63,2'si (263) baydır. Katılımcılarının %46'sı (191) evli iken %54'ü (225) ise bekardır. Yine katılımcılarının %13,4'ü (56) 25 yaş ve aşağısı, %13,4'ü (56) 26-35 yaş arası, %40.7'si (169) 36-45 yaş arası, %35.8'i (149) 46-55 yaş arası ve %1.7'si (7) ise 56 yaş ve üzeri çalışanlardır. Katılımcılarının %0,5'i (2) ilköğretim, %42'si (10) lise %17.5'i (73) yüksekokul, %54.5'i (227) lisans, %16.3'ü (68) yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcılarının %9,3'i (39) büro elemanı, %19,5'i (81) tekniker, %20,6'sı (86) mühendis, %8,4'ü (35) sorumlu, %19,2'si (80) uzman yardımcısı, %16,3'ü (68) uzman ve %6,5'i (27) diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %20,4'ü (85) 1 yıldan az, %30,7'si (128) 1-5 yıl arası, %36,8'i (153) 6-10 yıl arası, % 41,1'i (171) 11-15 yıl arası, %1,4'ü (6) 16-20 yıl arası ve %1,2'si (5) 21 yıl ve üzeri hizmet süresince çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %21,1'i (88) Ar-Ge, %37,7'i (157) üretim, % 6,5'i (27) muhasebe ve finans, %10,8'i (45) tedarik, %17,7'si (74) pazarlama ve satış, %2,6'sı (11) insan kaynakları ve %3,3'ü (14) halkla ilişkiler departmanında çalışmaktadır.

• Geçerlilik analizleri doğrultusunda, yapı geçerliliğinin uygunluğunu saptamak ve değişkenlerin ifadelerini uygun boyutlar altında toplamak için faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda:

- Psikolojik iklim ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,892 ve Bartlett testi neticesinde (p=

,000) veri grubunun çok değişkenli normal dağılımdan geldiği bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli bir durumda olduğunu belirtmektedir özdeğerler 1'den büyük altı boyutta toplanmıştır. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olup örneklem büyüklüğüne göre kabul edilebilir düzeydedir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; güvenirlik katsayıları destekleyici yönetim faktörü için ,631, rolde açıklık faktörü için ,633 ve tanıma faktörü için ,624 olup güvenirlik kabul edilebilir bir düzeydedir. Bunlara ek olarak güvenirlik katsayıları katkı faktörü için ,726, kendini ifade faktörü için 0,734 ve meydan okuma faktörü için 0,732 olup güvenirliğin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda faktörlerden kendini ifade ile ilgili faktörün ,734 en yüksek değere sahip olduğu görülürken tanıma ile ilgili faktörün ,624 en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum faktör yüklerinin sosyal bilimler için 0,60 olan güvenirlik seviyesinde makul olduğunu belirtmektedir. Faktörler açıklayıcılığı ise destekleyici yönetim faktörü için % 35,433, rolde açıklık faktörü için % 10,558, katkı faktörü için % 6,790, tanıma faktörü için % 6,286, kendini ifade faktörü için % 5,217 ve son olarak meydan okuma için % 5,214 oranındadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 69,498 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Genel güvenirlik katsayısı ise ,861 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

- Psikolojik iklim ile ilgili madde güvenirliğinde ise toplam madde korelasyonlarının Pİ 3 ifadesi ile ilgili ,559 en yüksek değere sahip olduğu görülürken Pİ 21 ifadesi ile ilgili ,396 en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir. Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği o faktörün güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Örneğin; ilk faktör olan destekleyici yönetim faktörü en yüksek güvenirlik (,631) seviyesindedir. Pİ 3 (,615), Pİ 2 (,609), Pİ 4 (,617) ve Pİ 1 (,621) ifadelerinden hiç biri destekleyici yönetimin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan rolde açıklık faktörü en yüksek güvenirlik (,633) seviyesindedir. Pİ 6 (,623), Pİ 7 (,627) ve Pİ 8 (,619) ifadelerinden hiç biri rolde açıklığın güvenirlik katsayısının

üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan katkı faktörü en yüksek güvenirlik (,726) seviyesindedir. Pİ 11 (,689), Pİ 9 (,677) ve Pİ 12 (,693) ifadelerinden hiç biri katkının güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan tanıma faktörü en yüksek güvenirlik (,624) seviyesindedir. Pİ 13 (,613), Pİ 14 (,609) ve Pİ 15 (,616) ifadelerinden hiç biri tanımanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Beşinci faktör olan kendini ifade faktörü en yüksek güvenirlik (,734) seviyesindedir. Pİ 19 (,719), Pİ 16 (,722) ve Pİ 17 (,725) ifadelerinden hiç biri kendini ifadenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Altıncı faktör olan meydan okuma en yüksek güvenirlik (,732) seviyesindedir. Pİ 20 (,720) ve Pİ 21 (,714) ifadelerinden hiç biri meydan okumanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Sonuçta psikolojik iklim ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır.

- ÖVD ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,858 ve Bartlett testi (p= ,000) anlamlı bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli olduğunu belirtmektedir. Özdeğerler 1'den büyük beş boyutta toplanmıştır. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olup örneklem büyüklüğüne göre kabul edilebilir düzeydedir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre güvenirlik katsayıları özgecilik faktörü için ,618 ve vicdanlılık faktörü için ,629 olup kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyindedir. Bunlara ek olarak güvenirlik katsayıları nezaket faktörü için ,794'dir. Ayrıca bu sayılar, centilmenlik faktörü için ,816 ve sivil erdem faktörü için ,711 olup bu faktörler için güvenirliğin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda centilmenlik ile ilgili faktörün ,816 ile en yüksek değere sahip olduğu görülürken özgecilik ile ilgili faktörün ,618 ile en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum faktör yüklerinin sosyal bilimler için 0,60 olan güvenirlik seviyesi için makul seviyeler içindededir. Faktörler açıklayıcılığı ise özgecilik faktörü için % 30,125, nezaket faktörü için % 14,490, centilmenlik faktörü için % 7,123, vicdanlılık faktörü için % 5,817 ve son olarak sivil erdem faktörü için % 5,600 oranındadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 63,155 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Genel

güvenirlik katsayısı ,813 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

- ÖVD ile ilgili madde güvenirliğine göre madde korelasyonlarının ÖVD 12 ifadesi ile ilgili ,632 en yüksek değere sahip olduğu görülürken ÖVD 11 ifadesi ile ilgili ,252 en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir. Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği o faktörün güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Örneğin; ilk faktör olan özgecilik faktörü en yüksek güvenirlik (,618) seviyesindedir. ÖVD 3 (,614), ÖVD 4 (,612) ve ÖVD 1 (,601) ifadelerinden hiç biri özgeciliğin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan nezaket faktörü en yüksek güvenirlik (,794) seviyesindedir. ÖVD 8 (,710), ÖVD 7 (,713) ve ÖVD 6 (,689) ifadelerinden hiç biri nezaketin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan centilmenlik faktörü en yüksek güvenirlik (,816) seviyesindedir. ÖVD 12 (,813), ÖVD 11 (,805) ve ÖVD 10 (,803) ve ÖVD 9 (,811) ifadelerinden hiç biri centilmenliğin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan vicdanlılık faktörü en yüksek güvenirlik (,629) seviyesindedir. ÖVD 13 (,601) ÖVD 14 (,613), ÖVD 15 (,619) ve ÖVD 16 (,607) ifadelerinden hiçbiri vicdanlılığın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Beşinci faktör olan sivil erdem faktörü en yüksek güvenirlik (,711) seviyesindedir. ÖVD 18 (,670), ÖVD 20 (,688) ve ÖVD 17 (,617) ve ÖVD 19 (,681) ifadelerinden hiç biri sivil erdemin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Yani ölçeklerdeki ifadelerden birisi çıkarılınca ölçeğin güvenirliği azalmamıştır. Bunlara ek olarak ifade çıkarılırsa ölçeğin ortalamalarının ve varyanslarının pek değişmediği belirlenmiştir. Sonuçta ÖVD ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır.

- İçsel motivasyon ile alakalı geçerlilik ve güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin ve boyutların geçerliliğini saptamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri ,863 ve Bartlett testi p= ,000 bulunmuştur. Bu durum ifadelerin faktör analizine elverişli bir durumda olduğunu

belirtmektedir. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,30'un üzerinde olup sosyal bilimler için 350 ve üzeri örneklemde 0,30 örneklem büyüklüğüne göre kabul edilebilir bir düzeydedir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre baskı/gerilim faktörünün güvenirliği ,657 olup bu faktör kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyindedir. Ayrıca güvenirlik katsayıları ilgi/hoşlanma faktörü için ,790 olup yeterli görme faktörü için ,789 ve tercih etme faktörü için ,771'dir ve bu durum güvenirliğin iyi seviyede olduğa işaret eder. Bu doğrultuda ilgi/hoşlanma ile ilgili faktörün ,790 ile en yüksek değere sahip olduğu görülürken baskı/gerilim ile ilgili faktörün ,657 ile en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum faktör yüklerinin sosyal bilimler için 0,60 olan güvenirlik seviyesi için makul seviyeler içinde olduğunu belirtir. Faktörler açıklayıcılığı ise ilgi/hoşlanma faktörü için % 32,56, yeterli görme faktörü için % 16,52, tercih etme faktörü için % 7,64 ve baskı/gerilim faktörü için % 6,38 oranındadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 63,118 olup bu sayı geçerliliği açıklamaktadır. Genel güvenirlik katsayısı ,792 olup bu sayı ölçeğin iyi bir seviyede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

- İçsel motivasyon ile ilgili toplam madde güvenirliği kapsamında toplam madde korelasyonlarının İM 4 ifadesi ile ilgili ,666 en yüksek değere sahip olduğu görülürken İM 6 ifadesi ile ilgili ,281 en düşük değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum toplam madde korelasyonu için en asgari değer olan 0,25'ten büyüktür ve kabul edilebilir bir seviyededir. Ayrıca bu ölçekle ilgili toplam madde istatistiklerinde ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak bir faktör altında toplanan ifadelerin hiçbirinin ifade silindiği taktirde güvenirliği o faktörün güvenirlik sayısından fazla çıkmamıştır. Örneğin; ilk faktör olan ilgi/hoşlanma faktörü en yüksek güvenirlik (,790) seviyesindedir. İM 4 (,765), İM 3 (,768) ve İM 1 (,767), İM 5 (,770), İM 2 (,775), İM 6 (,788) ifadelerinden hiçbiri ilgi/hoşlanmanın güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. İkinci faktör olan yeterli görme faktörü en yüksek güvenirlik (,789) seviyesindedir. İM 10 (,769), İM 12 (,771), İM 8 (,773), İM 11 (,773), ve İM 9 (,768), ifadelerinden hiçbiri yeterli görmenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Üçüncü faktör olan tercih etme faktörü en yüksek güvenirlik (,771) seviyesindedir. İM 16 (,765), İM 17 (,763), İM 15 (,756), İM 14 (,755) ve İM 13

(,758) ifadelerinden hiç biri tercih etmenin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Dördüncü faktör olan baskı/gerilim faktörü en yüksek güvenirlik (,657) seviyesindedir. İM 19 (,653) İM 21 (,624), İM 22 (,637) ve İM 20 (,649) ifadelerinden hiçbiri baskı/gerilimin güvenirlik katsayısının üzerine çıkmamıştır. Yani ölçeklerdeki ifadelerden birisi çıkarılınca ölçeğin güvenirliği azalmamıştır. Bunlara ek olarak ifade çıkarılırsa ölçeğin ortalamalarının ve varyanslarının pek değişmediği belirlenmiştir. Sonuçta ÖVD ifadelerinin güvenirliliği dolayısıyla iç tutarlılığı vardır ve bir faktör altında teste tabi olacağı söylenebilir.

- Faktör analizlerinin yapılmasının ardından yine ölçeklerin geçerliliğini incelemek ve faktör yapılarını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için $\Delta X^2/df < 5$, GFI > .85, AGFI > .80, CFI > .90, IFI > .80, RMSEA< .08 değerleri belirlenen düzeylerde olursa uyum iyiliği değerleri makul seviyededir. doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; psikolojik iklim ölçeğinde altı boyutlu ($\Delta X^2/df$ =3,158; p<,001; GFI =,914; AGFI =,873; CFI=,907; IFI =,908; RMSEA = ,074), içsel motivasyon ölçeğinde dört boyutlu ($\Delta X^2/df$ =2,958; p<,001; GFI=,913; AGFI =,878; CFI=,908; IFI=,909; RMSEA= ,069) ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde ise beş boyutlu ($\Delta X^2/df$ =3,140; p<,001; GFI= ,909; AGFI = ,877; CFI= ,901; IFI= ,921; RMSEA= ,072) modellerin iyi uyum verdiği saptanmıştır. Sonuçta her ölçeğin boyut sayıları doğrulayıcı faktör analiziyle aynı doğrultuda bulunmuştur.

• Değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde faktör analizlerinden sonra güvenilirliği doğrulanan faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları ile çarpıklık ve basıklıkları bulunmuştur. Bu doğrultuda;

- Meydan okuma (2,371) ve baskı/gerilim (1,992) boyutu hariç ortalamalar, boyutların ortası olan 2.5 değerinin üzerindedir. Ortalama ve standart sapmalara göre katılımcılar, katkı (3,986) ile ilgili en olumlu bakış açısına sahipken Baskı/gerilim (1,992) ile ilgili en olumsuz bakış açısına sahiptir. Genel olarak psikolojik iklim, ÖVD ve içsel motivasyon için çarpıklık değerleri -1,393 ve -,212 arasında değişmektedir. Çarpıklık değerlerinin pozitif olması sağa çarpıklığı belirtirken değerlerin negatif olması sola çarpıklığı belirtmektedir. Ayrıca basıklık değerleri -,283 ile + 1,881 arasında değişmektedir. Bu durumda basıklıklığın pozitif olması

eğrinin normale göre dik olduğunu, basıklığın negatif olması eğrinin normale göre daha basık olduğunu belirtmektedir.

- Psikolojik iklim ile ilgili tanımlayıcı istatistikler kapsamında çarpıklık değerleri -1,330 ve -,313 arasındadır ve bu dağılım normal olarak değerlendirilmektedir. Basıklık değerleri, -,717 ve +1,936 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basıklığı belirtmektedir. ÖVD ile ilgili tanımlayıcı istatistikler kapsamında çarpıklık değerleri -1,239 ve -,476 arasında değişmektedir. Bu dağılım normal olarak değerlendirilmektedir. Basıklık değerleri ise -1,107 ve +1,937 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basıklığı belirtmektedir. İçsel motivasyon ile ilgili tanımlayıcı istatistikler kapsamında çarpıklık değerleri -1,501 ve -,065 dağılımı normal olarak değerlendirilmektedir. Basıklık değerleri,

- ,878 ve 1,936 arasında değişmektedir. Dağılımın Pozitif değerler alması normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler alması normal dağılıma göre basıklığı belirtmektedir.

• Korelasyon analizi doğrultusunda bağımsız değişken olan psikolojik iklim ve alt boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ve aracı değişken olan içsel motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

- Genel ÖVD ile destekleyici yönetim (r= ,598; p= ,000), katkı (r= ,603; p= ,000), tanıma (r= ,520; p= ,000), kendini ifade (r= ,569; p= ,000), genel psikolojik iklim (r= ,703; p= ,000), yeterli görme (r= ,654; p= ,000) ve genel içsel motivasyon (r= ,672; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel ÖVD ile rolde açıklık (r= ,438; p= ,000), tercih etme (r= ,449; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel ÖVD ile meydan okuma (r= ,286; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Özgecilik ile destekleyici yönetim (r= ,248; p= ,000), katkı (r= ,338; p= ,000) ve kendini ifade (r= ,303; p= ,000), ve genel psikolojik iklim (r= ,370; p=

,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Özgecilik ile rolde açıklık (r=0,182; p=0,000), tanıma (r= ,232; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,273; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca özgecilik ile ilgi/hoşlanma (r= ,313; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,319; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Özgecilik ile tercih etme (r=0,209; p=0,000) ve baskı/gerilim (r= ,119; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Nezaket ile destekleyici yönetim (r= ,565; p= ,000) ve katkı (r= ,538; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile rolde açıklık (r= ,441; p= ,000), tanıma (r= ,384; p= ,000) ve kendini ifade (r=0,470; p=0,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile meydan okuma (r= ,174; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca nezaket ile yeterli görme (r= ,567; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Nezaket ile ilgi/hoşlanma (r= ,462; p= ,000) ve tercih etme (r= ,464; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Centilmenlik ile destekleyici yönetim (r= ,216; p= ,000), rolde açıklık (r= ,170; p= ,001), katkı (r= ,182; p=0,001), tanıma (r= ,182; p= ,001), kendini ifade (r= ,103; p= ,037) ve meydan okuma arasında (r= ,119; p= ,015) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca centilmenlik ile ilgi/hoşlanma (r= ,222; p= ,001), yeterli görme (r= ,209; p= ,001) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Vicdanlılık ile destekleyici yönetim (r= ,527; p= ,000), tanıma (r= ,523; p= ,000) ve kendini ifade (r= ,532; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Vicdanlılık ile rolde açıklık (r= ,354; p= ,000), katkı (r= ,491; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,413; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca vicdanlılık ile yeterli görme (r= ,566; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca vicdanlılık ile ilgi/hoşlanma (r= ,481; p= ,000) ve

tercih etme (r= ,333; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Sivil erdem ile destekleyici yönetim (r= ,512; p= ,000), katkı (r= ,556; p= ,000) ve kendine ifade (r= ,568; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Sivil erdem ile rolde açıklık (r= ,362; p= ,000) ve tanıma (r= ,444; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. sivil erdem ile meydan okuma (r= ,298; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca sivil erdem ile ilgi/hoşlanma (r= ,564; p= ,000), yeterli görme (r= ,595; p= ,000) ve tercih etme (r= ,502; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır.

- Genel psikolojik iklimle nezaket (r= ,592; p= ,000), vicdanlılık (r= ,663; p= ,000), sivil erdem (r= ,641; p= ,000) ve genel ÖVD (r= ,703; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel psikolojik iklimle özgecilik (r= ,370; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel psikolojik iklimle centilmenlik değişkenleri arasında (r= ,171; p= ,000) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca Genel psikolojik iklimle ilgi/hoşlanma (r= ,669; p= ,000), yeterli görme (r= ,632; p= ,000) ve genel içsel motivasyon (r= ,700; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel psikolojik iklimle tercih etme (r= ,481; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Destekleyici yönetim ile ilgi/hoşlanma (r= ,569; p= ,000) ve yeterli görme (r= ,535; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Destekleyici yönetim ile tercih etme (r= ,455; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Rolde açıklık ile ilgi/hoşlanma (r= ,418; p= ,000), yeterli görme (r= ,342; p= ,000) ve tercih etme (r= ,336; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Katkı ile ilgi/hoşlanma (r= ,540; p= ,000), yeterli görme (r= ,560; p= ,000) ve tercih etme (r= ,503; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek

düzeyli bir ilişki vardır. Katkı ile baskı/gerilim (r= ,132; p= ,000) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Tanıma ile ilgi/hoşlanma (r= ,517; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Yeterli görme (r= ,458; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca tanıma ile tercih etme (r= ,254; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Kendini ifade ile ilgi/hoşlanma (r= ,538; p= ,000), yeterli görme (r= ,568; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Kendini ifade ile tercih etme (r= ,490; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

- Meydan okuma ile baskı/gerilim (r= ,370; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Meydan okuma ile ilgi/hoşlanma (r= ,287; p= ,000) arasında ve yeterli görme (r= ,266; p= ,000) pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır.

- Genel içsel motivasyon ile nezaket (r= ,531; p= ,000), vicdanlılık (r= ,562; p= ,000), sivil erdem (r= ,640; p= ,000) ve genel ÖVD (r= ,672; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile özgecilik (r= ,361; p= ,000), değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile centilmenlik (r= ,215; p= ,000) arasında pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki vardır. Ayrıca genel içsel motivasyon ile destekleyici yönetim (r= ,578; p= ,000), katkı (r= ,561; p= ,000), kendini ifade (r= ,576; p= ,000) ve genel psikolojik iklim (r= ,700; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki vardır. Genel içsel motivasyon ile rolde açıklık (r= ,395; p= ,000), tanıma (r= ,481; p= ,000) ve meydan okuma (r= ,403; p= ,000) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyli bir ilişki vardır.

• Araştırmada kullanılan basit regresyon analizi ile değişkenlerin karşılıklı ilişkileri araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi olarak da isimlendirilen hiyerarşik regresyon analiziyle ise bağımlı değişken üzerinde birden çok bulunan bağımsız

değişkenlerin tesiri bulunmaya çalışılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde Baron ve Kenny'in bulduğu dört aşamalı aracı değişken analizi kullanılmıştır. Bir önceki bölümde, korelasyon analizleri kapsamında incelenen korelasyon katsayılarının 0,80 altında olması çoklu bağlantınına olmadığına işaret etmektedir. Ancak yeterli bir kriter değildir. Ayrıca analizlerde kullanılan tolerans (> 0,2) VIF (< 10) ve Durbin Watson değerleri (1,5 ya da 2,5) değişkenler arası doğrudaşlık ve otokorolasyonun olmadığını belirmeyi ve böylece çoklu bağlantı olmadığını saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca genel olarak aracılık analizlerinde, aracılığın varlığını bütünüyle doğrulamak için, Sobel Testinin anlamlılığını görmek gereklidir. Sobel Testinde Z değeri (> 1,96) ve p değeri anlamlı olmalıdır. Bu doğrultuda basit ve hiyerarşik regresyon (Baron ve Kenny'nin dört kademeli aracılık testi vasıtasıyla) analizlerine göre aralarında ilişki ve aracılık etkileri bulunan ifadeler hipotezler doğrultusunda şu şekilde sıralanmıştır:

A- H1: Psikolojik iklimin içsel motivasyon üzerinde olumlu (ß= ,651, p= ,000) bir etkisi vardır.

B- H1a: Psikolojik iklim alt boyutlarının içsel motivasyon alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu doğrultuda;

- Destekleyici yönetimin (ß= ,341, p= ,000), katkının (ß= ,290, p= ,005), tanımanın (ß= ,448, p= ,000), kendini ifadenin (ß= ,225, p= ,003) ve meydan okumanın (ß= ,215, p= ,003) ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß= ,191, p= ,000), rolde açıklığın (ß= ,109, p= ,148> ,05), katkının (ß= ,305, p= ,000), tanımanın (ß= ,173, p= ,044), kendini ifadenin (ß= ,243, p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,131, p= ,007) yeterli görme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß=0,160, p=0,001), rolde açıklığın (ß= ,007, p= ,920>0,05), katkının (ß= ,285, p=0,000), tanımanın (ß= ,186, p= ,022), kendini ifadenin (ß= ,246, p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,064, p= ,163>0,05) tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß= ,055, p= ,428>0,05), rolde açıklığın (ß= ,033, p= ,751>0,05), katkının (ß= ,209, p= ,027), tanımanın (ß= ,142, p= ,225>0,05), kendini ifadenin (ß= ,103, p= ,137>0,05) ve meydan okumanın (ß= ,601, p= ,000) baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durumda H1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

C- H2: Psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu (ß= ,644, p= ,000) bir etkisi vardır.

D- H2a: Psikolojik iklim alt boyutlarının ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu doğrultuda;

- Katkının (ß= ,202, p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,161, p= ,000) özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß= ,201, p= ,000) rolde açıklığın (ß= ,122, p= ,030), katkının (ß= ,197, p= ,000) nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- Tanımanın (ß= ,333, p= ,011) ve meydan okumanın için (ß= ,305, p= ,000) centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß= ,200, p= ,000), katkının (ß= ,153, p= ,032), tanımanın (ß= ,373, p= ,000), kendini ifadenin (ß= ,183, p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,331, p= ,000) vicdanlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

- Destekleyici yönetimin (ß= ,153, p= ,004), katkının (ß= ,334, p= ,000), kendini ifadenin (ß= ,254, p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,186, p= ,000) sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Bu durumda H2a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

E- H3: İçsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu (ß= 0, 663, p= ,000) bir etkisi vardır.

F- H3a: İçsel motivasyon alt boyutlarının ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu doğrultuda:

- İlgi/hoşlanmanın (ß= ,075, p= ,005), yeterli görmenin (ß= ,120, p= ,004) ve baskı/gerilimin (ß= ,081, p= ,004) özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- İlgi/hoşlanmanın (ß= ,065, p= ,007), yeterli görmenin (ß= ,267, p= ,000) ve tercih etmenin (ß= ,166, p= ,000) nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- İlgi/hoşlanmanın (ß= ,132, p= ,010) ve yeterli görmenin (ß= ,169, p= ,036), centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- İlgi/hoşlanmanın (ß= ,139, p= ,000) ve yeterli görmenin (ß= ,443, p= ,000) vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

- İlgi/hoşlanmanın (ß= ,179, p= ,000), yeterli görmenin (ß= ,316, p= ,000) ve tercih etmenin (ß= ,284, p= ,000) sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durumda H3a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

G- H4: İçsel motivasyon psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde *yarı aracı* (ß= ,644→ ß= ,418 ve p= ,000< 0,005) bir rol oynamaktadır.

H- H5: Psikolojik iklimin alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun alt boyutlarının aracılık rolünün araştırılması doğrultusunda:

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının özgecilik üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık rolü ile ilgili olarak; ilgi/hoşlanma psikolojik iklimin alt boyutlarından olan katkının (ß= ,202→ß= ,185 ve p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,161→ß= ,149 ve p= ,001) özgecilik üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır.

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık rolü ile ilgili olarak; ilgi/hoşlanma psikolojik iklimin alt boyutlarından olan katkının (ß= ,334→ ß= ,287 ve p= ,000), kendini ifadenin (ß= ,254 → ß= ,217 ve p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,186 → ß= ,152 ve p= ,002) sivil erdem üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol üstlenirken destekleyici yönetimin (ß= ,153 →ß= ,098 ve p= ,063) ve tanımanın (ß= ,108→ ß=,37 ve p= ,675) sivil erdem üzerindeki etkisinde *tam aracı* bir rol üstlendiği ispatlanmıştır.

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; yeterli görme destekleyici yönetimin

(ß= ,201→ ß= ,159 ve p= ,000) ve katkının (ß= ,197→ ß= ,131 ve p= ,009) nezaket üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır.

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; katkının (ß= ,334 → ß= ,244 ve p= ,001), kendini ifadenin (ß=0,186 → ß=,254 ve p= ,000) ve meydan okumanın (ß= ,186 → ß= ,146 ve p= ,003) yarı aracılık rolü ve destekleyici yönetimin (ß=,153 → ß= ,096 ve p= ,063*) tam aracılık* rolü doğrulanmıştır.

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; destekleyici yönetim (ß= ,201 → ß=,176 ve p= ,000), rolde açıklık (ß= ,122 → ß= ,120 ve p= ,028) ve katkı (ß= ,197→ ß=,153 ve p= ,000) için *yarı aracılık* rolü doğrulanmıştır.

- Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; Destekleyici yönetim (ß= ,153→ ß=,106 ve p= ,041), katkı (ß= 0,334 → ß=,251 ve p= ,000) ve kendini ifade (ß= ,254 → ß= ,184 ve p= ,000) için *yarı aracılık* rolü doğrulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün iş dünyasında özellikle ilaç ve kimya sanayi kuruluşlarında teknolojik ve teknik imkânların her geçen gün daha da artması çalışanların örgütteki rolünü azaltmamış aksine artırmıştır. Bunun nedeni, bu imkânlardan en iyi şekilde faydalanılması için insan faktörüne ihtiyaç duyulmasıdır. Çünkü bir örgütte tüm işletme fonksiyonlarının birleşmesini sağlayan, onları yöneten, düzenleyen ve daha da ileri gitmesini sağlayan çalışanlardır. Ancak çalışanların sosyal bireyler olduğu ve her an etrafıyla etkileşim içinde olduğu unutulmamalıdır.

Günümüz şartlarının getirdiği büyük ilerlemelere karşın örgütlerde çalışanların psikolojik yönünün araştırılması gerekliliği de artmaktadır. Çalışanlar, örgüt ve diğer çalışanlarla sürekli etkileşim halinde olduğu için örgütteki olumlu ya da olumsuz atmosfer onların ruh haline yansıyacaktır. Özellikle çalışanların, örgüt hakkındaki olumlu algısı kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayacak ve örgüt ve diğer çalışanlar için daha fazla özveri ve çaba sarfetmesine yol açacaktır. Bu doğrultuda olumlu psikolojik iklim algısına sahip olan çalışanların içsel motivasyonu daha da artabilir ve bu durum onların örgütsel vatandaşlık sergileme olasılığını artırabilir.

İyi bir örgüt atmosferinin oluştuğunun algılanması sonucu ortaya çıkan olumlu psikolojik iklim, örgütün çalışanlar tarafından bireysel olarak nasıl algılandığı ile ilgilidir. Psikolojik iklim, çalışanların şahsi yani subjektif düşüncelerini yansıttığı için onların görevleri ile ilgili ve örgütle ilgili sergileyecekleri davranışların psikolojik alt yapısını oluşturacaktır. Örgüt hakkında olumlu bir psikolojik iklim algısına sahip olan bir çalışan örgütle ilgili olumlu tavır ve davranışlar sergilemek ve iş sorumluluklarını yerine getirmek konusunda iyi bir seviyeye ulaşabilir. Ancak çalışan olumlu bir psikolojik iklim algısının oluşturduğu yüksek bir içsel motivasyona sahipse yani çalışanın arzu ve merak duydukları yönünde sadece yaptığı faaliyetin kendisinden aldığı zevk, merak, tutku gibi olgular için hareket etmesi söz konusuysa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi başka bir deyişle formal görev tanımlarının ya da iş rollerinin ötesinde örgüt için gönüllü olarak davranış sergilemesi kaçınılmaz olacaktır.

"Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmada Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunda (İSO 500) çalışmakta olan 416 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün ortaya konması çalışmanın temel amacını oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre özellikle 36-45 yaş aralığı, 6-10 yıl arası çalışma süresi, lisans mezunu ve üretim departmanı çalışanları için içsel motivasyonun psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde yarı aracılık rolü değerleri yüksek çıkmıştır. Bu durum yaşın ilerlemesinin ve mesleki çalışma sürelerinin artmasının, eğitim seviyesinin yüksek olmasının çalışanları daha bilinçli yaptığı, hislerinin daha çok farkına vardıklarının bir göstergesi olabilir. Ayrıca 26-35 yaş aralığı, 6-10 yıl arası çalışma süresi, yüksekokul mezunu, üretim departmanı çalışanları için ilgi/hoşlanmanın katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde yarı aracılık rolü değerleri ve ilgi/hoşlanmanın katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki yarı aracılık rolü değerleri yüksek çıkmıştır. Bu durum daha genç yaştaki ve işi hakkında daha az tecrübeye sahip çalışanların işine karşı daha heyecanlı olması ve işinden zevk almaya verdiği önemden dolayı olabilir. Bunlara ek olarak 46-55 yaş aralığı, 11-15 yıl arası çalışma süresi, lisans mezunu ve üretim departmanı çalışanları için yeterli görmenin katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde yarı aracılık rolü değerleri ve destekleyici yönetim için yarı aracılık rolü değerleri yüksek çıkmıştır. Bu durum orta yaşta olan, daha tecrübeli çalışanların örgüte katkı sağladığını düşündüğü, örgütte kendini iyi ifade edebildiği ve daha zor görevlere hazır olduğu bu doğrultuda kendini işi konusunda yeterli gördüğü ve daha çok sivil erdem içeren davranışlara meyil ettiğini belirtiyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre psikolojik iklimin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın yeterli görme üzerinde

olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bunlara ek olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın tercih etme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak destekleyici yönetimin, rolde açıklığın, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, üstlerin çalışanların yaptığı işleri desteklemesinin, onlara cesaret vermesinin, yaptıkları işleri tanımasının, çalışanların katkılarının farkında olmasının, örgüt içinde kendini ifade etmelerine izin verilmesinin ve zorlu işlere karşı meydan okumalarının üstleri tarafından desteklenmesinin çalışanların ilgi/hoşlanma düzeyini artırması olmuş olabilir. Buna ek olarak bu durum çalışanların kendilerini görevlerinde yeterli görmelerini sağlamış olabilir ve işlerinde çalışmayı sürdürmelerini tercih etmelerinde etkili olabilir. Ayrıca katkının baskı/gerilim üzerindeki olumlu etkisi çalışanların kendilerinin örgüte katkıda bulunduğunu hissetmelerini daha üst düzey iş zorluklarında daha cesaretli olmalarını ve daha fazla çaba sarfetmelerini etkilemesi ile ilgili olabilir ve meydan okumanın baskı/gerilim üzerindeki olumlu etkisinde, çalışanların meydan okuma seviyelerinin baskı ve gerilim hissetme düzeylerini artırdığı böylece işlerini daha iyi yapma çabasıyla işlerinde daha verimli ve etkin olabileceklerine işaret edilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, destekleyici yönetimin, rolde açıklığın ve katkının nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ile tanımanın ve meydan okumanın centilmenlik üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Bunlara ek olarak Destekleyici yönetimin, katkının, tanımanın, kendini ifadenin ve meydan okumanın vicdanlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Son olarak destekleyici yönetimin, katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, üst yönetimin çalışanların fikirlerini desteklemesi, esnek olması, çalışanlarına güvenmesi ve yetki vermesi gibi davranışlar ile çalışanların ÖVD'sini olumlu etkilemesinin neticesi olabilir. Yani bu durum çalışanların örgütle ilgili olarak iş arkadaşlarına isteyerek ve menfaat beklemeden yardım etmesine, örgütle ilgili sorunlara gönüllü olarak zaman ayırmasına, örgütün çıkarları

doğrultusunda davranmasına ve örgütle ilgili konularda olumlu davranmasına ve genel olarak örgütle ilgili pozitif düşünmesine sebep olabilir.

Buna ek olarak içsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin ve baskı/gerilimin özgecilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ilgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin ve tercih etmenin nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. İlgi/hoşlanmanın, yeterli görmenin centilmenlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. İlgi/hoşlanmanın yeterli görmenin vicdanlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Son olarak ilgi/hoşlanmanın yeterli görmenin ve tercih etmenin sivil erdem üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum örgütlerde çalışan ihtiyaçlarına artan bir vurgu olduğunu belirtir. Bu durumda örgütler için tamamen dışsal ödüller üzerine odaklanan motivasyon biçimlerinin fayda vermediği görülmüştür. Bu doğrultuda içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların işlerinden daha memnun olduğu ve örgüt için iş tanımlarının ötesinde daha fazla gönüllü davranışlar sergilediği ileri sürülebilir. Bu durumda çalışanlar kendi arzuları ve istekleri doğrultusunda görevini yerine getirdiği için kendi çıkarlarını değil örgütün çıkarlarını korumakta bu durumda örgüte ayrı bir fayda sağlamaktadır.

Analizler doğrultusunda, içsel motivasyon psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır. Bu durum psikolojik iklimin çalışan psikolojisi üzerinde çok güçlü etkiler yaratabileceği ve bu durumun içsel motivasyon aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği yargısından kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların bariz bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi dışsal bir etki ile oluşamaz ancak içsel olarak motive olmuş bir birey içinden gelerek ve örgüt için olumlu tavır ve hareketlerde bulunabilir. Bu durumda içsel motivasyonla sağlanan gerçek verim ve bağlılık dışsal hiçbir etken tarafından aynı şekilde sağlanamaz. İçsel motivasyonun ortaya çıkması için çalışanın örgütte algıladığı psikolojik iklim olumlu bir doğrultuda olmalıdır. Ancak bu durumda çalışan içsel olarak motive olabilir. Çünkü örgütün atmosferinden olumlu olarak etkilenmeyen bir çalışan güdülenemez, örgüt için ekstra rol davranışları sergilemeyemez ve hatta işini layikiyle yerine getiremez. Bu doğrultuda örgütle ilgili

psikolojik iklim algısı olumlu yönde olan çalışanların içsel motivasyonun arttığı ve görevleriyle ilgili faaliyetleri keyif aldıkları ve gerçekten istedikleri için yaptıkları sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme olasılığının da arttığı söylenebilir. Bu noktada içsel motivasyonu artan çalışanlar kendilerine verilen sorumlulukları daha iyi yapmaya çalışırlar ve görev tanımlarının ötesinde fazladan olumlu davranış sergilemeye başlarlar ve bu noktada örgütle ilgili olumlu davranışlarda bulunurlar.

Ayrıca daha detaylı olarak psikolojik iklimin alt boyutlarının özgecilik üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık rolü ile ilgili olarak; psikolojik iklimin alt boyutlarından olan katkının ve meydan okumanın özgecilik üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır. Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde ilgi/hoşlanmanın aracılık rolü ile ilgili olarak; psikolojik iklimin alt boyutlarından olan katkının, kendini ifadenin ve meydan okumanın sivil erdem üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynadığı ispatlanırken destekleyici yönetimin ve tanımanın sivil erdem üzerindeki etkisinde *tam aracı* bir rol üstlendiği ispatlanmıştır.

Psikolojik iklimin alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; destekleyici yönetim ve katkının nezaket üzerindeki etkisinde *yarı aracı* bir rol oynamaktadır. Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde yeterli görmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; katkı, kendini ifade ve meydan okuma için yarı aracılık rolü ve destekleyici yönetim için *tam aracılık* rolü doğrulanmıştır.

Psikolojik iklimin alt boyutlarının nezaket üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; destekleyici yönetim, rolde açıklık ve katkı için *yarı aracılık* rolü doğrulanmıştır. Psikolojik iklimin alt boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisinde tercih etmenin aracılık rolü ile ilgili olarak; destekleyici yönetim, katkı ve kendini ifade için *yarı aracılık* rolü doğrulanmıştır.

Analizler neticesinde psikolojik iklimin içsel motivasyonun çeşitli alt boyutları aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ispatlanmıştır. Özellikle, içsel motivasyonun alt boyutları olan ilgi/hoşlanma ve yeterli görme psikolojik iklim alt

boyutlarından olan destekleyici yönetimin ve katkının ÖVD'nin alt boyutları olan nezaket ve sivil erdem üzerinde aracılık rolü belirlenmiştir. Bunun durum, destekleyici yönetimin ve katkının çalışanların işe karşı ilgisini artıracağı ve kendisini yaptığı iş ve görevleri doğrultusunda yeterli görmesini sağlayacağı ve bu durumun çalışanların örgüt içinde sergileyeceği nezaketli davranışları yani özenli, sorumluluk sahibi ve dikkatli bir şekilde davranarak problemlerin oluşmasına mani olacak bir duruşta olmayı ve sivil erdemi başa bir deyişle diğer çalışanları bilgilendirmeyi ve örgütsel ilerlemelere uymayı artıracağını düşünmemize neden olabilir.

Baskı/gerilim boyutunun verilerinin istatistiki olarak düşük çıkması ve hiçbir aracı rol oynamaması çalışanların işini yaparken baskı duymadığı anlamına gelebilir. Bu durum çalışanların verimliliğini ve etkinliğini olumsuz olarak etkiler. Çünkü çalışanlar daha güç ve zor olan ve başarısına dair belirsizlik olan görevleri yerine getirirken daha çok motive olurlar. Başka bir açıdan çalışanlar, işini başarıp başarmayacağına, hakkıyla yerine getirip getiremeyeceğine dair bir endişe duymuyor olabilirler. Bu durum çalışanların içsel motivasyonunu düşürür. Dolayısıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı da düşer.

Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan olan Parker ve arkadaşlarının (2003) yaptığı çalışmada psikolojik iklimin, çalışmada iş sonuçları olarak değerlendirilen iş motivasyonu (içsel ve dışsal) ve performans kriterleri içinde değerlendirilen ÖVD ve çeşitli örgütsel çıktılar ile pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve iş motivasyonunu aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Bizim çalışmamızda da aynı doğrultuda içsel motivasyonun psikolojik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir ve bu iki çalışma bu yönüyle paralellik göstermektedir. Ayrıca çalışmamızda bütün alt boyutların birbirleriyle olan ilişkisi ve psikolojik iklimin alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun alt boyutlarının aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu yönüyle diğer çalışmadan farklılık göstermektedir. Ghanbari ve Eskandari (2014) çalışmalarında örgüt iklimi ve alt boyutları, iş motivasyon (içsel ve dışsal) ve alt boyutları ve ÖVD ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bizim çalışmamızda da içsel motivasyon ve alt boyutları ve ÖVD ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu

doğrultuda çalışmamız, bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Ancak Ghanbari ve Eskandari çalışmalarında, ÖVD'nin boyutlarıyla alakalı olarak yüksek ilişkisel değerler bulmuşlardır. Bizim çalışmamızda ise ÖVD'nin diğer değişkenlerle orta düzey ilişkiler içinde olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda bu çalışma bizim çalışmamızdan farklılık göstermektedir. Thayer (2008), Panwar ve Sunita (2016) ve Wei ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmalarda psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Aynı şekilde bizim çalışmamızda da psikolojik iklimin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmamız diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Rodriguez (2010) içsel motivasyonun ÖVD üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Rodriguez'in çalışması bu yönüyle çalışmamızdan ayrılmaktadır. Finkelstein (2011), Muh (2014) içsel ve dışsal motivasyonun ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamız sadece içsel motivasyonun ÖVD üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu yönüyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca Pohl ve arkadaşları (2012) çalışmaları sonucunda içsel motivasyonun özellikle ÖVD'nin özgecilik ve sivil erdem boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Başka bir çalışma olan Lazauskaite-Zabielske ve arkadaşları (2015) içsel motivasyonun ÖVD'nin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bizim çalışmamız özellikle ilgi/hoşlanmanın ve yeterli görmenin tüm ÖVD alt boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle diğer çalışmadan ayrılır. Son olarak Ho (2018) çalışmasında psikolojik iklimle içsel motivasyon arasında zayıf bir ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışmamız psikolojik iklimle içsel motivasyon arasında yüksek derecede bir ilişki bulunması bakımından diğer çalışmadan ayrılır.

Bu çalışma psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon kavramlarının her üçünü de birlikte ele alan sayılı araştırmalardan olması nedeniyle, literatüre katkı sağlayıcı niteliktedir. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının insani yanını meydana çıkaran psikolojik iklim algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon konularının beraber incelenmesi ve ilişkisel düzeylerinin başka araştırmalarda da açığa çıkarılması önem arz etmektedir. Bu durumda değişik

çalışmalarda bu kavramların birbirleriyle ve başka psikolojik kavramlarla ilişkilerinin araştırılması önerilebilir.

Çalışma alt unsurlarla belirtilen faktörler ile sınırlıdır. Bu çalışmanın uygulama alanında işletmelerin prosedür gereği veri oluşturma sayısının kısıtlanması ve diğer bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Bu doğrultuda değişik zamanlarda veri toplanarak benzer çalışmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca çalışmanın sadece ilaç ve kimya sanayi ile kısıtlı kalmaması daha değişik sektörlerde de yapılması önerilebilir ve değişik sektörlerdeki çalışmalarda bulunan verilerin sektörler arasındaki karşılaştırmaları yapılabilir. Bu durum çalışmanın sonuçlarının güçlenmesinde etkili olacaktır.

Araştırma, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Başka bir öneri olarak, gelecek çalışmalarda beyaz yakalı çalışanların yanı sıra mavi yakalı çalışanların istatistiki verileri toplanabilir ve karşılaştırılabilinir. Diğer bir öneri ise farklı ölçme araçları kullanılarak araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğinin tekrar sınanabileceği ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler kullanılarak çalışanların dahil oldukları örgütü algılama düzeylerine ve örgüte bakış açılarına dair açıklayıcı bilgilere ulaşılabilir. Ulaşılan verilerin çalışanların etkinliğini, verimini ve motivasyonunu daha da arttırmak amacıyla kullanılmak üzere önemli bulgular sunacağı ümit edilmektedir. Ayrıca bu çalışma yöneticilere, değişik psikolojik iklimlere sahip örgütlerin belirli sonuçlarını görüp kendi örgütlerindeki çeşitli sorunları erken aşabilme yollarını araması bakımından da katkı sağlayıcı özelliktedir.

KAYNAKÇA

Afzal, Hasan, Ali, Imran, Khan, M Aslam and Hamid, Kashif (2010). A study of university students' motivation and its relationship with their academic performance. *International Journal of Business and Management, 4,* 80-88.

Ağca, Veysel ve Ertan Hayrettin (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 135-156.

Akbaba, Sırrı ve Aktaş, Arzu (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21, 19-42.

Akbaş, Türkmen Taşer (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi:Görgül Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Akıncı, Zeki (2002) Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (4), 1-25.

Akyar, Aslan (2012). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik- Lider Yönetici Adaylarının El Kitabı.* İzmir: İlya Yayınevi.

Allen, Tammy D., Freeman, Deena M., Russell, Joyce E. A., Reizenstein, Richard C. and Rentz, Joseph O. (2001). Survivor reactions to downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 74 (2), 145-164.

Alexander, Keri M. (2014). *Generation Y Knowledge Workers' Experience of Work Motivation: A Grounded Theory Study*. PhD Thesis, Capella University, Minneapolis.

Allison, Barbara J., Voss, Richard Steven and Dryer, Sean (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288.

Allport, Gordon Willard (1937). *Personality: A Psychological Interpretation.* New York: Henry Holt and Company.

Amabile, Teresa M., Hill, Karl G., Hennessey, Beth A. and Tighe, Elizabeth M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(5), 950-967.

Amenumey, Edem. K. and Lockwood, Andrew (2008). Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury uk hotel group. *Tourism and Hospitality Research,* 8, 265–281.

Anastasi, Anne (1982). *Psychological Testing* **(**5th Edition). New York: Mac Millan Publishing.

Anderson, R. Neil and West, A. Michael (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validition of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.

Ansari, Mahfooz A., ve Effendi, Azura A. (5-8 October 2011). Emotional Intelligence Compatibility and Leader-Member Exchange. *In 13th Annual Meeting of the International Leadership Association,* London.

Arık, İ. Alev (1996) *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul: Çantay Kitabevi.

Arslan, Nagehan Talat (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.

Atkinson, John W. and Feather, Norman (1974). A Theory of Achievement Motivation (6th Edition). Florida: Krieger Publishing.

Avolio, Bruce J., Reichard, Rebecca J., Hannah, Sean T., Walumbwa, Fred O. and Chan, Adrian (2009). A meta-analytic review of leadership ımpact research: experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, *20 (5)*, 764-784.

Ayan, Altan (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, *10*(3), 117-141.

Aydoğan, Zeynep Ferhan (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203–215.

Bakker, Arnold B. (2005). Flow among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior,* 66(1), 26-44.

Balcı, Esergül (1992). *Ödüller Güdeleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri* (1. Basım). Ankara: Adım Yayınevi.

Barsky, Adam and Kaplan, Seth A. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286.

Barksdale, Kevin ve Werner, Jon M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.

Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive* (1st Edition), Cambridge, MA: Haward University Press.

Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173-1182.

Barrick, Murray R. and Mount, Michael K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

Baruch, Yehuda, O Creevy, Mark F., Hind, Patricia and Vigoda-Gadot, Eran (2004). Prosocial behavior and job performance: does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality,* 32(4), 399-412.

Barutçugil, İsmet (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bateman, Thomas S. and Organ Dennis W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal,* 26, 587-595.

Batmaz, Yücel ve Gürer, Alper (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.

Baymur, Feriha (1996). *Genel Psikoloji* (11. Baskı). İstanbul: İnkilap Kitabevi.

Baytok, Ahmet ve Ergen Fatma Doğanay (2013). Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.

Beycioğlu, Kadir (2007). Z Kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 15(1), 63-72.

Bierhoff, Hans-Werner ve Müller, Günter F. (2005). Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (6), 483-497.

Biswas, Soumendu (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: a study in Indian organisations. *IIMB Management Review*, 22(3), 102-110.

Blau, Peter Michael (1967). *Exchange and Power in Social Life* (2ndEdition). New York: Wiley Science Editions.

Boerner, Sabine, Dütschke, Elisabeth and Wied, Simon (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.

Bolat, Oya İnci (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.

Bolino, Mark C., Turnley, William H. and Niehoff, Brian P. (2004). The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14 (2), 229-246.

Bono, Joyce E., Boles, Terry L., Judge, Timothy A. and Lauver, Kristy J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, *70*(3), 311-344.

Borkovec, Thomas D., Robinson, Pruzinsky, Thomas and DePree, James A. (1983). Preliminary exploration of worry: some characteristics and processes. *Behaviour research and therapy*, 21(1), 9-16.

Boyd, Fenice B. (2002). Motivation to continue: enhancing literacy learning for struggling readers and writers. *Reading and Writing Quarterly*, 18 (3), 257–277.

Brief, Arthur P. ve Motowidlo, Stephan. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 710 – 725.

Brown, Steven P. and Leigh, Thomas W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job ınvolvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Buchanan, David and Huczynski, Andizej (1997). *Organizational Behaviour, an Introductory Text* (3rd Edition). New York: Prentice Hall.

Bukhari, Zirgham Ullah (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management,* 3(12), 106-115.

Burak, Sabahat (2014). Motivation for instrument education: a study from the perspective of expectancy-value and flow theories. *Eurasian Journal of Educational Research*, *55*, 123-136.

Burke, Michael, Borucki, Chet C. and Hurley, Amy E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: a multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 717-729.

Burke, Michael J., Borucki, Chester C. and Kaufman, Jennifer D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: a commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325–340.

Can, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Halil, Azizoğlu, Öznur Aşan ve Aydın, Eren Miski (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carless, Sally A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychologıcal climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 406-425.

Castro, Monia L. and Martins, Nico (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a south african information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(1), 1-9.

Caulton, Jane R. (2012). The development and use of the theory of erg: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, *5*(1), 2-8.

Cecere, Grazia, Mancinelli, Susanna and Mazzanti, Massimiliano (2014). Waste prevention and social preferences: the role of intrinsic and extrinsic motivations. *Ecological Economics*, 107, 163–176.

Cevher, Ezgi ve Aksaraylı, Muhammed F. (2014). Üniversitelerde teknik çalışanların motivasyonlarını belirlemeye yönelik bir araştırma: bilgi işlem dairesi örneği. *Social Sciences*, *9*(4), 91-104.

Ceylan, Adnan, Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), 35-51.

Chambel, Maria José and Alcover, Carlos-María (2011). The psychological contract of call-centre workers: employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115–134.

Champoux, Joseph E. (2006). *Organizational Behavior* (3 rd Edition). United States of America: Thomson South-Western.

Chen, Chung-Jen, Huang Jing-Wen (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.

Cheung, Sai On, Wong, Peter. S. P. and Wu, Ada, W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.

Cho, Yoon Jik and Perry, James L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (4), 382-406.

Choi, Byoung Kwon, Moon, Hyoung Koo, Ko, Wook and Kim, Kyoung Min (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB. *Leadership and Organization Development Journal*, 35 (6) 530-554.

Chompookum, Dhitiporn ve Brooklyn Derr, C. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9 (4), 406-423.

Chow, Irene Hau-Siu (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR–performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(15), 3114-3132.

Chruden, Herbert J. ve Sherman, Arthur W. (1980). Readings in Personnel Management: The Utilization of Human Resources. Cincinnati: South Western Publishing Company.

Chu, Cheng-I, Lee, Ming-Shinn, Hsu Hsiang-Ming ve Chen I-Chi (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior: an example from a Taiwan regional hospital. The Journal of Nursing Research, 13 (4), 313-324.

Clark, Moira (2002). The relationship between employees perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 93-113.

Clements, Phil (1997). *İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım* (Çeviren: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.

Cofer, Charles N. and Appley, Mortimer H. (1964). *Motivation: Theory and Research* (1st Edition). Oxford: John Wiley.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence and Morrison, Keith (2007). *Research Methods in Education* (6th Edition). New York: Routledge Publishing.

Cole, Brooklyn M. (2013). *Psychological Diversity Climate and Its Effects: the Role of Organizational Identification*. PhD Thesis, University of North Texas, Management, Texas.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-Ma ve Kessler, Ian (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.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (4th Edition). New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1993). *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium.* New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Cüceloğlu, Doğan (1996). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (6. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakır, Özlem (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çalık, Temel, Özbay, Yaşar, Özer, Arif, Kurt, Türker ve Kandemir, Mehmet (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel İhtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 555-576.

Çankaya, İbrahim H. ve Demirtaş, Zülfü (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklim ve atalet arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 28(2), 1-9.

Çankaya, Zeynep Cihangir (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: öz belirleme kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,* 4(31), 23-31.

Çavuş, Mustafa Fedai ve Develi, Alptekin (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TİSK Akademi Dergisi, 10(*20), 230-249.

Çekmecelioğlu, Hülya G. ve Pelenk, Saadet Ela (2015). Örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Kocaeli lastik işletmelerinde bir araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler *Dergisi*, 29, 143-164.

Çelik, Mazlum ve Çıra, Ahmet (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004a). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004b). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Çetinkalp, F. Zişan Kazak (2009). *Sporda Hür İrade Kuramı ve Başarı Hedefi Kuramının Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Çöl, Güner ve Ardıç, Kadir (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.

Daft, Richard L. (1999). *Management*. Florida: Harcourt College Publishing.

Daft, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design* (2 nd Edition). ABD: South Western Publishing.

Dalal, Reeshad S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241–1255.

Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 159-167.

Datta, Yvonne (2014). Maslow's hierarchy of basic needs: an ecological view. *Oxford Journal: An International Journal of Business and Economics*, *8*(1).

Davidson, Michael C.G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 206-213.

Davis, Kevin (1988). *İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış* (Çeviren: Kemal Tosun) İstanbul.

Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Publishing.

Deci, Edward L., Eghrari, Haleh, Patrick, Brian C. and Leone, Dean R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62 (1), 119–142.

Deci, Edward and Ryan, Richard (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior* (1st Edition). New York: Plenum Press.

Deci, Edward L. and Ryan, Richard M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research* (1 st Edition). New York: University Rochester Press.

Deci, Edward and Ryan, Richard (2004). *Handbook of Self- Determination Research* (1st Edition). USA: The University of Rochester Press.

Deci, Edward and Ryan, Richard M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

DeConinck, James B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.

Develi, Alptekin (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Etik İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,* Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye.

Diener, Ed (2009). The Science of Well-Being. *Social Indicators Research Series,* 37, 75-102.

Dienesch, Richard M. and Liden, Robert C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of management review*, *11*(3), 618-634.

DiPaola, Michael F., Tarter, C. John, and Hoy, Wayne. K. (2007). Measuring Organizational Citizenship in Schools: the OCB Scale (Ed. Wayne K. Hoy, Michael F. DiPaola). *Essential Ideas for the Reform of American Schools*. North Carolina: Information Age Publishing, 227-250.

Dizdar, Abdullah (2009). *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Donate, Mario J., and Guadamillas, Fatima (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.

Doran, Lucinda I., Stone, Veronica K., Brief, Arthur P. and George, George M. (1991). Behavioral intentions as predictors of job attitudes: the role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*, *76* (1), 40-45.

Driscoll, Marcy P. (2000). *Psychology of Learning* (2 nd Edition). Boston: Allyn and Bacon.

Duman, Şirin Atakan, Paşamehmetoğlu, Ayşın ve Poyraz, Ahmet Burak (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics and Political Science,* 2 (4), 75-89.

Dyne, Linn Van and Lepine, Jeffrey A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Eccles, Jacquelynne S. and Wigfield, Allan (2002). Motivational beliefs, values and goals. *Annual review of psychology*, *53*(1), 109-132.

Edmunds, Jemma, Ntoumanis, Nikos and Duda, Joan L. (2006). A test of self determination theory in the exercise domain. *Journal of Applied Social Psychology*, *36* (9), 2240-2265.

Eisenberger, Robert, Jones, Jason R., Stinglhamber, Florence, Shanock, Linda and Randall, Amanda T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone?. *Journal of Organizational Behavior*, *26* (7), 755-775.

Eisenhardt, Kathleen (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science, 31* (2), 134-149.

Ellis, Gary D., Judith E. Voelkl, and Catherine Morris (1994). Measurement and analysis issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. *Journal of Leisure Research,* 26(4), 337-356.

Erdem, Ali Rıza (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *P.A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi,* 3, 68-76.

Eren, Erol (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol ve Gündüz, Hülya (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5, 65-84.

Ergeneli, Azize (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 4(1), 187-199.

Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Ersarı, Göknur ve Naktiyok, Atılhan (2012). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 81-101.

Ertan, Hayrettin ve Kaya, İsmet (2012). Edremit Körfezi'ndeki konaklama işletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin demografik ve mesleki özelliklere göre incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 155-168.

Ertuğrul, Fatmanur (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 199-223.

Ertürk, Emel ve Keçecioğlu, Tamer (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(1), 41-54.

Estes, Brent ve Polnick, Barbara (2012). Examining motivation theory in higher education: an expectancy theory analysis of tenured faculty productivity. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *15* (1), 1-7.

Fassina, Neil E., Jones, David A. and Uggerslev, Krista L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.

Field, Andy (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). London: Sage publications.

Fine, Ben (2001). *Social Capital Versus Social Theory* (1 st Edition). New York: Routledge.

Fisk, Glenda M. and Friesen, Jared P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and lmx as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *23* (1), 1-12.

Folger, Robert and Rusell, Cropanzano (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (4th Edition). London: Sage Publication.

Forehand, Garlie A. (1968). On the interaction of persons and organizations (Ed. Tagiuri, Renato and Litwin, George H.). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard University, 65-82.

Forgas, Joseph P. ve George, Jennifer M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 3–34.

Friedman, Barry A., Cox, Pamela L. and Maher, Larry E. (2008). An expectancy theory motivation approach to peer assessment. *Journal of Management Education*, *32*(5), 580-612.

Funk, Daniel C., Alexandris, Kostas and McDonald, Heath (2008). *Consumer Behaviour in Sport and Events (1st Edition)*. USA: Routledge.

Gage, Nathaniel Lees and Berliner, David C. (1988). *Educational Psychology* (4th Publishing). USA: Houghtan Zmifflin Company.

Gagne, Marylene and Deci, Edward L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gaither, Caroline A. (1998). The predictive validity of work/career-related attitudes and intentions on pharmacists' turnover behavior. *Journal of Pharmaceutical Marketing and Management*, 12(4), 3-25.

George, Jennifer M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. Journal of Personality and Social Psychology, 75 (2), 462–474.

George, Jennifer M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 299-307.

George, Jennifer M., and Brief, Arthur P. (1992). Feeling good doing good: a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.

George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.

Ghanbari, Siroos and Eskandari, Asghar (2013). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Perspective*,1(3), 1-14.

Glasser, William and Glasser, Carleen (2000). *What is This Thing Called Love?*. Los Angeles: William Glasser. Inc.

Glisson, C., and James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 767–794.

Gitman, L. J. and Mcdaniel, C. (2002). *The Future of Business* (3th Edition). USA: South-Western.

Gohari, Payam, Kamkar, Ali, Hosseinipour, Seyed Jafar and Zohoori, Mahmood (2013). Relationship between Rewards and Employee Performance: a Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (3), 571-597.

Gouldner, Alwin W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American sociological review*, *25* (2), 161-178.

Graham, Jill W. and Van Dyne, Linn (2006). Gathering information and exercising influence: two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109.

Greenberg, Jerald (1996). *The Quest for Justice on the Job: essays and Experiments*. California: Sage Publications.

Grolnick, Wendy S., Deci, Edward L. and Ryan, Richard M. (1997). Internalization within the Family: The Self Determination Theory Perspective (Eds. J. E. Grusec and L. Kuczynski). Parenting and Children's Internalization of Values: A Handbook of Contemporary Theory. New York: Wiley Publishing. 135-161.

Gutierrez, Abraham M. (2014). *An Exploration of the Effects of Psychological Climate, Workplace Friendships, and Psychological Needs on Perceived Transformational Leadership and Work engagement*. PhD Thesis, Alliant International University Department of Industrial Organizational Psychology, California.

Güçlü, Nezahat (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6, 147- 159.

Güçlü, Nezahat (2007). Örgüt kültürü. *Ticaret ve Turizm Dergisi*, 2, 105-119.

Gül, Hasan ve Aykanat, Zafer (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.

Güney, Salih (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, Sait (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,3 (1), 48-75.

Gürdoğan, Arzu (2013). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğitimde Motivasyon Düzeylerinin Ölçülmesi: Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (28), 149-166.

Hackman J. Richard and Oldham Greg R. (1980). *Work Redesign* (1st Edition). Massachusetts: Addison Wesley.

Hair, Joseph F., Anderson, Rolph Tatham and William C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Halis, Muhsin ve Uğurlu, Özlem Yaşar (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 10(2), 101-130.

Hannah, Sean T., Avolio, Bruce J. and Walumbwa, Fred O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors, *Business Ethics Quarterly,* 21(4), 555–578.

Hardjono Teun and Klein Peter (2004). Introduction on the european corporate sustainability framework (ECSF). *Journal of Business Ethics*, 55 (2), 99-113.

Hassan, Masoodul (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Haworth, Chera L. ve Levy, Paul E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 64-75.

Hellriegel, Don, Jackson, Susan E, Slocum, John W. (1999). *Management* (8 th Edition). *Ohio*. South-Western College Publishing.

Henwood, Benjamin F., Derejko, Katie-Sue , Couture, Julie and Padgett, Deborah K. (2015). Maslow and mental health recovery: a comparative study of homeless programs for adults with serious mental illness. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*(2), 220-228.

Herron, Lanny and Robinson, Richard B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneuirial characteristics on venture performance. *Journal of business Venturing*, *8(3),* 281-294.

Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (5th Edition). California: Sage Publications.

Hogg, Michael A. and Vaughan, Graham M. (2007). *Sosyal Psikoloji* Çevirenler: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez). Ankara: ÜtopyaYayınevi.

House, Robert J. (2004). An Overview of the Globe Research Program. *Transformative Organizations: A Global Perspective* (1st Edition). New Delhi: Sage Publications.

Hovland, Carl I. and Rosenberg, Milton J. (1960). *Attitude Organization and Change*: *An Analysis of Consistency Among Attitude Components.* Connecticut: Yale University Press.

Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama* (Editör: Selahattin Turan, 7. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.

İbicioğlu, Hasan, Özdaşlı, Kürşat, Dalğar, Hüseyin ve Yılmaz, Tayfun (2013). Muhasebe meslek mensuplarının içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5(9), 93-105.

Inkson, Kerr and King, Zella (2011). Contested terrain in careers: a Psychological contract model. *Human Relations*, 64(1), 37–57.

İplik, Fatma Nur (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (1. Basım). Adana: Nobel Kitabevi.

İplik, Fatma Nur (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107-118.

İraz, Rıfat ve Ganiyusufoğlu, Ali (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21), 451-472.

İşbaşı, Janset Özen (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372.

Iyengar, Sheena S. and Lepper, Mark R. (1999). Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 349-366.

İyigün, N. Öykü ve Çetin, Canan (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. Öneri Dergisi, 10 (37). 15-29.

James, Lawrence R., Choi, Carol C., Ko, Chia-Huei A., McNeil, Patrick K., Minton, Matthew K., Wright, Mary A. and Kim, Kwang-il (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 1(1), 5-32.

James, Lawrence R. and Jones, Allan P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.

James, Lawrence R. and Sells, Saul B. (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective* (Ed. Magnusson David). New Jersey: LEA Publications, 275-295.

James, Lois A. and James, Lawrence R. (1989). Integrating work perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology,* 74 (5), 739-751.

Jarjoura, Basma (2014). Intrinsic motivation and extrinsic motivation. *Studia Universitatis, Seria Ştiinte ale Educatiei*, 9 (79). 196-199.

Jensen, Michael C. (1994). Self interest, altruism, incentives, and agency theory. Journal of Applied Corporate Finance, 6, 1-16.

Jiang, Jane Yan and Law, Kenneth S. (2013). Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behaviour: a comparison of the organizational ıdentification and social exchange perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 423-435.

Jones, David 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.

Jones, Edward E. and Pittman, Thane S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1 (1), 231-262.

Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Kantar, Hüseyin (2008). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.

Karabekir, Münire, Akçay, Abdülkadir ve Özhasar, Bayram (2016). Kamu çalışanlarının güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasındaki ilişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 131-139.

Karagöl, Deniz (2008). Promoting Learner Autonomy to Increase the Intrinsic Motivation of the Young Language Learners. Master Thesis, Çukurova University Institute of Social Sciences, Adana.

Karaman, Abdullah ve Aylan, Serhan (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (1), 35-48.

Karapınar, Alper (2008). *Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Maslow ve Herzberg'in Kuramlarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji, İnsan Bilimleri ve Felsefe, İstanbul.

Kataria, Aakanksha, Garg, Pooja and Rastogi, Renu (2013). Does psychological climate augment OCBs? the mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16 (4), 217-242.

Katz, Daniel (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.

Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1966). The psychology of organizations. *New York: HR Folks International*.

Kaya, Ali (2009). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları* (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.

Keaveney, Susan M. (1992). An empirical ınvestigation of dysfunctional organizational turnover among Chain and non-chain retail store buyers. *Journal of Retailing,* 68(2), 145–173.

Keklik, Belma ve Us, Nurcan Coşkun (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18 (2), 143-161.

Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 5 (2), *24-45*.

Khan, Ismail, Shahid, Muhammad, Nawab, Samina and Wali, Syed Sikander (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: the Banking sector of Pakistan. *Academic Research International Journal,* 4 (1), 282-291.

Khan, Romana (2014). Impact of OCB-specific meanings on employees' display of OCB: a Perspective in Pakistan. *International Journal of Management and Business Research*, 4 (4), 319-333.

Kındap, Yeliz (2011). *Kendini Belirleme Kuramı Temelinde Ergenlikte Destekleyici Ebeveynlik, Akademik ve Sosyal Uyum ve Kendini Belirleme Düzeyi Arasındaki İlişkilerin Boylamsal Olarak İncelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Kidder, Deborah L. (2002) The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 28 (5), 629-648.

Kiewitz, Christian, Hochwarter, Wayne A., Ferris, Gerald R. and Castro, Stephanie L. (2002). The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *Journal of Applied Social Psychology,* 32 (6), 1189-1207.

King, Laura A. (1995). Wishes, motives, goals, and personal memories: relations of measures of human motivation. *Journal of personality*, 63 (4), 985-1007.

Kipper, David A., Green, Doreen J. and Prorak, Amanda (2010). The relationship among spontaneity, impulsivity and creativity. *Journal of Creativity in Mental Health*, 5, 39–53.

Kivistö, Jussi (2008). An assessment of agency theory as a framework for the government–university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *30*(4), 339-350.

Klaus, Tim and Blanton, J. Ellis (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19, 625–636.

Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Kolasa, Blair J. (1969). Introduction to behavioral science for business. *Academy of Management Journal,* 12 (3), 1-21

Kolayiş, Hakan, Sarı, İhsan ve Köle, Özge (2015). Takım sporlarıyla uğraşan kadın sporcuların imgeleme, güdülenme ve kaygı puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi, 13* (2), 129-136.

Koys, Daniel J. and DeCotiis, Thomas A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations,* 44, 265-285.

Köksal, Onur (2012*). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Kurtuluş, Kemal ve Okumuş, Abdullah (2006). Fiyat algılamasının boyutları arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Yönetim Dergisi*, *17*(53), 1-17.

Küçüközkan, Yasemin (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kurumsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,* 1(2), 86-115.

Landy, Frank Jeffry and Conte, J. M. (2010). Work in the 21st Century, An Introduction to Industrial and Organizational Psychologh. USA: Wiley Inc.

Langkamer, L. Krista and Kelly S. Ervin (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: implications for army captains' career intent, *Military Psychology*, 20, 219-236.

Lashley, Conrad, and Lee-Ross, Darren (2003). *Organization Behaviour for Leisure Services* (1st Edition). Oxford: Routledge Publishing.

Lawler, Edward E. and Hall, Douglas T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, *54*(4), 305-312.

Lazaroiu, George (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97-102.

Leary, Mark R. and Kowalski, Robin M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model, *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.

Ledford, Gerald E., Gerhart, Barry and Fang, Meiyu (2013). Negative effects of extrinsic rewards on ıntrinsic motivation: more smoke than fire. *World at Work Quarterly*, *16* (2), 17-29.

Lee, Jung Hoon and Ok, Chihyung (2015). Drivers of work engagement: an examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management,* 44, 84–98.

Lewin, Kurt, Lippit, Ronald and White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299.

Li, Frank, Li, Tao and Minor, Dylan (2016). CEO power, corporate social responsibility, and firm value: a test of agency theory. *International Journal of Managerial Finance*, *12*(5), 611-628.

Li, Ning, Liang, Jian and Crant, J. Michael (2010). The role of proactive in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395-404.

Lin, Hsiu-Fen (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, *33* (2), 135-149.

Linsner, Sarah Herres (2009). *Transformational Leadership and Flow: The Mediating Effects of Psychological Climate*. PhD Thesis, Kansas State University Department of Psychology College of Arts and Sciences, USA.

Liu, Min, Horton, Lucas, Olmanson, Justin and Toprac, Paul (2011). A study of learning and motivation in a new media enriched environment for middle school science. *Educational Technology Research and Development*, *59* (2), 249-265.

Lub, Xander, Bijvank, Marije Nije, Bal, P. Matthijs, Blomme, Rob and Schalk, Rene´ (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.

Lub, Xander D., Blomme, Rob J. ve Bal, P. Matthijs (2011). Psychological contract and organizational citizenship behavior: a new deal for new generations?. *Advances in Hospitality and Leisure*, 7, 109–130.

Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R. and Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the ınformation technology environment*, Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.

Lundy, Olive and Cowling, Ann (1996). Strategic Human Resource Strategy, London: Routledge Publishing.

Luthans, Fred (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th Edition). New York: McGraw-Hill.

Maag, John W. (2001). Rewarded by punishment: reflections on the disuse of positive reinforcement in schools. *Exceptional children*, *67* (2), 173-186.

Macey, William. H. and Schneider, Benjamin (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, *1*(1), 3-30.

Martin, Robin, Epitropaki, Olga, Thomas, Geoff and Topakas, Anna (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. (Ed. Hodgkinson, Gerard, P. and Ford, J. Kevin). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (25th Edition). United Kingdom: Wiley- Black Well Publishing, 35-89.

Martin, Robin, Thomas, Geoff, Charles, K., Epitropaki, Olga and McNamara, R. (2005). The role of leader member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78* (1), 141-147.

Maslow, Abraham H. (1942). The dynamics of psychological security-insecurity. *Journal of Personality*, 10 (4), 331-344.

Maslow, Abraham. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

McClelland, David C. and Burnham, David H. (2008) Power is the Great Motivator. USA: Harvard Business Review Press.

McNeely, Bonnie L. and Meglino, Bruce M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.

Menguc, Bülent (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: a Turkish case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (4), 205-214.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4 (1), 41-52.

Mert, İbrahim Sani (2011). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 117-143.

Mitchell, Terence R. (1982). Expectancy-Value Models in Organizational Psychology (Ed. NT Feather). Expectations and Actions: Expectancy-Value Models in Psychology, Hillsdaie, NJ: Lawrence Erlbaum, 293-312.

Mohammed, Amar. E. (2011). *Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Kayseri.

Moneta, Giovanni B. ve Csikszentmihalyi, Mihaly (1999). Models of concentration in natural environments: a comparative approach based on streams of experiental data. *Social Behavior and Personality* 27 (6), 603-637.

Moorman, Robert H., Niehoff, Brian P. ve Organ, Dennis W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *6* (3), 209-225.

Mottaz, J. Clifford (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.

Motowidlo, Stephan J. and Van Scotter, James R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

Mullins, Laurie J. (1993). *Management and Organisational Behaviour* (6 th Edition). USA: Prentice Hall.

Munn, Norman L. (1961). Psychology, the Fundamentals of Human Adjustment. (2nd Edition). Oxford: Houghton Mifflin.

Myers, David G. (2004). Motivation and Work Psychology. New York: Worth Publishers.

Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell (2013). *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You* (8th Edition). Ohio: Cengage Learning.

Nergiz, Hatice G. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26 (2), 221-237.

Ng, Thomas W.H., Lam, Simon S. K. and Feldman, Daniel C. (2016). Organizational citizenship behavior and counter productive work behavior: do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.

Nguyen, Hai Nam and Mohamed, Sherif (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. *The Journal of Management Development*, 30 (2), 206-221.

Nohria, Nithin, Groysberg, Boris and Lee Linda (7-8 July-August 2008). Employee Motivation: A Powerful New Model, Harward Business Review, 78–84.

Nunn, Vivien (1998). Motivational differences between OU, mature and traditional university students. *Open Learning*, 13 (2), 47-51.

Oktuğ, Zeynep ve Özden, Melis Seray (2013). Bireycilik/toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 1-22.

Oliner, Samuel P. (2003). *Do Onto Others: Extraordinary acts of ordinary people.* Boulder Co: Westview Press.

Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (1st Edition). England: Lexington Books.

Organ, Dennis W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. (Eds: Cummings, Larry. L. and Staw, Barry M.). Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press, 43-72.

Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.

Ostroff, Cheri, Kinicki, Angelo J. and Muhammad, Rabiah S. (2012). *Organizational culture and climate* (Eds. Neal W. Schmitt, Scott Highhouse, Irving B. Weiner), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (2nd Edition, vol. 12) Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Publication, 643-676.

Ötken, Ayşe Begüm (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.

Özdaşlı, Kürşat ve Akman, Hüseyin (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 73-81.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Akın, Mahmut (2003). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 119-120.

Özer, Ali ve Özer, Nevin (2014). Kaynak temelli yaklaşım ve paydaş yaklaşımı açısından entelektüel sermayenin BİST'deki çokuluslu işletmelerin finansal performansına etkisi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi,* 8 (2), 119-149.

Özer, Gözde (2009). *Öz-Belirleme Kuramı Çerçevesinde İhtiyaç Doyumu, İçsel Güdülenme ve Bağlanma Stillerinin Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özsoy, Pelin (2014). *İlkokul Öğretmenlerinin İç Motivasyon ve Görev Performanslarının İl Eğitim Denetmenlerinin Uyguladıkları Denetim Yaklaşımları Açısından İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Öztekin, Ali (2010). Yönetim Bilimi (4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınevi.

Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Pallant, Julie (2001). *SPSS Survival Manual*. Buckingham: Open University Press.

Papaioannou, Athanasios, Bebetsos, Evaggelos, Theodorakis, Yannis, Christodoulidis, Triantafyllos and Kouli, Olga (2006). Causal relationships of sport and exercise involvement with goal orientations, perceived competence and intrinsic motivation in physical education: a longitudinal study. *Journal of Sports Sciences*, *24* (4), 367-382.

Parijat, Pranav and Bagga, Shilpi (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation–An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, *7*(9), 1-8.

Park, Sung Min and Word, Jessica (2012). Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705–734.

Parker, Christopher (1995). *An Assessment of Constructs Underlying Perceptions of The Work Environment and Their Correspondence with Current Models of*

Psychological Climate. PhD Thesis, Rice University Department of Psychology, College of Arts and Sciences, Texas.

Parker, Christopher P., Baltes, Boris B., Young, Scott A., Huff, Joseph W., Altmann, Robert A., Lacost, Heather A. and Roberts, Joanne E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *journal of organizational behavior*, 24 (4), 389–416.

Parvin, Mosammod Mahamuda and Kabir, M. M. Nurul (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutıcal sector. *Australian Journal of Business and Management Research,* 1(9), 113-123.

Parzefall, Marjo-Riitta and Hakanen, Jari (2010). Psychological contract and its motivational and health enhancing outcomes, *Journal of Managerial Psychology*. 25(1), 4-21.

Penfield, Robert V. (1969). Örgütte Beşeri Münasebetler (Çev. Reşan Taşçıoğlu). Ankara: Ajans-Türk Matbaası.

Perugini, Marco, Gallucci, Marcello, Presaghi, Fabio and Ercolani, Anna Paola (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, *17*(4), 251-283.

Pierce, Jon L. and Gardner, Donald G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30 (5), 591-622.

Pintrich, Paul R. and Schunk, Dale H. (2002). Motivation in Education: Theory, Research and Application. (2nd Edition). NJ: Merrill Prentice Hall.

Pisapia J. (2009). *The Strategic Leader New Tactics for a Globalizing World*. USA: Age Publising.

Podsakoff, Philip M. and MacKenzie, Scott B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. *Working paper, Indiana University, Bloomington*.

Podsakoff, Philip M. and MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.

Podsakoff, Philip M., MacKensie, Scott B., Paine, Julie B., ve Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management,* 26(3), 513–563.

Pohl, Sabine, Santo, L. Dal and Battistelli, Adalgisa (2015). Empathy and emotional dissonance: impact on organizational citizenship behaviors. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 65, 295–300.

Popper, Micha and Lipshitz, Raanan (1998). Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), 161-179.

Porter, Lyman W., Bigley, Gregory A., and Steers, Richard M. (2003). *Motivation and Work Behavior* (7 th Edition). USA: McGraw Hill.

Poyraz, Kemal ve Aksoy Ş. Enes (2012). Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve Kütahya il merkezi özel banka işletmelerinde bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi *Dergisi,* 32 (1), 183-202.

Pullins, Ellen Bolman (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, *30* (5), 403-413.

Raineri, Nicolas, Paillé, Pascal and Morin, Denis (2012). Organizational citizenship behavior: an intergenerational study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale,* 25(3), 147-177.

Randhawa, Gurpreet and Kaur, Kuldeep (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, *19*(1), 65-78.

Rasskazova, Elena, Ivanova, Tatiana and Sheldon, Kennon (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need-satisfaction: a synthesis of the self-determination and Maslow need theories. *Motivation and Emotion*, *40*(4), 541-555.

Raub, Steffen (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? the impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management,* 27, 179-186.

Reeve, Johnmarshall (2002). Self-Determination Theory Applied to Educational Settings (Editor: Edward L. Deci and Richard M. Ryan). Handbook on Self-Determination Research: Theoretical and Applied Issues New York: University of Rochester Press.

Reeve, Johnmarshall and Sickenius, Brad (1994). Development and validation of a brief measure of the three psychological needs underlying intrinsic motivation: the AFS scales. *Educational and Psychological Measurement*, *54* (2), 506-515.

Robbins, P. Stephen (1992). *Essentials of Organizational Behavior* (3rd Edition). England: Prentice-Hall Press.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior (15 th Edition)*. USA: Pearson Prentice Hall Publishing.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayınları.

Rodgers, Shelly and Sheldon, Kennon, M. (2002). An improved way to characterize internet users, Journal of Advertising Research; 42 (5), 85-94.

Rotenberry, Paul F. and Moberg, Philip J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30 (3), 203-215.

Rowe, W. Glenn and Guerrero, Laura (2011). *Cases in Leadership* (2nd Edition). California: Sage Publications.

Ryan, Richard M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461.

Ryan, Richard M. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84*,* 822-848.

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25(1), 54-67.

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. (2000b). Self- determination theory and the facilitation of instrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist,* 55(1) 68-78.

Ryan, Richard M. Huta, Veronika and Deci, Edward L. (2008). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies,* 9, 139-170.

Ryan, Richard M., Williams, Geoffrey C., Patrick, Heather and Deci, Edward L. (2009). Self-determination theory and physical. *Hellenic Journal of Psychology*, *6*, 107-124.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa Basım.

Saleh, Shoukry D. and Wang, Clement K. (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40 (1), 14-21.

Salvatore, James (2009). *The Effects of Psychological Climate on Perceived Effort in the Workplace*. Master Thesis, Roosevelt University Industrial Organizational Psychology, Chicago.

Saylı, Ayla, Alkan, Ahmet Dursun, & Ganiler, Onur (2010). Nonlinear meta-models for conceptual seakeeping design of fishing vessels. *Ocean Engineering*, 37, 730-741.

Schlaerth, Andrea (2014). *The Moderational Role of Organizational Culture and Psychological Climate in the Relationship between Authentic Leadership and Constructive Conflict Behaviors*. PhD Thesis, Alliant International University Department of Psychology, College of Arts and Sciences, California.

Schneider, Benjamin (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 1 -7.

Schneider, Benjamin, Ehrhart, Mark G. and Macey, William H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schumacher, Andreas (2012). *The Characteristics Influencing the Experience of Intrinsic Motivation in Chinese Expatrate Managers*. PhD Thesis, Capella University, Social and Behavioral Sciences, Michigan.

Seibert, Scott E., Silver, Seth R. and Randolph, W. Alan (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.

Selimoğlu, Emel ve Yılmaz, Hatice B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi,* 5(1), 1-12.

Sempane, Maria, Rieger, Hiko and Roodt, Gert (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.

Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. (1988). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill.

Serinkan, Celaleddin ve Erdiş, Yasemin Ürkek (2014). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sevim, Elif, Köseoglu, Murat and Acar, Avni (2015). The effects of technology based control systems on workplace behavior of the workers in logistics sector. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2 (1), 57-68.

Sevinç, Hüseyin (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. Uluslararası Sosyal Araştırmalar *Dergisi*, 8 (39), 944-964.

Shafritz, Jay M., Ott, J. Steven and Jang, Yong Suk (2015). *Classics of Organization Theory* (8th Edition). USA: Cengage Learning, 142-153.

Shalley, Christina, Gilson, Lucy and Blum, Terry C. (2000). Matching creativity requuırements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Singer, Robert N. (1996). Moving toward the quality of life. *Quest*, 48 (3), 246-252.

Spector, Paul E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences (3rd Edition). New York: Sage Publications.

Sprinthall, Norman A. and Sprinthall, Richard C. (1990). *Education Psychology: A Developmental Approach.* New York: McGraw-Hill.

Strutton, David, Pelton, Lou E. and Lumpkin, James R. (1993). The Relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(4), 1-14.

Şahin, Şenol (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Şeşen, Harun ve Basım, H. Nejat (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2010). *Genel İşletme* (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (19. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2010). *Davranış Bilimleri* (16. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Tarakçıoğlu, Serdar, Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *2* (1), 3-20.

Taşlıyan, Mustafa ve Hırlak, Bengü (2014). Örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılması: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 7-36.

Tınar, Mustafa Y. (1999). Çalışma yaşamı ve kişilik. *Mercek Dergisi,* 3 (1), 34-50.

Tsai, Yi and Wu S.W. (2008). The relationship among job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover ıntention. Proceedings For The Northeast Region Decision Sciences Institute, 62-67.

Tsui, Anne S., Zhang, Zhi-Xue, Wang, Hue, Xin, Katherine R. and Wu, Joshua B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.

Tuna, Muharrem ve Türk, Mehmet Sezai (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 619-632.

Turan, Aygül (2014). Sosyal sermayenin bilgi paylaşma tutumuna etkisinde motivasyonun rolü: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi SBF Dergisi*, 7, 123-147.

Turnipseed, David L. (2002). Are you good soldiers good? exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55 (1), 100-109.

Tutar, Hasan (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. Süleyman *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 195-218.

Urdan, Tim ve Schoenfelder, Erin (2006). Classroom effects on student motivation: goal structures, social relationships, and competence beliefs. *Journal of School Psychology,* 44 (5), 331-349.

Uysal, H. Tezcan (2013). Stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimine örgüt ikliminin etkisi. *Business and Economics Research Journal,* 4 (3), 93-110.

Vallerand, Robert J. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of Applied Psychology, 2,* 427-435.

Vallerand, Robert J. (2012). From motivation to passion: In search of th motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53 (1), 42-52.

Varma, Arup, Srinivas, Ekkirala S. ve Stroh, Linda K. (2005). A Comparative study of the impact of leader- member exchange in us and Indian samples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12 (1), 84-95.

Voon, Mung L., Lo, Ming C., Ngui, Kwang S. and Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Walster, Elaine, Berscheid, Ellen and Walster, G. William (1976). New directions in equity research. *Advances In Experimental Social Psychology*, 9 (2), 1-42.

Wang, Lin, Chu, Xiaoping, and Ni, Ni (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 148-169.

Wayne, Sandy J. and Liden, Robert C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: a longitudial study*, Academy of Management Journal*, 38 (1), 232-260.

Wei, Yinghong L. and Morgan Neil A. (2004). Supportiveness of organizational climate, market orientation and new product performance in chinese firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 21 (6), 375-388.

Weiner, Bernard (1992). *Human Motivation: Metaphors, Theories, and Research*. California: Sage Publication.

Weiner, Bernard (1995). *Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct*. New York: Guilford Press.

Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P. and Newcomer, Kathryn E. (2010). *Handbook of Practical Program Evaluation* (1st Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Wigfield, Allan, Cambria, Jenna, Eccles, Jacquelynne S. (2012). Motivation in Education (Eds. Richard M. Ryan). *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press, 463-478.

Williams, Larry J. and Anderson, Stella E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Wooten, Lynn P., and Cameron, Kim S. (2010). Enablers of a Positive Strategy: Positively Deviant Leadership (Eds. P. A. Linley, S. Harrington and N. Garcea). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, 53-65. New York: Oxford University Press.

Yaşlıoğlu, M. Murat (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı, 46, 74-85.

Yıldırım, Mustafa ve Arslan, Ömer Emre (2015). İşgörenlerin iş motivasyonunun örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2 (1), 23-37.

Yıldız, Süleyman Murat (2016). İşyerinde mobbing davranışlarının spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 165-180.

Yılmaz, Ceyda, Fidan, Yahya ve Yıldıran, Canan (2014). Duygusal zeka ve örgüt iklimine etkisi. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi,* 2 (3), 243-261.

Yılmazer, Aydın (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: imalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Yolcu, İlknur U., Çakmak, Ahmet F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracı etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal,* 5 (4), 76-96.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations* (6th Edition). Londan: Prentice Hall.

Yung Chou, Shih and Pearson, John M. (2012). Organizational citizenship behaviour in IT professionals: an expectancy theory approach. *Management Research Review*, *35*(12), 1170-1186.

Yurcu, Gülseren (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Yücel, Cemil, Samancı Gülden (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 11-132.

Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yülek, Murat A. (2013). Kalkınma tartışmalarında japon modelinin yükselişi, düşüşü ve tekrar yükselişi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2, 10-21.

Zeynel, Esra (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Zeynel, Esra ve Çarıkçı, İlker H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

Zhang, Yi and Begley, Thomas M. (2011). Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in china-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 34-56.

Zohar, Dove, Huang, Yueng-Hsiang, Lee, Jin and Robertson, Michelle M. (2015). Testing extrinsic and intrinsic motivation as explanatory variables for the safety climate–safety performance relationship among long-haul truck drivers. *Transportation Research Part F,* 30, 84–96.

Zunker, Vernon G. (1998) *Career Counseling: Applied Concepts of Life Planing* (5 th Edition). California: Brooks Cole Publishing Company.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, bir doktora tezinde kullanılmak maksadıyla geliştirilmiştir. Anketlerin, bu çalışma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağını ve gizli tutulacağını belirtir ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Rabia YILMAZ

1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz **: ( ) Erkek ( ) Bayan**
2. Yaşınız **: ( ) 25 yaş ve aşağısı ( ) 26–35 yaş arası**
   ( ) 36–45 yaş arası ( ) 46–55 yaş arası
   ( ) 56 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz **: ( ) Evli ( ) Bekar**
4. Eğitim Durumunuz **: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul**
   ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans/Doktora
5. İşyerindeki Pozisyonunuz **: ……...….....(yazınız)**
6. İşyerinde Çalıştığınız Departman **: ……...….....(yazınız)**
7. Bu işyerindeki Çalışma Süreniz **: ( ) 1 yıldan az ( ) 1–5 yıl arası**
   ( ) 6–10 yıl arası ( ) 11- 15 yıl arası
   ( ) 16- 20 yıl arası ( ) 21 yıl ve üzeri

2. Bölüm	**İFADELER** **Aşağıdaki sorular psikolojik iklimle ilgilidir. Lütfen soruları iş yerinizi ve yöneticinizi düşünerek cevaplayınız ve sadece bir kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.**	Kesinlikle **Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	Kesinlikle **Katılıyorum**
1	İşverenim iş hedeflerimi ne şekilde gerçekleştirdiğimle ilgili esnektir.					
2	Üstüm, düşüncelerimi ve işle ilgili bir şeylere ulaşma yolumu destekler.					
3	İşverenim yeterliliğimden dolayı beni görevimi icra etmemde yetkilendirir.					
4	İşverenim yeni düşüncelere karşı genelde eleştiri yapar. Bu yüzden, mesuliyet alırken dikkatli olurum.					
5	İşverenimin alanda verdiğim hükümlerde beni desteklediğine desteklediğine inanabilirim.					
6	Yönetim, işimi ne şekilde yerine getireceğime tamamen açıklık getirir.					
7	İşimle ilgili almam istenen mesuliyet ve çaba belirgin biçimde tanımlanır.					
8	Çalıştığım bölümdeki performans kriterleri iyi açıklanmış ve anlaşılmıştır.					
9	Yaptığım işle ilgili örgüt için yararlı olduğuma inanıyorum..					
10	İşimi layıkıyla yapmak örgüt için hakikaten bir fark yaratıyor.					
11	Örgüt için mühim bir elemanı olduğumu hissediyorum.					
12	Yaptığım iş örgüt için gayet değerlidir.					
13	Yaptığım işin küçümsendiğini seyrek olarak hissediyorum.					
14	Üstlerim ekseriyetle nasıl iş yaptığımı takdir etmektedir.					
15	Örgüt, benim yaptığım katkılardan haberdardır.					
16	Örgütte hakiki hislerimi açığa vururum.					
17	Örgütte kendimi bütünüyle hür hissediyorum.					
18	Örgütte kendimi ifade ederken bir parçam hür değildir.					
19	İşimde gerçek duygularımı sergilemem bir problem oluşturmaz.					
20	İşim gayet zorlayıcıdır.					
21	İş hedeflerime ulaşmak için bütün kaynaklarımı kullanırım.					

3. Bölüm	**İFADELER** **Aşağıdaki sorular örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Lütfen soruları iş yerinizi ve diğer çalışanları düşünerek cevaplayınız ve sadece bir kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.**	Kesinlikle **Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	Kesinlikle **Katılıyorum**
1	Sorumluluğumda dahilinde olmasa da örgüte yeni katılan çalışanların örgüte uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.					
2	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek vermeye uğraşırım.					
3	Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.					
4	İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.					
5	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
6	Başka çalışanların karşılaşabileceği problemleri önlemek ve mevcut problemlerine çare bulmak maksadıyla yardımcı olurum.					
7	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
8	Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek üstümün ve başka çalışanların düşüncelerini sorarım.					
9	Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.					
10	İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.					
11	Problemleri büyütmeye meyilli olduğum fikrindeyim.					
12	Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.					
13	Örgüt kurallarını, yöntem ve prosedürlerini hiç kimse kontrol etmediğinde dahi yerine getirmeye uğraşırım.					
14	Her zaman dakik olmaya gayret ederim.					
15	Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmak istemem.					
16	Fazladan mola almak eğiliminde değilim.					
17	Örgütle alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.					
18	Örgütün devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.					
19	Görevim olmasa da örgüt için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı arzularım.					
20	Örgütle ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve iştirak etmeye çabalarım.					

4. Bölüm	**İFADELER** **Aşağıdaki sorular işiniz ve iş yerinizle ilgili içsel motivasyonunuz ile ilgilidir. Lütfen soruların cevaplarını, sadece bir kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.**	Kesinlikle **Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	Kesinlikle **Katılıyorum**
1	İşimi zevkli olarak tasvir edebilirim.					
2	İşimi gayet cazip buluyorum.					
3	İşim eğlencelidir.					
4	İşimi yapmaktan gayet zevk alıyorum.					
5	İşimi yaparken işimden ne kadar keyif aldığımı aklımdan geçiririm.					
6	İşimin gayet enteresan olduğu fikrindeyim.					
7	İşimin gayet boğucu olduğum fikrindeyim.					
8	İşimde gayet başarılı olduğum fikrindeyim.					
9	Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre işimde gayet başarılı olduğum kanaatindeyim.					
10	İş performansımdan memnunum.					
11	İşimde gayet kabiliyetli olduğum kanaatindeyim.					
12	İşime başladıktan bir müddet sonra işimde gayet yeterli olduğumu sezdim.					
13	İşimi yapmamın şahsi tercihim olduğunu düşünüyorum.					
14	İşimi tercih etme hakkım hiçbir zaman olmadı.					
15	İşimi yaparken içtenlikle yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.					
16	İşimi yapmam mecburi olduğu için onu yapıyormuş gibi davranıyorum.					
17	İşimi yapmamak gibi bir tercihim olmadığı için yapıyorum.					
18	İşimde başarıyı yakalayıp yakalayamayacağıma dair kesinlikle kaygı duymuyorum.					
19	İşimi yaparken kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum.					
20	İşimi yaparken onu iyi yapıp yapamadığıma dair kaygı hissediyorum.					
21	İşimi gerçekleştirirken kendimi asabi hissediyorum.					
22	İşimi yaparken baskı ve zorlama altında olduğumu hissediyorum.					

TEŞEKKÜRLER…

EK-2: Korelasyon Analizi Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Destekleyici Yönetim	r	1,000																	
	p	,000																	
2. Rolde Açıklık	r	,554**	1,000																
	p	,000	,000																
3. Katkı	r	,614**	,545**	1,000															
	p	,000	,000	,000															
4. Tanıma	r	,548**	,420**	,483**	1,000														
	p	,000	,000	,000	,000														
5. Kendini İfade	r	,590**	,437**	,613**	,525**	1,000													
	p	,000	,000	,000	,000	,000													
6. Meydan Okuma	r	,154**	134**	,212**	,265**	,234**	1,000												
	p	,002	,006	,000	,000	,000	,000												
7. Pİ (G)	r	,820**	,695**	,800**	,720**	,779**	,483**	1,000											
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000											
8. Özgecilik	r	,248**	,182**	,338**	,232**	,303**	,273**	,370**	1,000										
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000										
9. Nezaket	r	,565**	,441**	,538**	,384**	,470**	,174**	,592**	,392**	1,000									
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
10. Centilmenlik	r	,216**	,170**	,182**	,182**	,103**	,119**	,171**	,011	,207**	1,000								
	p	,000	,001	,000	,000	,037	,015	,000	,821	,000	,000								
11. Vicdanlılık	r	,527**	,384**	,491**	,523**	,532**	,413**	,663**	,351**	,516**	,147**	1,000							
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000							

EK-2: (Devam)

12. Sivil Erdem	r	,512**	,362**	,556**	,444**	,568**	,298**	,641**	,342**	,582**	,200**	,573**	1,000						
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
13. ÖVD (G)	r	,598**	,438**	,603**	,520**	,569**	,286**	,703**	,523**	,748**	,545**	,763**	,793**	1,000					
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
14. İlgi/Hoşlanma	r	,569**	,418**	,549**	,517**	,538**	,287**	,669**	,313**	,462**	,222**	,481**	,564**	,598**	1,000				
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
15. Yeterli Görme	r	,535**	,342**	,560**	,458**	,568**	,266**	,632**	,319**	,567**	,209**	,566**	,595**	,654**	,621**	1,000			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
16. Tercih Etme	r	,455**	,336**	,503**	,254**	,490**	,058	,481**	,209**	,464**	,081	,333**	,502**	,449**	,439**	,510**	1,000		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,237	,000	,000	,000	,101	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
17. Baskı/Gerilim	r	,074	,087	,132**	,051	,092	,370**	,000	,119*	,079	,019	,062	,006	,038	,009	,012	,225**	1,000	
	p	,135	,075	,007	,296	,062	,000	,994	,015	,108	,704	,206	,897	,440	,848	,805	,000	,000	
18. İM (G)	r	,578**	,395**	,561**	,481**	,576**	,403**	,700**	,361**	,531**	,215**	,562**	,640**	,672**	,841**	,826**	,591**	,303**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

***= p<0,05 ve **=p<0,01**



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Rabia YILMAZ

Doğum Yeri : Konya

Doğum Tarihi : 09.11.1982

Öğrenim Bilgileri :

- Çankaya Üniversitesi İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü (2000-2005)
- Hacettepe Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Formasyonu (2005-2006)
- Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü (2009-2013)

İş Deneyimi :

- Yılmaz Mali Müşavirlik Bürosu/ Konya (2008-2016)

İletişim Bilgileri :

- Yılmaz Mali Müşavirlik Bürosu, Selçuklu/ Konya
- Telefon: +90 0530 845 2223
- E-posta: rabia6591@gmail.com