



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÇALIŞMA YAŞAMI ALANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN
ARACI ROLÜ**

Zahide KILIÇ DURMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

ÇALIŞMA YAŞAMI ALANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ

Zahide KILIÇ DURMAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

01/06/2022

Zahide Kılıç Durmaz

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Zahide Kılıç Durmaz

ADAMA SAYFASI

Çalışmamı, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bana kendi yolumdan yürümeyi öğreten sevgili annem Fatoş'a ve rahmetli babam Ufuk'a, aynı yolda yürüdüğüm, her anımda yanımda olduğunu bildiğim biricik eşim Alperen'e ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Danışman hocam Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ'ye tez yazma sürecimdeki değerli katkıları, verdiği çok kıymetli görüşleri, desteği ve sabrı için teşekkürlerimi sunarım.

Tez jüri üyeleri hocalarım Prof. Dr. Semra GÜNEY, Prof.Dr. Pınar Bayhan Karapınar, Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERÇİ ve Dr. Handan AKKAŞ'a katkıları için teşekkür ederim.

ÖZET

Kılıç Durmaz, Zahide. Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü: Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Bu tezde çalışma yaşamı alanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arası ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, çalışma yaşamının farklı alanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olası etkilerini dikkate alan bütüncü bir modeli test etmektedir. Ayrıca bu ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü de test edilmektedir. Daha spesifik olarak, çalışma yaşamının altı alanında (iş yükü, adalet, ödül, çevre, kontrol ve değerler) algılanan uyum örgütsel vatandaşlık davranışının bir yordayıcısı olarak ele alınırken, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan mekanizmayı anlamada aracı bir faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın verileri, Türkiye'de faaliyet gösteren bir savunma sanayi şirketinde görev yapan 208 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Değişkenler arası ilişkiler aracılık analizleriyle incelenmektedir.

Araştırmanın sonucunda, çalışma yaşamı alanlarının işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. İşe adanmışlık da benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde tahmin etmektedir. Çalışma yaşamı alanlarından beş faktörün (adalet, ödül, çevre, kontrol ve değerler) örgütsel vatandaşlık davranışını üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın tam aracı rolü saptanırken iş yükü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler; çalışma yaşamı alanları (iş yükü, adalet, ödül, çevre, kontrol ve değerler), işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

Kılıç Durmaz, Zahide. The Mediating Effect Of Work Engagement On The Link Between The Areas Of Work Life And Organizational Citizenship Behavior, Master Thesis, Ankara, 2022.

In this thesis, it is aimed to examine the mediating role of work engagement in the relationship between areas of work life and organizational citizenship behavior. The research tests an integrative model that takes into account the possible effects of different areas of work life on organizational citizenship behavior. In addition, the mediating role of work engagement in this relationship is also tested. More specifically, perceived compliance in six areas of work life (workload, fairness, reward, community, control, and values) is considered as a predictor of organizational citizenship behavior, while work engagement is considered as a mediating factor in understanding the underlying mechanism of organizational citizenship behavior. The data of the study were collected from 208 employees working in a defense industry company operating in Turkey by survey method. Relationships between variables are examined by mediation analyzes.

As a result of the research, it has been seen that areas of work life have a positive effect on work engagement. Work engagement similarly predicts organizational citizenship behavior positively. While the full mediator role of work engagement was determined in the effect of five factors (fairness, reward, community, control, and values) on organizational citizenship behavior, no significant relationship was found between workload and organizational citizenship behavior.

Keywords; areas of work life (workload, fairness, reward, community, control, and values), work engagement, organizational citizenship behavior

İÇİNDEKİLER

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	i
ETİK BEYAN	ii
ADAMA SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ALAN YAZINI İNCELEMESİ	5
1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI	5
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	9
1.1.1.1. Özgeçilik (Altruism).....	11
1.1.1.2. Nezaket (Courtesy).....	12
1.1.1.3. Centilmenlik (Sportmanship)	12
1.1.1.4. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	13
1.1.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)	13
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkilendirilen Diğer Kavramlar ..	14
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	17
1.1.3.1. İş Tatmini.....	19
1.1.3.2. Demografik Değişkenler	20
1.1.3.3. Ödüllere Kayıtsızlık.....	21
1.1.3.4. Karakteristik İş Doyumu Düzeyi.....	21
1.1.3.5. Adalet	22
1.1.3.6. Değerler.....	23
1.1.3.7. Lider Desteği Algısı	23

1.2. ÇALIŞMA YAŞAMI ALANLARI	24
1.2.1. Çalışma Yaşamı Alanlarının Boyutları	28
1.2.1.1. İş Yüğü	29
1.2.1.2. Adalet	31
1.2.1.3. Kontrol	32
1.2.1.4. Ödül	34
1.2.1.5. Çevre	36
1.2.1.6. Değerler	38
1.2.2. Çalışma Yaşamı Alanlarıyla İlişkilendirilen Kavramlar	40
1.2.2.1. Tükenmişlik	41
1.2.2.2. İşe Adanmışlık	43
1.2.2.3. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi	44
1.2.3. Çalışma Yaşamı Alanlarının Etkilediği Faktörler	47
1.2.4. Çalışma Yaşamı Alanlarına İlişkin Teoriler	52
1.2.4.1. Çalışan-İş Uyumu Teorisi	52
1.2.4.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi	54
1.2.4.3. İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi	54
1.2.4.5. İş Stresinin Talep Kontrol Teorisi	55
1.3. İŞE ADANMIŞLIK	56
1.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Gelişimi	59
1.3.2. İşe Adanmışlığa İlişkin Modeller	63
1.3.2.1. İş Talepleri-Kaynakları Modeli	63
1.3.2.2. İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli	64
1.3.3. İşe Adanmışlığın Öncülleri	66
1.3.3.1. Kişisel Kaynaklar-Psikolojik Sermaye	66
1.3.3.2. Kişilik Özellikleri	68
1.3.3.3. İş Kaynakları	70
1.3.4. İşe Adanmışlığın Etkilediği Faktörler	72
1.3.4.1. Motivasyonel Faktörler	73
1.3.4.2. İşle İlgili Sonuçlar (Performans)	74

1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	75
1.4.1. Çalışma Yaşamı Alanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler	75
1.4.2. Çalışma Yaşamı Alanları ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiler	79
1.4.3. İşe Adanmışlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler	84
1.4.4. Çalışma Yaşamı Alanlarının İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	87
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....	89
2.1. YÖNTEM	89
2.1.1. Örneklem.....	89
2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	92
2.1.2.1. Demografik Değişkenler	93
2.1.2.2. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği.....	93
2.1.2.3. İşe Adanmışlık Ölçeği.....	94
2.1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	96
2.2. BULGULAR	97
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Ön Analizler.....	97
2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	98
2.2.2.1. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
2.2.2.2. İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	105
2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	108
2.2.3.1. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları ..	109
2.2.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	111
2.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	112
2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	114
2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	115

2.2.4.2. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler	117
2.2.5. Hipotez Testi Sonuçları	120
2.3. TARTIŞMA VE GENEL DEĞERLENDİRME.....	128
2.3.1. Sonuçlara İlişkin Genel Değerlendirme	129
2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalara Öneriler.....	134
2.3.3. Yöneticilere Öneriler	136
KAYNAKÇA	140

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	11
Tablo 2. Çalışma Yaşamı Alanlarının Etkilediği Faktörlere İlişkin	

İncelenen Çalışmalar	47
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	91
Tablo 4. Uyum İyiliği İstatistikleri	99
Tablo 5. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri	101
Tablo 6. Çalışma Yaşamı Alanları Modelinin Regresyon Katsayıları.....	102
Tablo 7. İşe Adanmışlık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri...	104
Tablo 8. İşe Adanmışlık Modelinin Regresyon Katsayıları	105
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri	107
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modelinin Regresyon Katsayıları .	108
Tablo 11. Çalışma Yaşamı Alanlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları	110
Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 14. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	119
Tablo 15. Adaletin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	121
Tablo 16. İş Yükünün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	122
Tablo 17. Çevrenin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	123
Tablo 18. Değerlerin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	124
Tablo 19. Kontrolün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	125
Tablo 20. Ödülün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 21. Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları	126

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	18
Şekil 2. Tükenmişlik İşe Adanmışlık Sürekliliği.....	46

Şekil 3. İş Talepleri-Kaynakları Modeli	63
Şekil 4. İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli	65
Şekil 5. Araştırma Modeli	88
Şekil 6. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçüm Modeli	100
Şekil 7. İşe Adanmışlık Ölçüm Modeli	103
Şekil 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçüm Modeli	106
Şekil 9. Çalışma Yaşamı Alanlarında Algılanan Uyumun İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	128

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaç, kapsam ve önemine yer verilecektir. Son olarak, araştırmanın yöntemi ve planına değinilerek çalışmaya ilişkin genel bir çerçeve çizilecektir.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Günümüzde örgütler için önem kazanan konulardan biri çalışanların mensubu oldukları örgütteki memnuniyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütün çalışanlar için cazibe merkezi olmak amacıyla kullandıkları insan kaynakları uygulamaları mevcuttur. Çalışmak istenen bir firma olmak örgütler arasında da rekabeti arttırıcı bir faktör olmaktadır. Bu kapsamda örgütler “En İyi Kurum Kültürü” (“Great Place To Work”) sertifikasyonuna sahip olmak ve bu listede ilk sıralarda yer almak için çaba harcarlar. Örgütlerde, bu ve benzeri uygulamalar ile başarılı çalışanları çekerek çalışan bağlılığını arttırma ve sürdürülebilir başarı hedeflenmektedir. Günümüz küreselleşen dünyasında çalışma koşullarının değişimi, evden çalışma, örgütlerdeki hiyerarşik yapının daha yatay hale getirilmesinin arkasında yatan amaç ise çalışanları mutlu etmek ve bu sayede en iyi çalışanları şirket bünyesinde tutmak olarak açıklanabilmektedir. Bu bağlamda, şirketleri çalışanlar için daha mutlu bir yer yapabilecek çalışma yaşamı alanları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramların örgütleri ayakta tutmak, en iyi çalışanları cezbetmek için önemi artmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında örgüt yöneticilerinin büyüme ve hayatta kalma kaygıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren kişi sayısının az olması noktasında, örgütsel vatandaşlık davranışını ve buna etki eden faktörleri tanımları büyük önem taşımakta ve örgütlerin ayakta kalması için örgütsel gelişimde etkili bir adım olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ülkenin ekonomik kalkınmasında etkili bir faktör olarak önem taşımaktadır, çünkü bu tür davranışlar öngörülemeyen koşullar karşısında gerekli esnekliği sağlayarak kuruluş çalışanlarının birleşmesine yardımcı olabilmektedir. Örgütlerdeki yapının çalışanların memnuniyeti sağlama doğrultusunda evrilmesi için gerekli

faktörlerden biri çalışma yaşamı alanlarında yapılan düzenlemelerdir. Maslach ve Leiter (1997), örgütsel bağlamda bir araya gelen ve başlıca örgütsel öncülleri kapsayan altı çalışma yaşamı alanını; iş yükü, adalet, ödül, topluluk, kontrol ve değerler olarak tanımlamaktadır. Bu alanlarda algılanan uyumun, çalışanların işe adanmışlığını arttıracığı ve bu yolla örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aracılık edeceği düşünülen işe adanmışlık ise çalışanların işlerini yaparken kendilerini dinç hissetmeleri, kendilerini işe adanmaları ve işlerine yoğunlaşmaları anlamına gelmektedir. İşe adanmışlık, geçici değil sürekli olan, belli bir nesneye, olaya ya da bireye bağlı olmayan duygusal ve bilişsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007). Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün resmi ödül sistemi içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak yer almayan ve bir bütün olarak örgütün etkili bir şekilde işlemesini sağlayan isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Bu araştırmada; çalışma yaşamı alanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arası ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi ve alan yazınına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren bir savunma sanayi şirketindeki çalışanlardan toplanan verilerle; Çalışma Yaşamı Alanları, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla ilgili analizler yapılarak, değişkenler arası ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamına sadece özel sektör çalışanlarının dahil edilmiş olması, araştırmanın genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu kapsamda gelecekte yapılacak çalışmalarda söz konusu kısıt değerlendirilerek araştırmanın bulgularının yorumlanması gerekmektedir.

Organizasyonlar için son derece önemli olan çalışma yaşamı alanları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanmışlık kavramlarının anlaşılmasında, bütünleştirici bir yaklaşımla bu kavramlar irdelenerek alan yazınına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, alan yazınında yer alan çalışmalarda, çalışma yaşamı alanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünün test edilmediği gözlenmektedir. Ayrıca, alan yazınında çalışma yaşamı alanlarından olan adalet

ve iş yükü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Garg vd., 2013; Sutrisno ve Indriasari, 2020) incelenmesine karşın, çalışma yaşamı alanları kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin doğrudan test edilmediği gözlenmektedir. Bu kapsamda, çalışma yaşamı alanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve bu ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün Türk örnekleme üzerinde test edilmesi ve araştırmanın bulgularıyla alan yazınına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma kapsamında toplanan veriler incelenirken nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın verileri anket yöntemiyle aynı katılımcılardan tek bir seferde (anlık) toplanmıştır. Tek seferde ve aynı katılımcılardan toplanan verilerin araştırma sonuçları üstünde oluşturabileceği olumsuz etkilere, araştırmanın kısıtlarına yer verilen bölümde değinilecektir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışan bu çalışma tanımlayıcı olarak nitelendirilmektedir. Anket yöntemiyle toplanan veriler, istatistiksel programlarla analiz edilerek alan yazınındaki diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak incelenecektir.

Araştırmanın Planı

Bu çalışma, “Alan Yazını İncelemesi” ve “Alan Araştırması” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, söz konusu başlıklar altında yer alan konulara kısaca değinilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünü oluşturan alan yazını incelemesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma yaşamı alanları ve işe adanmışlık kavramlarına ilişkin alan yazını incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır. Bu konuda söz konusu değişkenlere ilişkin her bir kavramın teorik alt yapılarından bahsedilerek, kavramlar arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bölümle birlikte alan yazını incelemesi sonlandırılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan alan araştırması bölümünde, araştırma yöntemi, araştırmanın bulguları, tartışma ve genel değerlendirme başlıklarına

yer verilecektir. Yönteme yer verilen bölümde, katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere (Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği, İşe Adanmışlık Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği) değinilecektir. Araştırmanın bulgularına yer verilen bölümde yapılan analizlerin (faktör, güvenilirlik, korelasyon ve aracılık analizleri) sonuçları detaylandırılacaktır. Tartışma ve genel değerlendirme bölümünde ise sonuçlar özetlenerek alan yazınında yer alan çalışmalar neticesinde analizler yorumlanmaya çalışılacaktır. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla araştırmanın kısıtlarına ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara önerilere yer verilecektir.

1. BÖLÜM

ALAN YAZINI İNCELEMESİ

Bu çalışmada, çalışma yaşamının farklı alanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olası etkilerini dikkate alan bütünleştirici bir model test edilecektir. Söz konusu modelde, çalışma yaşam alanlarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, işe adanmışlığın çalışma yaşamı alanları-vatandaşlık ilişkisindeki aracı rolü belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden bahsetmeden önce, modelde yer alan değişkenlere ilişkin detaylı bir bilgilendirme yapılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda, ilk önce örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerinde durularak bu kavramın boyutlarından bahsedilecek; sonraki bölümde ise çalışma yaşamı alanları olarak adlandırılan ve çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen altı boyutla ilgili detaylı bir alan yazını incelemesi yapılacaktır. Alan yazını incelemesinin son bölümünde ise araştırma kapsamında önerilen modelde yer alan bir diğer değişken olan işe adanmışlık kavramsallaştırılacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Günümüzde örgütlerde iş birliğine yönelik davranışlara verilen önem her geçen gün artmaktadır (Elçi, 2005). Uzun vadeli örgütsel başarı için gerekli görülen işbirlikçi davranışlar, küresel rekabetin zorluğu, örgütsel yeniliğin, esnekliğin, üretkenliğin ve değişen dış koşullara yanıt vermenin artan önemi nedeniyle, araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen konulardan biri haline gelmiştir (Van Dyne vd., 1994). Çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte isteğe bağlı olarak yardım etme davranışları, işbirlikçi davranışlar olarak görülmekte ve alan yazınında “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır (Elçi ve Alpan, 2006). Örgütsel vatandaşlık kavramının işletme içerisindeki gömülü davranış kalıplarının anlaşılması, iş analizi, işe alım, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve çalışan ilişkileri olmak üzere neredeyse her türlü insan kaynaklarının doğru bir şekilde

tasarlanması ve uygulaması için hem teorik hem de pratik birçok önemli etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Motowidlo, 2000). Bu nedenle, son yıllarda özellikle batılı bilim insanlarının çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, bir başka deyişle çalışanlarının resmi iş görevlerinde özel olarak belirlenmemiş davranış ve eylemlerini anlamak giderek daha fazla vurgulanmaktadır (Farh vd., 2004).

Alan yazını incelendiğinde ilk olarak, Smith, Organ ve Near (1983) ve Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından bahsedildiği gözlenmektedir. Ancak bu yazarların, örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlarken, Barnard (1938), Katz (1964) ve Katz ve Kahn'ın (1978) daha önceki yazılarından önemli ölçüde yararlandıklarını belirtmekte fayda vardır. Chester Barnard'ın "*iş birliği yapma isteği*" kavramına (Barnard, 1938) ve Daniel Katz'ın (Katz, 1964; Katz ve Kahn, 1966,) "*güvenilir rol performansı*" ile "*yenilikçi ve spontane davranışlar*" arasındaki ayrımına dayanarak, Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını "*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplu olarak örgütün etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranış*" olarak tanımlamaktadır (s. 4). İsteğe bağlı olarak ifadeyle, örgütsel vatandaşlık olarak ele alınan davranışın, bir kişinin görev tanımı ya da kuruluşla yaptığı iş sözleşmesinde açıkça yer almadığı halde gerçekleşmesi kastedilmektedir. Buna göre, bir örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi, kişisel bir tercih meselesi olarak ele alınırken, davranışın ihmalinin cezalandırma gerektirmediğinin altı çizilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Katz (1964), "*güvenilir rol performansı*" ile "*yenilikçi ve spontane davranışlar*" arasındaki ayrıma dikkat çekerek, işleyen bir organizasyon için gerekli olan üç temel davranış tipini:

1. İnsanların sisteme girmesi ve sistemde kalmasının teşvik edilmesi
2. Belirli rol gerekliliklerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesi

3. Hedeflere ulaşmada rol gerekliliklerinin ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden faaliyete geçilmesi

olarak sıralamaktadır. Yalnızca önceden belirlenmiş davranış planlarına bağlı olan bir organizasyonun çok kırılabilir bir sosyal sistem olduğu açıklamasını yapan Katz (1965), üçüncü kategoride yer alan yenilikçi ve kendiliğinden faaliyete geçme davranışlarının önemini vurgulamaktadır. Buna göre, her fabrikanın, ofisin veya büronun başarısının ve işleyişinin günlük olarak sayısız iş birliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet jestleri, fedakârlık ve vatandaşlık davranışı diyebileceğimiz davranış örneklerine bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir (akt., Smith ve Organ, 1983). Van Dick ve diğerleri (2006), Organ (1988) tarafından da ifade edildiği gibi, örgütsel vatandaşlığın, Katz'ın bahsettiği üçüncü tip davranışa tekabül ettiğini belirtmektedir.

Katz (1964), etkili bir örgütsel işleyiş için birçok üyenin, iş gerekliliklerinin tanımladığından daha fazlasını yapmaya istekli olması gerektiğini savunmakta; sistemin, sadece iş tanımlarına ve protokollerine göre ilerletilmesi durumunda kısa sürede durma noktasına geleceğinin altını çizmektedir.

Katz'ın 1964 yılında yazdığı ve "yenilikçi ve spontane davranışlara" yer verdiği çalışmasından sonra, Katz ve Kahn (1966; akt. Bateman ve Organ, 1983), örgütsel işleyişin, belirli bir iş için önceden öngörülemeyen veya gerekli kılınamayan üst-rol davranışlarına bağlı olduğu birçok duruma dikkat çekmişlerdir. Yazarlar, bu davranışların, organizasyonun sosyal mekanizmasını sürdürmesine yarayan, ancak doğrudan olağan görev performansı kavramında yer almayan davranışlardan oluştuğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda, değerlendirilebilecek davranışları

- İş arkadaşlarına işle ilgili bir problemde yardım etmek
- Yakınmadan siparişleri kabul etmek
- Şikâyet etmeden geçici dayatmaları tolere etmek
- Çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olmak

- İş birimi veya başı hakkında dışarıdakilere zamanında ve yapıcı açıklamalar yapmak
- Tolere edilebilir bir çalışma ortamını teşvik etmek
- Kişilerarası çatışmaların yarattığı dikkat dağınıklığını en aza indirmek
- Kurumsal kaynakları korumak ve muhafaza etmek olarak sıralamak mümkündür.

Katz ve Kahn'ın (1966) çalışmalarından sonra, örgütsel vatandaşlık kavramını ele alan diğer araştırmacılar ise Smith ve diğerleridir (1983). Söz konusu araştırmacılar, vatandaşlık davranışının, biri büyük ölçüde bireylere yönelik toplum yanlısı eylemlerden oluşan ve diğeri de genelleştirilmiş uyum olarak adlandırılan ve belirli bireylerden ziyade büyük ölçüde sistem uğruna gerçekleştirilen eylemlerden oluşan iki bileşenden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla bir vatandaşlık davranışı biçimi olan genelleştirilmiş uyum, örgüte yönelik toplum yanlısı eylemleri temsil etmektedir. (Smith vd., 1983; akt. Brief ve Motowildo, 1986).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili pek çok araştırma yapan, Organ ve Moorman; kavramı (1993, s. 6) "bireysel iş gereksinimleri tarafından zorunlu kılınmayan ve resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan örgütsel etkinliğe katkılar" olarak tanımlarlarken, Borman ve Motowidlo (1997, s. 100) örgütsel vatandaşlık davranışını, "*organizasyondaki diğerlerine yardım etmeyi veya organizasyonu desteklemek için vicdanlılık göstermeyi amaçlayan -ekstra rol-diğer bir deyişle isteğe bağlı davranış*" olarak tanımlamaktadırlar.

Van Dyne ve diğerlerine (1994) göre, örgütsel vatandaşlık davranışını araştıran ilk araştırmacıların yazılarında (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983) örgütsel vatandaşlık davranışı, rol içi performanstan ayrı olarak tanımlanmakta; yapılan tanımlarda örgütsel vatandaşlık davranışın hem ekstra bir rol hem de örgütlerde işlevsel olarak görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Öte yandan, Dick ve diğerlerine (2006) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, hem Organ'ın daha dar tanımını hem de Borman ve Motowidlo'nun daha geniş

kavramsallaştırmasını yansıtan şekilde tanımlanmalıdır. Nitekim araştırmacılar çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını, “*organizasyon için avantajlı, herhangi bir isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı*” olarak tanımlayarak, bu davranışların işlevselliği, ekstra rol davranışı olmaları ve kişisel tercihe bağlı olmalarına vurgu yapmışlardır (s. 284).

Günümüzde araştırmacılar (örn., Bateman ve Organ, 1983; Van Dick vd., 2006) Katz'ın (1964) orijinal kavramsallaştırmasına uygun olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının organizasyona faydalı olan ve bir organizasyonun verimli işleyişine katkıda bulunan davranışlar olması gerektiği vurgulamaktadırlar. Buna göre, bir çalışanın, örgütün diğer çalışanlarına yardım ederken, ancak nihai olarak kuruluşun işleyişine katkıda bulunduğu takdirde, bunun bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebileceği savunulmaktadır (akt. Van Dick vd., 2006). Elçi ve Alpkın (2006) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütte biçimsel yolla belirlenen zorunlu davranışların ötesinde istenenden fazlasının yapılması olarak tanımlamaktadır. Bu araştırma kapsamında Elçi ve Alpkın'ın (2006) örgütsel vatandaşlık davranışları için kullandıkları tanım benimsenmektedir.

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Podsakoff ve diğerlerinin (2000) meta analiz çalışmalarında, vatandaşlık benzeri davranışlara artan ilgiye ve yapılan detaylı istatistiksel analizlere rağmen, vatandaşlık kavramının boyutları hakkında fikir birliğinin olmadığı belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmaların hızlı büyümesinin, yapının doğası hakkında bazı kavramsal karışıklıklara yol açtığı ve en hevesli okuyucular dışında herkesin bu alandaki gelişmelere ayak uydurmasını zorlaştırdığı savunulmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda potansiyel olarak farklı 30 vatandaşlık davranışı biçiminin tanımlandığı gösterilmektedir. Ancak, yapılar arasında çok fazla kavramsal örtüşme olduğunun açıkça görüldüğünün altı çizilmiştir. Araştırma, bunları yedi ortak tema veya boyutta düzenleyerek (1) Yardım Etme Davranışı, (2) Sportmenlik, (3) Örgütsel Sadakat, (4) Örgütsel Uyum, (5) Bireysel Girişim, (6) Sivil Erdem ve

(7) Kişisel Gelişim olmak üzere bu kavram boyutlandırılmaktadır. Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının iki geniş boyutu tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, özgecilik (belirli bireylere yardım etme) ve genel uyum (genellikle iyi çalışanların yapması gerekeni yapma) olarak nitelendirilmektedir. Organ (1988), özgecilik, vicdanlılık (Smith ve diğerlerinin 1983 yılındaki çalışmasında genel uygunluk olarak adlandırdıklarıyla aynı olduğu belirtilmektedir), sportmenlik (küçük rahatsızlıklardan şikayet etmeme), nezaket (kendilerini etkileyebilecek konularda başkalarını bilgilendirmek) ve sivil erdem (siyasi gelişmelerden haberdar olmak ve bunlar hakkında görüş bildirmek suretiyle kurumsal yönetime sorumlu bir şekilde katkıda bulunmak) gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarının bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Organ (1997), daha sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının, yardım (daha önce fedakârlık olarak adlandırılmaktadır), nezaket ve vicdanlılık olmak üzere sadece üç biçimini vurgulayarak kendi boyutsal sınıflandırmasını azaltmaktadır. Coleman ve Borman'ın (2000) araştırmasında ise bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekstra rol davranışı gibi kavramların davranışsal içeriği daha sistematik bir şekilde bütünleştirmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada kişilerarası vatandaşlık performansı (yardım etme, özgecilik), örgütsel vatandaşlık performansı (uyum, sadakat, kurumsal hedefleri onaylama, vicdanlılık, sivil erdem, kurallara uyma vb.) ve iş/görev vatandaşlığı performansı (sebat, ekstra çaba) olarak adlandırılan üç faktör üzerinde durulmaktadır (akt., Motowidlo, 2000). Borman ve Motowidlo'nun çalışmasında (1993), bir kişinin resmi iş beklentilerinin ötesindeki faaliyetler için gönüllülük, önemli görev gereksinimlerini tamamlamak için gerektiğinde heves ve uygulama, başkalarına yardım, kurallara ve önceden belirlenmiş prosedürlere uyma dahil olmak üzere beş bağlamsal performans kategorisi sıralanmaktadır. Sayılan kategoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, uyum, gösteriş, nezaket ve sivil erdem olarak tanımlanan alt boyutlarına benzemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olan ise tanımlandığı şekliyle bağlamsal performansın, davranışın ekstra rol olmasını veya ödüllendirilmemesini gerektirmemesidir. Tanımlayıcı kalite, görev dışı olması ya da işin bağlamının sürdürülmesine ve/veya geliştirilmesine katkıda bulunması

noktasında daha fazla olmasıdır. Bu tür katkılardan bazıları, uygun rol davranışını neyin oluşturduğuna ilişkin açık beklentiler içinde yer alabilirken ve bazıları, performans değerlendirmeleri üzerindeki etki yoluyla resmi ödül sisteminden kazançlar elde edebileceğinin altı çizilmiştir (akt., Organ, 1997).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırdığı beş ana davranış türünden bahsetmektedir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışanların resmi rol gereksinimlerinin bir parçası olmayan, ancak yine de organizasyonun etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı nitelikteki davranış(lar) olarak tanımlamaktadır. Organ (1988) tarafından tanımlanan Tablo 1'de özetlenen beş vatandaşlık davranışı türü bu çalışmaya dahil edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Özgecilik	Diğerkâmlık, diğerlerine yardım etmek
Nezaket	Muhtemel ortaya çıkabilecek sorunları önlemek
Centilmenlik	Sorunları büyütmemek, olumlu olmak
Vicdanlılık	Örgütün lehine olabilecek davranışlarda bulunmak
Sivil Erdem	Örgütte karşılaşılan sorunlara gönüllü çözüm bulmak

1.1.1.1. Özgecilik (Altruizm)

Örgütsel vatandaşlık davranışı türlerinden biri olan özgecilik, literatürde altruizm, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme gibi kavramlarla da betimlenmektedir. Özgeciliğin, Organ'ın (1988) araştırmasında başka bir sorunu olan kişiye yardım eden gönüllü eylemler olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada, yeni bir işe alınan ekipmanın nasıl kullanılacağı konusunda talimat vermek, bir iş arkadaşının birikmiş iş yükünü yakalamasına yardımcı olmak, bir meslektaşın ihtiyaç duyduğu ve kendi başına temin edemediği malzemeleri getirmek vb. davranışların özgecilik ile bağdaştırıldığına değinilmektedir. Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmasında ise benzer şekilde, isteyerek belirli bir kişiye yüz yüze durumlarda yardım etmeyi amaçlayan doğrudan davranışlar olarak

tanımlanmaktadır. Yeni insanları yönlendirme ve ağır iş yükü olan birimlere yardım etme davranışları bu çalışmada örnek olarak sunulmaktadır. Podsakoff ve diğerleri (1997) ise özgeciliği, örgütsel olarak ilgili bir görev veya problemde belirli bir kişiye yardım etme etkisine sahip isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Benzer tanıma Farh ve diğerlerinin (2004) çalışmasında da rastlanmaktadır.

1.1.1.2. Nezaket (Courtesy)

Diğer bir örgütsel vatandaşlık türü olan nezaket için de literatürde farklı tanımlara yer verilebildiği gözlenmiştir. Bu vatandaşlık davranışı türü Organ'ın (1988) çalışmasında, örgütsel nezaket olarak tanımlanmaktadır. Organ, bu vatandaşlık davranışının, başka birinin bir sorunu önlemesine yardımcı olan tüm bu öngörülü hareketleri kapsadığına ve onları etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce insanlarla temele temas ederek, işi planlamasını bilmesi gereken birine önceden bildirimde bulunulduğuna değinilmektedir. Başka bir çalışmada, örgütsel nezaket, etkili bir yanıt sağlamak için farkında olması gereken yaklaşan bir durum veya olay hakkında patronu bilgilendirmek ve gelecekteki önemli bir iş yükü artışından önce sekreterleri hazırlamak örnekleri ile karakterize edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Podsakoff ve diğerlerinin (1990) çalışmasında ise nezaket, bireyin işle ilgili sorunların oluşmasını önlemeyi amaçlayan isteğe bağlı davranışı olarak tanımlanmaktadır. Farh ve diğerlerinin (2004) çalışmasında da benzer şekilde bu davranış türünde amacın işle ilgili sorunların önlenmesi olduğunun altı çizilmektedir.

1.1.1.3. Centilmenlik (Sportmanship)

Organ'ın (1988) çalışmasında centilmenlik, çalışanın ideal koşullardan daha azını şikâyet etmeden tolere etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde bu çalışmada bu vatandaşlık davranışı türü için işin kaçınılmaz rahatsızlıklarına ve dayatmalarına sızlanmadan ve şikâyet etmeden hoşgörülle yaklaşan bir tutum sergilenmesi tanımlamasına da yer verilmiştir (akt., Podsakoff vd., 2000). Bu örgütsel vatandaşlık davranışı türü, literatürde

sportmenlik, gönüllülük ve centilmenlik gibi olgularla kavramsallaştırılmaktadır. Farh ve diğerleri (2004), bu davranış biçimini çalışanların şikâyet etmeden ideal koşullardan daha azına tahammül etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Centilmenlik davranışlarından bazılarına, çalışılan örgütün her yerde savunulması, yönetici faktörü olmadan da örgüt çıkarları için çalışmak, gereksiz şikayetlerle zaman harcamamak, sorunları büyütmemek ve olayların olumlu yanlarına odaklanmak örnek olarak verilebilmektedir (Elçi ve Alpkan, 2006).

1.1.1.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Örgütsel vatandaşlık türlerinden vicdanlılık kavramı, diğer çalışmalarda ileri görev bilinci olarak da tanımlanmaktadır. Vicdanlılık, çalışanın organizasyonun asgari rol gerekliliklerinin çok ötesine geçen, katılım, kural ve düzenlemelere uyma, mola verme vb. alanlardaki sağduyulu davranışları olarak betimlenmektedir (Podsakoff vd. 1990). Podsakoff ve diğerleri (1997), bu davranış türüne sahip bireylerin ortamda otorite olmadığı durumlarda bile örgütün kurallarını ve işleyişini içselleştirdiğine ve prosedürlerini benimsediğine değinerek bu doğrultuda çalışmaya devam ettiğini vurgulamaktadır. Organ (1988), vicdanlılık boyutunun minimum düzeyde gerekli olan katılım, dakiklik, temizlik, kaynakları koruma vb. gerekliliklerin çok ötesine geçen davranış boyutu olduğundan söz etmektedir (akt., Podsakoff vd., 2000). Farh ve diğerleri (2004) de bu davranış türünü bir çalışanın, katılım, kurallara ve düzenlemelere uyma, molalar vb. alanlarda, kuruluşun asgari rol gereksinimlerinin çok ötesine geçen isteğe bağlı davranışı olarak tanımlamaktadırlar.

1.1.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Bir sonraki boyut olan sivil erdem, Graham'ın (1991) çalışanların bir organizasyonun "vatandaşları" olarak sahip oldukları sorumluluklara ilişkin tartışmasından türetilmiştir. Sivil erdem, bir bütün olarak kuruluşa yönelik makro düzeyde bir ilgiyi veya bağlılığı temsil etmektedir. Bu, yönetime aktif olarak katılma istekliliği ile nitelendirilmektedir. Toplantılara katılmak, politika tartışmalarına katılmak, kuruluşun hangi stratejiyi izlemesi gerektiği konusunda

birinin fikrini ifade etmek, kuruluşu etkileyebilecek sektördeki değişiklikleri takip etmek, yangın tehlikelerini veya şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek, vb. davranışlar ile örneklendirilmektedir. Bu davranışlar, bir kişinin daha büyük bir bütünün parçası olduğunun kabulünü yansıtırken aynı şekilde vatandaşlar bir ülkenin üyesidir ve bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul etmektedir. Bu boyut, Organ (1988) tarafından sivil erdem, Graham (1989) tarafından örgütsel katılım ve George ve Brief (1992) tarafından örgütü koruma olarak adlandırılmaktadır (akt., Podsakoff vd., 2000). Organ'a (1988) göre, sivil erdem, sadece fikirleri ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda birinin postalarını okumak, toplantılara katılmak ve organizasyonu ilgilendiren daha büyük meseleleri takip etmek de dahil olmak üzere, kuruluşun siyasi sürecine sorumlu, yapıcı katılım olarak tanımlanmaktadır (akt., Podsakoff vd., 2000). Bir başka deyişle, sivil erdem, bireyin şirket yaşamına sorumlu bir şekilde katıldığı, dahil olduğu veya şirket yaşamıyla ilgili endişelerini belirten davranışı olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd. 1990).

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkilendirilen Diğer Kavramlar

Alan yazınında, örgütsel vatandaş davranışıyla ilişkilendirilen hatta kimi durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı yerine kullanılan kavramlar bulunmaktadır. Bu durum, çoğu zaman kavram kargaşasına yol açmakta, yapılan çalışmaların değerlendirilmesinde güçlük yaratmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmesi, kavramın farklı tanımların benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Bir önceki bölümde detaylı olarak verilen tanımlar incelendiğinde, alan yazınında örgütsel vatandaşlık tanımında iki farklı yaklaşım (Organ, 1997 ve Borman ve Motowidlo, 1993) bulunmaktadır. Organ'ın tanımı benimsenirse, örgütsel vatandaşlık isteğe bağlı, ödüllendirilemez davranışları içermekte, bu nedenle bağlamsal performans kavramıyla benzerlikler göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının isteğe bağlı ve ödüllendirilmeyen davranışlar olarak tanımlanmasıyla bağlantılı olarak karşılaşılan zorluklara rağmen halen icra edilmesi durumunu açıklama ihtiyacı mevcuttur. Resmi tanımı ne olursa olsun,

örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlamsal performans tarafından kucaklanan davranış kalıplarına mutlaka özdeş olmasa da benzer davranış kalıplarına atıfta bulunmaktadır. Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını “ekstra rol”, “işin ötesinde” veya “resmi sistem tarafından ödüllendirilmemiş” olarak tanımlamanın artık çok da verimli olmadığına değinmiştir. Organ’a (1997) göre Borman ve Motowidlo’nun (1993) bağlamsal performans olarak adlandırdıkları çizgi, daha savunulabilir bir tanım olarak değerlendirilmektedir. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansın farklı olduğunu tartışmaktadır. Bağlamsal faaliyetlerin görev faaliyetleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğu için önemli olduğunun altı çizilmektedir. Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini sıralamak için gönüllü olmayı, görevlerin yerine getirilmesi için kuruluştaki diğer kişilere yardım etmeyi ve iş birliği yapmayı içermektedir. Organ (1997) bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık davranışından ayırırken tanımlandığı şekliyle bağlamsal performansın ekstra bir rol (isteğe bağlı) olmasını gerektirmemesi olarak açıklamaktadır. Van Dyne ve diğerleri (1994) hem örgütsel vatandaşlık davranışının hem de bağlamsal performansın bir tür kişilerarası yardımı içerdiğine değinmektedirler. Bu, araştırmacıların kişilerarası yardım üzerinde çalıştıklarında, meşru olarak bağlamsal performansın, örgütsel vatandaşlık davranışının veya başka bir ilgili kavramın, ekstra rol davranışının bir yönünü incelediklerini iddia edebilecekleri anlamına gelmektedir.

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok bağlamsal performansın nasıl tanımlandığıyla ilgili olarak görülebileceğini belirtmektedir. Organ’ın (1997) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının uygulanabilir bir iş gereksinimi olarak değerlendirilmemesi ve sistemli ödüllerle görev performansına yol açmayacağı savunulmaktadır. Benzer şekilde Katz’ın (1964) çalışmasında da sistemli ödüllerin, diğer örgütsel davranışları en üst düzeye çıkarmaktan ziyade üyeleri organizasyon içinde tutmak için daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Ödüller, sistemdeki görev süresine göre dağıtıldığından, insanların zamanla giderek daha çekici hale gelen bir düzende kalmak isteyecekleri savunulmaktadır. Görev performansı ise iş görenlerin ya doğrudan

teknoloji sürecinin bir bölümünü uygulayarak ya da ona gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. Bir satış işi için görev performansı boyutlarının örnekleri arasında ürün bilgisi, satış kapatma, organizasyon ve zaman yönetimi sayılabilmektedir. Bir itfaiyeci işi için, kurtarma operasyonlarının gerçekleştirilmesi, kurtarma operasyonlarının yürütülmesi ve havalandırma prosedürlerinin uygulanması, görev boyutlarının iyi örnekleri olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen diğer bir kavram ise prososyal davranıştır. Prososyal davranış diğer bir tanımla toplum yanlısı davranış, belirlenmiş rol gerekliliklerinin ötesine geçen davranışları, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, gerektiğinde organizasyonu beklenmedik tehlikelerden korumak için harekete geçme, organizasyonu iyileştirmenin yollarını önerme gibi davranışları temsil etmektedir. Bu model özellikle ilginç olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeninin açıkça örgütsel hayatta kalmak için hayati olması ancak bir bireyin resmi iş ve rol gereksinimlerinin bir parçası olarak zorunlu kılınmasının zor veya imkânsız olduğuna değinilmiştir. Sonuç olarak, toplum yanlısı bir davranış biçimini temsil etmesi ve bireyin kuruluşun çıkarlarını desteklemek için kendiliğinden ve gönüllü olarak hareket edebileceği yolları temsil etmesi olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışının genişletilmiş bir performans yapısının parçası olarak dahil etmek, vatandaşlık davranışlarının etkili bireysel performansın bir parçası olduğunu, ancak bireysel performansın tek veya en önemli yönü olmadığını açıkça ortaya koyulduğuna değinilmektedir. Organ'ın (1988) belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının sadece örgütsel etkililiği belirleyen her şeyin sonu ve tamamı olarak görülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Vatandaşlık davranışları ile örgütsel birim etkinliği arasında Podsakoff ve diğerlerinin (1997) ve Podsakoff ve MacKenzie'nin (1994) çalışmalarında bir bağlantı kurulmuş olsa da çoğu kuruluşun, yüksek vatandaşlık davranışları sergileyen, ancak düşük düzeyde temel görev yeterliliği sergileyen çalışanlara sahip olmayı yetersiz olarak gördüğü belirtilmektedir.

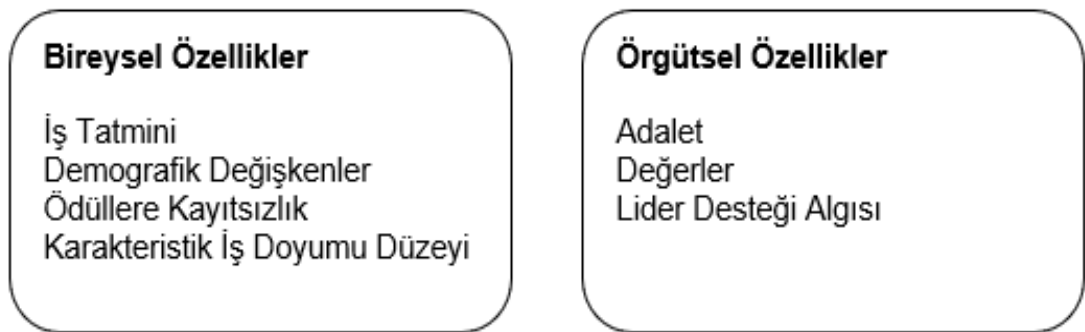
Örneğin, Werner'in (1994) çalışmasında, görev performansı düşük olduğunda, denetim derecelendirmelerinin yüksek düzeyde yardım etme davranışlarından ve ekstra çabadan etkilenmediği savunulmaktadır. Ancak, görev performansı arttıkça, denetçiler genel performans derecelendirmeleri yaptıkları için bu vatandaşlık davranışları giderek daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Kiker ve Motowidlo'nun (1999) çalışmasında ise alt performansı ödüllendirme bağlamında benzer bir etkileşim etkisi bulunmuştur (akt., Werner, 2000).

Organ'ın (1997) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı kavramlar olan bu tür davranışsal katkıların (ekstra rol davranışı, bağlamsal performans, prososyal davranışlar vb.) açık bir şekilde işin ne olduğu ya da ödüllendirilip ödüllendirilemeyeceği konusundaki genel anlamın dışında kalması gerekip gerekmediği sorgulanmaktadır. Bununla birlikte, bu katkı biçimleri üzerinde bazı genel anlaşmalar olduğundan bahsedilmektedir. Görev veya teknik performanstan ayırt edilebileceğine; temel iş katkılarından daha gönüllü ve kendiliğinden bir karaktere sahip olduklarına; teknik görev performansından ziyade tutumsal ve eğilimsel ölçüler tarafından bir şekilde daha iyi tahmin edildiğine ve teknik bağlamdan ziyade sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik bağlamlar üzerinde daha genel olarak olumlu etkileri olduğuna değinilmektedir.

1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Çalışan özellikleri üzerine yapılan ilk araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983), örgütsel vatandaşlık davranışının iki ana sebebine odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, Organ ve Ryan'ın (1995) çalışan tatmininin, örgütsel bağlılığın, adalet algılarının ve lider desteği algılarının altında yatan genel bir duygusal "moral" faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenler, örgütsel vatandaşlık davranışının en sık araştırılan öncülleri olarak tanımlanırken hepsinin vatandaşlık davranışları ile kabaca karşılaştırılabilir güçte önemli ilişkileri olduğuna değinilmektedir. Dolayısıyla, çalışan "moralini" oluşturan bu değişkenler vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicileri olarak görünmektedir. Bu bulgular, çalışanların moralini oluşturan ve etkilerinin de incelenmesi önemli olabilecek başka değişkenlerin (örneğin güven, daha

spesifik tatmin biçimleri vb.) olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. "Moral"e ek olarak Organ ve Ryan'ın çalışmasında (1995), uyumluluk, vicdanlılık, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım gibi çeşitli yatkınlık faktörlerinin insanları iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı belirli yönelimlere yatkın hale getirdiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, bu eğilimsel değişkenler, doğrudan sebeplerden ziyade örgütsel vatandaşlık davranışlarının dolaylı belirleyicileri olarak görülebilmektedir. Öte yandan alan yazınında yer alan diğer çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlere ilişkin başka görüşlere de rastlanmaktadır. Podsakoff ve diğerlerinin (2000) meta analiz çalışmasında, örgütsel vatandaşlığın dört ana öncülü olduğuna değinilmektedir. Bu öncüller bireysel özellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik davranışları olarak kategorize edilmektedir. Özetle, alan yazınında yer alan çalışmalar incelendiğinde, vatandaşlığın hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiği gözlenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, bu çalışma kapsamında bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak kategorize edilecektir. Bu faktörler, Şekil 1'de özetlenmektedir. Şekil 1'den de görüleceği üzere bireysel faktörler, iş tatmini, demografik değişkenler, ödüllere kayıtsızlık ve karakteristik iş doyumunu düzeyi olarak tanımlanırken örgütsel faktörler adalet, değerler ve lider desteği algısı olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın sonraki bölümünde ise bu faktörler detaylandırılacaktır.



Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

1.1.3.1. İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlığa yönelik yaygın ilginin, öncelikle bu davranışların örgütsel etkinliği arttırdığı inancından kaynaklandığı savunulmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997). Smith ve diğerleri (1983), yöneticilerin astlardan yapmasını istedikleri ancak zorla ödül ya da ceza yoluyla yapmalarını istemeyecekleri şeyleri betimlemelerini isteyerek bu istekliliği ve eğilimi yansıtan belirli davranışları tanımlamaya çalışmışlardır. Bu süreçte ortaya çıkan davranışların, sonradan örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelen şeyin temelini oluşturduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle, tatminin bazı vatandaşlık davranışı biçimleri üzerinde bir şekilde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık kavramının, başlangıçta, örgütsel etkililik için önemli etkileri olduğu varsayılan iş tatmininin davranışsal sonuçlarına olan ilgiden doğduğu ve başlangıçta yöneticilerin astlarının gerçekleştirmesini istediği ancak onlardan gerçekleştirmelerini isteyemediği davranışlar olarak tanımlanmıştır (Smith vd., 1983). Barnard (1938, akt., Podsakoff vd. 1990) ise memnuniyetin bireysel iş birliğine, istekliliğe ve işbirlikçi sistemlere katkıda bulunmaya yol açtığını öne sürmektedir. Öte yandan başka bir çalışmada da örgütsel vatandaşlık konusunun araştırmasının ve teorisinin köklerinin, endüstriyel-örgütsel psikolojinin o sıralarda revaçta olan parti çizgisinin aksine, iş tatmininin gerçekten de performansla bir tür işlevsel ilişki taşıdığına dair sezgisel bir inançta yattığı vurgulanmaktadır. Organ'ın (1977, akt., Podsakoff vd. 1990) çalışmasında, tatmin ile daha geleneksel performans ölçütlerine ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren daha geniş performans kavramsallaştırmaları arasında tutarlı ve pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Organ (1988), iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının (ekstra rol) önemli bir belirleyicisi olduğunu gösteren ampirik araştırmaları gözden geçirmiştir. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının incelendiği bu çalışmada, olumlu iş tutumları ile vatandaşlık davranışı arasında sürekli bir ilişki tespit edildiğine değinilmektedir. Araştırmacı, sosyal değişim teorisini kullanarak, çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, bu karşılıklılık durumunun örgüte bağlanmayı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışları

beraberinde getirdiğine değinmektedir. Organ'ın (1990) diğeri bir çalışmasında ise tanım olarak, vatandaşlık davranışlarının bir iş için gerekli olmadığına değinilmektedir. Meydana geldiklerinde açıkça ödüllendirilmediklerine ve gerçekleşmedikleri takdirde cezai işlem uygulanmadığına dikkat çekilmiştir. Başka bir deyişle, bir iş bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılıyorsa iş tatmininin, sözleşme ilişkisine yol açacağı ve bu durumun da vatandaşlık davranışlarına yol açacağı savunulmaktadır (akt., Van Dyne vd. ,1994). Örgütlerdeki bireylerin sahip olduğu vatandaşlık davranışlarında değişiklik sağlamak için çalışma ortamında oldukça sert değişikliklere ihtiyaç duyulduğuna değinilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki eksiklikler duruma özgü nedenlerden kaynaklanıyorsa organizasyonda görevli yetkililerin bu durumu proaktif bir tavırla ele alması gerektiği vurgulanmaktadır. Bununla birlikte vatandaşlık davranışlarının çalışan tatmini üstünde nedensel etkileri olduğu gözlemlenirse, iş tatmininin aslında örgütler için sadece sık sık bahsedilen devamsızlık ve işten ayrılma ilişkilerinden daha önemli olduğunun görülebileceğinin altı çizilmiştir. Vatandaşlık davranışlarının, yalnızca yöneticiler ve kuruluşlar için potansiyel değere sahip olmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel araştırmaya katkıda bulunabilen ve böylece çalışan davranışının daha geniş anlaşılmasını sağlayan çoklu bir gözlem kriterini temsil ettiği savunulmaktadır (Bateman ve Organ, 1983).

1.1.3.2. Demografik Değişkenler

Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmasında ise vatandaşlık davranışının resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçtiğinden, yaptırım tehdidiyle kolayca uygulanmadığına ve ayrıca, vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan davranışların çoğunun bireysel teşvik şemaları tarafından kolayca yönetilmediğine değinilmektedir. Çünkü bu tür davranışların genellikle incelikli olduğu, ölçülmesinin zorluğu, başkalarının performansına kendi performansından daha fazla katkıda bulunabileceği ve hatta bireyin anlık bireysel çıktısının bir kısmını feda etme etkisine sahip olabileceği belirtilmiştir. Özetle, bu çalışma, "iyi vatandaşlık" davranışının karakteristik ruh hali durumuyla ne ölçüde açıklanabileceğini ve belirli çevresel güçlerin ve bireysel

farklılık değişkenlerinin vatandaşlık davranışını ne ölçüde bağımsız olarak tahmin edebileceğini değerlendirmeye çalışmaktadır. Diğer bir deyişle belirli demografik değişkenler, değişen derecelerde tutarlılıkla, özgecilik veya diğer toplum yanlısı davranış biçimlerinin yordayıcıları olarak belirtilmiştir. İlk doğan deneklerin daha fazla özgecilik gösterdiği tespit edildiğinden, normal doğum pozisyonunun bu bağlamda bir önemi var gibi görüldüğünden bahsedilmektedir (Krebs, 1970; akt., Smith vd. 1983).

1.1.3.3. Ödüllere Kayıtsızlık

Podsakoff ve diğerlerinin 2000 yılındaki meta analiz çalışmasında ise literatürde incelenen geri kalan çalışan özelliklerinden sadece ödüllere kayıtsızlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ödüllere kayıtsızlığın, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından fedakârlık, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak, yetenek, deneyim, eğitim ve bilgi dahil olmak üzere diğer çalışan özelliklerinden hiçbirinin profesyonel yönlendirme; ya da bağımsızlık ihtiyacının herhangi bir vatandaşlık davranışıyla tutarlı bir şekilde güçlü bir ilişkisi olmadığına değinilmektedir.

1.1.3.4. Karakteristik İş Doyumu Düzeyi

Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmasının ilk modelinde karakteristik iş doyumu düzeyinin vatandaşlık davranışını yordadığı bulunmuştur. Çevresel ve bireysel farklılık değişkenlerinin vatandaşlık davranışını doyum yoluyla dolaylı olarak etkilediği belirtilmektedir. Çalışmanın ikinci modelinde ise çevresel ve kişilik faktörlerinden vatandaşlık davranışına, bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki eşzamanlı, bağımsız etkileriyle doğrudan bir bağlantı kurarak, böylece memnuniyet ve vatandaşlık davranışını ilişkili ancak işlevsel olarak ilgisiz hale getirdiğine değinilmiştir. Üçüncü modelde ise vatandaşlık davranışının çevresel ve kişilik değişkenlerinden doğrudan etkilenmesi ve memnuniyet yoluyla dolaylı etkilenmesi kombinasyonu ile açıklanmaktadır.

1.1.3.5. Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk çalışmaları, konunun tatminle ilişkili olduğunu ve rol içi üretkenlikten ziyade örgütsel vatandaşlık davranışının tatminin daha mantıklı ifadesi olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Çalışanın, iş organizasyonunu, pozitif veya negatif duygulanım biçimindeki bir eğilim veya tatmin şeklinde değil, adil bir dünyanın bir mikro kozmosu olarak algılaması, örgütsel vatandaşlık davranışının daha ampirik olarak desteklenen açıklaması olduğu belirtilmektedir (Organ ve Moorman, 1993). Organ (1989), çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile tatmin arasındaki ilişkinin, iş tatmini ölçümlerinin adalet algılarının vekili olarak işlev görmesinden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir (akt., Organ ve Moorman, 1993). Organ ve Moorman'a (1993) göre, ampirik literatür gözden geçirildiğinde, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını iş tatmininden daha iyi açıkladığı değerlendirilmektedir. Adil bir dünya olarak, rasyonel, insanı kendisine ani dönüşlerin pençesinden kurtaran ve örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminde katkıları haklı çıkaran bir iş organizasyonu fikrini oluşturmak ve sürdürmek için, bireyin belirli kanıtları görmesi gerektiği savunulmaktadır. Bireylerin kişisel çıkarlarını güvence altına almadıkları zaman, güven ve inançlarının sürdürülmesi ve çeşitli biçim ve tarzlarda katkıda bulunmasının yani diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin ardındaki sebep adalet olarak nitelendirilmektedir. Fakat bu sebep basit değildir. Zorunlu olarak bir dizi adalet anlayışını da beraberinde getirmektedir ve bu kişisel çıkarların önüne geçmektedir. Resmi prosedürlerin adaletinin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkileşimsel adaleti gölgede bıraktığına değinilmektedir. Ayrıca, firmalara yapılan işbirlikçi katkıların tam kapsamının belirlenmesinde, özellikle de örgütsel vatandaşlık davranışı içeren katkılarda, algılanan adaletin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Organ ve Moorman, 1993). Greenberg'in (1990) adalet izlenimlerini yönetmenin önemi tartışmasında belirttiği bir nokta olarak, amirlerin düşünceli ve saygılı davranışlarının, temelde adil bir dünya olarak organizasyona olan inancı sürdürmede özellikle önemli olduğuna değinilmektedir (akt., Organ ve Moorman, 1993).

1.1.3.6. Değerler

Genel olarak, sosyal olarak arzu edilen değerlerin organizasyonlarının kültürünün önemli bir parçası olduğunu algılayan üyelerin, sözleşme terimleriyle ilişki kurma ve dolayısıyla vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılıklarının daha yüksek olacağından bahsedilmektedir (Van Dyne vd. ,1994). Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi, bireyin kendisi ile örgütü arasında karşılıklı bir yükümlülüğe olan inancı olarak tanımlamıştır. Hem ilişkisel sözleşmeler hem de psikolojik sözleşmeler, sözleşmelerin özel biçimleri olarak betimlenmektedir. Her ikisinin de işveren örgütleriyle çapraz düzey ve karşılıklı ilişkilere ilişkin bireysel çalışan algılarına veya inançlarına dayanmakta olduğu savunulmaktadır (Van Dyne vd. 1994). İlişkisel sözleşmeler tarafından oluşturulan duygusal bağlarda, güvenli bir statüye sahip olmanın, insanların dar bir şekilde yorumlanan kişisel çıkarlarını teşvik etme girişimlerini askıya almalarını mümkün kıldığına ve bir anlamda onları daha genel olarak grup hedeflerine katkıda bulunmaları için özgürleştirdiğine değinilmektedir (Organ ve Moorman, 1993). Rousseau'nun (1978) çalışmasında, örgütsel vatandaşlık üzerinde sözleşme ilişkisinin aracılık ettiği örgütsel vatandaşlık öncülü, bir işyerindeki durumsal faktörlerin çalışan algılarından oluşmaktadır. Durumsal faktörler, bir kuruluşun değerlerine ilişkin algılarını ve çalışanların motive edici potansiyeline ilişkin algılarını içermektedir (akt., Van Dyne vd.1994).

1.1.3.7. Lider Desteği Algısı

Organ ve diğerlerinin (1992) daha sonra yapılan çalışmasında, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının ana belirleyicisi olmadığı vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyici özelliklerinin bir miktar destek olduğunu gösterdiği belirtilmektedir. Ancak bunların, olumlu veya olumsuz duygulanım ima eden aynı özellikler olmadığı ve zaman baskısı gibi belirli iş stresörlerinin, adalet kavramlarıyla ilgisi olmayan bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını engellediğine değinilmektedir. Buradaki noktanın, daha çok, adalet kavramlarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili önceki bulguları açıklıyor gibi görünmesi olduğunun altı çizilmiştir (akt., Organ

ve Moorman, 1993). Smith ve diğerlerinin (1983) araştırmasında, örgütlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili görünür faydası göz önüne alındığında, performansın öncüllerini belirlemenin yararlı olduğunun altı çizilmektedir. Lider desteği ve takipçi iş tatmini algılarının vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada lider desteği algılarının hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutu olan özgecilik ve uyum düzeyini etkilediği bulunmuştur. Aslında, lider desteğinin, iş tatmininin aracılık mekanizması aracılığıyla özgeciliği etkilediği keşfedilmiştir. Ek olarak, lider desteğinin çalışan uyum düzeylerini doğrudan etkilediğinden bahsedilmektedir.

Özetle, Podsakoff ve diğerlerinin 2000 yılındaki meta analiz çalışmasında, iş tutumlarının, görev değişkenlerinin ve çeşitli lider davranışlarının diğer öncüllerden daha güçlü bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili görüldüğü belirtilmektedir. Organ ve meslektaşlarının tutarlı olduğu belirtilerek (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Organ, 1988, 1990; Smith vd., 1983) iş tatmininin, adalet algılarının ve lider desteğinin vatandaşlık davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğundan bahsedilmektedir (akt., Podsakoff vd., 2000).

1.2. ÇALIŞMA YAŞAMI ALANLARI

Günümüz iş ortamında örgütlerin çalışanlarına mutlu, sağlıklı ve adil bir çalışma ortamı sağlayıp sağlamadığı, küreselleşmeden kaynaklanan zorlukların çalışma hayatını olumsuz olarak etkileyip etkilemediği konuları sıklıkla tartışılmaktadır. Artan rekabet, çoğu örgütün maliyetlerini azaltmalarını ve kaynakların kullanımında optimizasyon sağlamalarını gerektirmektedir. Bu çerçevede, daha az çalışan, daha az zamanda daha fazla görevle başa çıkmak zorunda kalabilmektedir. Çalışanların artan iş talepleriyle başa çıkabilmeleri için iş tasarımında önemli değişiklikler yapılmakta, ancak iş süreçlerinde iyileştirmeler nadiren gerçekleştirilmektedir. İş süreçlerinin ihmal edilmesi yalnızca çalışan devamsızlığı ve erken emeklilik gibi doğrudan ölçülebilir konularda maliyetleri

artırmamakta, düşük yaşam kalitesi gibi dolaylı maliyetlerde de etkisini göstermektedir (Wittchen vd., 2012; akt. Broom vd., 2015).

İnsanların işleriyle olan ilişkileri ve bu ilişki ters gittiğinde ortaya çıkabilecek zorluklar, modern çağın önemli bir olgusu olarak kabul edilmektedir (Maslach vd., 2001). Bu sebeple küreselleşen dünyada çalışma ortamı ve koşulları daha çok irdelenmekte, çalışma saatleri ve düzeni gibi konular günümüzün önemli tartışma başlıklarını oluşturmaktadır.

Leiter ve Maslach (1999), çalışma hayatında en büyük sorunlardan biri olarak görülen tükenmişlik sendromunu anlamak, çalışan adanmışlığını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, kişi-iş uyumu ve uyumsuzluklarına odaklanmışlardır. Araştırmacılar, iş stresi, tükenmişlik ve tükenmişliğin kavramsal olarak tersini yansıttığına inanılan işe adanmışlık kavramlarıyla ilgili alan yazınına inceleyerek, Çalışma Yaşam Alanları adı verilen bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu model bireylerin çalışma ortamını olumlu ya da olumsuz etkileyen altı çalışma alanına odaklanmaktadır. Maslach ve Leiter (1997), örgütsel bir bağlamda bir araya gelen ve tükenmişliğin başlıca örgütsel öncüllerini kapsayan altı çalışma yaşamı alanını, “iş yükü”, “adalet”, “kontrol”, “çevre”, “ödül” ve “değerler” olarak tanımlamaktadır. Buna göre tükenmişlik, altı alanda tezahür eden insanlar ve iş ortamları arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, çalışma yaşamının altı alanında bir kişi-iş eşleşmesinin, çalışanların işe adanmışlık veya tükenmişlik derecesinin merkezinde yer aldığını detaylandırmaktadır. Altı alan, yönetilebilir iş yüklerini, iş üzerinde kontrolü, katkı için ödülleri, adil muameleyi, topluluk duygusunu ve kişisel ve kurumsal değerler arasındaki uyumu içermektedir.

İnsanlar, iş yerlerinde çok az zamanda, çok az kaynakla, çok şey yapmak zorundadırlar. Hem nitel hem nicel anlamda artan iş yükü, tükenmişliği arttıran, çalışanın işe adanmışlığını düşüren başlıca faktörlerden biri olarak görülmektedir. Maslach ve Leiter (1997), iş yükünü altı çalışma yaşam alanından biri olarak kabul etmekte, iş yüküne ilişkin çalışanın beklentileriyle, algıladığı iş yükü arasındaki uyumsuzluğun etkisine dikkat çekmektedirler. Araştırmacılara göre, 'yönetilebilir iş yükü', bir çalışanın zaman ve kaynak

kısıtlamaları altında, üstlendiği sorumluluklarla ilgili fiziksel ve duygusal talepleri karşılayabileceğine ilişkin değerlendirmesini yansıtmaktadır. Her çalışanın üstlendiği görevleri belli bir zaman kısıtı içinde bitirmesi gerekmektedir. Ancak bazı çalışanlar, iş taleplerini söz konusu zaman kısıtı içerisinde bitirebileceğine inanırken, bazıları iş taleplerinin karşılanamayacağına dair bir inanca sahip olabilmektedir. İş yüküne ilişkin beklentilerin algılanan iş yüküyle uyumsuzluk göstermesi durumunda, çalışanlar bir sonraki görevi yerine getirebilmek için gerekli toparlama sürecini tamamlayamamakta, bu durum tükenmişlik ve iş stresinde artış gösterebilmektedir.

Çalışma yaşam alanları modelinde yer alan bir diğer alan olan 'kontrol', çalışanların işleri hakkında önemli kararlar alma konusundaki yetkinliğinin yanı sıra işlerini etkin bir şekilde yapmak için gerekli kaynaklara erişim sağlama yeteneğinin olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Çalışanın yaptığı işlerle ilgili karar verme yetkisine ve gerekli kaynaklara sahip olmadığına inanmasının, kontrol algısını azalttığı, bu durumun da tükenmişlik ve stresi artırdığı düşünülmektedir. Çalışma yaşam alanları modelinde yer alan 'ödül' boyutu, bir çalışanın çalışması karşılığında kurum tarafından kendisine verileceğini beklediği ödüllere ilişkin beklentilerinin sosyal ödül sistemi tarafından ne ölçüde karşılandığına ilişkin algılamalarını içermektedir. 'Çevre' boyutu, iş arkadaşları, yöneticiler ve astlarla ilişkiler de dahil olmak üzere iş yerindeki sosyal etkileşimin kalitesiyle ilişkiliyken, 'adalet', işyerinde karar alma sürecinin çalışanlar tarafından tarafsız olarak algılanma derecesini ve organizasyonda yönetim desteğinin varlığına ilişkin algılamalarını yansıtmaktadır. Son olarak, 'değerler' boyutu, bir organizasyonun önceliklerinin ve etik konulardaki yaklaşım tarzının çalışaninkilerle ne kadar uyumlu olduğuna ilişkin algılamaları içermektedir (Maslach ve Leiter 1997; akt., Bamford vd., 2013).

Maslach ve Leiter (1997), bir çalışanın iş hayatının bu altı alanını yüksek düzeyde deneyimlemesi durumunda, bunun yüksek bir kişi-iş eşleşmesini yansıttığını ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama olasılığının daha düşük olduğunu savunmaktadır. Buna karşılık, araştırmacılara göre bu altı alandaki kronik

uyumsuzluklar, tükenmişliğe neden olabilmektedir. (Maslach ve Leiter, 1997; akt. Boamah ve Laschinger, 2016). Öte yandan Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasında bu modelin, tükenmişlikle merkezi ilişkileri kapsayan altı çalışma alanı önererek çok çeşitli durumsal bağıntılara düzen getirdiğine değinilmektedir. Bu model, tükenmişlikle ilgili araştırmalarda bulunan tüm örgütsel faktörleri içeren kapsamlı bir model olarak tanımlanmaktadır. Aralarındaki yakın ilişkilere rağmen, her alanın insanların çalışma ortamlarıyla etkileşimlerine farklı bir bakış açısı getirdiği vurgulanmaktadır. Çalışma yaşamının bu altı alanının, tükenmişliğin başlıca örgütsel öncüllerini kapsayan bir çerçevede bir araya geldiği belirtilmektedir.

Maslach'ın ve diğerlerinin (2001) çalışmasında özellikle altı alanın, iyileştirme alanlarının belirlenmesi için kritik öneme sahip olduğunun altı çizilmektedir. Araştırmacılar, insanların genellikle tükenmişliği sadece yorgunluk ve aşırı iş yükü olarak düşündüklerini ve aslında bu iki unsurun tutarlı bir ilişki gösterdiğine değinmektedirler. Tükenmişliğin tükenmeden daha fazlası olduğunu ve iş yükünden daha fazla iş stresi alanı olduğunu aktararak, örgütsel kontrol sürecinin, kuruluşlara diğer olasılıkların neler olduğunu göstermenin etkili bir yolu olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar, çoğu insanın, iş yükünün tükenmişlik için birincil faktör olduğunu tahmin etmelerine karşın adalet, kontrol veya işyeri topluluğu gibi diğer alanların, genellikle organizasyondaki daha kritik uyumsuzluk alanları olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Leiter ve Maslach'ın (2004) çalışmasında ise çeşitli veri tabanlarından gelen veriler kullanılarak çalışma hayatının altı alanı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu çalışmanın sonucunda, çalışma hayatının altı alanının hem işe adanmışlık hem de tükenmişlikle önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Stresörlerin bilişsel değerlendirme kavramına uygun olarak (Lazarus ve Folkman, 1984; akt. Maslach ve Leiter, 2008) model, kritik olanın, bireyin kendisi ile iş arasındaki uyumun boyutuna ilişkin değerlendirme olduğunu varsaymaktadır. Bu modelin bir parçası olarak araştırmacılar, işyeri ortamının altı temel alanında algılanan uyumsuzlukların bir ölçüsünü (Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği) geliştirerek sonraki araştırmaların, bu altı alan ile tükenmişlik veya işe adanmışlık deneyimi arasındaki varsayımsal ilişkiyi

desteklediği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004, 2005; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Broom ve diğerlerine (2015) göre, bu altı alanın değerlendirilmesinde kullanılan Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği, insanların iş dünyasını algıladıkları ve deneyimledikleri psikolojik bir ortam olarak tanımlamaktadır. Modelin, ideal bir iş veya ideal bir çalışan önermek yerine, insanların çalışma şeklini şekillendiren çok çeşitli işlevsel iş ortamlarını ve eğilimlerini kabul ettiği değerlendirilmektedir. Modelin genel temalarına ek olarak, Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği, çalışma yaşamının altı alanıyla ilgili olarak belirli çalışma ayarlarını değerlendirme kapasitesi sağlamaktadır. Bu nedenle Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği, işle ilgili sorunların nerede ve nasıl ortaya çıktığını belirlemek ve açıklamak için güvenilir ve geçerli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeğinin bu işlevinin, zorlukların çalışanların iş yerleri ile ilişkileri üzerinde etkileri olması ve uyumsuzlukların çalışanların refahı ve organizasyon için uzun vadeli olumsuz etkileri olasılığı sebebiyle önemli olduğu aktarılmaktadır (Broom vd., 2015).

1.2.1. Çalışma Yaşamı Alanlarının Boyutları

Çalışma yaşamı alanları, altı çalışma yaşamı alanına göre kişisel olarak arzu edilen ve kurumsal olarak sağlanan kaynakların algılanan uyumuna odaklanan, işe adanmışlığın ve tükenmişliğin iş kişi uyumu modelinin bileşenleri olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Algılanan uyumun daha az olması durumunda tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğu değerlendirilirken, algılanan uyumun daha fazla olması durumunda işe adanmışlık yaşama olasılığının daha yüksek olduğuna değinilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004). Çalışma yaşamının altı alanı iş yükü, kontrol, ödül, çevre, adalet ve değerler olarak tanımlanmaktadır. İş yükü, kişinin sınırlarına göre iş taleplerinin algılanmasıdır. Kontrol, işi, mesleki özerkliği ve kişinin işini yapmak için gerekli kaynaklara erişimini etkileyen kararları etkileme yeteneğinin algılanmasıdır. Ödül, kişinin beklentileriyle tutarlı olan iş teşviklerinin (parasal, sosyal, içsel) algısıdır. Çevre, çatışma, yakınlık ve ekip çalışması dahil olmak üzere iş yerindeki sosyal etkileşimin genel algısıdır. Adalet, iş yerinde alınan kararlar ve saygılı muamele algısıdır. Son olarak, değerler terimi, kişisel ve

örgütsel hedefler ile iş davranışına yönelik beklentiler arasındaki algılanan uyumu ifade etmektedir (DeFreese ve Smith, 2013). Bir başka çalışmada ise çalışma yaşamının altı alanı farklı biçimde kavramsallaştırılmaktadır. Bu çalışmada:

- iş yükü, çalışanın kapasitesinin iş talepleri karşısındaki durumu
- kontrol, işyeri kararlarına aktif katılımı
- ödül, çalışmaya daha fazla değer veren finansal, kurumsal veya sosyal ödülü
- çevre, işyerinde çatışma çözme, karşılıklı destek, yakınlık ve ekip olarak çalışma kapasitesi dâhil olmak üzere sosyal etkileşimin genel kalitesi
- adalet, kararların adil ve hakkaniyetli olarak algılanma seviyesi
- değerler, çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin ifadesi arasındaki uyumu

olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008). Çalışma yaşamı alanlarının altı boyutu aşağıda, her bir başlıkta daha detaylı aktarılacaktır.

1.2.1.1. İş Yükü

Leiter ve Maslach (2004) çalışma yaşamının en bariz ve en çok tartışılan alanını, insan sınırlarını aşan aşırı iş talepleri olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada, insanların çok az kaynakla çok az zamanda çok şey yapmak zorunda olduklarına değinilmektedir. Diğer bir çalışmada ise iş yükünün, bireylerin işyerinde harcadığı enerjiyi ve tükettiği zamanı ifade ettiğinden bahsedilmektedir. Başka bir deyişle, iş yükü, kişinin sınırlarına göre iş taleplerinin algılanması olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997; Leiter ve Maslach, 2004; akt. Karapınar vd., 2016).

Leiter ve Maslach'ın (1999) çalışmasında artan iş yükünün, tükenmişlikle, özellikle de duygusal tükenmeyle tutarlı bir ilişkiye sahip olduğu

değerlendirilmektedir. Daha fazla talebin, daha fazla stres ve bitkinliğe yol açacağı ve insanların yapabileceklerinin bir sınırı olduğu belirtilmektedir. Düzenli olarak çalışanların bu limitleri aştıklarında ise bitkinlik ile ciddi sorunlarla karşılaşacakları aktarılmaktadır. Bununla birlikte, Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasında iş yükündeki bir uyumsuzluk, genellikle, çok fazla talebin bireyin enerjisini kurtarmanın imkânsız hale geldiği ölçüde tükettiği basit formül aracılığıyla aşırı yüklenme olarak betimlenmektedir. Bir iş yükü uyumsuzluğunun, aynı zamanda, makul miktarlarda gerekli olsa bile, insanların belirli bir iş türü için beceri veya eğilimden yoksun olduğu durumlarda olduğu gibi, yanlış türden işlerden de kaynaklanabileceği vurgulanmaktadır. Araştırmacılar iş yükünün fazla olduğu durumlarda çalışanların tükenmişlikle karşılaşacağını belirtmektedir. İş yükü de tükenmişliğin, duygusal tükenme boyutuyla daha fazla ilişkilendirilmektedir.

Hem niteliksel hem de niceliksel aşırı iş yükünün, insanların işin taleplerini karşılama kapasitesini azaltarak tükenmeyi arttırdığı vurgulanmaktadır. Kritik noktanın, insanların iş taleplerinden kurtulamadıklarında ortaya çıktığından bahsedilmektedir. Bir başka deyişle, işyerinde özellikle zorlu bir olaydan kaynaklanan akut yorgunluğun bir son teslim tarihine yetişme veya bir krizi ele alma örneğinde olduğu gibi eğer insanlar işte veya evde dinlendirici dönemlerde iyileşme fırsatına sahiplerse, tükenmişliğe yol açması gerekmediğinin altı çizilmektedir (Shinn vd.,1984; akt. Leiter ve Maslach, 2004). Bu tür aşırı yüklenmenin, ara sıra meydana gelen bir acil durum değil de kronik bir iş durumu olduğunda, dinlenmek, iyileşmek ve dengeyi yeniden sağlamak için çok az fırsat olduğu belirtilmektedir. Bu tür tükenmenin, işin kalitesinde ve meslektaş ilişkilerinde bozulmaya yol açabileceğine değinilmektedir. Araştırmacılara göre, sürdürülebilir bir iş yükü ise, aksine, yeni faaliyet alanlarında etkili olmanın yanı sıra mevcut becerileri kullanma ve iyileştirme fırsatları sağlamaktadır. Bu çalışmada, sürdürülebilir iş yükünün yeni fırsatlar açarak ve kişisel kapasiteyi zorlayan işle ilgili endişeleri ortadan kaldırarak işe adanmışlığı arttırdığından bahsedilmektedir. Sürdürülebilir bir iş yükünün, birçok insan için tükenmişlik deneyiminde itici güç olan tükenme döngüsünü durdurduğunun altı çizilmiştir (Leiter ve Maslach, 2004).

1.2.1.2. Adalet

Hakkaniyet ve sosyal adalet alan yazınında bulunan adalet, işyerinde adil kararlar ve saygılı davranış algısı olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluşun tutarlı, eşitlikçi kurallar uygulayıp uygulamadığını, bu kuralları ne ölçüde uyguladığını, çalışanlarının her birine saygı ve adaletle davranıp davranmadığını ifade etmektedir. (Maslach ve Leiter, 1997; Leiter ve Maslach, 2004; akt. Karapınar vd., 2016). Adalet, *“bir kuruluşta daha yüksek otoriteye sahip kişilerin, personelin çalışma ortamını etkileyen yargılar ve kararlar alma sorumluluğuna sahip olduğu yönetici desteği kalitesi”* olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999, s.481). Adil kararların, personelin çeşitli koşullarını dikkate alan kararlar olduğu belirtilmektedir. Adalet, ayrıcalıklı bireylerin veya zümrelerin kişisel avantajlarına göre değil, örgütsel hedeflere göre kaynakların ve fırsatların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999).

Leiter ve Maslach (1999), adaletin, toplulukla ve ödülle bazı nitelikleri paylaştığına değinmektedir. Adalet, özellikle ödüllerin, fırsatların ve tanınmanın dağıtımı açısından güçlü bir topluluğun kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, adil bir organizasyon ortamında insanların, organizasyon üyelerinin farklı bakış açılarına katılarak ve bu bakış açılarına yanıt vererek, birbirlerine saygı gösterdiğine değinmektedirler. Bu çalışmada insanlar, kararların adilliğini, prosedürlerin adaleti ve karar vericinin karardan etkilenenlerle ilişkisinin kalitesi açısından değerlendirdiği belirtilmektedir. Adil bir karar, insanların fikirlerini sunma fırsatına sahip oldukları ve kendilerine saygı ve nezaketle davranıldığını hissettikleri bir karar olarak tanımlanmaktadır. Usul adaleti incelemeleri, insanların bir kararın sonuçlarının elverişliliğinden çok daha fazlasıyla ilgilendiklerini göstermektedir. İnsanların, toplumdaki yerlerinin göstergesi olarak karar verme sürecinde prosedürlerin ve davranışların kalitesini değerlendirdiğinin altı çizilmiştir. Haksız, üstünkörü veya saygısız karar vermenin, bireyleri topluluklarından uzaklaştırdığı vurgulanmaktadır.

Maslach ve diğerleri (2001), işyerinde algılanan adalet olmadığında kişi ve iş arasında ciddi bir uyumsuzluk ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Çalışmada, adaletin, saygıyı ifade ettiğinden ve insanların öz değerini onayladığından

bahsedilmektedir. İnsanlar arasındaki karşılıklı saygının, ortak bir topluluk duygusunun merkezinde yer aldığına değinilmektedir. Araştırmacılar, iş yükünde veya ücrette adaletsizlik olduğunda, hile yapıldığında veya değerlendirme ve terfiler uygunsuz bir şekilde yapıldığında adaletsizliğin meydana gelebileceğini aktarmaktadır. Şikâyet veya uyuşmazlık çözümü prosedürlerinin her iki tarafın da söz sahibi olmasına izin vermediği durumların haksız olarak değerlendirilecekleri belirtilmektedir. Araştırmada, adalet eksikliğinin, tükenmişliği en az iki şekilde şiddetlendireceğinden bahsedilmektedir. Birincisi, haksız muamele deneyiminin duygusal olarak üzücü ve yorucu olması ve ikincisi ise adaletsizliğin işyeri hakkında derin bir sinizm duygusunu körüklemesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Diğer bir çalışmada ise adalet, eşitlik veya eşitsizlik algılarının insanların girdileri ve çıktıları arasındaki dengeyi belirlemesine dayandığını öne süren eşitlik teorisinin de merkezinde görülmektedir. Bu temel eşitsizlik kavramı, çaba-ödül dengesizliği modelinde de yansıtılmaktadır. Bu teorik çerçevelere dayanan araştırmalarda, karşılıklılık eksikliğinin veya dengesiz sosyal değişim süreçlerinin tükenmişliğin yordayıcısı olduğu bulunmaktadır (Walster vd. 1973; Siegrist, 20002; Bakker vd.,2000; Schaufeli vd., 1996; akt. Leiter ve Maslach, 2004). Leiter ve Maslach (2004) da benzer şekilde adaletsizlik deneyiminin bireyin iş ilişkisini baltalama potansiyeline sahip olduğuna değinmektedir. Bu çalışmada hakkaniyet uyumsuzlukları, sinizmle ilişkilendirilirken; adil muamele, çalışanın işe ve organizasyona daha fazla işe adanmışlığı ile ilişkilendirilmektedir. Paralel şekilde, bu araştırmacıların diğer bir çalışmasında da benzer durumlardan bahsedilmektedir. İnsanların iş yerinde adaletle ilgili sorun yaşamaları durumunda tükenmişlik yaşamalarının muhtemel olduğu belirtilirken, adalet uyuşmazlığı yaşamayan insanların tükenmişlik deneyiminin zamanla azalacağı ve bu durumun işe adanmışlık ile sonuçlanacağı vurgulanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008).

1.2.1.3. Kontrol

Kontrolün, çalışma yaşamı modeli alanında çok önemli bir role sahip olduğuna değinilmektedir. Çalışanların önemli kararlara katıldıkları ve mesleki

özerkliklerini kullandıkları ölçüde iş hayatlarını şekillendirebileceği belirtilmektedir. Bu itibarla, kontrolün, çalışma yaşamının diğer beş alanını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği aktarılmaktadır. Örneğin, sonuca yönelik kararlar verme kapasitesi aracılığıyla, çalışanların iş taleplerinin miktarını veya zamanlamasını etkileyebileceğinden bahsedilmektedir. Birlikte çalıştıkları insanları veya iyi performans göstermeleri için mevcut olan ödülleri seçebileceği vurgulanmaktadır (Leiter ve Shaughnessy, 2006). Leiter ve diğerlerinin (2010) yürüttükleri çalışmada da çalışanların iş hayatlarını kontrol etme deneyiminin, iş hayatı deneyimlerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, diğer bir çalışmada da kontrol, en önemli organizasyon faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kontrol eksikliğinin, çalışanların işleri üzerinde yetersiz yetkiye sahip olduklarında veya çalışma ortamlarını kendi değerlerine uygun bir şekilde şekillendiremedikleri zaman meydana geldiğine inanılmaktadır (Karapınar vd., 2016).

İş Stresinin Talep-Kontrol Teorisi (Karasek ve Theorell, 1990; akt. Leiter ve Maslach, 2004), kontrolün etkileştirici rolünü öne sürmektedir. Bu alan, çalışanların işlerini etkileyen kararları etkileme, mesleki özerklik kullanma ve etkili bir iş yapmak için gerekli kaynaklara erişim sağlama konusundaki algılanan kapasitelerini içermektedir. İnsanların düşünme ve problem çözme yeteneğine sahip olmaları sebebiyle seçim ve karar verme fırsatına da sahip olmak isteyecekleri belirtilmektedir. Başka bir deyişle, insanların sorumlu tutulacakları sonuçlara ulaşma sürecinde bazı girdilere sahip olma istekleri vurgulanmaktadır. Kontrol sorunlarının, işçilerin işleri üzerinde yetersiz yetkiye sahip olduklarında veya çalışma ortamını değerleriyle tutarlı olacak şekilde şekillendiremedikleri zaman ortaya çıktığının altı çizilmiştir. Çalışanlar, organizasyon içindeki koşullar veya güçlü kişiler tarafından hırpalanmış hissettiklerinde, bir yeterlilik duygusunun oluşmasının olanaksız olduğundan bahsedilmektedir. Öte yandan, insanların işlerinde daha fazla kontrole sahip olduklarında, eylemlerinin özgürleşeceği ve bu durumun insanların işten daha fazla memnuniyetine ve işe daha fazla adanmışlığına yol açabileceği belirtilmektedir. Karar verme sürecinin, çalışanların örgütsel yaşama katılma deneyimleri ve sonuçları için üstlendikleri sorumluluk üzerinde kalıcı bir etkiye

sahip olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcı karar verme, bir grup meslektaş içinde bilgi ve deneyimi iyi kullanma kapasitesi kadar adanmışlığı doğurma gücünden dolayı da iş zenginleştirme stratejilerinin temel taşı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel karar verme sürecine aktif katılımın, sürekli olarak daha yüksek etkinlik seviyeleri ve daha düşük tükenme seviyeleri ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Leiter ve Maslach, 2004).

Tükenmişlik araştırması, kontrolü çeşitli açılardan ele almıştır. Önceki bölümde belirtildiği gibi, rol çatışmasının tükenmeye önemli bir katkıda bulunduğu savunulmaktadır. Rol çatışmasının, organizasyondaki kontrol problemlerini gösterdiğine değinilmektedir. Rol çatışmasının çatışan taleplere veya uyumsuz değerlere sahip birden fazla otoriteden kaynaklandığından bahsedilmektedir. Rol çatışması yaşarken, bireylerin işlerinde etkili kontrol uygulayamayacakları anlatılmaktadır. Çelişkili taleplerin, çalışanların öncelikleri belirleme veya kendilerini tamamen işlerine adanma kapasitelerine müdahale ettiğinin altı çizilmiştir. Rol çatışmasını inceleyen çalışmalar genellikle rol belirsizliğini -işte yön eksikliğini- ele almaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Maslach ve diğerlerinin (2001) yürüttüğü çalışmada ise kontroldeki bir uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin yetersizlik veya azalmış kişisel başarı yönü ile ilişkilendirilmektedir. Kontroldeki uyumsuzlukların çoğunlukla bireylerin işlerini yapmak için gereken kaynaklar üzerinde yetersiz kontrole sahip olduklarını veya işi en etkili yol olduğuna inandıkları şekilde sürdürmek için yetersiz yetkiye sahip olduklarını gösterdiği bulunmuştur. Sorumluluk düzeylerinin altında ezilen bireylerin, iş yükünün yanı sıra kontrolde de kriz yaşayabileceklerinden bahsedilmektedir.

1.2.1.4. Ödül

Çalışma yaşamının ödül alanı, ödüllerin parasal, sosyal ve içsel beklentilerle ne ölçüde uyumlu olduğunu ele almaktadır. Hizmet alanlar, meslektaşlar, yöneticiler ve dış paydaşlar tarafından tanınma eksikliği hem işin hem de çalışanların değerini düşürmektedir ve yetersizlik duygularıyla yakından ilişkilendirilmektedir. İnsanlar ödülün yeterliliğini işlerine katkıda buldukları

çabaya göre değerlendirmektedir. Daha fazla çabanın daha fazla ödüle hizmet ettiği ve yetersiz çabanın mütevazı bir ödülü hak ettiği belirtilmektedir. Her iki yöndeki uyumsuzluğun aşırı veya yetersiz ödül sorununa yol açabileceğinden bahsedilmektedir (Leiter ve Maslach, 1999).

Leiter ve Maslach'ın (1999) çalışmasında, ödül alanındaki uyumsuzlukların, tükenmişliğin altında yatan dinamikleri düşünmek için bir fırsat sağladığı belirtilmektedir. Eşitsizliğin bilişsel ve duygusal etkisinin sosyal psikoloji içindeki yerleşik kavramlarla, çalışma ortamının etkileşimleri ve yorumları aracılığıyla tükenmişliğin gelişimini açıklayabilen bir bağlantı sağladığı vurgulanmaktadır. Bu alanda yapılan diğer bir çalışmada ise insanların bir organizasyonun maddi ve sosyal ödül sistemi tarafından ihmal edildiğini hissettiklerinde, değerleriyle uyumsuz hissettikleri vurgulanmaktadır. Buna karşılık, kişi ve iş arasındaki ödül boyutundaki tutarlılığın hem maddi ödüller hem de içsel tatmin için fırsatlar oluşturabileceği belirtilmektedir. İçsel ödüllerin (önemli bir şeyi yapmaktan ve onu iyi yapmaktan gurur duymak gibi), daha fazla olmasa da dışsal ödüller kadar kritik olabileceği değerlendirilmektedir. Çoğu insan için işi devam ettiren şey, iyi giden günlük iş akışından duydukları zevk ve tatmin olarak tanımlanmaktadır. Keyifli bir iş akışının, kişinin hem psikolojik sağlığı hem de fiziksel sağlığı desteklediği ve aynı zamanda başkaları tarafından tanınma kaynağı olduğu savunulmaktadır. Çeşitli çalışmaların sonuçları, yetersiz ödülün (finansal, kurumsal veya sosyal) insanların tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırdığını göstermiştir (Chappell ve Novak, 1992; Glicken, 1983; Maslanka, 1996; Siefert vd., 1991; akt. Leiter ve Maslach, 2004). Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasında da paralel şekilde insanların başarılarıyla orantılı maaş veya sosyal yardım almaması ve yetersiz mali ödüllerin uyumsuzluk ortaya çıkaracağı konularına değinilmektedir. Bazen daha da önemli olan, kişinin sıkı çalışmasının görmezden gelinmesi ve başkaları tarafından takdir edilmemesi gibi sosyal ödüllerin eksikliği olarak tanınmaktadır. Bu tanınma eksikliğinin hem emeği hem de işçileri değersizleştireceğinin altı çizilmiştir. Ek olarak, içsel ödüllerin olmamasının (önemli bir şeyi yapmaktan ve onu iyi yapmaktan gurur duymak gibi) da bu uyumsuzluğun kritik bir parçası olabileceği vurgulanmaktadır. Ödül eksikliği, yetersizlik duygularıyla yakından

ilişkilendirilmektedir. Leiter ve Shaughnessy'nin (2006) çalışmasında ise ücret ve faydaların, tükenmişlik veya işe adanmışlık ile ilişkili olan enerji, katılım ve etkililik başlıklarıyla ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Tükenmişlik deneyiminin kendisinin, ödüllendirici bir iş hayatıyla bağdaşmazken, işe adanmışlığın, keyifli ve tatmin edici bir iş hayatı anlamına geldiğinden bahsedilmektedir.

Çeşitli çalışmaların sonuçları, yetersiz ödülün (finansal, kurumsal veya sosyal olsun) insanların tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırdığını göstermektedir (örn., Chappell ve Novak, 1992; Glicken, 1983; Maslanka, 1996; Siefert, Jayaratne ve Chess, 1991; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Son olarak Karapınar ve diğerlerinin (2016) çalışmasında ise ödül algısı, parasal, sosyal ve içsel ödüllerin beklentilerle uyumlu olma ölçüsü olarak tanımlanmaktadır.

1.2.1.5. Çevre

Karapınar ve diğerlerinin (2016) çalışmasında, çalışma yaşamı alanlarından çevrenin, işyeri sosyal etkileşimlerinin genel kalitesini yansıttığından bahsedilmektedir. Daha spesifik olarak, insanların çatışmaları nasıl çözdükleri, birbirlerini nasıl destekledikleri ve ekip olarak nasıl çalıştıkları ile ilişkilendirilmektedir. Bir organizasyonun karmaşık sosyal bağlamının, personel üyelerini aynı anda farklı şekillerde etkileyebileceği belirtilmektedir. Kayıt dışı işçi desteği ve yönetici desteği için farklı modeller bulunmuştur (Jackson vd. 1986; Leiter, 1988; Leiter ve Maslach, 1988; akt. Leiter ve Maslach, 1999). Yönetici desteği, personelin iş yükü üzerindeki yönetici etkisini yansıtan tükenme ile daha tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İş arkadaşı desteği, başarı veya etkinlik ile daha yakından ilişkilendirilerek personelin akranları tarafından uzman değerlendirmesine verdiği değeri yansıttığı aktarılmaktadır (Leiter, 1991; akt. Leiter ve Maslach, 1999)

Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasında, insanların çevre içinde geliştikleri ve en iyi şekilde, sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla övgü, rahatlık, mutluluk ve mizah paylaştıklarında işlev gördüklerinden bahsedilmektedir.

Duygusal değişim ve araçsal yardıma ek olarak, bu tür bir sosyal desteğin bir kişinin ortak değerler duygusuna sahip bir gruba üyeliğini yeniden teyit ettiği vurgulanmaktadır. Fakat, bazı işlerin insanları birbirinden izole ettiği veya sosyal teması kişisellikten arındırdığı da tanımlanan bir olgudur. Bununla birlikte, çevre için en yıkıcı olan şey, işteki diğerleriyle kronik ve çözülmemiş çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çatışmaların, sürekli olarak olumsuz hayal kırıklığını ve düşmanlık duygularını ürettiği ve sosyal destek olasılığını azalttığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde Leiter ve Maslach'ın (2004) yazınında, çevre, çatışma, karşılıklı destek, yakınlık ve birtakım olarak çalışma kapasitesi dahil olmak üzere iş yerindeki sosyal etkileşimin genel kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada sosyal desteğin tükenmişlikten daha çok işe adanmışlıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırmadan elde edilen tutarlı bulgu, canlı, özenli ve duyarlı bir çevrenin tükenmişlikle bağdaşmadığıdır. İnsanların sosyal bağlamlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri, meslektaşlarıyla olan birlik duygusunu veya hizmet alanlara yönelik ortak yönelimlerinin örgütsel çevrenin beklentileriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu yansıtmaktadır. Leiter ve Shughnessy (2006), çevrenin, denetçiler, meslektaşlar, astlar ve hizmet alanlar dahil olmak üzere iş yerindeki kişisel ilişkiler yelpazesini içerdiğinden bahsetmektedir. Çalışanlarla gerçekleştirilen etkileşimler, genellikle ilgi çekici bir iş hayatı oluşturma ve sürdürmenin anahtarı olarak betimlenmektedir. İnsan ilişkilerinin karmaşıklığının, uyumsuzluk için birçok fırsat yarattığının altı çizilmektedir. İş yerindeki insanların çok uzak veya çok samimi olabileceğine ve bu sebeple birbirlerinin tükenmişliğe karşı savunmasızlığını etkileyebileceğine değinilmektedir (Bakker vd., 2005; akt. Leiter ve Shaughnessy, 2006). Etkileşimlerin çatışmalarla dolu olabileceği veya birbirleri için aktif destek sağlayabileceği aktarılmaktadır. Meslektaşlar veya sorumluluk sahibi kişiler tarafından sürdürülen bazı çalışma ortamlarında, zorbalık veya diğer istismar biçimlerinin ortaya çıkabileceğine değinilmektedir. Mentorluk ilişkilerinin, genel olarak çalışanların yaşam kalitesine sürekli ve değerli bir katkı sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Leiter ve Shaughnessy, 2006). Son olarak çevre üzerine yapılan araştırmada, olumlu ve destekleyici bir işyeri ortamında tükenmişliğin meydana gelme olasılığının daha düşük olduğunu gösteren farklı ama tutarlı bir

bakış açısı sağlamaktadır (Buunk ve Schaufeli, 1993; akt. Maslach ve Leiter, 2008).

1.2.1.6. Değerler

Çalışma yaşamının değerler alanının, çalışanların işleriyle olan ilişkilerinin merkezinde yer aldığı ve onları başlangıçta kuruluşa çeken ideallerini ve motivasyonlarını kapsadığı belirtilmektedir. Değerler, para veya ilerleme için faydacı zaman değişiminin ötesine geçen, bireyler ve işyerleri arasındaki bağlantı olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Bazı iş türlerinin, personelin tam adanmışlığını gerektirdiğinin altı çizilmiştir. Bir kuruluşa bu derinlikte bir taahhütte bulunma kararı, kuruluş ve birey arasındaki önceliklerin ve değerlerin uyumunun kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirdiği vurgulanmaktadır. Uygun ve dengelenmiş koşullarla çevrelenen sürecin, kalıcı bir ilişkinin temeli olarak hizmet eden üretken bir psikolojik sözleşmeyle sonuçlanabileceğinden bahsedilmektedir (Leiter ve Maslach, 1999). İdeal çalışan, değerlerin en fazla örtüştüğü kişi olarak betimlenmektedir. Bireysel ve örgütsel değerler örtüştüğünde, çalışmanın her iki tarafı da ilerleteceği savunulmaktadır. Bireysel ve kurumsal değerler arasındaki örtüşme ne kadar küçük olursa, personel üyelerinin kendilerini yapmak istedikleri iş ile yapmak zorunda oldukları iş arasında o kadar çok tercih yaparken bulacakları düşünülmektedir. Bir çalışma alanındaki değer uyumunun, bireylere dikkate değer bir kaldıraç sağlayarak, onlara şirket zamanında, kurumsal kaynakları kullanarak ve kuruluşun kurumsal itibarı ile desteklenen, kendileri için kritik olan şeyleri takip etme fırsatı vereceği değerlendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 1999). Bu temelden yola çıkarak bireylerin, önemli kapsamda projeler başlatabileceği ve geliştirebileceği ve bunun da onlara kuruluş genelindeki kişilerin çeşitli uzmanlıklarını getireceğinden bahsedilmektedir. Öte yandan, bireysel değerler, örgütsel değerlerden bağımsız olduğunda, iş kişisel olarak önemsizdir. İşe kişisel adanmışlığın, yalnızca ödüllerin veya gelişim fırsatlarının değiş tokuşuna dayandığı savunulmaktadır. Kapsamlı ve etkili projelerde yer almanın uzmanlık oluşturacağı, ancak personelin kişisel hedeflerini ilerletmeyeceği aktarılmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Bireysel değerlerin

örgütsel değerlerle çatıştığı durumlarda, işin, personelin işe adanmışlığını baltalama potansiyeline sahip olduğunun altı çizilmektedir. Kalıcı bir değer uyumsuzluğu ile ilişkili gerginliğin, kişisel enerjiyi tüketeceği, işe adanmışlığı azaltacağı ve profesyonel etkinliği veya başarıyı baltalayacağı değerlendirilmektedir. Değer uyumsuzluğu, çalışanların çabalarının önemli bir katkı sağladığından emin oldukları noktayı sınırladığı için işe adanmışlığı azaltacağı değerlendirilmektedir. Anlamsız çalışmanın, kayıtsızlığı, sinizmi ve duyarsızlaşmayı teşvik edeceği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Leiter ve Maslach (2004) diğer bir çalışmada da karşılıklı olarak uyumlu değerlerin, işe adanmışlığı destekleyen kendi kendini sürdüren bir dinamik üreteceği vurgulanmaktadır. Araştırmacılar, insanların yüksek misyon beyanı ile fiili uygulama arasında bir tutarsızlık olduğunda veya değerler çatıştığında (örneğin, yüksek kaliteli hizmet ve maliyet sınırlaması her zaman bir arada bulunmaz olduğu gibi), kuruluşun çatışan değerleri arasında sıkışıp kalabileceğinden bahsetmektedir. Diğer durumlarda, insanların bir mesleğe yanlış beklentilerle girdiklerini fark ettiklerinde olduğu gibi, kariyerlerine yönelik kişisel özelemleri ile kuruluşun değerleri arasında bir çatışma olabileceğine değinilmektedir. Değer çatışmalarından kaynaklanan gerilimin çözümlerinden biri, kişisel beklentileri organizasyonun beklentileriyle uyumlu hale getirmek olarak tanımlanırken (Stevens ve O'Neill, 1983; akt. Leiter ve Maslach, 2004); diğeri ise daha tatmin edici kariyer fırsatları arayışında örgütten ayrılmak olarak tanımlanmaktadır (Pick ve Leiter, 1991; akt. Leiter ve Maslach, 2004). Değer çatışmalarıyla ilişkili sıkıntı ve insanların buna bağlı gerilimi azaltmak için gittikleri uzunluklar, tükenmişlik ve işe adanmışlık sürecindeki merkezi rollerinin göstergesi olarak betimlenmektedir. Araştırmalar, değerlerdeki bir çatışmanın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olduğunu bulmaktadır (Leiter ve Harvie, 1997; akt. Leiter ve Maslach, 2004).

Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değerler, çalışanların kendi kişisel değerlerinin organizasyonun değerleriyle ne kadar uyumlu olduğunu algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Shaughnessy, 2006). Çalışanlar, kuruluşun temel misyonunu önemseydiğinde bir değerler eşleşmesi gerçekleşmektedir. Çalışanlar, kuruluşun değerlerine kayıtsız kaldığında, bir

uyumsuzluk meydana gelmektedir. Aynı şekilde çalışanların, kuruluşun belirtilen değerleri konusunda samimiyetsiz olduğu sonucuna vardığında da çatışmalar ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Sağlık hizmeti sunucuları, belirli bir çalışma döneminden sonra hastanelerdeki sıkıntıların, hastalarının sağlığından çok sıkı mali yönetimle ilgili olduğu sonucuna varması örnek olarak verilmektedir. Çalışma yaşamı alanları modelinde, değer uyumu, diğer çalışma yaşamı alanlarının tükenmişliğin üç yönü ile olan ilişkisine aracılık eden bütünleştirici bir işleve sahip olduğuna değinilmektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006). Çalışma hayatının diğer beş alanında eşleşmeler içeren bir çalışma ortamının kişisel değerlerle tutarlı olması muhtemel görünmektedir. Çalışma ortamının boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri kabul eden Çalışma Yaşamı Alanları Modeli, çalışma ortamının çalışanların istek ve beklentileriyle ne kadar iyi örtüştüğünün genel bir özetini sağlayan değerler önermektedir. İş yaşamının değerler alanı, tükenmişlikten işe adanmışlığa kadar olan sürekliliği oluşturan enerji, katılım ve etkililik ile en doğrudan ilişkilere sahip olduğu savunulmaktadır (Leiter ve Shaughnessy, 2006). Başka bir çalışmada ise bilgi paylaşımına ilişkin tutarlı kurumsal ve kişisel değerler, daha fazla mesleki etkinlikle ilişkilendirilmektedir (Leiter vd., 2007; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Son olarak Karapınar ve diğerlerinin (2016) çalışmasında değerler, bir kuruluşun hedef ve beklentileri ile çalışanlarının hedefleri arasındaki uyumla ilişkilendirilmektedir. Bir birey ile işyeri arasındaki faydacı zaman değişiminin ötesine geçen motivasyonel bağlantıyı vurguladığı aktarılmaktadır.

1.2.2. Çalışma Yaşamı Alanlarıyla İlişkilendirilen Kavramlar

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, çalışma yaşamı alanlarının etkilediği temel faktörlerin tükenmişlik ve işe adanmışlık olarak ele alındığı görülmektedir. Söz konusu iki kavram dışında, çalışma yaşam alanlarıyla ilişkilendirilen başka kavramlara neredeyse hiç rastlanamamıştır. Maslach ve Leiter (1997), kişi ile çalışma ortamının altı alanı arasındaki eşleşmenin derecesine veya uyumsuzluğuna odaklanan bir modeli ele almaktadır. Araştırmacıların çalışmasında, kişi ve iş arasındaki boşluk veya uyumsuzluk ne kadar büyükse, tükenmişlik olasılığının da o kadar fazla olduğu; tersine,

eşleşme (veya uyum) ne kadar büyükse, işe adanmışlık olasılığının da o kadar yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; akt. Maslach vd., 2001). Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle tükenmişlik ve işe adanmışlık kavramları tanımlanacak, daha sonrasında tükenmişlik ve işe adanmışlık ilişkisi anlatılacak ve bu doğrultuda çalışma yaşamı alanlarının etkilediği faktörlere ilişkin yapılan örnek çalışmalara yer verilecektir.

1.2.2.1. Tükenmişlik

Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği şekliyle tükenmişlik, çalışma yaşamı alanlarının etkilediği faktörlerden biri olarak alan yazınında en çok karşılaşılan kavramlardan biridir. “Psikolojik bir sendrom” olarak kavramsallaştırılan tükenmişlik (Maslach vd., 2001, s.399), duygusal tükenme, duyarsızlaşma (sinizm) ve kişisel başarı noksanlığı olmak üzere üç temel boyut temelinde ele alınmaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil ederken, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının yok olması hissini ifade etmektedir. Bir diğer boyut olan duyarsızlaşma ise, tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil etmekte, bireyin yaptığı işin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı derecede kopuk bir yanıt vermesi, bir anlamda yaptığı işten uzaklaşması anlamına gelmektedir. Üçüncü boyut olan, kişisel başarı noksanlığı ise, tükenmişliğin öz değerlendirme kısmını yansıtır, kişisel başarı noksanlığı hisseden birey kendini işinde başarısız ve üretkenliği düşük hisseder (Maslach vd., 2001).

Tükenmişliğin yukarıda kısaca bahsedilen üç boyutunun, işyerindeki stres kaynaklarıyla farklı şekillerde ilişkili olduğu düşünülmektedir. Genel olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, aşırı iş yükü ve sosyal çatışmanın varlığından ortaya çıkma eğilimi gösterirken, kişisel başarı noksanlığı, işi yapmak için gerekli kaynakların eksikliğinden (örneğin, kritik bilgi eksikliği, gerekli araçların eksikliği veya yetersiz zaman) ortaya çıkma eğilimi göstermektedir. Bir çalışanın bu üç boyuttaki durumları, farklı iş deneyimi kalıplarına ve tükenmişlik riskine neden olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın iş arkadaşlarıyla yaşadığı zorluklar bitkinliğe ve sinizme yol açarken, çalışanlara

başarıya ulaşmak için iyi fırsatlar sağlamaktadır ve bu durum çalışanların yeterli hissetmelerine sebep olmaktadır. Başka bir durumda, işin çok sayıda ağır iş talebini içermesi bitkinliğe ve sinizme yol açarken net hedeflerin eksikliği de yetersizlik duygusuna yol açmaktadır. Bu ve diğer olası modeller, çalışma ortamının karmaşıklığının ve insanlar üzerindeki farklı etkilerinin altını çizmektedir (Maslach, 2003).

Maslach ve diğerlerinin (2001) araştırma literatüründen elde ettiği bulgular doğrultusunda, tükenmişlikle başa çıkmak amacıyla gerçekleştirilecek müdahaleler için iş ortamına ve içindeki kişiye odaklanmanın esas olduğu vurgulanmaktadır. En etkili müdahale tarzı, yönetsel uygulamada değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel müdahalelerin, çalışma hayatının altı alanından herhangi birini değiştirmek için gerekli olduğu belirtilmektedir. Ancak araştırmacılar yönetsel uygulamada değişiklikler yapmanın gerekli bireysel beceri ve tutumları aktarmadıkça yetersiz olduğunun altını çizmektedir. Bu bağlamda, ortamı ya da kişileri değiştirmenin tek başına yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Etkili değişimin, her ikisi de bütünsel bir biçimde geliştiğinde meydana geleceği savunulmaktadır.

Leiter ve Maslach (2004), yalnızca çalışma hayatının tükenmişlik gelişimiyle ilgili yönlerini belirlemekle kalmamış, aynı zamanda altı çalışma alanı arasındaki karşılıklı ilişkileri ve tükenmişliğin üç yüzüyle (yani, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı) genel ilişkilerini belirleyen yapısal bir model oluşturmuştur. İlk olarak, tükenmişliğin üç yönü arasındaki standart yollar belirlenmektedir: tükenme, etkinliği olumsuz olarak öngören sinizmi öngörmektedir. İkinci olarak, kavramsal bir perspektiften, altı iş özelliğinin tamamının üç tükenmişlik yönü ile doğrudan ilişkili olmadığı, daha çok karmaşık bir etkileşim olduğu ileri sürülmektedir: İş yükünün tükenme ile doğrudan bir ilişkisi olması beklenmektedir; kontrolün iş yükü, ödül, adalet ve çevreyle ilgili olduğu tahmin edilmektedir; değerlerin, üç tükenmişlik yönü ile tüm alanların (iş yükü hariç) ilişkilerine aracılık ettiği varsayılmaktadır. Kontrolün merkezi rolünün mantığı, çalışanların iş yaşamlarını (yani diğer tüm boyutları) önemli kararlara katılabilecekleri ve mesleki özerklik uygulayabilecekleri ölçüde şekillendirdiği

varsayımında yatmaktadır. Değerler boyutu, çalışma hayatının diğer alanlarındaki genel tutarlılığı yansıttığından, çalışma hayatının altı alanı ile tükenmişlik arasında bütünleştirici/arabulucu bir rol üstlenmektedir. Model, çeşitli doğrulama çalışmalarında test edilmiş ve ağırlıklı olarak doğrulanmıştır (Gascón vd., 2013; Leiter ve Maslach, 2004, 2009; Leiter ve Shaughnessy, 2006; akt. Broom vd., 2015). Araştırmacıların başka bir çalışmasında da benzer şekilde alan yazınında, “tükenmişlik” teriminin, çalışan ile işyeri arasındaki temel kopukluğu tanımlamak için kullanıldığına değinilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004).

1.2.2.2. İşe Adanmışlık

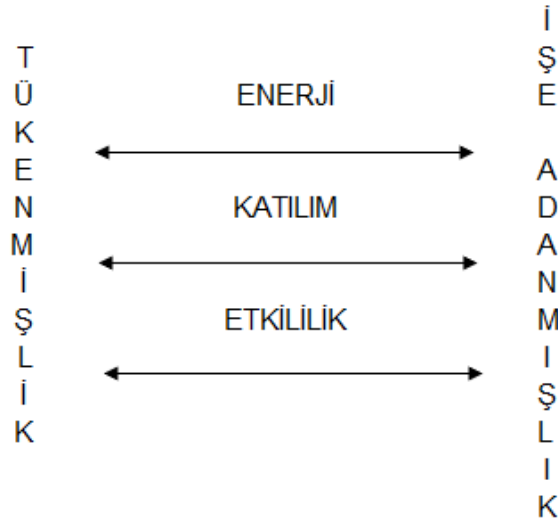
İşe adanmışlık da çalışma yaşamı alanlarının etkilediği faktörlerden biri olarak alan yazınında karşımıza çıkmaktadır. Enerji, katılım ve etkililik gibi üç temel niteliğin olumlu gelişimini desteklemek için tasarlanmış bir çalışma ortamı, çalışanlarının refahını ve üretkenliğini teşvik etmede başarılı olmalıdır. Bu nedenle, işyerinde adanmışlığı neyin teşvik edeceğine odaklanmanın, yalnızca stresi azaltacak şeylere odaklanmaktansa, etkili müdahaleler geliştirmek için daha iyi bir çerçeve olduğunu belirtilmektedir. Dahası, birincisinin iş bağlamını değiştirmesi daha olasıyken, ikincisi kişiyi değiştirme stratejilerine yol açtığı değerlendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004). Ayrıca, tükenmişliği azaltmak yerine işe adanmışlığı oluşturmak için olumlu bir hedef beyanının, müdahalenin hesap verebilirliğini artıracığının altı çizilmektedir. Bir şeyin varlığını değerlendirmenin, karşıtının yokluğunu değerlendirmekten daha kesin olduğu aktarılmaktadır (Maslach vd., 2001). İşe adanmışlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya işe adanmışlık gibi örgütsel psikolojideki yerleşik yapılardan farklı olarak ele alınmaktadır. İşe adanmışlık, adanmışlığın katılım yönüne benzemesinin yanı sıra enerji ve etkililik boyutlarını içermemektedir. Böylece işe adanmışlık, bireyin işle ilişkisine daha karmaşık ve kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Uygulama açısından, işe adanmışlık kavramı tükenmişlikten daha işlevsel olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004).

Son yıllarda yapılan araştırmalar tükenmişliğin üç boyutun olumlu karşıtına odaklanmaktadır ve bunu işe adanmişlık olarak nitelendirmektedir. Spesifik olarak işe adanmişlık, “*kişinin mesleki yeterlilik duygusunu artıran kişisel olarak tatmin edici faaliyetlerle enerjik bir bağlılık durumu*” olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1998; akt. Maslach ve Leiter, 2008, s.498). Bu çok boyutlu işe adanmişlık kavramı, insanların işleriyle olan ilişkilerine daha karmaşık ve kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu tükenmişlik-işe adanmişlık sürekliliğinin pratik önemi, işe adanmişlığın herhangi bir tükenmişlik müdahalesi için arzu edilen bir hedefi temsil etmesi olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir çerçeve, insanları, işyerindeki hangi faktörlerin çalışanların enerjisini, canlılığını ve direncini artırması muhtemel olduğunu düşünmeye yönlendirirken iş görevlerine bağlanmalarını ve kendilerini özümsemelerini teşvik ederek kendilerini adamalarını, etkin olmalarını ve işte başarılı olmalarını sağlamak olarak sıralanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1998; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Alan yazınında da bahsedildiği şekilde tükenmişlik ve işe adanmişlık ilişkili kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle çalışmanın sonraki bölümünde tükenmişlik ve işe adanmişlık ilişkisi irdelenecektir. İşe adanmişlık konusuna ise çalışmanın sonraki bölümlerinde daha detaylı olarak yer verilecektir.

1.2.2.3. Tükenmişlik ve İşe Adanmişlık İlişkisi

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği işe adanmişlığın bir erozyonu olarak yeniden ifade etmektedir. Araştırmacılara göre önemli, anlamlı ve zorlu bir iş olarak başlayan şey, tatsız, tatmin edici olmayan ve anlamsız hale gelmektedir. Enerji tükenmeye, katılım sinizme ve etkililik etkisizliğe dönüşmektedir. Schaufeli ve diğerleri (2001) işe adanmişlığı, çalışanlarda canlılık, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen kalıcı, olumlu duygusal-motivasyonel bir tatmin durumu olarak tanımlamaktadır. Canlılık, yüksek düzeyde enerji ve dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği, kolayca yorulmama yeteneği ve zorluklar karşısında sebat etmesi anlamına gelmektedir. Kendini adama, kişinin işine coşku ve önem, gurur ve ilham duygusu eşliğinde güçlü katılımını ifade etmektedir. Son olarak, özümseme, zamanın hızla

geçmesi ve kendini işten ayıramaması ile karakterize edilen, kişinin işine tamamen daldığı hoş bir durumu ifade etmektedir. İşe adanmışlığı değerlendirmek için bir öz bildirim anketi geliştirilmiştir. Bu anketin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterilmektedir ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile tüm korelasyonlar negatif olarak hesaplanmaktadır, katılım ve etkililik arasındaki korelasyonlar ise en güçlü olarak aktarılmaktadır. Tükenmişliğin özellikle iş talepleriyle (ör. aşırı iş yükü, duygusal talepler) ilişkili olduğunu, ancak işe adanmışlığın özellikle iş kaynaklarıyla (ör. iş kontrolü, geri bildirim mevcudiyeti, öğrenme fırsatları) ilişkili olduğunu belirtmek ilginç olarak değerlendirilmektedir. Özetle, yalnızca olumsuz kutba odaklanmak yerine tükenmişlik ölçeği puanlarının tüm aralığını kullanarak veya alternatif bir işe adanmışlık anketi kullanarak işe adanmışlığı tükenmişliğin olumlu antitezi olarak dahil ederek kapsamı genişletmenin çalışanların refahı anlayışına umut verici bir yol olduğu aktarılmaktadır (Maslach vd., 2001). Diğer bir çalışmada da benzer şekilde tükenmişlik, insanların işleriyle kurdukları ilişkideki sürekliliğin bir ucu olarak tanımlanmaktadır. Tükenme, sinizm ve yetersizlik sendromu olarak, işe enerjik, ilgili ve etkili bağlanma halinin karşıtı olarak betimlenmektedir. Son zamanlarda, tükenmişliğin çok boyutlu modeli, sürekliliğin bu diğer ucuna doğru genişletilmiştir (Leiter ve Maslach, 1998; akt. Leiter ve Maslach, 2004). İşe adanmışlık, tükenmişlikle aynı üç boyut açısından tanımlanır, ancak bu boyutların olumsuzundan ziyade olumlu ucuna odaklanmaktadır. Bu nedenle, işe adanmışlık, yüksek bir enerji (tükenme yerine), güçlü katılım (siniklikten ziyade) ve bir etkililik duygusundan (yetersizlikten ziyade) oluşmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004). Şekil 2’de tükenmişlik işe adanmışlık sürekliliği, enerji, katılım ve etkililik boyutları açısından gösterilmektedir. Bu boyutlar arttıkça işe adanmışlığın arttığı, azaldıkça ise tükenmişliğin arttığı değerlendirilmektedir.



Şekil 2. Tükenmişlik İşe Adanmışlık Sürekliliği

Kaynak: Leiter, M. P., Gascón, S. ve Martínez-Jarreta, B. (2010). Making Sense of Work Life: A structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), s. 58.

Daha yakın zamanlarda, Schaufeli ve meslektaşları (Bakker ve Schaufeli, 2004; Schaufeli, vd., 2002) tarafından, işe adanmışlığı ölçmek için tükenmişlik anketinin pozitif puanları kullanmaya alternatif olarak Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği'ni (UWES) geliştirilmiştir. Maslach ve Leiter'in (1997) kurgusunda olduğu gibi işe adanmışlığın üç boyutu -canlılık, kendini adama ve özümseme- tam tersi olmaksızın tükenmişliğe olumlu bir tamamlayıcılık sağlamaktadır. Olumlu durumların olumsuz psikolojik durumların zıttı olmadığı ikisinin bir arada olabileceği değerlendirilmektedir. İşe adanmışlık ölçeğinin ve tükenmişlik ölçeğinin olumlu ucu farklı ölçümler sağlasa da her iki yaklaşım da tükenmişlik sendromunun olumlu bir psikolojik çalışma durumunun aksine var olan psikolojik bir durum olduğu görüşünü paylaşmaktadır (Leiter vd., 2010). DeFreese ve Smith'in (2013) çalışmasında ise tükenmişlik gibi uyumsuz bir bilişsel-duygusal deneyimin yokluğunun, işe adanmışlık gibi ilgili bir uyumsal deneyimin varlığını göstermediği öne sürülmektedir. Ek olarak, işe adanmışlığın yokluğunda tükenmişlik yaşanmasının olası olmadığına altı çizilmiştir. Alan yazınında mevcut olan güncel çalışmalarda ise işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirinin zıttı olarak değil ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken iki kavram olduğunun altı çizilmektedir.

1.2.3. Çalışma Yaşamı Alanlarının Etkilediği Faktörler

Alan yazınında çalışma yaşamı alanlarının etkilediği faktörler genel olarak tükenmişlik ve işe adanmışlık konuları ile ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde Tablo 2’de yer alan çalışmaların bulguları özetlenecek, daha sonrasında örnek çalışmalara yer verilerek çalışma yaşamı alanlarının etkilediği faktörler irdelenecektir.

Tablo 2. Çalışma Yaşamı Alanlarının Etkilediği Faktörlere İlişkin İncelenen Çalışmalar

Yazar	Yıl	Örneklem	Yöntem	Konu
Maslach vd.	2001	25 yıllık tükenmişlik çalışmaları	Literatür Taraması	Tükenmişliğin 25 yıldaki gelişimi irdelenmektedir. Tükenmişliği önlemenin yolları belirlenerek çalışma yaşamı alanları konusu da makalede tanımlanmaktadır.
Leiter ve Maslach	2004	ABD, Kanada, İtalya ve Finlandiya’da çalışan 8.339 katılımcı	Anket	ÇYA Ölçeğinin geçerliliği test edilerek çalışma yaşamı alanlarından olan iş yükü ve değerlerin tükenmişlik ve işe adanmışlığı etkilediği aktarılmaktadır.
Leiter ve Shaughnessy	2006	Üçüncül Bölge, Yerel ve diğer hastanelerde çalışan 673 Hemşire	Anket	Çalışma yaşamı alanları tükenmişlik ve işe adanmışlıkla ilişkilidir.
Leiter vd.	2010	Kuzeydoğu İspanya’da bulunan 3 farklı hastanede çalışan 874 Hemşire ve 603 Doktor	Anket	Çalışma yaşamı alanlarının tükenmişliği etkilediği bulunmuştur.
Bamford vd.	2013	Akut bakım hastanelerinde çalışan kayıtlı 280 hemşire	Anket	Çalışma, otantik liderlik, çalışma hayatının altı alanı ve işe adanmışlık arasındaki teorik bağlantılara destek sağlamaktadır.
DeFreese ve Smith	2013	ABD’de yaşayan 227 üniversiteli Amerikan futbolu oyuncusu	Anket	Çalışma yaşamı alanlarının tükenmişlik ve işe adanmışlığı öngördüğü savunulmaktadır.
Gregory	2015	Birleşik Devletler ’de yaşayan 153 birinci basamak doktorlar ile yapılan boylamsal çalışma	Anket	Doktorlar arasında tükenmişliğin, işi yapmanın ödülllerinden ziyade işin gerçek doğasından olan çalışma yaşamı alanlarının diğer boyutlarından (örneğin, iş yükü, kontrol) kaynaklandığını belirtilmektedir.
Karapınar vd.	2016	Türkiye’de Kamu Üniversitelerinde Çalışan 201 Akademisyen	Anket	Örgütsel güvenin iş yükü, adalet, ödül ve değer etkilerini duygusal tükenmeye iletmede kritik bir aracılık rolü oynadığı belirtilmektedir.
Boamah ve Laschinger	2016	Kanada’nın Ontario eyaletindeki hastanelerde kayıtlı çalışan 215 yeni mezun hemşire	Anket	Hemşirelerin iş yaşamının altı alanındaki genel kişi-iş uyumsuzluğunun, çalışanların tükenmişlik yaşamaları ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin artmasında önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir.

Maslach ve Leither'ın (1997) çalışmasında kullanılan iki hastane biriminin vaka çalışmaları sonucunda bir birimde çalışanların tipik tükenmişlik sergilediği bulunurken (yani yüksek tükenme ve sinizm puanları ve düşük etkililik puanları), diğer birimde çalışanların işe adanmışlık profiline (yani tükenme ve sinizmde düşük puanlar ve etkililik konusunda yüksek puanlar) sahip olduğu gözlenmektedir. Gerçekten ve beklendiği gibi, ilk birimde çalışma yaşamının altı alanın çoğunda özellikle ödül ve değerlerde olumsuz puanlar gösterirken, ikinci birim özellikle iş yükü, kontrol, adalet ve değerler konusunda ağırlıklı olarak olumlu puanlar göstermektedir. Dolayısıyla, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde sırasıyla olumlu ve olumsuz puanlar olarak işlem gören tükenmişlik ve işe adanmışlığın, önceki modelde ana hatlarıyla belirtilen altı çalışma alanı alanıyla ters orantılı olduğu gözlenmektedir (Maslach ve Leiter 1997; akt. Maslach vd., 2001). Leiter ve Maslach'ın (2004) çalışmasında ise çalışma yaşamı alanlarının tükenmişlik ve işe adanmışlığı etkileyeceği savunulmaktadır. Bu araştırmada çalışanın içsel stres deneyiminin, dış iş taleplerinin (stres faktörleri) etkisi ile işle ilgili sonuçlar (devamsızlık veya hastalık gibi) arasında aracı bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Bu temel aracılık modeli, özellikle kronik kişilerarası iş stres faktörlerine uzun süreli bir tepkiyi içeren tükenmişliğin stres olgusu için geçerli olmalıdır. Bu nedenle araştırmacılara göre örgütsel koşullar, bir çalışanın tükenmişlik veya işe adanmışlık deneyimini etkileyerek hem çalışan hem de kuruluş için önemli olan sonuçları belirleyecektir. Araştırmanın sonucunda çalışma yaşamı alanlarından olan iş yükü ve değerlerin tükenmişlik ve işe adanmışlığı etkilediği savunulmaktadır. Leiter ve Shaughnessy (2006) de alan yazınında da belirtildiği şekliyle çalışma yaşamı alanlarının tükenmişlik ve işe adanmışlığı etkilediğini savunmaktadır. Araştırmacılara göre çalışma yaşamı alanlarının boyutlarından olan iş yükü, enerji ile en doğrudan ilişkiye sahiptir. İş yükündeki ciddi uyumsuzluklar bitkinliği artırmaktadır. İş yükü uyumsuzlukları, aşırı, istenmeyen talepler yoluyla enerjiyi tüketerek kişisel zamanı işgal ederek veya iş gününün ötesinde devam eden endişe yaratarak iyileşmeyi engellemektedir. Buna karşılık, yönetilebilir iş yükü, bireylerin kapasitesi dâhilinde görevlerin makul bir şekilde hızlandırılması yoluyla enerjiyi korumaktadır ve bu nedenle bu durum tükenmişlik ve işe adanmışlıkla

ilişkilendirilmektedir. Başka bir araştırmada ise çalışma hayatının altı alanında yakalanan iyi uyumun, daha düşük duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu ve bunun da örgütsel bağlılığı etkilediğini savunulmaktadır. Buna karşılık, yönetilemez iş yükü gibi iş yaşamının bir veya daha fazla alanındaki bir uyumsuzluk, en güçlü şekilde yeni hemşirenin duygusal tükenmesi ve çalışanlardaki sinizm duygularıyla ilişkilendirilmiştir (Cho vd., 2006, akt. Leiter ve Maslach, 2009).

Laschinger ve Grau (2012) çalışma hayatının altı alanını ve içsel kaynak faktörünü (psikolojik sermaye) içeren işyeri faktörlerini yeni mezun hemşirelerin zihinsel ve fiziksel sağlık sonuçlarına bağlayan bir modeli test etmiştir. Yönetilemeyen iş yükü ve algılanan adalet eksikliği, yeni mezun hemşireler arasında daha sonra fiziksel ve zihinsel sağlıklarını etkileyen duygusal tükenmeyi öngörmektedir (akt. Leiter ve Maslach 2009). Greco ve diğerleri (2006), deneyimli akut bakım hemşirelerinden oluşan bir örnekleme benzer sonuçlar bulmuştur. Diğer çalışmalar, iş yaşamı alanlarında kişi-iş uyumu ile tükenmişlik yoluyla işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi bildirmiştir (Leiter ve Maslach 2009). Laschinger (2010), çalışma hayatının altı alanı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi bir hemşire örnekleminde test etmiştir. Sonuçlar, çalışma hayatının altı alanından dördünün (kontrol, ödüller, adalet ve değer uyumu) güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir (akt. Bamford vd., 2013). Ayrıca alan yazınında yer alan başka bir araştırmada da kadın banka yöneticilerinden oluşan bir örnekleme ödüllerin, değerlerin ve kontrolün işe adanmışlığın önemli yordayıcıları olduğu belirtilmektedir (Koyuncu vd., 2006). Bamford ve diğerlerinin (2013) hemşirelerle yürüttüğü çalışmasında, iş yaşamının altı alanındaki genel bir kişi-iş eşleşmesinin, hemşirelerin işe adanmışlığını öngördüğü değerlendirilmektedir. Bu ilişki, çalışma yaşamının dört alanının (kontrol, adalet, ödüller ve değer uyumu) hemşirelerin işe adanmışlıkları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bulan Laschinger'in (2010) bulgusuna benzer olarak nitelendirilmektedir. Hemşirelerin iş hayatının altı alanındaki genel kişi-iş eşleşmesinin, yöneticilerin otantik liderliği ve hemşirelerin işe adanmışlığı arasındaki pozitif ilişkiye tam olarak aracılık ettiği hipotezi de araştırmada desteklenmektedir (akt., Bamford vd.,

2013). DeFreese ve Smith'in (2013) sporcularla yürüttüğü çalışmasında da literatürün desteklediği şekilde çalışma yaşamı alanlarının hem tükenmişliği hem de adanmışlığı güçlü bir şekilde öngördüğü gözlenmektedir. Gregory'nin (2015) çalışmasında toplanan veriler ise hekimler arasında tükenmişlik için çalışma yaşamı alanları modeline başarıyla uymakta ve işyeri sürücülerinin tükenmişlikten sorumlu olduğu teorisini desteklemektedir. İş yükü, kontrol ve değerlerin uyumu, hekimler için tükenmişliğin en büyük itici güçleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamı alanları modeli, hekimler için strese ve nihayetinde tükenmişliğe neden olan çalışma alanlarına ilişkin temel bilgiler sağlamaktadır. Öte yandan Karapınar vd'nin (2016) çalışmasında kurumsal güvenin iş yükü, adalet, ödül ve değer etkilerini duygusal tükenmeye iletmede kritik bir aracılık rolü oynadığı ortaya koyulmaktadır. Çalışma yaşamı alanlarının boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki doğrudan etkileri dikkate alındığında, yalnızca doğrudan iş yükünün anlamlı olduğu, yani diğer çalışma yaşamı alanlarının boyutlarıyla karşılaştırıldığında, iş yükünün hem doğrudan hem de dolaylı olarak duygusal tükenmeyi etkileyen tükenmenin önde gelen bir öncülü olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, örgütsel güvenin iş yükü, adalet, ödül ve değer etkilerini duygusal tükenmeye iletmede kritik bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu iş faktörlerinin, değişen derecelerde de olsa, tükenmişliğin boyutlarını etkilediği bulunmuştur. Boamah ve Laschinger'ın (2016) çalışmasının amacı, hemşirelerin iş yaşamının altı alanındaki genel kişi-iş uyumunun ve iş-yaşam müdahalesinin, birinci dönem içinde tükenmişlik (duygusal tükenme ve sinizm) deneyimi aracılığıyla işten ayrılma niyetleriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu araştırmaktır. Bulgular, Maslach ve Leiter'in (2009) işyerindeki örgütsel yapıların, çalışanların çalışma yaşamını şekillendirmede ve geliştirmede önemli bir rol oynadığına ilişkin iddiasını desteklemektedir. Analiz, yeni mezun hemşirelerin iş hayatının altı alanında yaşadığı genel kişi-iş uyumunun, tükenmişlik olasılığını azaltarak hemşirelerin işlerinde kalma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Analizde tükenmişliğin aracılık etkisi, işten ayrılma niyetleri gibi işyeri faktörlerinin hemşireler üzerindeki etkisini anlamak için çok önemli olduğu belirtilmektedir. Bu bulgu, hemşirelerin iş yaşamının kalitesini işten ayrılma niyetleriyle

ilişkilendiren ve hemşirelerin iş yaşamının altı alanının tamamında kişi-iş uyumunun tükenmişlik yoluyla işten ayrılma niyetleri üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu bulan Leiter ve Maslach (2009) ile benzerlik göstermektedir. Diğer çalışmaların bulgularına benzer şekilde (Leiter ve Maslach, 2004, Laschinger vd., 2006, Laschinger ve Grau 2012), iş hayatının altı alanındaki genel kişi-iş uyumunun daha düşük tükenmişliği öngördüğü belirtilmektedir. Daha sonra gerçekleştirilen bir çalışmada, Laschinger ve diğerleri (2015) yöneticilerin liderlik davranışlarının iş yaşamının alanları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, bunun da mesleki başa çıkma öz-yeterliliğini olumlu yönde etkilediğini ve daha düşük tükenmişlik ile sonuçlandığını bulmuştur. Bu çalışmaların sonuçları, hemşire liderlerin kişi-iş uyumunu teşvik eden ve daha sonra hemşireler arasında tükenmişlik gelişimini azaltan sağlıklı çalışma ortamları yaratma ihtiyacının altını çizmektedir. Çalışma hayatının altı alanı, yeni hemşirelerin iş beklentileri ile gerçek çalışma koşulları arasındaki kişi-iş uyumunu yansıtmaktadır. İş yaşamının altı alanında algılanan kişi-iş uyumu, çalışanların iş deneyimlerinde koruyucu bir faktör olabilmektedir. Bu çalışmada, iş ortamında algılanan topluluk duygusu ve katkılarından dolayı verilen ödüller, yeni mezun hemşireler arasında daha düşük tükenmişlik ile en güçlü şekilde ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkiler diğer çalışmalarda tutarlı bir şekilde gösterilmiştir (örn. Laschinger vd. 2006, Laschinger ve Grau 2012; akt., Boamah ve Laschinger, 2016). İşyerinde bir topluluk duygusu, özellikle yeni hemşireler için çok önemli olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi topluluk duygusunun personel arasında daha fazla güven ve bağlılık duygusu geliştirmesi olarak aktarılmaktadır. Araştırmacılara göre uyumlu bir çalışma ortamı, personelin etkili bir şekilde iletişim kurmasını, işin yapılmasında sorumlulukları paylaşmasını ve ekibin değerli üyeleri gibi hissetmesini sağlamaktadır (DiMeglio vd. 2005; akt., Boamah ve Laschinger, 2016). Yönetilemeyen iş yükü ile tükenmişlik arasındaki güçlü ilişki şaşırtıcı değildir ve daha önceki araştırmalarda sıklıkla gösterilmektedir. Hemşire sıkıntısı ve bütçe kısıtlamaları, yetersiz personel alımına ve birçok hemşirelik biriminde ağır iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Araştırmalar, çalışanların iş yüklerini makul bulduklarında, işlerini tamamlamak için daha az zaman baskısı hissettiklerini ve bu nedenle duygusal

tükenme ve sinizm duygularını deneyimleme olasılıklarının daha düşük olduğunu bulmuştur (Leiter ve Maslach 2004; akt., Boamah ve Laschinger, 2016). Sonuç olarak, çalışanların işten ayrılma olasılığı daha düşük olarak değerlendirilmektedir. Çalışma yaşamının alanlarının tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi, hemşire yöneticilerin destekleyici çalışma koşulları yarattığında, hemşirelerin kaliteli iş yaşamı beklentileri ile örgütsel hedefler arasında daha büyük bir uyum duygusu geliştirdiğini ve böylece çalışanların tükenmişlik deneyimini azalttığını göstermektedir (Boamah ve Laschinger, 2016).

1.2.4. Çalışma Yaşamı Alanlarına İlişkin Teoriler

1.2.4.1. Çalışan-İş Uyumu Teorisi

Psikolojide davranışı kişi ve çevre etkileşimi açısından açıklamaya çalışmanın uzun bir tarihi vardır. Bu etkileşim modellerinin çoğu, kişiyi ve çevreyi bağımsız varlıklar olarak görür, ancak bunları orantılı boyutlar boyunca karakterize eder, böylece kişi ve çevre arasındaki uyum veya uyum derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Maslach vd., 2001). Benzer şekilde bir çalışan ve iş yeri arasındaki temel ilişki de uyum dereceleri açısından değerlendirilmektedir. Uyum, çalışan-çevre veya çalışan-iş uyumunda olduğu gibi (Saks ve Ashforth, 1997; akt. Gregory, 2015), bireyler ve işleri arasındaki talep-kaynak ilişkisinin altında yatan mekanizmadır. Uyumun yüksek olduğu durumlarda, işyerinin talepleri hem bireyin işyerine getirdiği kaynaklar hem de işin kendi talepleri ile dengelenir ve kaynakların korunması sonucu vardır. Uyum düşük olduğunda, talepler kaynakları tüketir veya çalışma ortamından gelen kaynaklar, bireyin kaynaklarını işyerinin taleplerine karşı desteklemek için yetersiz kalmaktadır. Çalışma yaşamı alanları ölçeği temelde birey ve işi arasındaki uyumu ölçmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; akt. Gregory, 2015). Diğer bir deyişle, araştırmacılar daha iyi uyumun daha iyi uyum ve daha az zorlamayı öngördüğü varsayılan iş-kişi uyumuna ilişkin daha önceki modellere (örn., French, vd., 1974; akt. Maslach ve Leiter, 2008) dayanarak, bireysel ve onun örgütsel

çevresinin temel yönleri arasında algılanan uyum derecesine odaklanmaktadır. Model, çalışan ve iş arasında algılanan uyumsuzluk ne kadar büyükse, tükenmişlik yaşanması olasılığının da o kadar yüksek olduğunu; tersine, algılanan uyum ne kadar büyük olursa, işe bağlanma olasılığının da o kadar yüksek olduğunu savunmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Bu nedenle, bir çalışan-iş uyumu modeli, tükenmişliği anlamak için uygun bir çerçeve gibi betimlenmektedir. Bununla birlikte, çalışan-iş uyumuna ilişkin önceki kavramsallaştırmalar, bu fenomene doğrudan uygulanmaları açısından sınırlı görülmektedir. Örneğin, kişi genellikle duygular, motivasyonlar veya stres tepkileri yerine kişilik veya işin doğru anlaşılması açısından çerçevesiz benzer şekilde, iş genellikle daha geniş bir durum veya örgütsel bağlam değil, belirli görevler açısından tanımlanmaktadır. Uygunluk kavramının genellikle iş/meslek veya organizasyon seçimi (giriş sorunları) veya işe uyum (yeni gelen sorunlar) gibi sonuçları tahmin ettiği varsayılmaktadır. Buna karşılık tükenmişlik, kişinin bir süredir çalıştığı ve kendisi ile işi arasında daha kronik bir uyumsuzluk yaşadığı sürecin sonraki bir noktasını içermektedir. Bu nedenle, zorluk, çalışan-iş paradigmasını, iş bağlamında yer alan çalışanın daha geniş ve daha karmaşık bir kavramsallaştırmasına genişletmektir (Leiter ve Maslach, 2004). Tükenmişliğin iş bağıntıları üzerine yapılan araştırmalar, tutarsız bir örüntünün tükenmişliğe mi yoksa adanmışlığa mı evrileceğinin daha iyi bir yordayıcısının, çalışan ve iş arasında olumsuz bir uyumsuzluğun varlığının olacağını ileri sürmektedir. Böyle bir uyumsuzluk, kişinin şu anda işyerinde zorluklar yaşadığını ve işi başarıyla yürütemeyebileceğini göstermektedir. Halihazırda tükenmişlik boyutlarından birini deneyimleyen biri için, bu uyumsuzluk seviyesi, onu tam bir tükenmişlik durumuna iten ek devrilme noktası olabilmektedir. Öte yandan çalışan, iş ile daha iyi uyum veya uyum yaşıyorsa, bu durumun işe daha fazla adanmışlık yönünde olumlu bir yönde çözülmesi daha olası değerlendirilmektedir. Uyumsuzlukların tükenmişliği yordadığı ve uyum da işe adanmışlığı yordadığı altı çalışma alanı belirlenmiştir (Leiter ve Maslach, 2004; akt. Maslach ve Leiter, 2008).

1.2.4.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi

İdeal olarak, işverenler ve çalışanlar, psikolojik bir sözleşmenin açık ve örtülü müzakereleri yoluyla çalışma yaşamının altı alanında karşılıklı olarak kabul edilebilir bir denge kurmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Leiter ve Maslach, 1999). Uyumsuzluklar, psikolojik bir sözleşme oluşturma sürecini ve kritik sorunları çözümsüz bıraktığında veya çalışma ilişkisi personelin kabul edilemez bulduğu bir şeye dönüştüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bir örgütsel sorunun mutlak düzeyi kritik konu değil, iş taleplerinin personelin işten beklentileri ile ne ölçüde uyumlu olduğu vurgusu yapılmaktadır. Benzer şekilde, kontroldeki uyumsuzluklar, personelin mikro yönetim yoluyla aşırı kontrol altında hissetmesinden veya işyeri politikalarındaki aşırı belirsizlik ve kaostan kaynaklanabilmektedir. Kritik nokta, örgütsel kontrol sistemlerinin personelin işlerine yönelik beklentileri ile tutarlı olup olmaması olarak aktarılmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Örgütsel bağlam daha büyük sosyal, kültürel ve ekonomik güçler tarafından şekillendirilmektedir. Bu durum, son zamanlarda örgütlerin küçülme ve birleşme gibi çalışanlarının yaşamları üzerinde önemli etkileri olan pek çok değişikliğe uğradığı anlamına gelmektedir. Bu belki de en çok psikolojik sözleşmedeki değişikliklerde, yani işverenin algılanan karşılıklı değiş tokuş vaatlerine dayalı olarak sağlamak zorunda olduğu inançta belirginleşmektedir (Rousseau, 1995; akt. Maslach vd., 2001). Artık çalışanların zaman, çaba, beceri ve esneklik açısından daha fazla vermeleri beklenirken, kariyer fırsatları, ömür boyu istihdam, iş güvenliği vb. Psikolojik sözleşmenin ihlali, iyi oluşun sürdürülmesinde çok önemli olan karşılıklılık kavramını aşındırdığı için muhtemelen tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach vd., 2001).

1.2.4.3. İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi

İş talepleri-kaynaklar modeli, zorlamanın, birey üzerindeki talepler ile bu taleplerle başa çıkmak için emrindeki kaynaklar arasındaki dengesizliğe bir yanıt olduğunu öne süren bir mesleki stres modelidir (Bakker ve Demerouti, 2007; akt. Brom, vd., 2015). Bu teori temel olarak her işin, iş talepleri ve iş

kaynakları olarak kategorize edilebilecek kendine özgü çalışma özelliklerine sahip olduğunu savunmaktadır. Gerçekleştirilen işin türünden bağımsız olarak, iş gerilimi en çok iş talepleri yüksek olduğunda ve iş kaynakları sınırlı olduğunda ortaya çıkmaktadır (Bakker vd., 2003; akt. Brom, vd., 2015). Daha spesifik olarak, yüksek iş talepleri, çalışanların fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketerek tam bir enerji tükenmesi yaşamalarına neden olmaktadır. Buna karşılık, yüksek miktarda kaynak, çalışanlara iş stresleriyle başa çıkmak için başa çıkma stratejileri sağlayarak çalışan adanmışlığını teşvik etmektedir (Brom vd., 2015). Çalışma yaşamı alanlarının, iş taleplerini ve kaynakları belirleyerek tükenmişlik ve işe adanmışlığa neden olabileceği değerlendirilmektedir (Karapınar vd., 2016).

1.2.4.5. İş Stresinin Talep Kontrol Teorisi

İş özelliklerine ilişkin erken modeller, çalışma yaşamı alanlarının yönlerini işte sağlık sonuçlarının anahtarı olarak tanımlamaktadır. Tükenmişliğin boyutlarıyla ilişkili olarak çalışma yaşamı alanlarından iş yükü ve kontrolün beklenen rolleri, diğer iş stresi modelleri, özellikle de İş Stresinin Talep-Kontrol Teorisi tarafından desteklenmektedir (Karasek, Theorell 1990; akt. Leiter ve Shaughnessy, 2006). Bu modelin dayanağı, düşük karar serbestliği ile birleşen yüksek iş taleplerinin iş gerginliğine yol açmasıdır. Modele sosyal desteğin eklenmesi, çalışma ortamına üçüncü bir boyut ekleyerek daha karmaşık ilişkilerin incelenmesine olanak tanımaktadır. Model, kontrolün yüksek iş taleplerinin yorumlanmasını etkilediği düşünüldüğünden, iş yükünün önemine ve Çalışma Yaşamı Alanlarında kontrolün temel rolüne destek sağlamaktadır. Bununla birlikte, sosyal desteği içeren Talep-Kontrol Teorisi, çalışma ortamının tükenmişlik ve iş stresi ile ilgili olan yönlerini hala ihmal ettiğine değinilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004; akt. Leiter ve Shaughnessy, 2006). Özetle, teorik ve ampirik araştırma, Leiter ve Maslach (1999) tarafından tanımlanan altı boyutun Talep-Kontrol Teorisi ile ilişkisinin altını çizmektedir (akt. Broom vd., 2015).

1.3. İŞE ADANMIŞLIK

Hem uygulama hem de alan yazınında sıklıkla adı geçen kavramlardan biri olan “işe adanmışlık” (Schaufeli, 2012) farklı isimlerle adlandırılmaktadır. İngilizcede kullanılan biçimi ile “work engagement” veya “job engagement” olan bu kavram, Türkçe’ye işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme, işe tutkunluk ve çalışmaya tutkunluk olarak çevrilmiştir. İşe adanmışlığın gündelik çağrışımları, katılım, bağlılık, tutku, coşku, kendini kaptırma, odaklanmış çaba ve enerjiye atıfta bulunmaktadır. İçeriğini daha iyi yansıttığı düşünülerek, bu tez çalışmasında, işe adanmışlık teriminin kullanılmasına karar verilmiştir. Ancak, işe adanmışlığın kavramsallaştırması konusunda uygulayıcılar veya bilim insanları arasında herhangi bir anlaşmaya rastlanmadığı, bu nedenle farklı tanımların dikkatle irdelenmesi gerektiği unutulmamalıdır. Uygulayıcılar genellikle işe adanmışlığı:

- örgütsel bağlılık, daha özel olarak duygusal bağlılık (örneğin, kuruma duygusal bağlılık) ve devam bağlılığı (örneğin, kurumda kalma arzusu)
- ekstra rol davranışı (örneğin, kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranış)

açısından tanımlamaktadırlar. Bu şekilde kavramsallaştırılan işe adanmışlık, bağlılık ve ekstra rol davranışı olmak üzere iki psikolojik kavramın bir karışımından oluşmaktadır. Ancak, uygulayıcıların işe adanmışlığı kavramsallaştırma şekli, farklı yapıları karıştırma ve anlam kargaşası yaratmak riski taşımaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu nedenle, kavramın yazındaki ele alınışını dikkate almakta fayda bulunmaktadır.

Çalışanların işleriyle olan psikolojik bağı, yirmi birinci yüzyılın bilgi/hizmet ekonomisinde kritik bir önem kazanmaktadır. Günümüz iş dünyasında, etkili bir şekilde rekabet edebilmek için şirketler yalnızca en iyi yetenekleri işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarına tüm yeteneklerini işlerine uygulamaları için ilham vermeli ve onların etkin bir şekilde çalışmalarını için özendirmeleri gerekmektedir. Çağdaş organizasyonlar, rollerine yatırım yapmaya istekli,

yetenekli, proaktif, yüksek kalite performans standartlarına bağlı ve işlerine psikolojik olarak bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Diğer bir deyişle, enerjik ve kendini işine adanmış, yani işine bağlı çalışanlara gereksinim artmaktadır (Bakker ve Leiter, 2010; akt. Baker vd., 2011). İşlerine adanmış olan çalışanların, kendilerini enerji dolu hissetmeleri, işle ilgili hedeflerine ulaşmaya kendilerini adanmaları ve kendilerini tamamen işlerine kaptırmalarının, onların işleriyle fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak bağlantı kurmalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işlerine kendini adanmış olan çalışanların yeni bilgilere daha açık, daha üretken ve daha fazlasını yapmaya istekli olacakları; söz konusu çalışanların bağlılıklarını sürdürmek için proaktif olarak çalışma ortamlarını değiştirmeye çalışacakları varsayılmaktadır. Yaratacağı olumlu etkiler sayesinde, işe adanmışlığın iş performansını arttıracığı ve hem çalışanlar hem de örgütler için mesleki iyi oluşun önemli bir göstergesi olacağı düşünülmektedir (Baker, 2011).

Alan yazınındaki pek çok kavramın aksine, işe adanmışlık kavramı ilk olarak, bilim insanları tarafından değil, profesyonel yöneticiler tarafından ortaya konulmuştur. Terimin kökeni tam olarak belli olmamakla birlikte, işe adanmışlık kavramının ilk olarak 1990'larda Gallup şirketi tarafından kullanıldığı düşünülmektedir. Üst düzey yöneticiler arasında yapılan küresel bir araştırmaya göre, çalışanların işe adanmışlığını sağlamak, kuruluşlar için en önemli beş zorluktan birini oluşturmaktadır (Wah, 1999; akt. Schaufeli, 2012). Bu nedenle, Gallup gibi uluslararası danışmanlık şirketlerinin ve yöneticilerinin bağlılık ve bağlılıkla yakın ilişkili işe adanmışlık gibi kavramları ve bunları ölçen anketleri geliştirmeleri şaşırtıcı değildir. Ancak uygulayıcıların geliştirdikleri anketlerin bağlılık ve adanmışlık gibi alan yazınında farklı şekillerde kavramsallaştırılan kavramlar arasında ayrımı gözetmedikleri ve anlam bulanıklığına neden olduklarını belirtmekte fayda bulunmaktadır. Alan yazınında, işe adanmışlığın son yıllarda sıklıkla irdelenen kavramlardan biri haline gelmesi ise, Maslach ve Leiter (1997)'in tükenmişlik üzerine yaptıkları çalışmadan kaynaklanmaktadır. Söz konusu çalışmada, işe adanmışlık, tükenmişliğin bir anti tezi olarak kavramsallaştırılmakta, tükenmişlik yaşayan çalışanların aksine, işine adanmış çalışanların işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahip olduklarının

altı çizilmektedir. Maslach ve Leiter'e (1997) göre işe adanmışlık, üç tükenmişlik boyutunun doğrudan zıttı olan enerji, katılım ve etkililik ile karakterize edilmektedir. Tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, adanmışlığın sinizme ve etkililiğin etkisizliğe dönüştüğü iddia edilmektedir.

Tükenmişlik ve işe adanmışlığı iki zıt kutup olarak gören görüşe alternatif olarak, işe adanmışlığı, tükenmişlikle negatif yönde ilişkili ancak tükenmişlikten bağımsız, farklı bir kavram olarak kavramsallaştıranlar da bulunmaktadır. Bu görüşe göre, işe adanmışlık kendi başına "*pozitif, tatmin edici, iş ile ilgili canlılık, kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen bir ruh hali*" olarak betimlenmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Tanımda geçen üç temel unsur "canlılık", "kendini adama" ve "işe yoğunlaşma"dır. Canlılık, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında bile güçlü durma ile karakterize edilmektedir. Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olmasını ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamasını ifade etmektedir. İşe yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini mutlu bir şekilde vermesi, bu sayede zamanın hızla akması ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çekmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Buna göre, canlılık ve adanmışlık, tükenmişliğin iki temel semptomu olan sırasıyla tükenme ve sinizmin doğrudan zıttı olarak kabul edilmektedir. Yorgunluk ve dinçliğin kapsadığı süreklilik "enerji" olarak adlandırılırken, sinizm ve adanmışlığın kapsadığı süreklilik "özdeşleşme" olarak adlandırılmıştır (Gonzalez-Roma, vd., 2006; akt Baker vd., 2008). Bu nedenle, işe adanmışlık, kişinin işiyle yüksek düzeyde enerji ve güçlü özdeşleşme ile karakterize edilirken, tükenmişlik tam tersi olarak düşük düzeyde enerji ve kişinin işiyle zayıf özdeşleşmesi ile karakterize edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008). Derinlemesine görüşmelere dayandırılarak işe adanmışlığın üçüncü boyutu olarak kavramsallaştırılan işe yoğunlaşma ise, tükenmişliğin boyutlarından bağımsız olarak ele alınan yönünü yansıtmaktadır (Schaufeli, vd., 2001; akt. Baker vd., 2008).

Bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğu, işe adanmışlık konusunda bireyler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların olası nedenlerini, örneğin, iş özellikleri

ve kişisel kaynakları incelemektedir. Bununla birlikte, son araştırmalar, işe adanmışlığın günden güne kişiler arasında da dalgalanabileceğini de göstermektedir. Gün içinde olanlara bağlı olarak, çalışanlar iş faaliyetlerine daha yüksek veya daha düşük düzeyde bağlılık göstermektedir. Araştırmalar, işe adanmışlıktaki varyansın ortalama olarak yaklaşık %40'ının bu tür kişi içi dalgalanmalara atfedilebileceğini göstermiştir. İşe adanmışlıktaki çoğu farklılık, meslektaşlarla destekleyici etkileşimler, günlük özerklik deneyimi ve müşterilerden gelen olumlu geri bildirimler gibi günlük olaylarla açıklanmaktadır (Schaufeli, 2012). Ancak işe adanmışlığın olası öncül ve sonuçlarını irdelemeden önce, işe adanmışlık kavramının gelişimini ve alan yazınındaki tanımlamalardan bahsetmekte fayda bulunmaktadır.

1.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Gelişimi

İşe adanmışlığı kavramsallaştıran ilk bilim insanı, kavramı “işe adanmışlığı, örgüt üyelerinin iş rollerine ayak uydurması, çalışanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak bağlanması” olarak tanımlayan Kahn'dır (1990, s. 694). Bağlı çalışanların işleriyle özdeşleştikleri için daha çok çaba harcadığını belirten Kahn'a (1990) göre, kişisel enerjilerini (fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel) iş rolüne yönlendiren kişi ile bu kişiye kendini ifade etmesine izin veren iş rolü arasında dinamik, diyalektik bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu diyalektik ilişki, işe adanmışlığı anlamak bakımından önemlidir. Kahn (1992), işe adanmışlık kavramını, psikolojik varlıktan veya tamamen orada olma deneyiminden, yani “insanlar kendilerini hissettiklerinde, dikkatli olduklarında, bağlantılı olduklarında, bütünleştiklerinde ve rol performanslarına odaklandıklarında” farklılaştırmaktadır (s. 322). Başka bir deyişle, burada davranış olarak işe adanmışlık (kişinin iş rolünde enerjiyi yönlendirme) psikolojik varlığın, belirli bir zihinsel durumun tezahürü olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık, işe adanmışlığın hem bireysel düzeyde (kişisel büyüme ve gelişme) hem de kurumsal düzeyde (performans kalitesi) olumlu sonuçlar ürettiği varsayılmaktadır.

Kahn'ın (1990, 1992) çalışmalarından ilham alan Rothbard ise (2001, s.656; akt. Schaufeli ve Baker, 2010), işe adanmışlığı biraz farklı bir bakış açısı ele almakta ve kavramı, dikkati ("*bilişsel uygunluk ve kişinin bir rol hakkında düşünmek için harcadığı zaman miktarı*") ve özümsemeyi ("*kişinin bir role odaklanmasının yoğunluğu*") içeren iki boyutlu motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır.

İşe adanmışlık üzerine yapılan çoğu araştırma, aynı zamanda tükenmişlik kavramını da ele almaktadır (Bakker vd., 2008). Tükenmişlikten muzdarip olanlardan farklı olarak, kendilerini işe adanmış çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahiptir ve işlerini stresli ve talepkâr yerine işlerini zorlu olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar, işe adanmışlığı olumlu, işle ilgili bir refah veya tatmin durumu olarak gören iki farklı fakat birbiriyle ilişkili düşünce okulu olduğuna değinmektedir (Baker vd., 2014). Maslach ve Leiter (1997), işe adanmışlığın sırasıyla üç tükenmişlik boyutu olan tükenme, sinizm ve mesleki yeterlik eksikliğinin doğrudan karşıtları olarak kabul edilen enerji, katılım ve etkililik ile karakterize edildiğini varsaymaktadırlar. Bu yazarlar, tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, katılımın sinizme ve etkililiğin etkisizliğe dönüştüğünü savunmaktadır. Kendilerini işlerine adanmış çalışanlar, iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahiptir ve kendilerini, işlerinin talepleriyle tamamen başa çıkabilecek durumda görmektedir. Diğer bir deyişle işe adanmışlık, tükenmişliğin pozitif antitezi olarak da değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre, işe adanmışlık ve tükenmişlik doğal olarak bağlantılıdır ve bu nedenle aynı araçla değerlendirilebilecektir (Schaufeli, 2012). Diğer bir görüşe göre ise tükenmişlik ve işe adanmışlığı birbirinden bağımsız olarak farklı araçlarla ölçülmesi gereken zıt kavramlar olarak ele alan farklı bir bakış açısı getirilmektedir. Teorik bir analize dayalı olarak (Schaufeli ve Bakker, 2010), işle ilgili iyi oluşun altında yatan iki boyut tanımlanmıştır:

- tükenmeden canlılığa kadar değişen aktivasyon
- sinizmden özveriye kadar değişen özdeşleşme.

Tükenmişlik, tükenme (düşük aktivasyon) ve sinizm (düşük özdeşleşme) kombinasyonu ile karakterize edilirken; işe adanmışlık, canlılık (yüksek aktivasyon) ve adanmışlık (yüksek özdeşleşme) ile karakterize edilmektedir. Ayrıca tükenmişlik, azaltılmış profesyonel etkinliği; işe adanmışlık, işe yoğunlaşmayı içermektedir. Tükenmişlik ve işe adanmışlığın doğrudan karşıt olan diğer unsurlarının (tükenmeye karşı işe istek duyma ve sinizme karşı adanmışlık) aksine, azaltılmış etkinlik ve işe yoğunlaşma birbirinin doğrudan zıtları değildir, kavramsal olarak son noktalar olmayan farklı yönler olarak tanımlanmaktadır. Özetle, işe adanmışlık kendi başına “*işe istek duyma, kendini adama ve işe yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu*” olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, vd., 2002, s. 74) Anlık ve belirli bir durumdan ziyade işe adanmışlık, herhangi bir belirli nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal bilişsel duruma atıfta bulunmaktadır. Özünde, işe adanmışlık, çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerini: teşvik edici ve enerjik ve gerçekten zaman ve çaba harcamak istedikleri bir şey olarak (işe istek duyma); önemli ve anlamlı bir arayış (adanma) olarak ve sürükleyici ve tamamen konsantre oldukları bir şey olarak (işe yoğunlaşma) betimlenmektedir (Bakker vd., 2008). Sonuç olarak, Kahn (1990) için işe adanmışlığın temel referansı iş rolü iken, işe adanmışlığı tükenmişliğin anti tezi olarak görenler için bu, çalışanın iş faaliyeti veya işin kendisidir. İş bağlamında, referans ne iş rolü ne de iş faaliyettir, ancak organizasyondur. Ayrıca, her iki akademik kavramsallaştırma, işe adanmışlığı kendi başına tanımlar ve davranışsal-enerjik (canlı), duygusal (bağlılık) ve bilişsel (özverili) bir bileşen içerdiğini kabul etmektedir (Schaufeli, 2012). Aşağıdaki bölümde işe adanmışlığın üç boyutu olan işe istek duyma, adanmışlık ve işe yoğunlaşma boyutları tanımlanacaktır.

- **İşe İstek Duyma:** İşe istek duyma son derece enerjik bir çalışmayı ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008). İşe isteklilik, canlılık olarak da ifade edilerek çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında bile direnmesi ile karakterize edilmektedir (Schaufeli, 2012).

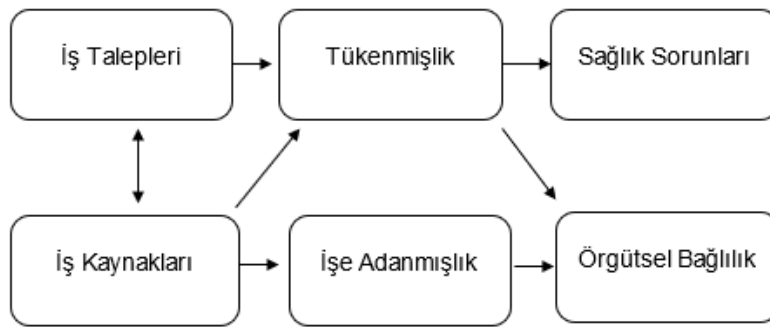
- **Adanmışlık:** Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olmasını ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamasını ifade etmektedir (Schaufeli, 2012). Her ne kadar işe adanmışlık – kendini adama gibi– genellikle kişinin işiyle veya işiyle psikolojik özdeşleşmesi açısından tanımlansa da hem niceliksel hem de niteliksel olarak bir adım ötesine geçmektedir. Niteliksel anlamda kendini adama, olağan özdeşleşme düzeyinden bir adım öteye giden özellikle güçlü bir işe adanmışlığı ifade eder. Niteliksel anlamda adanmışlık, yalnızca belirli bir bilişsel veya inanç durumuna atıfta bulunarak değil, aynı zamanda duygusal boyutu da dâhil ederek daha geniş bir kapsama sahiptir.
- **İşe Yoğunlaşma:** Son olarak işe yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini mutlu bir şekilde vermesiyle karakterize edilmektedir ve bu sayede zaman hızla geçmektedir ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çekmektedir (Schaufeli, 2012).

Özetle, bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptir ve işlerinde heveslidir. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerini ilginç, anlamlı ve enerji verici bulurlar ve mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu etkiler yaşarlar (Bakker ve Demerouti, 2008). Ayrıca, zaman hızla aksın diye genellikle kendilerini tamamen işlerine kaptırırlar (May vd., 2004; akt., Baker ve Demerouti, 2008). Araştırmalar, kendilerini işlerine adanmış çalışanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkisi olan yüksek enerjili, öz yeterliliği olan bireyler olduğunu ortaya koymaktadır (Bakker, 2009; Schaufeli vd., 2001; akt. Baker vd., 2011). Olumlu tutumları ve faaliyet seviyeleri nedeniyle bu çalışanlar takdir, tanınma ve başarı açısından kendi olumlu geri bildirimlerini yaratmaktadır. Kendilerini işlerine adanmış çalışanlar, uzun bir çalışma gününden sonra kendilerini yorgun hissetseler de yorgunluklarını olumlu başarılarla ilişkili olduğu için oldukça hoş bir durum olarak tanımlamaktadır. Son olarak, bağlı çalışanlar iş dışında başka şeylerden zevk aldığı belirtilmektedir. İşkoliklerin aksine, işe adanmışların güçlü ve karşı konulmaz bir iç güdü nedeniyle değil, onlar için çalışmak eğlenceli olduğu için çok çalıştıkları vurgulanmaktadır (Gorgievski vd., 2010; akt. Baker vd., 2011).

1.3.2. İşe Adanmışlığa İlişkin Modeller

1.3.2.1. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

İş Talepleri-Kaynakları modeli, işe adanmışlığın öncül ve sonuç modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre, işe adanmışlığın öncülleri, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan bir işin iç ve dış yönleri olarak tanımlanan kaynaklardır. Kaynaklar, “*fizyolojik veya psikolojik maliyetleri çıkaran iş baskıları*” olarak tanımlanan iş talepleri tarafından yönetilmektedir (Demerouti vd. 2001., s. 502). Buna göre, eğer iş talepleri ve kişisel kaynaklar karşılanmıyorsa, çalışanların azaltılmış enerji, özveri ve özümseme şeklinde düşük düzeyde işe adanmışlık yaşayacaklarına değinilmektedir (Metin Camgöz vd.,2016). İş Talepleri ve Kaynakları modeli, iş taleplerinin ve iş kaynaklarının birbiriyle ilişkili olmakla birlikte iki farklı süreci çağrıştırabileceğini varsaymaktadır. Birinci süreç yüksek iş taleplerinin çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tükettiği ve bu tükenme sürecinin sonunda sağlık sorunlarına yol açması olarak tanımlanmaktadır. İkinci süreç ise iş kaynaklarının, işe adanmışlığı ve bu yolla örgütsel bağlılığı teşvik ettiği bir motivasyon süreci olarak aktarılmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş Talepleri-Kaynakları modeline Şekil 3’te yer verilmektedir.



Şekil 3. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands – Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499– 512.

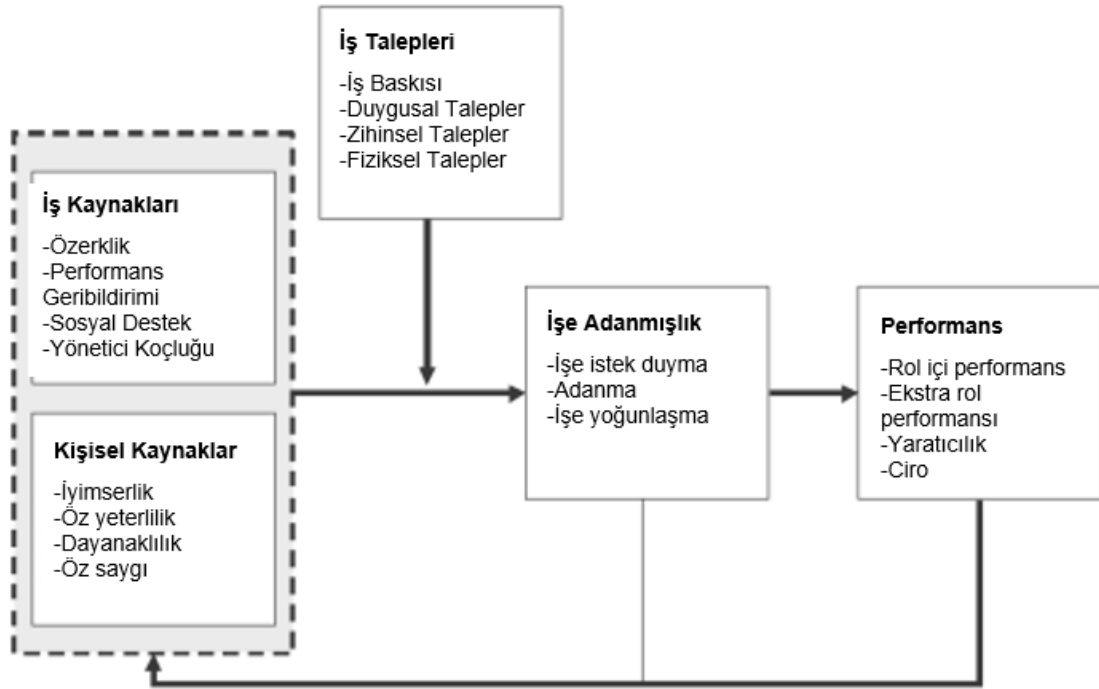
İş Talepleri-Kaynakları modeli iş taleplerinin ve kaynaklarının, bir sağlık bozukluğu süreci ve bir motivasyon süreci olmak üzere, oldukça bağımsız iki

sürecin tetikleyicileri olduğundan bahsedilmektedir. Bu nedenle, iş talepleri genellikle tükenme, psikosomatik sağlık şikayetleri gibi sonuçların en önemli yordayıcılarıyken, iş kaynakları genellikle işten zevk alma, motivasyon ve işe adanmışlığın en önemli yordayıcıları olarak tanımlanmaktadır (Bakker vd., 2007, 2010; akt. Baker vd., 2014). Bu etkilerin nedenleri, işin maliyet çabası gerektirmesi ve enerjik kaynakları tüketmesi olarak tanımlanırken iş kaynaklarının özerklik, ilişkili olma ve yeterlilik gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşılaması olarak aktarılmaktadır (Bakker 2011, Deci ve Ryan 2000, Nahrgang vd. 2011; akt. Baker vd., 2014).

1.3.2.2. İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Baker ve Demerouti'nin (2008) çalışmasında da benzer şekilde işe adanmışlığın, esas olarak İş Talepleri-Kaynakları modeli çerçevesinde incelendiği vurgulanmaktadır. Daha spesifik olarak, İş Talepleri ve Kaynakları modelinin, çok sayıda iş kaynağı ile karakterize edilen zorlu işlerin, işe adanmışlığı teşvik ettiğini ve bunun da örgütsel bağlılık, iş performansı gibi çeşitli olumlu sonuçlara yol açtığını varsaymaktadır. Başka bir deyişle, işe adanmışlık, iş kaynakları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. İş Talepleri ve Kaynakları modeli açısından buna, kişisel kaynakların (örneğin, öz yeterlilik, iyimserlik, öz saygı) ve zorlu iş taleplerinin ek öncüller olarak rol oynadığı motivasyonel süreç olduğundan bahsedilmektedir. Araştırmacılar, işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarına ilişkin kanıtlarının, genel bir işe adanmışlık modelinde düzenlenebileceğini savunmaktadır. Bu model oluştururken, İş Talepleri-Kaynakları modelinden iki varsayımdan yararlanılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008; Demerouti vd., 2001). İlk varsayım, meslektaşlar ve süpervizörlerden gelen sosyal destek, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği ve özerklik gibi iş kaynaklarının, işe adanmışlığa ve dolayısıyla daha yüksek performansa yol açan motivasyonel bir süreç başlatmasıdır. İkinci varsayım, çalışanların yüksek iş talepleri (örneğin iş yükü, duygusal talepler ve zihinsel talepler) ile karşı karşıya kaldıklarında iş kaynaklarının daha belirgin hale geldiği ve motivasyonel potansiyellerini kazandıklarıdır. Araştırmacılar, İş Talepleri-Kaynakları modelini iş ve kişisel

kaynakların karşılıklı olarak ilişkili olduğunu ve kişisel kaynakların işe adanmışlığın bağımsız öngörücüleri olabileceğini göstererek genişletmiştir. Bu nedenle, iyimserlik, öz-yeterlik, esneklik ve öz saygı konularında yüksek puan alan çalışanlar, iş kaynaklarını iyi bir şekilde harekete geçirebilir ve genellikle işlerine daha çok bağlanmaktadır.



Şekil 4. İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker, A.B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work

Engagement. Career Development International, 13, s. 218.

İşe Adanmışlığın İş Talepleri-Kaynakları Modeli, Şekil 4'te gösterilmektedir. Görülebileceği gibi, iş kaynaklarının ve kişisel kaynakların bağımsız veya birleşik olarak işe adanmışlığı öngördüğü savunulmaktadır. Ayrıca, araştırmacılara göre iş ve kişisel kaynaklar, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Öte yandan, işe adanmışlık, sırayla, iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Son olarak, bağlı olan ve iyi performans gösteren çalışanlar kendi kaynaklarını yaratabilirken bu da zamanla yeniden işe adanmışlığı teşvik eder ve olumlu bir kazanç sarmalı yaratmaktadır (Baker ve Demerouti, 2008).

1.3.3. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İşe adanmışlığın öncüllerini inceleyen çalışmalar incelendiğinde, kişilik özellikleri, kişi ve işle ilgili kaynakların işe adanmışlığı etkileyen başlıca öncüller olarak sıralandıkları görülmektedir. Kişisel kaynaklar, kişilik özellikleri ve iş kaynakları, işe adanmışlığın önemli öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe adanmış çalışanlar, iyimserlik, öz yeterlilik, öz saygı, esneklik ve aktif bir başa çıkma tarzı dâhil olmak üzere kişisel kaynakları ve kişilik özellikleri açısından diğer çalışanlardan farklı görünmektedir. Kişisel kaynakların, işe adanmış çalışanların çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine ve etkilemelerine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Kişisel kaynakların yanı sıra, iş kaynaklarının iş taleplerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltarak, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel bir rol üstleneceği, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edeceği varsayılmaktadır. Ayrıca, işle ilgili kaynakların özellikle yüksek iş talepleri karşısında motive edici potansiyele sahip oldukları değerlendirilmektedir (Baker vd., 2008). Araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlığın öncülleri, kişisel kaynaklar, kişilik özellikleri ve iş kaynakları başlıklarında açıklanarak alan yazınındaki çalışmalara yer verilecektir.

1.3.3.1. Kişisel Kaynaklar-Psikolojik Sermaye

Kişisel kaynaklar, “dayanıklılıkla bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme yeteneklerine ilişkin duygularına atıfta bulunan olumlu öz değerlendirmeler” olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll vd., 2003; akt. Baker ve Demerouti, 2008, s.213). Araştırmacılar, bu tür olumlu öz değerlendirmelerin hedef belirleme, motivasyon, performans, iş ve yaşam tatmini, kariyer hırsı ve diğer arzu edilen sonuçları tahmin ettiğini varsaymaktadır. Bu varsayımın arkasında, bireyin kişisel kaynaklarının benlik saygısını olumlu yönde etkilemesi ve hedef benlik uyumunun daha fazla gerçekleşmesi beklentisi yatmaktadır. Hedef öz uyumuna sahip bireylerin amaçlarını sürdürmek için içsel olarak motive oldukları ve bu durumun daha yüksek performans ve tatmini tetiklediğine değinilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007; akt., Baker ve Demerouti, 2008). Benzer şekilde, araştırmalar kişisel

kaynakların veya psikolojik sermayenin işe adanmışlığın önemli yordayıcıları olabileceği savunulmaktadır. Psikolojik sermaye, “bireyin aşağıdaki maddelerle karakterize edilen olumlu psikolojik gelişim durumu” olarak tanımlanmıştır: (Luthans vd., 2007, s. 3; akt., Baker vd., 2011)

- **öz yeterlilik:** zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenmek ve göstermek için kendine güvene sahip olmak
- **öz saygı:** şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bir yüklenme yapmak
- **iyimserlik:** hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere giden yolları yeniden yönlendirmek
- **dayanıklılık:** sorunlar ve zorluklarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalma ve geriye sıçrama ve hatta ötesine geçme (Baker vd., 2011).

Günümüze değin, birçok araştırmacı, kişisel kaynaklar ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Örneğin, Storm ve Rothmann (2003), Güney Afrikalı polis memurları arasında geniş bir kesitsel çalışma yürüterek işe adanmışlığı yüksek olan polis memurlarının aktif bir başa çıkma stili kullandığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, bu polis memurlarının problem odaklı olduklarını, stres etkenlerini ortadan kaldırmak veya yeniden düzenlemek için aktif adımlar attıklarını aktarmaktadırlar.

Yetenek düzeyleri yüksek olan, Hollandalı teknisyenler arasında yaptıkları çalışmada, Xanthopoulou ve diğerleri (2007), psikolojik sermayenin üç boyutunun (öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik) işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların yüksek düzeyde öz yeterli olduklarını göstererek, çok çeşitli bağlamlarda karşılaştıkları talepleri karşılayabileceklerine inandıklarını göstermektedir. Buna ek olarak, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların genellikle hayatta iyi sonuçlar elde edebileceklerine (iyimser) ve organizasyon içindeki rollere katılarak ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanma eğiliminde (örgütsel temelli benlik saygısı)

olduklarından bahsedilmektedir (Baker ve Demerouti, 2008). Araştırmacılar bu bulguları 1,5 yıllık bir takip çalışmasında tekrarlayarak genişletmişlerdir (Xanthopoulou vd., 2009). Bulgular, öz-yeterlik, organizasyona dayalı öz saygı ve iyimserliğin, iş kaynaklarının etkisinin ötesinde, zamanla işe işe adanmışlıktaki varyansı açıklamaya yüksek bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu bulgular ışığında, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların, çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine ve etkilemelerine yardımcı olan psikolojik sermayeye sahip olduğu belirtilmektedir.

Kadın okul müdürleri arasında yapılan başka bir çalışmada ise, araştırmacılar en fazla kişisel kaynağa sahip olanların işe adanmışlık konusunda en yüksek puanları aldıklarını bulmuşlardır (Baker vd., 2006, akt. Baker ve Demerouti, 2008). Çalışmaya göre, ekip üyelerinden ve yöneticilerden gelen sosyal desteğe, gelişim fırsatlarına ve yakın partnerden gelen sosyal desteğe ek olarak özellikle dayanıklılık, öz-yeterlik ve iyimserliğin, çalışanların işe adanmışlıklarına katkıda bulunduğu gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, dayanıklılığın, işe adanmışlığı kolaylaştıran diğer bir kişisel kaynak olarak tanımlanarak işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların değişen ortamlara uyum sağlamasında etkili olduğunu belirtmek mümkündür (Baker ve Demerouti, 2008). Benzer şekilde, diğer bir araştırmada da işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların, çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine ve etkilemelerine ve kariyer başarısı elde etmelerine yardımcı olan iyimserlik, öz-yeterlik, öz saygı, esneklik ve aktif bir başa çıkma stili gibi kişisel kaynaklara sahip olduğu belirtilmektedir (Luthans vd., 2008).

1.3.3.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik özelliklerinin işe adanmışlıkta önemli bir rol oynayabileceği varsayılmaktadır (Albrecht, 2010). Bu varsayımın arkasında, belirli bir kişilik profiline sahip bireylerin, iş kaynaklarını farklı bir profile sahip bireylerden daha iyi harekete geçirebileceği düşüncesi yatmaktadır. Örneğin, dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanların fazlasıyla yoğun kişisel etkileşimlere ve yüksek düzeyde etkileşime ihtiyaç duyduklarına değinilmektedir. Ek olarak,

dışadönüklük genellikle iyimser olma eğilimi ile ilişkilendirilmektedir (Costa ve McCrae, 1992; akt. Baker vd., 2014). Bu özelliklerin meslektaşların ve yöneticinin sosyal desteğini harekete geçirmek ve performans geri bildirimini istemek için yardımcı olabileceğinden bahsedilmektedir. Ek olarak, dışadönüklerin sorunları olumlu olarak yeniden değerlendirme eğilimlerinin, iş taleplerini zorluklar olarak algılamamalarına neden olabileceği aktarılmaktadır. Mäkikangas ve diğerlerinin (2013; akt., Baker vd., 2014) çalışmasında, beş büyük faktör olarak tanımlanan kişilik özelliklerinden olan duygusal istikrar, dışa dönüklük ve vicdanlılığın tutarlı bir şekilde daha yüksek iş adanmışlıkla ilişkili olduğundan belirtilmektedir. Christian ve diğerleri (2011), vicdanlılık, olumlu etki ve proaktif kişiliğin tümünün işe adanmışlıkla pozitif olarak ilişkili olduğunu savunmaktadır. Proaktif bir kişiliğe sahip bireylerin, fiziksel çevreleri de dahil olmak üzere koşullarını kasıtlı olarak değiştirme eğiliminde olduğunun altı çizilmektedir. Bu kişilerin fırsatları belirleyerek harekete geçtiği ve anlamlı bir değişiklik meydana getirene kadar sebat ettiği vurgulanmaktadır (Crant 1995; akt. Baker vd., 2014). Benzer şekilde Bakker ve diğerlerinin (2012, akt. Baker vd., 2014) çalışmasında, proaktif kişilik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklayan mekanizmayı araştırılmaktadır. Proaktif bir kişiliğe sahip çalışanların işlerini yapma olasılığının çok fazla olduğu savunulmaktadır. Bu tür çalışanların iş kaynaklarını (geri bildirim ve destek istemek, gelişme fırsatlarını arttırmak) ve iş zorluklarını (yeni görevler aramak, projeler için gönüllü olmak) arttırarak yüksek işe adanmışlık seviyelerine ulaştıkları aktarılmaktadır. Bu şekilde çevrelerini değiştirme eğiliminde olan çalışanların iş taleplerini ayarlayabileceği ve iş kaynaklarını harekete geçirebileceği savunulmaktadır. Bu kaynakların de çalışanların işlerine adanmışlığını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Birlikte ele alındığında, ampirik kanıtların, hem üst düzey bireysel faktörlerin (yani, duygusal istikrar, dışa dönüklük, vicdanlılık ve proaktif kişilik) hem de daha düşük düzeydeki bireysel faktörlerin (yani, öz-yeterlik, iyimserlik ve öz saygı) pozitif olarak işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

1.3.3.3. İş Kaynakları

Önceki çalışmalar, meslektaşlarından gelen sosyal destek, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları gibi iş kaynaklarının işe adanmışlık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir (Albrecht, 2010; Bakker ve Demerouti, 2008). İş kaynakları, işin aşağıdaki özelliklere sahip fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerine atıfta bulunmaktadır:

- iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltmak
- iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak
- kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmek (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bu nedenle, kaynaklar yalnızca (yüksek) iş taleplerinin üstesinden gelmek için gerekli değildir, aynı zamanda kendi başlarına da önemlidir (Baker ve Demerouti, 2008). İş kaynaklarına örnek olarak özerklik, meslektaşlardan gelen sosyal destek ve beceri çeşitliliği verilebilmektedir (Baker vd., 2011).

İş kaynaklarının çalışanların büyümesini, öğrenmesini ve gelişmesini teşvik ettikleri için içsel bir motivasyon rolü oynadığı, iş hedeflerine ulaşmada etkili oldukları için dışsal bir motivasyonel rol oynadığı varsayılmaktadır. İlk durumda, iş kaynakları, özerklik, ilişki ve yeterlilik ihtiyaçları gibi temel insan ihtiyaçlarını karşıladıkları için içsel bir motivasyon rolü oynadığı varsayılmaktadır (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Frederick, 1997; Van den Broeck vd., 2008; akt. Baker ve Demerouti, 2008). Örneğin, uygun geribildirim öğrenmeyi teşvik ederek iş yetkinliğini artırır, oysa karar serbestliği ve sosyal destek, sırasıyla özerklik ve ait olma ihtiyacını karşılamaktadır. Bununla birlikte, iş kaynakları aynı zamanda dışsal bir motivasyon rolü de oynayabilir, çünkü becerikli çalışma ortamları kişinin çabalarını ve yeteneklerini iş görevine adamaya istekli olmasını teşvik eder (Meijman ve Mulder, 1998; akt. Baker vd., 2011). Bu tür ortamlarda görevin başarıyla tamamlanması ve iş hedefine ulaşılması muhtemel olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, performans geri bildirim ve destekleyici bir yönetici, kişinin iş hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını artırmaktadır.

Her iki durumda da temel ihtiyaçların karşılanması veya iş hedeflerine ulaşılması yoluyla, sonuç olumludur ve işe adanmışlığın gerçekleşmesi muhtemel görünmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İş kaynaklarının motivasyonel rolü hakkındaki birçok çalışma, iş kaynakları ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Finlandiyalı diş hekimlerinden oluşan temsili bir örneklem üzerinde yaptıkları boylamsal çalışmada, Hakanen ve diğerleri (2008), zanaatkarlık (yaratıcı olma fırsatı), profesyonel temaslar (meslektaşlarla etkileşim) ve işin doğrudan sonuçları hakkında olumlu geribildirim olmak üzere iş kaynaklarının ve işin ani sonuçlarının (örneğin, tedavinin iyi sonuçlarını görmek) gelecekteki işe adanmışlığı etkilediğini ve bunun da örgütsel bağlılığı öngördüğünü belirtmektedirler. Çalışanlar yüksek iş talepleriyle (örneğin nicel, duygusal ve bilişsel talepler) karşı karşıya kaldıklarında, iş kaynaklarının belirgin hale geldiğini ve motivasyonel potansiyellerini kazandığını belirtmek önemlidir. Hakanen ve diğerleri (2005) de kamu sektöründe çalışan Fin diş hekimlerinden oluşan bir örneklemde iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki bu varsayımsal etkileşimi test etmiştir. İş kaynaklarının (örneğin, gerekli mesleki becerilerdeki değişkenlik, akran temasları), yüksek iş talepleri koşulları altında (örneğin, iş yükü, elverişsiz fiziksel ortam) işe adanmışlığı en çok tahmin ettiği savunulmaktadır. Sonuçlar, örneğin, niteliksel iş yükü yüksek olduğunda mesleki becerilerdeki değişkenliğin işe adanmışlığı artırdığını göstererek hipotezi büyük ölçüde doğrulamaktadır. Bakker ve diğerleri (2007) de ilkökul, ortaokul ve meslek okullarında çalışan Fin öğretmenler arasında yaptıkları çalışmada kavramsal olarak benzer bulgular bildirmektedir. İş kaynaklarının tampon görevi gördüğünü ve özellikle öğretmenler yüksek düzeyde öğrenci suistimali ile karşı karşıya kaldıklarında, iş kaynaklarının işe adanmışlığı etkilediği belirtilmektedir. Danışman desteği, yenilikçilik, takdir ve örgütsel iklim, öğretmenlerin öğrencilerle zorlu etkileşimlerle başa çıkmasına yardımcı olan önemli iş kaynakları olarak raporlanmaktadır. Bu nedenle kaynaklar, yüksek iş talepleriyle etkileşim içinde işe adanmışlığa da katkıda bulunmaktadır. Son olarak Christian ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında iş kaynaklarının çalışanların işe adanmışlığının en önemli

yordayıcıları olduğunu doğrulanmaktadır. İşe adanmışlığı tahmin etmek için bulunan iş kaynakları; görev çeşitliliği, görevin önemi, özerklik, geri bildirim, iş arkadaşlarından sosyal destek, yöneticiyle yüksek kaliteli ilişki ve dönüşümcü liderlik olarak aktarılmaktadır. Bu iş kaynakları, fiziksel talepler, çalışma koşulları (sağlık tehlikeleri, sıcaklık ve gürültü) ve işin karmaşıklığı gibi iş taleplerinden daha güçlü bir şekilde işe adanmışlıkla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, iki iş kaynağı (özerklik ve sosyal destek) için yazarlar, pozitif gecikmeli etki ve günlük kişi içi etkiler için meta analitik kanıtlar aktarmaktadırlar. Bu meta analitik bulgular, aynı zamanda iş kaynaklarının işe adanmışlıkla pozitif olarak ilişkili olduğu görüşünü yansıtmaktadır. İş talepleri adanmışlıkla önemli ölçüde negatif ilişkili olsa da iş kaynaklarının işe adanmışlıkla ilişkisi, iş taleplerinin adanmışlıkla olan ilişkisinden çok daha güçlü olduğu değerlendirilmektedir. Böylece kaynakların zamanla ve günden güne işe adanmışlığa katkıda bulunduğu savunulmaktadır.

1.3.4. İşe Adanmışlığın Etkilediği Faktörler

İşe adanmışlığın etkilediği faktörler, olumlu işle ilgili tutumlar, sağlık ve esenlik, ekstra rol davranışı ve iş performansı olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007; akt., Baker ve Demerouti, 2008; Christian vd., 2011). İşe adanmışlığı düşük olan çalışanlarla karşılaştırıldığında, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların kuruma daha fazla bağlılık hissettikleri, daha az devamsızlık yaptıkları ve kurumdan ayrılmaya niyetlerinin olmadığına değinilmektedir. Ayrıca, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların, özellikle işkoliklerle karşılaştırıldığında, olumlu duygular yaşadıkları ve zihinsel ve psikosomatik sağlıklarının daha iyi oldukları belirtilmektedir. Bunlara ek olarak, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların kişisel inisiyatif sergiledikleri ve öğrenmek için güçlü bir motivasyona sahip oldukları gözlenmektedir. Birlikte ele alındığında araştırmalar işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların fazladan yol kat etmeye istekli ve yetenekli görüldüğünü göstermektedir (Schaufeli, 2012). Araştırmanın bu bölümünde adanmışlığın etkilediği faktörler, motivasyonel faktörler ve işle ilgili sonuçlar (performans) başlıkları altında aktarılarak alan yazınındaki çalışmalara yer verilecektir.

1.3.4.1. Motivasyonel Faktörler

Bazı araştırmalar, işe adanmışlığı daha çok sağlıkla ilişkilendirmektedir. İşe adanmışlık ve sağlık arasındaki pozitif bağlantının olası bir nedeni, işe adanmış çalışanların, spor ve egzersiz, sosyal faaliyetler ve hobiler dahil olmak üzere rahatlamayı ve işten psikolojik olarak ayrılmayı teşvik eden boş zaman etkinliklerine katılmaya yatkınlıkları olarak açıklanmaktadır (Sonnentag vd., 2012; akt. Bakker vd., 2014). Benzer şekilde araştırma kanıtları, işe adanmış çalışanların, işe adanmış olmayan çalışanlara göre daha aktif, olumlu duygular yaşadığını göstermektedir. Örneğin, Fredrickson'nın (2001; akt., Baker, 2011) çalışmasında işe adanmış çalışanların yeni deneyimlere daha açık olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, bu çalışanların çevrelerini keşfetme ve daha yaratıcı olma eğiliminde oldukları savunulmaktadır. Schaufeli ve Van Rhenen'in (2006; akt. Bakker vd., 2014) çalışmasında da işe adanmış yöneticilerin, işe adanmış olmayan yöneticilere göre daha ilham verici, enerjik, neşeli ve hevesli hissettiklerinden bahsedilmektedir.

İşe adanmış çalışanların, daha yüksek aktif öğrenme davranışı ve proaktif davranış ile sonuçlanabilecek yeni düşünce veya eylem çizgilerini keşfetmeye de açık olduğu savunulmaktadır. İşine kendini adanmış ve hevesli olan bu çalışanların, olumlu çalışma durumlarını sürdürmek ve onları daha da geliştirmek için proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Sonnentag, 2003). Özellikle, Sonnentag'ın (2003) çalışmasında, günlük işe adanmışlığın günlük kişisel girişimin ve günlük öğrenme arayışının önemli bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde diğer araştırmalarda ise işe adanmışlığın ve özellikle işe istek duyma bileşeninin, bireylerin bilişsel süreçlerini genişleterek, iş yaratma gibi çeşitli proaktif davranışları teşvik ettiği öne sürülmektedir (Parker vd., 2010; Parker ve Griffin 2011; akt. Baker vd., 2014). Bakker ve diğerlerinin (2012) araştırmasında ise işe adanmışlığın aktif öğrenme ile pozitif ilişkili olduğu aktarılmaktadır. Bu nedenle, işe adanmış çalışanlar, iyi organize olduklarında, dikkatli ve çalışkan olduklarında yeni şeyler öğrenmeye en istekli olanlar olarak betimlenmektedir.

1.3.4.2. İşle İlgili Sonuçlar (Performans)

Demerouti ve diğerleri (2010) tarafından belirtildiği gibi, işe adanmışlık, çalışanın düşünceden eyleme geçmesini sağlayarak çalışanların daha iyi performans elde etmesine neden olmaktadır. Ayrıca, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların daha yüksek düzeyde ekstra rol performansı, yani kendi iş görevlerinin ötesine geçen ve bir bütün olarak kuruluş için faydalı olan eylemler gösterdikleri belirtilmektedir. Rol içi davranışların, bireylerin performans gösterip gösteremeyeceği ile ilgili olan tükenme gibi refah göstergeleri tarafından daha yeterli bir şekilde tahmin edildiği görülmektedir. Buna karşılık, ekstra rol performansı, bir bireyin performans göstermeye istekli olup olmadığı (yani, işe adanmışlık) tarafından daha iyi tahmin ediliyor gibi görünmektedir (Baker vd., 2014). Örneğin, Bakker ve diğerlerinin (2004) çalışmasında, işe adanmışlığı yüksek olan çalışanların rol içi ve rol dışı performans konusunda meslektaşlarından daha yüksek puanlar aldıkları, işe adanmış çalışanların iyi performans gösterdiği ve ekstra yol kat etmeye istekli olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde İspanyol restoran ve otellerinde çalışan personel arasında yürütülen çalışmadaki analizler, örgütsel kaynakların ve işe adanmışlığın hizmet iklimini öngördüğü, bunun da sırasıyla çalışan performansını ve ardından müşteri sadakatini öngördüğü tam aracılık modeliyle açıklanmaktadır. Müşteri sadakati ayrıca potansiyel olarak işe adanmışlıkla ilgili nesnel bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Bulgular, işe adanmışlık ve hizmet iklimi arasında müşteri sadakatini öngören pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir (Salanova vd. 2005; akt. Baker ve Demerouti, 2008). Ek olarak Bakker ve diğerlerinin (2006; akt. Baker ve Demerouti, 2008) 105 okul müdürü ve 232 öğretmen arasında yürüttüğü çalışmada, işe adanmışlık ve performans ilişkisi incelenmektedir. Araştırma, okul müdürlerinin işe adanmışlık puanları ile okul müdürlerinin performans ve liderliğine ilişkin öğretmen puanları arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Son olarak Xanthopoulou ve diğerlerinin (2009) bir fast-food şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada ise günlük işe adanmışlık ile günlük finansal getiriler arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilmektedir.

Çoğu organizasyonda performansın işbirlikçi çabanın sonucu olarak değerlendirilmesi sebebiyle, bir kişinin işe adanmışlığının diğerlerine geçebileceği ve bunun dolaylı olarak ekip performansını iyileştirebileceği savunulmaktadır. Nitekim Baker ve diğerlerinin (2014) çalışmasında işe adanmışlığın örgütsel performans ile pozitif olarak ilişkili olduğu savunulmaktadır (örneğin, rol performansı, yani resmi olarak gerekli sonuçlar ve organizasyonun amaçlarına doğrudan hizmet eden davranışlar, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı). Bu durum, işe adanmış çalışanların gerçekten de kuruluşlara rekabet avantajı sunabileceğini göstermektedir. Örneğin Harter ve diğerlerinin (2002) yürüttüğü 36 şirketin yaklaşık 8.000 iş birimini içeren meta-analiz çalışmasında işe adanmışlığın daha yüksek karlılık ve müşteri memnuniyeti/sadakatiyle ilişkili olduğu savunulmaktadır. Gruman ve Saks'ın (2011) araştırmasında ise işe adanmışlık ve olumlu örgütsel sonuçları birbirine bağlayan önemli kanıtlar göz önüne alındığında, performans artışları üretim için yönetim sistemlerinin çalışanların işe adanmışlığını desteklemesi gerektiği öne sürülmektedir.

1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, araştırmanın değişkenleri olan çalışma yaşamı alanları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki ilişkilere yönelik olarak alan yazınındaki bulgulara değinilmektedir. Bulguların ardından araştırmanın hipotezlerine yer verilecektir.

1.4.1. Çalışma Yaşamı Alanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

Alan yazını incelendiğinde çalışma yaşamı alanları ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını doğrudan inceleyen araştırmalara rastlanamamıştır. Öte yandan incelenen araştırmalarda, çalışma yaşamı alanları boyutlarından olan adalet, değerler ve iş yükünün örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirildiği gözlenmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı alanları boyutlarından çevreyle benzeştirilebilecek olan örgütsel iklim kavramı da örgütsel vatandaşlık davranışı

kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Kontrol ve ödüllere ilişkin uyumun örgütsel vatandaşlıkla ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır.

Örgütsel vatandaşlık ve adalet kavramları arasındaki olası ilişkiler alan yazınında bazı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Smith vd., 1983; Organ, 1988, Organ ve Ryan, 1995; Beugre, 1998; Greenberg ve Lind, 2000; akt. Garg vd., 2013). Genel olarak bakıldığında, alan yazınında kurum içi adalet, sağlayarak, vatandaşlık davranışlarını geliştiren kuruluşların çalışmak için daha çekici yerler olduğu ve en iyi insanları işe alıp onları elinde tutabildiği varsayılmakta, (George ve Bettenhausen, 1990, akt. Garg vd., 2013) adalet örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olarak görülmektedir. Örneğin Farh ve diğerleri (1990), çalışmalarında, adil ve resmi prosedürlerin varlığının, astların kurum içi süreçlere bir dereceye kadar katılımlarını gerektireceği ve astlara ara sıra yaşanan eşitsizliklerin düzeltileceğine dair güvence vereceğine değinmektedirler. Araştırmacılar, etkileşim sürecinde yöneticinin astlarının saygınlıklarını destekleyici ve saygılı olarak algılanmasının, algılanan etkileşim adaletini geliştireceği ve örgütlerdeki vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadırlar. Nitekim, Farh ve diğerleri (1990) beklenti ve varsayımları doğrultusunda, adaletin vatandaşlık davranışlarını açıklamada etkili olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

Garg ve diğerlerinin (2013) otomobil ve bankacılık sektörlerindeki 200 yöneticiyle yürüttükleri çalışmada, bir sosyal değişim süreci olarak örgütsel vatandaşlık davranışının daha kapsamlı bir şekilde kavramsallaştırmış, adalet ile vatandaşlık arasındaki bağa dikkat çekilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, işyerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi için adalet ile karakterize edilen bir sosyal bağlamın önemli olduğunu göstermektedir. Garg ve diğerleri (2013), adalet ve vatandaşlık davranışları arasındaki anlamlı ilişkiyi, istihdamı, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı bir ilişki süreci olarak ele alan Sosyal Mübadele Teorisinden destek alarak açıklamışlardır. Buna göre, kendilerine adaletli davranıldığına inanan çalışanlar, bu olumlu yaklaşıma kurumlarına ekstra rol davranışları göstererek ve destek olarak karşılık vermekte, bir başka deyişle vatandaşlık davranışı

sergilemektedirler (Bettercourt vd., 2001; Shapiro, 2002; Eisenberger vd., 2001; akt. Garg vd., 2013).

Benzer biçimde, başka bir araştırmada örgütlerin adalet algıları yoluyla çalışanların kurumlarına duydukları güveni arttırabileceği, böylelikle çalışanların kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırabileceği ve örgütün imajını koruma yönünde hareket etmelerini sağlayabileceği öne sürülmektedir (Brunstein, 2001; akt. Garg vd., 2013). Başka bir deyişle, örgütlerde adalet algısının sağlanması, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Van Dyne ve diğerlerinin (1989) çalışmasında, değerlerde algılanan uyumun, sözleşme terimleriyle ilişki kurmaya ve dolayısıyla vatandaşlık davranışlarındaki artışa sebep olacağından bahsedilmektedir. İlişkisel sözleşmeler tarafından oluşturulan bağlarla kuvvetlenen güvenin insanların kişisel çıkarlarını teşvik etme girişimlerini askıya almalarına olanak sağladığına ve bu bağlamda çalışanları grup hedeflerine katkıda bulunmak için teşvik ettiğine değinilmektedir (Organ ve Moorman, 1993). Rousseau'nun (1978) çalışmasında, çalışan algıları, örgütsel vatandaşlık üzerinde sözleşme ilişkisinin aracılık ettiği örgütsel vatandaşlık öncülü olarak tanımlanmaktadır. Çalışan algıları, örgütün değerlerine ilişkin algıları ve çalışanların motivasyonlarına ilişkin algılarını içermektedir (akt., Van Dyne vd.,1994).

Yazın incelendiğinde, adalet-örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin, iş yükü-örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki kadar belirgin olmadığı gözlemlenmektedir. Birçok çalışmada, iş yükü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ilişkilendirilmekle birlikte, söz konusu çalışmalarda birbirleriyle çelişen birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalarının bir kısmında, iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğinden bahsedilirken; diğer kısmında ise iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğine değinilmektedir. Örneğın, Jumadi (2019; akt. Sutrisno ve Indriasari, 2020) tarafından yapılan araştırmada, iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve iş yükü arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı sonucuna varılmıştır. Benzer biçimde Kumar ve diğerleri

de (2019; akt. Sutrisno ve Indriasari, 2020) yüksek iş yükünün bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etki yaptığını ancak çalışanların örgütlerine destekleri ve yardımlarını arttırarak örgüt düzeyinde vatandaşlık davranışına katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Önceki çalışmaların aksine, Dwomoh'un araştırması ise (2019; akt. Sutrisno ve Indriasari, 2020), yüksek iş yükünün fedakârlık ve çalışan sadakati göstergeleri üzerinde olumlu bir etkisi olacağını göstermektedir. Özetle, iş yükü yüksek olan çalışanların bu çalışmadaki göstergelerde örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olduğuna ve meslektaşlarının çalışmasına yardımcı olduğuna değinilmektedir. Bu çalışma kapsamında, iş yükü bakımından beklentileri karşılanan çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimlerinin yüksek olacağı varsayılmaktadır. İş yükü çok yüksek olan, bu nedenle beklentileri karşılanmayan çalışanların, örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak için yeterli zamanlarının olmayacağı, bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin daha düşük olacağı varsayılmaktadır.

Örgüt iklimi, bir işletmedeki hâkim atmosferi, çalışanların örgüt algısını, iş birliklerinin ve dostlukların geri bildirim düzeyini, karşılıklı güveni ve birbirini koruyan insanları göstermektedir. Bu nedenle örgüt iklimi, örgüt hiyerarşisinin çeşitli seviyelerindeki insanların bir örgütün içsel özelliklerine ilişkin benzer algıları olarak kabul edilebilmektedir ve bu algılar ve çalışanların örgütün içsel özelliklerine ilişkin açıklamaları ile değerlendirilebilmektedir (Asif, 2011; Dickson vd., 2004; akt. Shahin vd., 2014). Başka bir tanıma göre örgüt iklimi, işbirlikçi iklim ve yenilikçi iklim olmak üzere iki yaklaşımdan oluşmaktadır. İşletmeler yüksek düzeyde yenilikçi bir iklim sunduğunda, çalışanlar yeni konular oluşturmak için bilgi alışverişi yapmak ve paylaşmak için başkalarıyla etkileşimlerini artırma eğilimindedir ve bu nedenle yenilikçi bir iklim, kuruluş üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi yükseltmektedir (Law ve Liu, 2003; akt. Shahin vd., 2014). Bir örgütte işbirlikçi iklimin varlığı, o örgütün üyelerinin birbirlerini ilerletmek için grup olarak birlikte çalışma eğilimlerinin artmasının bir nedeni olarak betimlenmektedir (Janz ve Prasarnphanich, 2003; akt. Shahin vd., 2014). İnsanların, örgüt içinde yüksek derecede iş birliği iklimi algıladıklarında, birbirleriyle etkileşimli bir ilişki kurmaları beklenmektedir

(Shahin vd., 2014). Yukarıdaki tanımlar gözetildiğinde örgüt iklimi, çalışma yaşamı alanlarının önceki bölümlerde tanımlanan boyutlarından biri olan çevreyle benzeşmektedir. İnsanlar çevre içinde gelişirler ve en iyi şekilde sevdikleri, saygı duydukları insanlarla övgü, rahatlık, mutluluk ve mizah paylaştıklarında işlev görmektedirler (Maslach vd., 2001). Bu kapsamda alan yazınından edinilen bulgular neticesinde, örgüt iklimi gibi çalışma yaşamı alanlarının çevre boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin ettiği değerlendirilmektedir.

Alan yazınında yer alan bulgular ve Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) doğrultusunda Hipotez 1 oluşturulmuştur. Sosyal Mübadele Teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirme beklentisiyle (dikkate alınma, saygı görme vb.) sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Bu kapsamda çalışma yaşamı alanlarında beklentilerin karşılanması çalışanlarda olumlu mübadele hissi yarattığı ve buna karşılık ekstra rol davranışlarında bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış yaşandığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, araştırmada çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin edeceği değerlendirilerek aşağıda yer alan hipotez oluşturulmaktadır.

H1: Çalışma yaşamı alanlarının adalet boyutu (1a), iş yükü boyutu (1b), çevre boyutu (1c), değerler boyutu (1d), kontrol boyutu (1e) ve ödül(1f) boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.

1.4.2. Çalışma Yaşamı Alanları ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiler

Alan yazını incelendiğinde çalışma yaşamının altı alanında algılanan uyumun işe adanmışlığı olumlu şekilde tahmin ettiğine dair bulgular olduğu gözlenmektedir. Söz konusu bulgular, kimi zaman işe adanmışlığın tükenmişliğin antitezi olduğu bakış açısına dayandırılmaktadır. Bu nedenle, tükenmişlik- çalışma yaşam alanları arasındaki olası ilişkinin irdelenmesinde fayda bulunmaktadır.

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik konusunu irdelerken bireysel ve örgütsel faktörleri beraber incelemişler; kişi ile iş ortamının altı alanı arasındaki deneyimlenen uyumun derecesine odaklanan bir model formüle etmişlerdir. Araştırmacılara göre, çalışma yaşamı alanları bireyin iş çevresinde yer alan ve bireyi etkileyen altı temel faktör çerçevesinde ele alınmaktadır. Önceki bölümlerde detaylı olarak tanımlanan, iş yükü, kontrol, ödül, çevre, adalet ve değerler olarak tanımlanan altı yaşam alanında beklentilerin karşılanması, kişi-iş uyumuna katkı sağlayacağı, söz konusu uyumun tükenmişliği azaltırken, işe adanmışlığı arttıracığı varsayılmaktadır. Maslach ve Leiter'in (1997) kurguladığı modelde, tükenmişlik, iş talepleriyle işi yapan çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve zamanla gelişen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Modelde bu çalışmanın önceki bölümlerinde yer aldığı şekliyle tükenmişliğin artı ve eksi uçları olduğundan bahsedilmektedir. Bu kapsamda, çalışma yaşamının altı alanında algılanan uyumsuzluğun tükenme olasılığını arttıracığına ve algılanan uyumun ise işe adanmışlık olasılığını arttıracığına değinilmektedir. Bir başka deyişle, işe adanmışlığın sağlanmasının çalışan ve işin mükemmel uyumu ile mümkün olduğu varsayılmaktadır. Maslach ve diğerlerine (2001) göre, bu uyumu sağlamak için sürdürülebilir iş yükünün, kararlara etkin katılmanın ve kontrol duygusunun, düzgün işleyen bir ödül sisteminin, destekleyici aidiyet duygusunun, adalet ve hukukun son olarak ise anlamlı ve değerli bir işin oluşturulması gereklidir. Bu modelin bir parçası olarak çalışma ortamının altı temel alanında algılanan uyumsuzlukların bir ölçüsü geliştirilmektedir ve sonraki araştırmalar, bu altı alan ile tükenmişlik veya işe adanmışlık deneyimi arasındaki varsayımsal ilişkiyi desteklemektedirler (Leiter ve Maslach, 2004; Maslach ve Leiter, 2008). Uyumsuzlukların tükenmişliği yordadığı ve tersine uyumların da işe adanmışlığı yordadığı altı çalışma alanı belirlenmiştir (Leiter ve Maslach, 2004). Araştırmacılar, çeşitli veri tabanlarından sağlanan verileri kullanarak çalışma hayatının altı alanı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri incelemiş ve çalışma hayatının altı alanının hem işe adanmışlık hem de tükenmişlikle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bu yaklaşımın başka bir yönü, odak noktasının, insanların işleriyle olan kalıcı iş ilişkisine yönelmesidir. Bu ilişki Psikolojik Sözleşme Teorisi çerçevesinde

açıklanabilmektedir. Psikolojik bir sözleşme oluşturma sürecinde, kritik sorunlar çözümsüz bırakıldığında veya çalışma ilişkisi bir işçinin kabul edilemez bulduğu bir şeye dönüştüğünde sorunlar ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Leiter ve Maslach, 2004). Bu modelin ikinci bir yeni yönü, bu uyumsuzluğun gerçekleşebileceği tek bir alan yerine, altı alan belirtmesidir. Her alanda, işin doğası insanların doğasıyla uyumlu değildir ve sonuç artan tükenme, sinizm ve tükenmişliğin etkisizliğidir. Öte yandan, bu altı alanda yaşanan daha iyi uyumluluk olduğunda, işe adanmışlık olası sonuç olarak aktarılmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004).

Maslach ve Leiter'in (1997) altı çalışma yaşamı alanı, Schaufeli ve Bakker'ın (2003) hemşirelik örneklemelerinde işe adanmışlık kavramıyla bağlantılı olarak incelenmiştir. Ancak daha öncesinde, pek çok çalışma, çalışma yaşamı alanlarında bahsi geçen faktörlere benzeyen öncüllerin işe adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örneğin, Schaufeli ve Bakker (2004), çeşitli iş kaynakları (koçluk, performans geri bildirim ve sosyal destek) ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer sonuçlar Bakker ve diğerlerinin (2007) bir öğretmen örneğindeki çalışmasında, iş kaynakları (kontrol, yönetici desteği, iklim, bilgi, yenilikçilik ve takdir) ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Laschinger (2010; akt. Bamford vd., 2013), Kanter'in (1977) yapısal güçlendirme teorisi çerçevesinde Maslach ve Leiter'in (1997) altı çalışma hayatı alanını ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi bir hemşire örneğinde test etmiştir. Sonuçlar, çalışma hayatının altı alanından dördünü (kontrol, ödüller, adalet ve değer uyumu) güçlendirmenin işe adanmışlık üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Bamford ve diğerlerinin (2013) çalışmasında ise çalışma yaşamının altı alanındaki genel bir kişi-iş eşleşmesi, hemşirelerin işe adanmışlığını öngörmektedir. Bu ilişki, Maslach ve Leiter'in (1997) çalışanın işe adanmışlığının çalışma hayatının altı alanına bağlı olduğu teorisini ileri sürmektedir. Ayrıca bu bulgu, çalışma yaşamının dört alanının (kontrol, adalet, ödüller ve değer uyumu) hemşirelerin işe adanmışlıkları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bulan Laschinger'in (2010) bulgusuna benzer olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan Defreese ve Smith'in (2013) çalışma yaşamı alanları ölçeğini spora uyguladıkları çalışmasındaki

bulgular, sporda çalışma yaşamı alanlarının incelenmesine devam edilmesini gerektiğini desteklemektedir. Spora uyarlanmış çalışma yaşamı alanları ölçeğinin faktör yapısı, orijinal çalışma yaşamı alanları ölçeğinkine paralel olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu çalışmada, yapısal modellerde kullanılan küresel çalışma yaşamı alanları değişkeni hem tükenmişliği hem de işe adanmışlığı güçlü bir şekilde öngörmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, çalışma yaşamındaki alanların iş ortamlarında olduğu kadar sporda da öne çıktığı ve sporcuların işe adanmışlığını öngördüğü görülmektedir.

Alan yazınında çalışma yaşamı alanları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi çalışma yaşamı alanları üst başlığı yerine çalışma yaşamı alanlarının alt boyutları üstünden kurgulayan çalışmalar da mevcuttur. Demerouti ve diğerlerinin (2001; akt. Koyuncu vd., 2006) bir sigorta şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, yüksek iş taleplerinin ve yüksek kontrolün daha yüksek işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu bildirilmiştir. Koyuncu ve diğerlerinin (2006) büyük bir Türk bankası tarafından istihdam edilen kadın yönetici ve profesyonellerden oluşan bir örnekleme yürüttükleri çalışmada, işe adanmışlığın potansiyel öncülleri ve sonuçları incelenmektedir. Sonuçlar, çalışma yaşamı deneyimlerinin, özellikle de kontrol, ödüller, tanınma ve değer uyumu, her üç işe adanmışlık ölçüsünün de önemli yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Başka bir araştırmada ise spesifik biçiminden bağımsız olarak, sosyal desteğin daha fazla işe adanmışlıkla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988; Schnorpfeil vd., 2002; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Benzer şekilde işle ilgili bir değerler çatışması ve dolayısıyla bireysel ve örgütsel değerler arasında bir boşluk olduğunda, çalışanlar kendilerini yapmak istedikleri iş ile yapmak zorunda oldukları iş arasında bir tercih yaparken bulacaklardır. Değer çatışmalarından kaynaklanan gerilimin çözümlerinden biri, kişisel beklentileri örgütün beklentileriyle uyumlu hale getirmek; bir diğeri ise daha tatmin edici kariyer fırsatları arayışı içinde örgütten ayrılmak olarak tanımlanmaktadır. Son araştırmalar, değerlerin tükenmişlik ve işe adanmışlık düzeylerini tahmin etmede önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir (Stevens ve O'Neill, 1983; Pick ve Leiter, 1991; Leiter ve Harvie, 1997; Leiter ve

Maslach, 2005; akt. Maslach ve Leiter, 2008). Birey ile iş arasında değerler açısından uyum sağlanması; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir (Leiter, 2003; akt. Ardiç ve Polatçı, 2009). Öte yandan ödüller açısından uyum sağlanması; bireyin örgütteki katkıları karşılığında, tatmin olmuş, takdir görmüş ve ödüllendirilmiş hissetmesine sebep olan çalışma ortamını ifade etmektedir. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inandıklarının altı çizilmektedir. Bu durumun da bireylerin işe adanmışlığını olumlu yönde etkilediğinden bahsedilmektedir. Son olarak birey ile iş arasında iş yükü açısından bir uyum varsa bireyin yaptığı iş, belirli bir düzene sahip olarak nitelendirilmektedir. Ancak işin, ne bireyi yoracak ve kapasitesini zorlayacak kadar fazla, ne de onu boş bırakıp sıkılmasına neden olacak kadar az olması gerektiği belirtilmektedir. Birey ile iş arasında iş yükü açısından uyum sağlandığında bireyler işlerini severek yaparlarken işe adanmışlıklarının da olumlu yönde etkilendiğinden bahsedilmektedir (Leiter, 2003; akt. Ardiç ve Polatçı, 2009).

Alan yazını, araştırma bulguları ve Psikolojik Sözleşme Teorisi (Rousseau, 1995) çerçevesinde Hipotez 2 oluşturulmuştur. Psikolojik Sözleşme bireyin kendisi ile örgütü arasında karşılıklı bir yükümlülüğe olan inancı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bireylerin çalışma yaşamı alanlarında uyum algıladığında işe adanmışlıklarında bu yükümlülük düşüncesiyle artış gözleneceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda altı çalışma yaşamı alanında algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde tahmin edeceği değerlendirilerek aşağıda yer alan hipotez bu araştırma kapsamında test edilmektedir.

H2: Çalışma yaşamı alanlarının adalet boyutu (2a), iş yükü boyutu (2b), çevre boyutu (2c), değerler boyutu (2d), kontrol boyutu (2e) ve ödül(2f) boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.

1.4.3. İşe Adanmışlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

İşe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki ilişkiye dair alan yazınında birçok çalışma bulunmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, işe adanmışlık, tatmin, canlılık ve kendini adama ile ilişkili genel bir bilişsel ve duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd. 2002). İşe adanmışlığın bu şekilde kavramsallaştırılmasının, çalışan tarafından gönüllü olarak üstlenilen yenilikçi ve kendiliğinden davranışı kapsadığını iddia eden Organ (1988) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışıyla tam olarak bağlantılı olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan tarafından özgürce seçildiği; yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum, inisiyatif alma, yurttaşlık erdemi ve kendini geliştirmeyi içerebileceği vurgulanmaktadır (Organ, 1988, Podsakoff vd., 2000). İşe adanmış çalışanların, daha fazla yol kat etmek için oldukça enerjik ve motive olduklarından ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı yaparak çok yönlü katkılarını geliştirmeye daha yatkın olduklarından bahsedilmektedir (Bakker, vd., 2004; akt. Alsheikh, 2020). Nitekim, önceki araştırma bulguları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı ilişkiyi desteklemektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Wat ve Shaffer, 2003; akt. Runhaar vd., 2013).

İşe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin altında yatan mekanizma, insanlar arasında karşılıklı etkileşimlerin var olduğu Sosyal Mübadele Teorisi kullanılarak açıklanabilmektedir. İnsanların, başkalarından aldıkları yararları karşılık verme eğiliminde olduğundan bahsedilmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi, yükümlülüklerin karşılıklı bağımlılık durumunda olan taraflar arasındaki bir dizi etkileşim yoluyla üretildiğini savunmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisinin temeli, tarafların belirlenmiş mübadele kurallarına uyduğu sürece bir ilişkinin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı bağlılığa dönüşmesidir. Özetle, Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanların destek algısı ve karşılıklı müteakabiliyet inşası yoluyla işlerine ve çalıştıkları organizasyonlara neden daha fazla katılmayı seçtiklerini açıklamak için teorik bir temel

sağlamaktadır (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; akt. Mathumbu ve Dodd, 2013). Başka bir deyişle, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde örgütten daha fazla destek algılayan bireyler, örgüt için arzu edilen ve değerli iş davranışları sergileyerek örgüte ödeme yükümlülüğünü hissetmelerinin muhtemel olduğu değerlendirilmektedir (Gupta vd., 2016). Uygun iş rolüne dayalı olarak işe adanmış çalışanlar, kendilerini mutlu hissettiren organizasyonlarına bağlanmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar, aynı değerlerin ve destekleyici ortamın kolaylaştırılması açısından kuruluşlarından elde ettikleri faydaların karşılığını vermekten hoşlanmaktadır. İşe adanmış çalışanları ekstra yol kat etmeye ve kuruluşlarının büyümesine yardımcı olmaya iten şey minnettarlık duygusu olarak aktarılmaktadır. Bu çalışanların işe adanmışlıklarının nedeninin, işteki rolleri olması sebebiyle iş arkadaşlarından çok organizasyona karşı ekstra rol davranışı göstermeleri bekleneceği belirtilmektedir (Gupta vd., 2017).

İşe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleriyle yakından ilişkili olsalar da farklı kavramlar olarak kabul edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). İşe adanmışlık, herhangi bir belirli bireye nesne ya da olaya yönelik olmayan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanırken (Schaufeli ve Bakker, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı bir bireye ya da örgüte yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Anderson, 1991; akt. Runhaar vd., 2013). Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara yer verilecektir. Kapil ve Rastogi'nin (2019) yürüttüğü çalışma, işe adanmışlığın, çalışanlar arasında vatandaşlık davranışını teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak, işe adanmışlığı fazla olan çalışanların, işlerini olağanüstü iyi yaparak veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını uygulayarak fazla kaynaklarını işlerine yeniden yatırma eğiliminde olduklarına değinilmektedir. Ayrıca, mevcut çalışmanın bulguları Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve rehberlik çerçevesi olarak Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989, 2001) ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Sosyal Mübadele Teorisi çalışanların aldıkları örgütsel destek için olumlu bir şekilde geri ödeme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi ise iş kaynaklarının pozitif olarak

bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bunlar, çalışanların vatandaşlık davranışı için içsel ve dışsal motivasyonlarını etkilemektedir. Örneğin, çalışanlar daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışını yansıtma yoluna gidecek daha fazla bağlantıya ve iyi uyuma sahip olduklarında kendilerini daha yerleşik hissetmektedir. Bu nedenle bu teorilere dayalı olarak bu çalışma işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki önemli ilişkiyi doğrulamaktadır. Örgütler çalışanlarını önemseyince sosyal değişim ilişkileri gelişmekte ve bu da sonuçta olumlu iş sonuçlarını arttırmaktadır. Özünde, kuruluşa teşvik edilen destekleyici ortam ve işe adanmışlık uygulamaları, çalışanların kuruluşlarla uzun vadede yerleşik olmalarına yardımcı olabilmekte ve bu da daha yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışları ile sonuçlanabilmektedir. Benzer şekilde Rukkhum ve Barlett'in (2012) çalışmasının sonuçları da Tayland'da yönetici olmayan çalışanlardan oluşan bir örnekte işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin desteklendiğini göstermektedir. Runhaar ve diğerlerinin (2013) çalışmasının bulguları ise eğitim sektöründe işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir. Araştırmacılara göre atanmış öğretmenler bir okul için önemlidir, çünkü hepsi okulun performansını artıran meslektaşlara yardım etmek veya ders dışı etkinlikleri desteklemek için gönüllü olmak gibi iş tanımlarının parçası olmayan ekstra görevleri üstlenmeye daha isteklidirler. Araştırmacıların 6 Hollanda okulundan aldıkları anket verileri neticesinde işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulgulanmaktadır. Son olarak Ng ve diğerlerinin (2021) yürüttüğü çalışma, nicel ve kesitsel araştırma tasarımına dayalı olarak yürütülmektedir. Bu çalışmanın örneğini Malezya, Klang Valley'de bir özel hastane ve bir devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Hastaneler yaklaşık 300-600 yatak kapasitesine sahiptir. Araştırmada 279 katılımcının verileri kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışma, işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışında önemli gelişmelere yol açacağını da ortaya koymaktadır. Araştırmada işlerinden memnun olan çalışanların daha fazla işe adanmışlığa sahip olacağına ve bunun da çalışanları daha sonra vatandaşlık davranışına katılmaya motive edeceğine inanılmaktadır. Araştırmanın sonucunda ise işe

adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu doğrulanmaktadır.

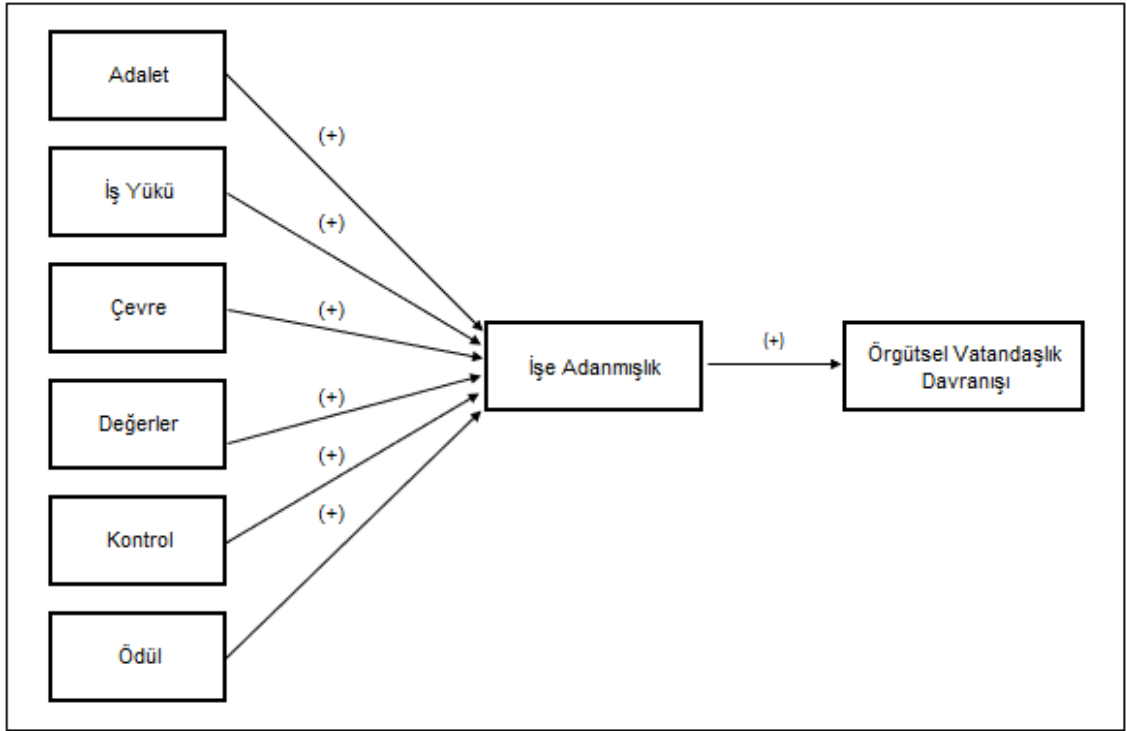
Yukarıda detayları verilen araştırma bulguları, Sosyal Mübadele Teorisi ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde işe adanmışlığın, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiği varsayılmaktadır. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotez araştırmada test edilmektedir.

H3: İşe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.

1.4.4. Çalışma Yaşamı Alanlarının İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Çalışma yaşamı alanları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere çalışmada detaylı olarak yer verilmiştir. Bu üç değişkeni de bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Alan yazını incelendiğinde ve değişkenler arasındaki ilişkiler irdelendiğinde, çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif yöndeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir. İşe adanmışlığın, çalışma yaşamı alanları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edeceği ve çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olacağı varsayılmaktadır. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotez kurgulanarak araştırmanın modeli oluşturulmaktadır. Bu modele ise Şekil 5'te yer verilmektedir.

H4: İşe adanmışlık, çalışma yaşamı alanları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder şöyle ki çalışma yaşamı alanlarının adalet boyutu (4a), iş yükü boyutu (4b), çevre boyutu (4c), değerler boyutu (4d), kontrol boyutu (4e) ve ödül(4f) boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.



Şekil 5. Araştırma Modeli

2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın yöntemi aktarılacaktır. Sonrasında araştırmanın hipotezleri test edilmekte ve bu amaçla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçları aktarılmaktadır. Son olarak araştırmanın tartışma bölümünde elde edilen sonuçlarla alan yazınındaki çalışmalar ilişkilendirilerek tartışılmaktadır.

2.1. YÖNTEM

Bu tezde çalışma yaşamı alanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arası ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, çalışma yaşamının farklı alanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olası etkilerini dikkate alan bütünleştirici bir modeli test etmektedir. Ayrıca bu ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü de test edilmektedir. Daha spesifik olarak, çalışma yaşamının altı alanında (iş yükü, adalet, ödül, çevre, kontrol ve değerler) algılanan uyum örgütsel vatandaşlık davranışının bir yordayıcısı olarak ele alınırken, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan mekanizmayı anlamada aracı bir faktör olarak ele alınmaktadır. Değişkenler arası ilişkiler aracılık analizleriyle incelenmektedir.

2.1.1. Örneklem

Çalışmanın verileri, Türkiye'de faaliyet gösteren bir savunma sanayi şirketinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplamadan önce, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan araştırmanın uygulanabilmesi için gerekli etik izin alınmıştır. Etik izin alındıktan sonra, veri toplanması planlanan kurumun birim yöneticisinden anket formlarının dağıtılması için onay istenmiştir. Kartopu örneklem yöntemi kullanılarak, ilk önce bir grup çalışana anket formu gönderilmiş, daha sonra bu çalışanlardan kendileriyle benzer özelliklere sahip (iş yerindeki statüsü, demografik özellikler

vb) diğer çalışanlara anket formlarını ulaştırmaları istenmiştir. Toplamda 250 anket dağıtılmış ve bu anketlerden 208 tanesi geri toplanmıştır (%83 geri dönüş oranı). Tablo 3'te araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler kısaca özetlenmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		%	Sayı
Cinsiyet			
	Kadın	33.2	69
	Erkek	66.8	139
Yaş			
	18-25	8.2	17
	26-35	59.6	124
	36-45	27.4	57
	46 – 55	4.8	10
Öğrenim Durumunuz			
	Lise	1.9	4
	Üniversite	68.8	143
	Yüksek Lisans	26.4	55
	Doktora	1.9	4
	Diğer	1.0	2
Medeni Hal			
	Bekar	37.0	77
	Evli	63.0	131
Eş / Eski Eş Çalışma Durumu			
	Çalışıyor	54.3	113
	Çalışmıyor	11.5	24
	Hiç Evlenmemiş	34.1	71
Çocuk Sayısı			
	0	60.1	125
	1	23.1	48
	2	16.3	34
	3	0.5	1
Kurumdaki Göreviniz			
	Uzman yardımcısı	10.6	22
	Uzman	33.7	70
	Yönetici	4.8	10
	Mühendis	34.1	71
	Diğer	16.8	35
Kurumdaki Hizmet Süreniz			
	1 yıldan az	13.5	28
	1 – 3 yıl	27.9	58
	4 – 7 yıl	20.2	42
	8 – 12 yıl	17.8	37
	13 – 18 yıl	12.0	25
	18 – 25 yıl	7.2	15
	25 yıl ve üstü	1.4	3

Yukarıda yer alan Tablo 3'te görüleceği üzere veriler toplam iki yüz sekiz katılımcıdan elde edilmiştir. Katılımcıların % 33.2'sinin (n=69) kadın, %66.8'inin (n=139) ise erkek olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarının %8.2'sinin (n=17) 18-25, %59.6'sının (n=124) 26-35, %27.4'ünün (n=57) 36-45, %4.8'inin (n=10) 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %1.9'unun (n=4) lise, %68.8'inin (n=143) lisans, %26.4'ünün (n=55) yüksek lisans, %1.9'unun (n=4) doktora diplomasına sahip olduğu ve sadece iki katılımcının (%1, n=2) diğer seçeneğini işaretledikleri belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmının (%63, n=131) evli olduğu, %37'sinin (n=77) bekar olduğu ve katılımcıların (%54.3, n=113) büyük çoğunluğunun eşlerinin/eski eşlerinin de çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların (%60.1, n=125) büyük bir kısmının çocuk sahibi olmadığı, %23.1'inin (n=48) sadece bir çocuklarının olduğu, %16.3'ünün (n=34) iki tane çocuklarının olduğu ve sadece bir katılımcının (%0.5, n=1) üç tane çocuğunun olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların kurumdaki görevleri incelendiğinde %10.6'sının (n=22) uzman yardımcısı, %33.7'sinin (n=70) uzman, %4.8'inin (n=10) yönetici, %34.1'inin (n=71) mühendis ve %16.8'inin (n=35) diğer kategorisi içinde yer aldığı gözlenmektedir. Katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerinin %13.5'inin (n=28) 1 yıldan az olduğu, %27.9'unun (n=58) 1-3 yıl arasında, %20.2'sinin (n=42) 4-7 yıl arasında, %17.8'inin (n=37) 8-12 yıl arasında, %12'sinin (n=25) 13-18 yıl arasında, %7.2'sinin (n=15) 18-25 yıl arasında ve %1.4'ünün (n=3) 25 yıl ve üstünde olduğu görülmektedir.

2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketler dağıtılmadan önce katılımcılara "Gönüllü Katılım Formu" verilerek araştırmanın amacı ve katılımcı olarak hakları konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Etik kurallar gereği, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, kendilerinden kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmediği, verilerin sadece araştırmacı ve tez danışmanı tarafından görülebileceği bilgisi katılımcılarla paylaşılmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılardan bazı demografik bilgilere ilişkin sorulara yanıt vermeleri istenmektedir. Formun ikinci bölümünde çalışma yaşamı alanları ölçeğine, üçüncü bölümünde işe adanmışlık ölçeğine, son olarak dördüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yer verilmektedir.

2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcılardan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hal, eş/eski eş çalışma durumu, çocuk sayısı, kurumdaki görev ve kurumdaki hizmet süresi olmak üzere ilgili sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Katılımcıların söz konusu sorulara verdikleri yanıtlar, Tablo 3'te özetlenmiştir. Söz konusu demografik değişkenler, araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin üzerindeki olası etkilerini kontrol altına almak ve katılımcıların özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

2.1.2.2. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği

Çalışma Yaşamı Alanlarını ölçmek için Leiter ve Maslach (2006) tarafından geliştirilen Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği (*Areas of Work Life Scale – AWS*) kullanılmıştır. Toplamda 28 maddeden oluşan ölçekte, çalışma yaşamı alanları olarak adlandırılan iş yükü (workload), kontrol (control), ödül (reward), çevre (community), adalet (fairness) ve değerler (values) dâhil olmak üzere iş yaşamının altı alanı ölçülmektedir. İş yükü, madde 1-5; kontrol, madde 6-9; ödül, madde 10-13; çevre, madde 14-18; adalet, madde 19-24 ve değerler, madde 25-28 aralığındaki ifadelerle ölçülmektedir.

Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeğinin fikri mülkiyet haklarına sahip olan Mind Garden Şirketi'nden, ölçeğin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi de kullanım izniyle birlikte talep edilmiş ve şirket tarafından gönderilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi gözden geçirilerek düzeltme ihtiyacı olmadığı değerlendirilmiş ve değiştirilmeden kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin fikri mülkiyet hakları gereği yayın izni olmadığı için, sadece izin verilen 6

maddeye ilişkin ifadelere yer verilebilmektedir. Örneğin, iş yükü “*İşimde önemli olan şeyleri yapmak için yeterli zamanım var.*”; kontrol “*İşimle ilgili kararları etkileyebilirim.*”; ödül, “*İşim takdir edilir.*”; çevre, “*Destekleyici bir çalışma grubunun üyesiyim.*”; adalet, “*Bu kurumda fırsatlar sadece hak edene verilir.*” ve değerler, “*Benim değerlerim ile kurumumun değerleri benzerdir.*” gibi ifadeler kullanılarak ölçülmüştür.

Katılımcılardan söz konusu ifadelere “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen (1: *Kesinlikle Katılmıyorum*, 2: *Katılmıyorum*, 3: *Kararsızım*, 4: *Katılıyorum*, 5: *Kesinlikle Katılıyorum*) 5’li Likert tipi ölçekle cevaplarını vermeleri istenmektedir. Ölçekte verilen yüksek puanlar, çalışma yaşamı alanları boyutlarında algılanan uyumun yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum ters kodlu ifadeler için geçerli değildir. Ölçekte toplamda 8 adet ters kodlu ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler iş yükü için madde 1,2 ve 3’te; ödül için madde 12 ve 13’te; çevre için madde 18’de ve son olarak adalet için madde 23 ve 24’te verilmektedir. Ters kodlu ifadeler için verilen yüksek puanlar algılanan uyumun az olduğuna işaret ederken verilen düşük puanlar algılanan uyumun yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeği geliştiren Leiter ve Maslach (2004), ölçeğin alt boyutları olan iş yükü, kontrol, ödül, çevre, adalet ve değerler için .70 ile .82 arasında değişen güvenilirlik katsayıları raporlamışlardır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise çalışma yaşamı alanları ölçeğinin alt-boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .60 ile .85 arasında değiştiği tespit edilmiştir (Karapınar vd., 2016). Bu çalışmada ise benzer bulgular elde edilmiş, güvenilirlik katsayılarının Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 kriterini karşıladığı tespit edilmiştir (İş Yükü Cronbach $\alpha = .71$; kontrol Cronbach $\alpha = .82$, ödül Cronbach $\alpha = .85$, çevre Cronbach $\alpha = .83$, adalet Cronbach $\alpha = .89$ ve değerler Cronbach $\alpha = .71$).

2.1.2.3. İşe Adanmışlık Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde katılımcılardan işe adanmışlık ile ilişkili sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. İşe adanmışlığı ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (*Utrecht Work*

Engagement Scale – UWES) kullanılmıştır. Toplamda 17 maddeden oluşan ölçekte işe adanmışlığın alt boyutları olan işe istek duyma (vigor), adanmışlık (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption) ölçülmektedir. İşe istek duyma (madde 1,4,8,12,15,17) ve işe yoğunlaşma (madde 3,6,9,11,14,16) boyutları her biri altı maddeyle; adanmışlık boyutu ise beş maddeyle (madde 2,5,7,10,13) ölçülmektedir.

Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği'nin kullanımı için gerekli izin Wilmar Schaufeli'den alınmıştır. Orijinal ölçek Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından daha önce Türkçe'ye çevrilmiş ve araştırmacılar tarafından yapılan analizler sonucunda ölçek maddelerinin işe adanmışlık kavramını ölçmekte güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş versiyonun kullanılmasına karar verilmiştir.

Ölçekte ters kodlu ifade yer almamaktadır. Ölçekteki maddelerin yayın izni olmadığı için örnek olması açısından işe istek duyma, adanmışlık ve işe yoğunlaşma boyutlarını ölçtüğü varsayılan 3 ifadeye yer verilmiştir. İşe istek duyma "*İşimde kendimi enerji dolu hissederim.*"; adanmışlık "*İşim bana çalışma şevki verir.*" ve işe yoğunlaşma "*Çalışırken kendimi işime kaptırırım.*" gibi ifadeler kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılardan söz konusu ifadelere "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen (1: *Kesinlikle Katılmıyorum*, 2: *Katılmıyorum*, 3: *Kararsızım*, 4: *Katılıyorum*, 5: *Kesinlikle Katılıyorum*) 5'li Likert tipi ölçekle cevaplarını vermeleri istenmektedir. Ölçekte verilen yüksek puanlar işe adanmışlığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Eryılmaz ve Doğan'ın (2012) çalışmasında test tekrar test yöntemiyle ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85'tir. Araştırmacılar, işe istek duyma alt boyutu için .89, işe adanma alt boyutu için .80 ve işe yoğunlaşma alt boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayısını .69 olarak belirtmektedirler. Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte hesaplanan Cronbach alfa katsayılarının ise öğrenci ve çalışan grupları için işe istek duyma boyutunda .68 ve .80, adanmışlık boyutunda .91 ve

işe yoğunlaşma boyutunda .73 ve .75 olduğu belirtilmektedir (akt. Eryılmaz ve Doğan, 2012).

2.1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde katılımcılardan örgütsel vatandaşlık davranışıyla alakalı sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff ve diğerlerinin (1990) Organ'ın (1988) beş boyut yapısını temel alarak geliştirdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (*Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire – OCBQ*) kullanılmıştır. Toplamda 20 maddeden oluşan ölçekte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan sivil erdem (civic virtue), nezaket (courtesy), vicdanlılık (conscientiousness), centilmenlik (sportmanship) ve özgecilik (altruism) ölçülmektedir. Sivil erdem, madde 1-4; nezaket, madde 5-8; vicdanlılık, madde 9-12; centilmenlik, madde 13-16 ve özgecilik, madde 17-20 aralığındaki ifadelerle ölçülmektedir.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Elçi (2005) tarafından yapılmış; güvenilirlik geçerliliği ise Akbaş (2010) tarafından test edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının kullanımı için Elçi ve Akbaş'tan izin alınmıştır. Ölçeğin orijinalinde ters kodlu ifadeler yer almasına karşın Türkçe uyarlamasında bu ifadeler ters kodlardan arındırılmaktadır. Ölçekteki maddelerden sivil erdem, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik boyutlarını ölçtüğü varsayılan 5 ifadeye yer verilmiştir. Sivil erdem, “*Görevim olmasa bile kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.*”; nezaket, “*Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.*”; vicdanlılık, “*Fazladan mola almak istemem.*”; centilmenlik, “*Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.*” ve özgecilik “*Görevim olmasa bile yeni işe alınanları şirketime ısındırmaya çalışırım.*” gibi ifadeler kullanılarak ölçülmüştür.

Katılımcılardan söz konusu ifadelere “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen (1: *Kesinlikle Katılmıyorum*, 2: *Katılmıyorum*, 3: *Kararsızım*, 4: *Katılıyorum*, 5: *Kesinlikle Katılıyorum*) 5’li Likert tipi ölçekle

cevaplarını vermeleri istenmektedir. Ölçekte verilen yüksek puanlar örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğunu göstermektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda, ölçek maddelerinin örgütsel vatandaşlık kavramını ölçmede güvenilir ve geçerli sonuçlar verdikleri bulunmuştur. Akbaş (2010) tarafından ölçeğin tamamı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak raporlanmıştır.

2.2. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Ancak hipotez testi sonuçları ayrıntılarıyla açıklanmadan önce, veri setinin kontrolüne ilişkin yapılan incelemelerden bahsedilecektir. Bir sonraki bölümde sırasıyla değişkenlerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan faktör analizlerine, ölçek maddelerinin ve alt boyutların tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülemediğinin kontrolü için yapılan güvenilirlik analizlerine, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için uygulanan korelasyon analizlerine ve son olarak hipotez testleri için gerçekleştirilen yol analizlerine ve bu analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Ön Analizler

Ölçeklerde yer alan ters kodlu maddeler için gerekli işlemler yapıldıktan sonra, Tabachnick ve Fidell'in (2013) veri setinin analize hazır hale getirilmesi için önerdiği adımlar uygulanmış ve veri setinin kontrolü gerçekleştirilmiştir.

Veri seti incelemesinin ilk adımında, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların SPSS programına girilmesi aşamasında kodlama hatası yapıp yapılmadığını (örneğin 2 yerine 23 kodlanması) belirlemek için, cevapların maksimum ve minimum değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde beklenmedik bir değer yer almadığı gözlenmiştir. Daha sonra ölçekte yer alan her bir madde için ortalamanın standart sapmadan düşük olmadığı teyit edilmiştir. Son olarak, anketlere verilen cevaplarda "aykırı değer" olup olmadığının kontrolü için "z" değeri hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin

“z” değerlerinin -3,29 ile +3,29 arasında olması sebebiyle veri setinde “ayrı değer” bulunmadığına karar verilerek veri setinde hatalı giriş olmadığı ve aykırı değer bulunmadığı teyit edilmiştir.

Veri seti incelemesinin ikinci aşamasında, eksik veri analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, veri setindeki eksik veriler tespit edilerek bu verilerin sayısı ve dağılımı incelenmiştir. Veri setinde yer alan eksik verilerin %5 kistasını geçmediği ve tesadüfi dağılıma sahip olduğu gözlenmiştir. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre, eksik veri sayısının söz konusu değişkene / maddeye verilen bütün cevapların %5’ini aşmadığı takdirde, eksik veri tamamlama yöntemi fark etmemektedir. Bu nedenle, kategorik bir değişken olan eş çalışma durumu maddesindeki eksik veriler için en çok tekrar eden değer olan “mod değeri”, sürekli ölçüme sahip olan maddeler için ortalama değer kullanılarak eksik değerler tamamlanmıştır.

Eksik veri analizinden sonra, her bir ölçek maddesi ve ölçeklerde yer alan değişkenler için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelemiştir. Bu bağlamda, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında yer alıp almadığı kontrol edilmiş; (bkz. Tabachnick ve Fidell, 2013) ölçek maddelerinin tek değişkenli normallik varsayımını sağladıkları tespit edilmiştir.

Son aşama olan çok değişkenli aykırı değer analizinde her bir katılımcı için Mahalanobis Uzaklık değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler, örneklem büyüklüğü kullanılarak bulunan Ki kare tablosundaki kritik değerle karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda hesaplanan değerlerin kritik değerden büyük olmaması sebebiyle çok değişkenli aykırı değer olmadığı sonucuna varılmıştır.

2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Veri setinin analize hazır hale getirilmesinin ardından, çalışmada kullanılan üç ölçeğin faktör yapıları analiz edilmiştir. Önceki çalışmalarda, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe 'ye çevrilmiş ve geçerlilik analizlerinin yapılmış

olması sebebiyle doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılması uygun görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analiz kapsamında, ölçek maddelerinin boyutlarla olan ilişkileri ve ölçüm modelinin veri setine uyumu incelenmiştir. Madde-boyut ilişkilerinin incelenmesinde, regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığı değerlendirilirken, modelin veri setine uyumu için Tablo 4'te özetlenen, Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller'in (2003) önerdiği ölçütler kullanılmıştır.

Tablo 4. Uyum İyiliği İstatistikleri

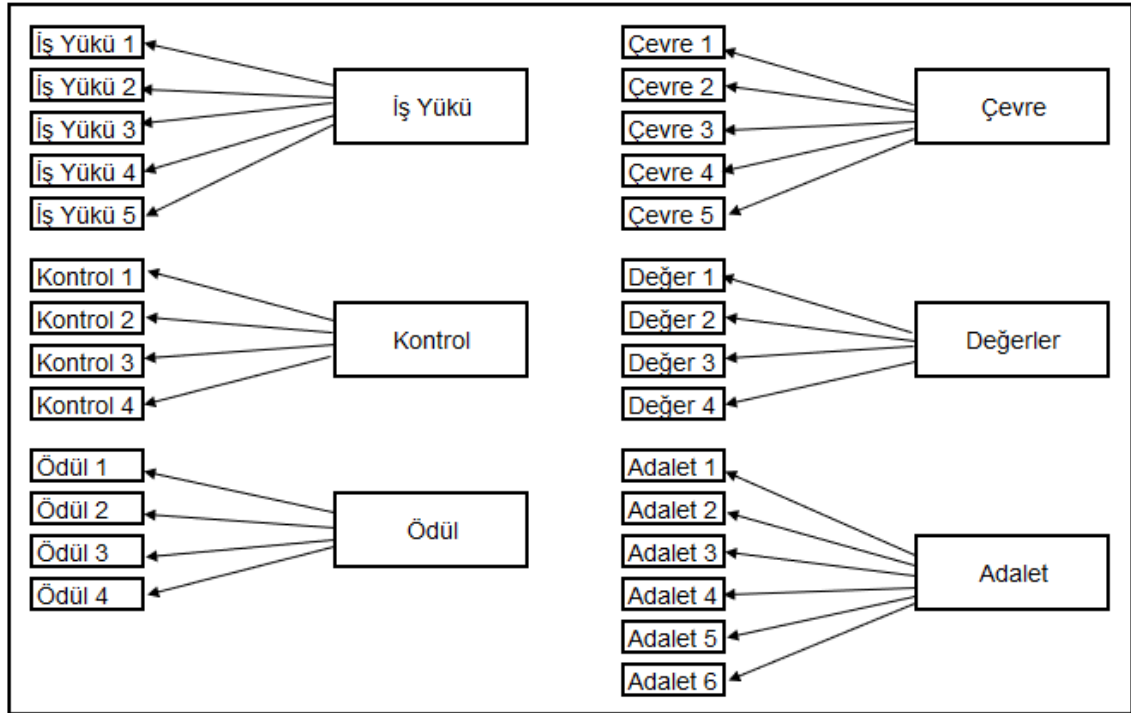
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
X²/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), X²/df: Kikare/serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52.

2.2.2.1. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Altı boyut ve 28 maddeden oluşan çalışma yaşamı alanları ölçeği için boyutların birbirinden bağımsız olması, bir başka deyişle boyutların bir üst boyutla ilişkili olmaması nedeniyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanması uygun görülmüştür. Bu bağlamda, boyutlardan iş yükünün 5, kontrolün 4, ödülün 4, çevrenin 5, adaletin 6 ve değerlerin ise 4 madde ile ölçüldüğü çalışma yaşamı alanları ölçüm modeli oluşturulmuştur (Şekil 6).



Şekil 6. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçüm Modeli

Oluşturulan modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Herhangi bir düzeltme yapılmadığından önce, modelin veri setine uyumunun ($\chi^2/df = 3.06$; $GFI = .71$; $CFI = .75$; $RMSEA = .10$) iyi düzeyde olmadığı görülmüştür. Modelin veri setine uyumunun iyileştirmek için program tarafından önerilen düzeltmeler modele uygulanmıştır. Söz konusu düzeltme önerileri kapsamında, aynı boyutu ölçen ölçek maddelerinin hata terimleri arasına kovaryans ilişkileri tanımlanmıştır. Eklenen 6 kovaryans teriminden sonra, modelinin veri setine uyumunun önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir ($\chi^2/df = 2.01$; $GFI = .87$; $CFI = .88$; $RMSEA = .07$). Önerilen düzeltmelerin yapıldığı modelin uyum istatistiklerinin saptanması için Schermelleh-Engel ve diğerlerinin (2003) belirlediği endeksler kullanılarak istatistiklerin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı incelenmiştir (bkz. Tablo 5). Düzeltme öncesi ve sonrası modellerin $\Delta\chi^2$ değerlerinin anlamlı olması, χ^2/df değerinin düzeltme yapılan modelde kabul edilebilir değere sahip olması nedeniyle, modelin orijinal modele göre daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Düzeltilmiş modelin GFI ve CFI değerleri kriter olarak kabul edilen değerlerden düşük olmakla birlikte, $RMSEA$ ve χ^2/df değerlerinin kabul edilebilir

uyuma işaret ettiği görülmüştür. Bu nedenle, ölçüm modeline sadık kalmak amacıyla daha fazla düzeltme yapılmaması uygun görülmüştür.

Tablo 5. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.75	.88
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.71	.87
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.10	.07
X²/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$		3.06	2.01

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), X²/df: Kikare/serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52.

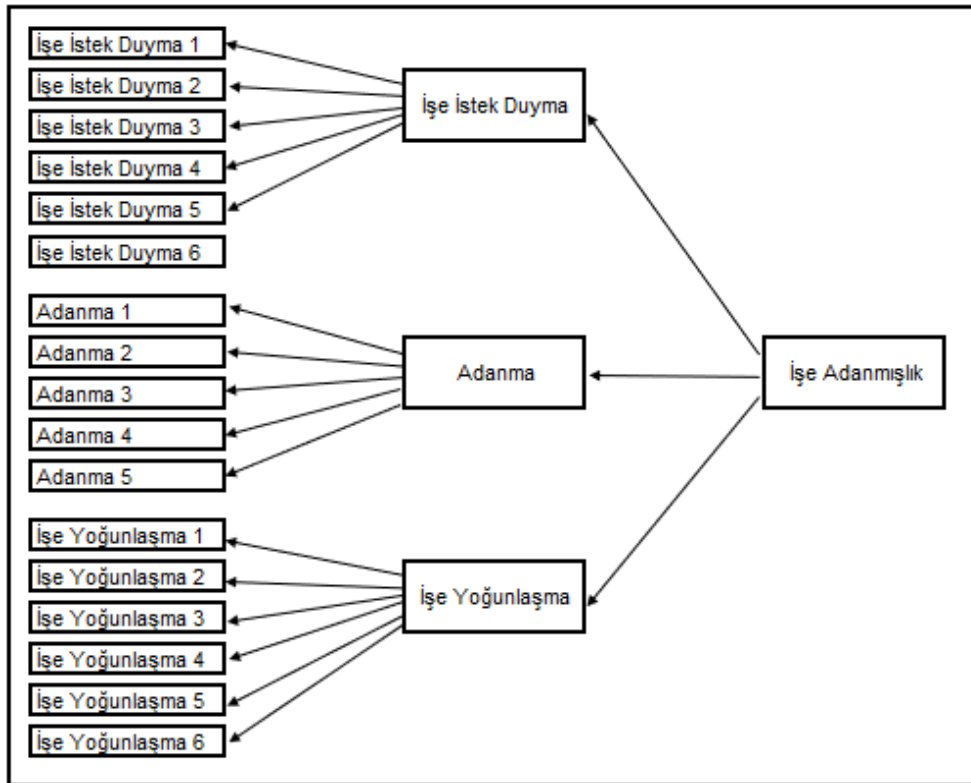
Analizin bir sonraki aşamasında modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görüldükten sonra madde-boyut ilişkileri incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde neredeyse bütün maddelerin ilişkili oldukları varsayılan boyutu ölçtüğü sonucuna varılmıştır. Değerler boyutunu ölçen ikinci maddenin faktör yükünün düşük olduğu sonucuna varılsa da ilgili maddenin atılması kararının güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra belirlenmesine karar verilmiştir. Çalışma yaşamı alanları modelinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 6'da gösterilmektedir. Yapılan analiz neticesinde madde boyut ilişkilerinin anlamlı olduğu, bütün maddelerin ilişkili oldukları varsayılan boyutu ölçtüğü sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Çalışma Yaşamı Alanları Modelinin Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	P
Çalışma Yaşamı Alanları				
İş Yüğü				
Madde 1	1.63	.30	.77	***
Madde 2	.77	.19	.42	***
Madde 3	1.40	.27	.66	***
Madde 4	1.10	.22	.61	***
Madde 5	1.00		.43	
Kontrol				
Madde 1	1.00		.57	
Madde 2	1.58	.20	.75	***
Madde 3	1.67	.21	.79	***
Madde 4	1.46	.18	.82	***
Ödül				
Madde 1	.65	.08	.69	***
Madde 2	1.03	.09	.87	***
Madde 3	.97	.07	.72	***
Madde 4	1.00		.73	
Adalet				
Madde 1	1.00		.78	
Madde 2	.73	.07	.72	***
Madde 3	.86	.08	.70	***
Madde 4	1.12	.09	.86	***
Madde 5	1.06	.09	.79	***
Madde 6	1.02	.09	.74	***
Çevre				
Madde 1	.52	.08	.45	***
Madde 2	.92	.06	.85	***
Madde 3	.94	.05	.91	***
Madde 4	1.00		.89	
Madde 5	.64	.09	.49	***
Değerler				
Madde 1	1.00		.66	
Madde 2	.41	.10	.32	***
Madde 3	1.26	.14	.83	***
Madde 4	1.13	.14	.67	***

2.2.2.2. İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşe adanmışlık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için 17 maddeden oluşan ve 3 alt boyutun işe adanmışlığı ölçtüğü bir model tasarlanmıştır (Şekil 7). Söz konusu modelde, işe istek duyma, adanmışlık ve işe yoğunlaşma alt boyutlarının işe adanmışlığı ölçtüğü varsayılmıştır. Alt boyutların işe adanmışlık üst boyutunu ölçtüğünün varsayılması nedeniyle ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 7. İşe Adanmışlık Ölçüm Modeli

Oluşturulan modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Herhangi bir düzeltme yapmadan önce modelin veri setine uyumunun ($X^2/df = 3.51$; $GFI = .81$; $CFI = .87$; $RMSEA = .11$) iyi olmadığı gözlenmiştir. Modelin veri setine uyumunun iyileştirmek için program tarafından önerilen düzeltmeler incelenmiş, düzeltmelerin ölçek maddelerinin hata terimleriyle ilişkin olduğu görülmüştür. Hata terimleri arasında kovaryans ilişkisi eklenirken faktörlerin bağımsızlığı ilkesiyle hareket edilmiş, sadece aynı boyutu ölçen maddelerin hata terimleri arasında kovaryans ilişkisi eklenmiştir. Söz konusu düzeltme önerileri kapsamında, ölçüm modelinin 8 hata terimi arasında ilişki (kovaryans)

tanımlanmıştır. Yapılan düzeltmeler neticesinde, modelinin veri setine uyumunun önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir ($X^2/df = 2.45$; $GFI = .87$; $CFI = .93$; $RMSEA = .08$). Modele sadık kalmak amacıyla fazla ekleme yapılmaması uygun görülmüş, elde edilen bulgular çerçevesinde modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 7. İşe Adanmışlık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.87	.93
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.82	.88
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.81	.87
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.11	.08
X^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	3.51	2.45

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), X^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52.

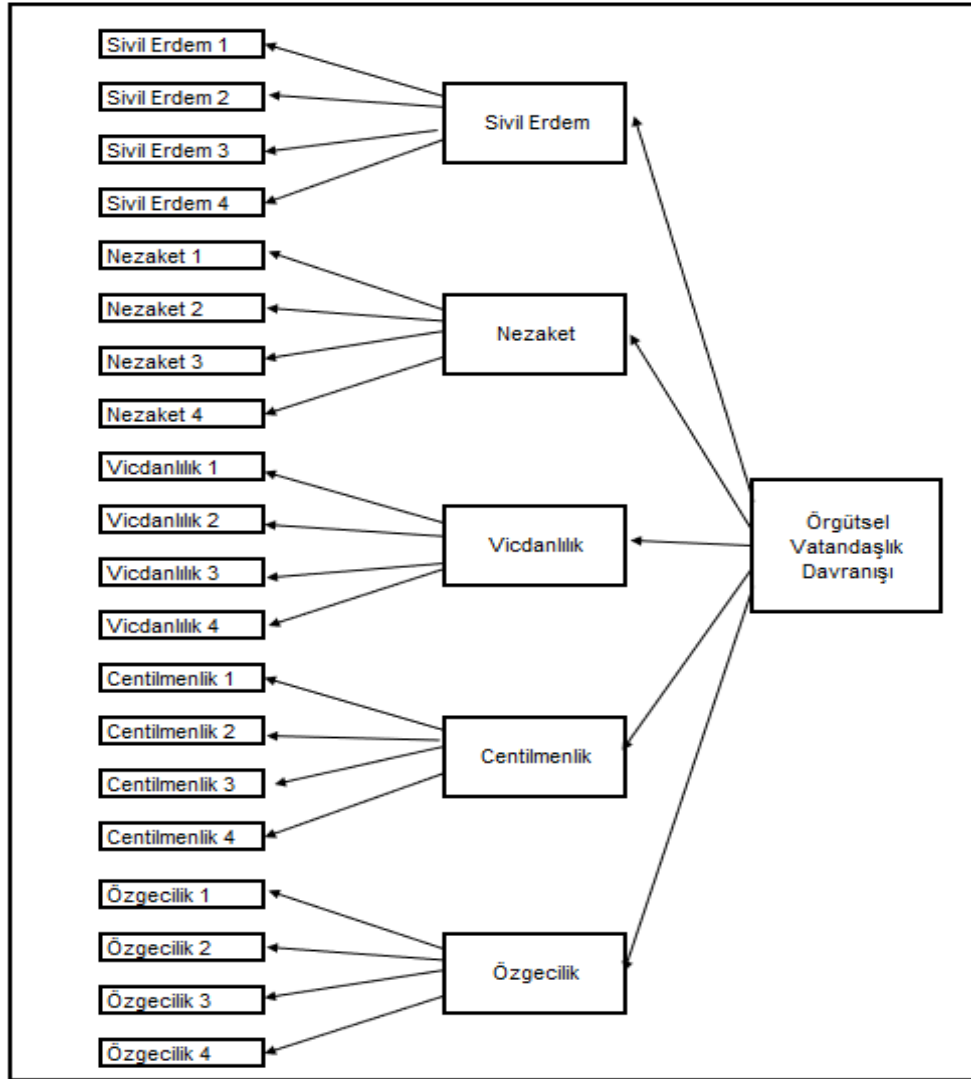
Analizin bir sonraki aşamasında, standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları incelenerek, ölçeğin madde boyut ilişkileri incelenmiştir. Tablo 8'den de görüleceği gibi, bütün maddelerin ilişkili oldukları varsayılan boyutu ölçtüğü sonucuna varılmıştır. Ayrıca işe adanmışlık üst boyutuyla, istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt-boyutlarının ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Özetle, yapılan doğrulayıcı analiz neticesinde işe adanmışlık üst boyutunun işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutla ölçülebileceği; işe adanmışlık üst boyutuyla en çok ilişkiye sahip olan boyutların ise sırasıyla adanma, işe istek duyma ve işe yoğunlaşma boyutları olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında öne sürülen hipotezler, işe adanmışlık değişkenini alt boyut olarak değil, üst boyut olarak ele almaktadır. Bu nedenle, üç alt boyuta verilen cevapların ortalama değerlerinin kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 8. İşe Adanmışlık Modelinin Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	P
İşe Adanmışlık				
İşe İstek Duyma	.65	.05	.95	***
Madde 1	1.00		.77	
Madde 2	.97	.06	.80	***
Madde 3	1.23	.10	.80	***
Madde 4	.70	.10	.48	***
Madde 5	.99	.09	.77	***
Madde 6	.72	.09	.54	***
Adanma	.71	.07	.96	***
Madde 1	.92	.09	.73	***
Madde 2	1.10	.09	.85	***
Madde 3	1.18	.09	.92	***
Madde 4	.88	.08	.70	***
Madde 5	1.00		.70	
İşe Yoğunlaşma	.38	.05	.76	***
Madde 1	1.00		.56	
Madde 2	1.47	.19	.76	***
Madde 3	.95	.17	.48	***
Madde 4	1.51	.21	.87	***
Madde 5	1.39	.18	.80	***
Madde 6	1.18	.17	.63	***

2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için 20 maddeden oluşan ve 5 alt boyutun örgütsel vatandaşlık davranışını ölçtüğü bir model tasarlanmıştır (Şekil 8). Söz konusu modelde, sivil erdem, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ölçtüğü varsayılmıştır. Alt boyutların örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutunu ölçtüğünün varsayılması nedeniyle ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçüm Modeli

Oluşturulan modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Herhangi bir düzeltme yapılmadığında modelin veri setine uyumunun ($X^2/df = 2.14$; $GFI = .86$; $CFI = .85$; $RMSEA = .07$) kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmüştür. Modelin veri setine uyumunun iyileştirmek için program tarafından önerilen düzeltmeler incelendiğinde, faktörlerin bağımsızlığı ilkesi göz önünde bulundurularak, iki ölçek maddesinin hata terimleri arasına kovaryans terimi konulması uygun görülmüştür. Yapılan düzeltmeler neticesinde, Tablo 9'dan da görüleceği gibi, modelinin veri setine uyumunun kısmen arttığı gözlenmiştir ($X^2/df = 2.03$; $GFI = .87$; $CFI = .86$; $RMSEA = .07$). Bazı model-uyum istatistikleri (örneğin CFI ve GFI) önerilen düzeyde olmamakla birlikte, RMSEA

ve X^2/df değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle modelde daha fazla düzeltme yapmama kararı verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Gözden Geçirilmiş Uyum İyiliği İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.85	.86
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.86	.87
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.07	.07
X^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	2.14	2.03

Not: CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), X^2/df : Kikare/serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52.

Analizin bir sonraki aşamasında modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görüldükten sonra ölçeğin madde boyut ilişkileri incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde bütün maddelerin ilişkili oldukları varsayılan boyutu ölçtüğü sonucuna varılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı modelinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 10'da gösterilmektedir. Özetle, yapılan analiz neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutunun sivil erdem, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik olmak üzere beş alt boyutla ölçülebileceğini söylemek mümkündür. İşe adanmışlık değişkeninde olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık değişkeninde de alt boyutlar temelinde analiz yapılması planlanmamaktadır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık değişken puanları hesaplanırken, bütün alt boyutlara verilen cevapların ortalama değeri alınacaktır.

Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modelinin Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
Sivil Erdem	.36	.06	.63	***
Madde 1	.70	.11	.51	***
Madde 2	1.11	.12	.75	***
Madde 3	.75	.08	.77	***
Madde 4	1.00		.71	
Nezaket	.25	.05	.65	***
Madde 1	1.00		.56	
Madde 2	1.15	.17	.69	***
Madde 3	.94	.16	.59	***
Madde 4	1.15	.17	.73	***
Vicdanlılık	.12	.03	.54	***
Madde 1	3.53	.84	.76	***
Madde 2	4.03	.97	.86	***
Madde 3	1.59	.38	.40	***
Madde 4	1.00		.32	
Centilmenlik	.25	.06	.53	***
Madde 1	1.00		.57	
Madde 2	.99	.19	.55	***
Madde 3	1.19	.21	.70	***
Madde 4	.88	.19	.45	***
Özgecilik	.30	.05	.58	***
Madde 1	1.03	.13	.73	***
Madde 2	1.07	.13	.77	***
Madde 3	1.03	.12	.75	***
Madde 4	1.00		.64	

2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizlerinden sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek, ölçeklerde yer alan maddelerin ilgili boyutları güvenilir bir şekilde ölçüp ölçmediği (iç tutarlılıkları) tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, ölçek iç tutarlılık katsayısı α (Cronbach's alpha değeri), madde atılınca ölçek ortalaması, madde-toplam korelasyonu ve madde atıldığındaki α değerleri incelenmiştir. Alpha değeri incelenirken Nunnally'nin (1978) önermiş olduğu .70 kritik değerinden

yüksek olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca madde-toplam korelasyon katsayıları da incelenirken Field'in (2009) önermiş olduğu .30 kritik değeri kullanılmıştır.

2.2.3.1. Çalışma Yaşamı Alanları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışma yaşamı alanlarının 6 boyutla ölçülmesi ve bu boyutların üst bir boyutla ilişkilendirilmemesi (bağımsız olması) nedeniyle alt boyut bazında analiz yapılmamış ve birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin ardından her bir boyut için ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda, iş yükü, kontrol, ödül, çevre, adalet ve değerler boyutları için gerçekleştirilen her bir güvenilirlik analizinin sonuçları Tablo 11'de bir tablo altında birleştirilmiştir.

Çalışma yaşamı alanlarının boyutları olan iş yükünün Cronbach Alpha değeri .71, kontrolün .82, ödülün .85, çevrenin .83, adaletin .89 ve değerlerin .71 olarak bulunmuştur. Her bir boyut için hesaplanan değerlerin Nunally'nin (1978) önerdiği .70 kriterinden yüksek olması sebebiyle çalışma yaşamı alanlarının alt boyutunu ölçen 28 maddenin iç tutarlılığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Cronbach Alpha değerleri incelendikten sonra, her bir maddenin madde-toplam korelasyonu ve ilgili madde atıldığı durumdaki Cronbach Alpha değeri incelenmiştir. Madde-toplam korelasyon değerleri Field'in (2009) önermiş olduğu .30 kritik değeriyle kıyaslandığında, iş yükü, kontrol, ödül, çevre ve adalet boyutlarını ölçen maddelerin hiçbirinde madde-toplam korelasyonunun .30 kriterinden düşük olduğu bir durum gözlenmemiştir. İş yükü, kontrol, ödül, çevre ve adalet boyutlarını ölçen bazı maddeler atıldığı durumlarda, Cronbach Alpha değerinde artış gözlenmesine karşın, ilgili maddelerin madde-toplam korelasyonunun istenilen düzeyde olması sebebiyle, söz konusu maddelerin ölçekten çıkarılmamasına karar verilmiştir. Ancak değerler boyutu için farklı bir durum gözlenmektedir. Değerler değişkenini ölçen ikinci maddenin madde-toplam korelasyonunun düşük olması (.29) ve ilgili madde atıldığı durumdaki Cronbach Alpha değerinin artması (.71'den .76'ya) nedeniyle bu maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Tablo 11. Çalışma Yaşamı Alanlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Çalışma Yaşamı Alanları				
İş Yüğü	.71			
Madde 1		12.27	.61	.59
Madde 2		13.13	.35	.70
Madde 3		12.54	.56	.61
Madde 4		12.00	.46	.66
Madde 5		12.30	.36	.71
Kontrol	.82			
Madde 1		10.21	.52	.82
Madde 2		10.70	.63	.78
Madde 3		10.75	.70	.74
Madde 4		10.39	.72	.74
Ödül	.85			
Madde 1		10.64	.54	.86
Madde 2		10.97	.75	.78
Madde 3		10.91	.76	.77
Madde 4		11.00	.72	.79
Çevre	.83			
Madde 1		14.96	.43	.85
Madde 2		14.30	.78	.75
Madde 3		14.24	.78	.75
Madde 4		14.27	.77	.75
Madde 5		14.36	.44	.85
Adalet	.89			
Madde 1		14.20	.72	.87
Madde 2		14.61	.68	.88
Madde 3		14.39	.64	.89
Madde 4		14.21	.77	.86
Madde 5		13.96	.78	.86
Madde 6		13.96	.71	.88
Değerler	.71			
Madde 1		9.76	.52	.63
Madde 2		9.49	.29	.76
Madde 3		9.95	.68	.53
Madde 4		9.98	.53	.63

2.2.3.2. İŖe AdanmıŖlık leği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İŖe adanmıŖlık leğine uygulanan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin ardından ölçek için güvenilirlik analizi gerekleŖtirilerek ölçeğin tamamı ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleriyle ölçeğin iç tutarlılığı analiz edilmiŖtir. Bu bağlamda, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri .93 bulunurken, iŖe istek duyma alt boyutu için .84; adanma alt boyutu için .90 ve iŖe yođunlaŖma alt boyutu için .82 olarak bulunmuŖtur. Güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmiŖtir. Hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin Nunally'nin (1978) nerdiği .70 kriterinden yüksek olması sebebiyle iŖe adanmıŖlık leğinin iç tutarlılığa sahip olduğu sonucuna varılmıŖtır.

Cronbach Alpha değerleri incelendikten sonra her bir maddenin madde-toplam korelasyonları incelenmiŖtir. İŖe istek duyma, adanma ve iŖe yođunlaŖma boyutlarını ölçen maddelerin hiçbirinde madde-toplam korelasyonunun .30 kriterinden dŖk olduğu bir durum gzlenmemiŖtir. Bu boyutları ölçen maddelerin atıldığı durumdaki Cronbach Alpha değerinin arttığı durumlar gözlenmesine karŖın ilgili maddelerin madde-toplam korelasyonunun istenilen düzeyde olması sebebiyle maddelerin ölçekten çıkarılmamasına karar verilmiŖtir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları göz önüne alındığında iŖe adanmıŖlıđın üç alt boyutunun toplamda 17 madde ile ölçümünün uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
İşe Adanmışlık	.93			
İşe İstek Duyma	.84			
Madde 1		54.43	.69	.93
Madde 2		54.39	.73	.93
Madde 3		54.85	.73	.92
Madde 4		54.16	.47	.93
Madde 5		54.49	.71	.93
Madde 6		54.49	.54	.93
Adanma	.90			
Madde 1		54.19	.68	.93
Madde 2		54.31	.78	.92
Madde 3		54.62	.84	.92
Madde 4		54.11	.65	.93
Madde 5		54.72	.65	.93
İşe Yoğunlaşma	.82			
Madde 1		54.18	.53	.93
Madde 2		54.83	.55	.93
Madde 3		54.30	.54	.93
Madde 4		54.43	.61	.93
Madde 5		54.29	.65	.93
Madde 6		55.60	.62	.93

2.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için güvenilirlik analizi gerçekleştirildiğinde, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeri .82 bulunurken; söz konusu değerler sivil erdem alt boyutu için .77; nezaket alt boyutu için .73; vicdanlılık alt boyutu için .70; centilmenlik alt boyutu için .65 ve özgecilik alt boyutu için .81 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 13'te yer verilmiştir. Centilmenlik alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .70 kriterinden düşük olmakla birlikte, bu çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlığın üst boyut olarak ele alınacağı için bu durumun bir problem teşkil etmeyeceği sonucuna varılmıştır.

Nezaket, vicdanlılık ve özgecilik alt boyutlarını ölçen maddelerin hiçbirinde madde-toplam korelasyonunun Field'ın (2009) önermiş olduğu .30 kriterinden düşük olduğu bir durum gözlenmemiştir. Sivil erdem ve centilmenlik alt boyutlarını ölçen maddelerde madde-toplam korelasyonunun .30 kriterinden düşük olduğu maddeler yer almaktadır. Fakat, bu boyutları ölçen maddelerin atıldığı durumdaki Cronbach Alpha değerlerinin çok artmadığı gözlemlendiği için ölçeğin bütünlüğünü bozmamak amacıyla maddelerin ölçekten çıkarılmamasına karar verilmiştir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçları göz önüne alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutunun toplamda 20 madde ile ölçümünün uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.82			
Sivil Erdem	.77			
Madde 1		74.15	.22	.83
Madde 2		74.15	.44	.81
Madde 3		73.86	.50	.81
Madde 4		74.14	.51	.81
Nezaket	.73			
Madde 1		73.84	.43	.81
Madde 2		73.62	.42	.82
Madde 3		73.26	.33	.82
Madde 4		73.44	.48	.81
Vicdanlılık	.70			
Madde 1		74.48	.41	.82
Madde 2		74.86	.44	.81
Madde 3		73.85	.35	.82
Madde 4		73.60	.46	.81
Centilmenlik	.65			
Madde 1		74.24	.27	.82
Madde 2		74.14	.32	.82
Madde 3		74.23	.43	.81
Madde 4		73.96	.32	.82
Özgecilik	.81			
Madde 1		73.88	.44	.81
Madde 2		73.85	.44	.81
Madde 3		73.83	.45	.81
Madde 4		73.89	.41	.82

2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu çalışma kapsamında hipotez testine geçilmeden önce değişkenler arası ilişkilerin yönü ve gücünü incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerle araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenirken demografik değişkenlerin kategorik ölçülmesi sebebiyle Spearman

Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan çalışma yaşamı alanları (iş yükü, kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerler), işe adanmışlık (işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (sivil erdem, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik) arasındaki ilişkiler, bu değişkenlerin sürekli olması sebebiyle Pearson Korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde Cohen (1988, 1992; akt. Field, 2009) tarafından önerilen $\pm .10$ 'a kadar olan değerler için zayıf; $\pm .30$ ' a kadar olan değerler için orta ve $\pm .50$ ve sonrasındaki değerler için güçlü bir ilişkinin olduğu göstergeleri kabul edilmiştir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde korelasyon analizi ile cinsiyet, yaş, öğrenim durumu gibi demografik değişkenlerle çalışma yaşamı alanları (iş yükü, kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerler) ve işe adanmışlık (işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma) tahmin edici ve örgütsel vatandaşlık davranışı (sivil erdem, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve özgecilik) sonuç değişkeni arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutuyla ilişkisinin (kurumdaki görev hariç $r=.17$; $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmektedir. Ek olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik ve özgeciliğin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, cinsiyetin ($r=.17$; $p<.05$) ve yaşın ($r=.19$; $p<.01$) centilmenlik alt boyutuyla; öğrenim durumunun özgecilik alt boyutuyla ($r=-.15$; $p<.05$); medeni durumun vicdanlılık ($r=.14$; $p<.05$) ve centilmenlik ($r=.14$; $p<.05$) alt boyutuyla; çocuk sayısının centilmenlik ($r=.18$; $p<.01$) alt boyutuyla; kurumdaki görevin sivil erdem ($r=.17$; $p<.05$) ve centilmenlik ($r=.14$; $p<.05$) alt boyutuyla ve son olarak kurumdaki hizmet süresinin sivil erdem ($r=-.19$; $p<.01$) alt boyutuyla olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle cinsiyet ve yaş, centilmenlik boyutunu; medeni durum,

vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutunu; kurumdaki görev, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutunu; çocuk sayısı, centilmenlik alt boyutunu pozitif yönde etkilerken öğrenim durumu, özgeciliği alt boyutunu ve kurumdaki hizmet süresi sivil erdem alt boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Bu değişkenlerin ilişkili olduğu tespit edilmesine karşın söz konusu ilişkiler zayıf olarak nitelendirilmektedir.

Çalışma yaşamı olarak adlandırılan iş yükü, kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerler tahmin edici değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi neticesinde bu değişkenlerden sadece kontrol, ödül ve adaletin bazı demografik değişkenlerle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. Kontrol değişkeninin yaş ($r=.20$; $p<.01$), medeni durum ($r=.14$; $p<.05$) ve çocuk sayısı ($r=.16$; $p<.05$) olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Ödül değişkeninin ise öğrenim durumu ($r=.20$; $p<.01$) demografik değişkeni ile ilişkisi anlamlı olarak nitelendirilmektedir. Son olarak adalet değişkeninin ise ($r=-.23$; $p<.01$) kurumdaki hizmet süresi değişkeniyle olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu ilişki negatif yönlüdür. Fakat analiz edilen bu ilişkilerin gücü zayıf olarak nitelendirilmektedir.

İşe adanmışlık tahmin edici değişkeninin çocuk sayısı ($r=.15$; $p<.05$) ve kurumdaki görev ($r=.18$; $p<.01$) demografik değişkenleri ile olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Kurumdaki görev ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Buna ek olarak, çocuk sayısı arttıkça çalışanların işe adanmışlıklarında artış gözlenebileceği düşünülmektedir. Ek olarak işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutlarının bazı demografik değişkenlerle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir. İşe istek duymanın kurumdaki görev ($r=.15$; $p<.05$) değişkeniyle olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Adanmanın cinsiyet ($r=.15$; $p<.05$), çocuk sayısı ($r=.15$; $p<.05$) ve kurumdaki görev ($r=.18$; $p<.01$) demografik değişkenleri ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıyken işe yoğunlaşmanın çocuk sayısı ($r=.14$; $p<.05$) ve kurumdaki görev ($r=.15$; $p<.05$) demografik değişkenleri ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu

değişkenlerin ilişkili olduğu tespit edilmesine karşın söz konusu ilişkiler zayıf olarak nitelendirilmektedir.

2.2.4.2. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmanın sonuç değişkenini örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmaktayken tahmin edici değişkenlerini çalışma yaşamı alanları ve işe adanmışlık oluşturmaktadır

Çalışma yaşamı alanlarının birbirleriyle olan ilişkileri (iş yükü ve adalet hariç) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir (örneğin ödül ve çevre $r=.39$; $p<.01$) ve bu ilişkilerin gücü genellikle orta düzeydedir. Diğer bir tahmin edici değişken olan işe adanmışlığı oluşturan alt boyutlar ile işe adanmışlık genel puanları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir (Tablo 14). Nitekim, işe adanmışlıkla işe istek duyma ($r=.92$; $p<.01$), adanmışlık ($r=.90$; $p<.01$), ve işe yoğunlaşma ($r=.88$; $p<.01$) alt boyutlarının ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve üst boyut ile alt boyutlar arasında güçlü bir ilişki vardır. Alt boyutların birbiri ile olan ilişkisi de benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu boyutlar arasındaki ilişkinin gücü de güçlü olarak nitelendirilmektedir (örneğin adanmışlık ve işe yoğunlaşma arasındaki ilişki $r=.66$; $p<.01$ olarak bulunmuştur). Son olarak sonuç değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel puanları arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir (Tablo 14). Diğer bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışıyla sivil erdem ($r=.63$; $p<.01$), nezaketin ($r=.65$; $p<.01$), vicdanlılığın ($r=.70$; $p<.01$), centilmenliğin ($r=.62$; $p<.01$) ve özgecilik ($r=.64$; $p<.01$) alt boyutlarının ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve üst boyut ile alt boyutlar arasında güçlü bir ilişki vardır. Alt boyutların birbiri ile olan ilişkisi de benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlıdır fakat bu boyutlar arasındaki ilişkinin gücü orta olarak nitelendirilmektedir (örneğin nezaket ve centilmenlik arasındaki ilişki $r=.26$; $p<.01$ olarak bulunmuştur).

Çalışma yaşamı alanları boyutlarından kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerler ile işe adanmışlık üst boyutu arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu ilişkilerin nerdeyse tamamı orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (örneğin çevre ve işe adanmışlık $r=.39$; $p<.01$). Bununla birlikte iş yükü değişkeni ve işe adanmışlık üst boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır. Benzer şekilde işe adanmışlık alt boyutlarının (işe istek duyma, adanma ve işe yoğunlaşma) ile kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerler değişkenleri ile ilişkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu ilişkilerin nerdeyse tamamı orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (örneğin çevre ve adanmışlık $r=.35$; $p<.01$). Öte yandan iş yükü değişkeninin işe istek duyma ($r=.20$; $p<.01$) alt boyutu ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve orta düzeyde ilişkiye işaret etmektedir. Ancak iş yükü değişkeninin adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutlarıyla olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu gözlenmektedir.

İşe adanmışlık üst boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=.57$; $p<.01$) üst boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki gözlenmektedir. İşe adanmışlığın alt boyutlarından işe istek duyma ($r=.54$; $p<.01$) ve işe adanma değişkenleri ($r=.52$; $p<.01$) ile örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutu istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahipken işe yoğunlaşma ($r=.46$; $p<.01$) alt boyutunun orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının hem işe adanmışlık üst boyutuyla hem de alt boyutlar olan işe istek duyma, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarıyla ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat ilişkinin gücünün orta seviye olduğu gözlenmektedir (örneğin işe yoğunlaşma ve nezaket ($r=.30$; $p<.01$)).

Son olarak çalışma yaşamı alanları boyutlarından kontrol, çevre, ödül, adalet ve değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutuyla olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve ilişkinin gücü orta seviyedir (örneğin çevre ve örgütsel vatandaşlık davranışı $r=.25$; $p<.01$). Bununla birlikte iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı üst boyutuyla olan ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tablo 14).

Tablo 14. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.		
1. Cin.	1																									
2. Yaş	-.03	1																								
3. ÖD	-.02	.09	1																							
4. MD	-.03	.43**	.01	1																						
5. EÇD	.13	-.42**	-.05	-.89**	1																					
6. ÇS	.04	.59**	.06	.59**	-.51**	1																				
7. KG	.21**	.13	.11	.07	-.05	.24**	1																			
8. KHS	-.02	.71**	.01	.40**	-.38**	.57**	.13	1																		
9. SE	.09	-.03	.06	-.02	.04	-.09	.17*	-.19**	1																	
10.Nez.	-.08	-.03	-.10	-.03	.05	-.01	.13	-.14	.24**	1																
11. Vic.	.04	.10	-.09	.14*	-.10	.02	.10	.05	.26**	.36**	1															
12. Cen.	.17*	.19**	.11	.14*	-.09	.18**	.14*	.12	.22**	.26**	.34**	1														
13. Öz.	.05	-.10	-.15*	.03	-.01	-.03	.08	-.10	.33**	.36**	.24**	.15*	1													
14. ÖVD	.10	.02	-.05	.08	-.02	.03	.17*	-.07	.63**	.65**	.70**	.62**	.64**	1												
15. İ Yü.	-.02	.02	.01	.01	-.04	.06	.02	-.06	-.10	-.04	-.01	.16*	-.11	-.03	1											
16. Kon.	.13	.20**	.01	.14*	-.08	.16*	.11	.12	.29**	.04	.14*	.24**	.15*	.28**	.19**	1										
17. Ödül	-.01	.08	.20**	-.07	.10	.01	.09	-.06	.33**	.13	.12	.22**	.13	.29**	.23**	.57**	1									
18. Çev.	-.07	-.07	.03	-.08	.13	.01	-.01	-.12	.17*	.23**	.15*	.16*	.13	.25**	.21**	.20**	.39**	1								
19. Adal.	.11	-.06	.12	-.03	.10	-.03	.10	-.23**	.36**	.05	.16*	.14*	.05	.24**	.07	.34**	.46**	.46**	1							
20. Değ.	.10	.09	.06	.12	-.05	.10	.09	-.06	.43**	.17*	.31**	.29**	.15*	.42**	.14*	.50**	.44**	.39**	.60**	1						
21. İİD	.10	.08	.06	.06	.01	.13	.15*	-.05	.43**	.28**	.32**	.50**	.22**	.54**	.20**	.56**	.52**	.42**	.45**	.52**	1					
22. Ad.	.15*	.09	.06	.11	-.02	.15*	.18**	.01	.49**	.27**	.29**	.43**	.19**	.52**	.11	.51**	.50**	.35**	.45**	.64**	.75**	1				
23. İY	-.03	.12	.04	.07	-.03	.14*	.15*	.01	.39**	.30**	.29**	.29**	.24**	.46**	.01	.35**	.28**	.28**	.38**	.46**	.72**	.66**	1			
24. İA	.08	.11	.05	.09	-.01	.15*	.18**	-.02	.49**	.31**	.34**	.45**	.24**	.57**	.12	.53**	.49**	.39**	.48**	.60**	.92**	.90**	.88**	1		
Ort:									3.78	4.32	3.66	3.71	3.99	3.89	3.11	3.50	3.63	3.61	2.84	3.16	3.43	3.51	3.30	3.40		
SS:									.59	.48	.65	.60	.60	.38	.70	.73	.75	.70	.79	.79	.69	.82	.67	.65		

* korelasyon 0.05; ** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Not: Cinsiyet (Cin): (1: Kadın; 2: Erkek); Yaş: (1:18-25; 2:26-35; 3:36-45; 4:46-55; 5:56 ve üstü); Öğrenim Durumu (ÖD): (1:Lise; 2:Üniversite; 3:YL; 4:Doktora ve 5: Diğer); Medeni Durum (MD): (1:Bekar; 2: Evli);Eş/Eski Eş Çalışma Durumu (EÇD): (Çalışıyor; Çalışmıyor; Medeni Durum Bekar); Çocuk Sayısı (1:Yok; 2:1; 3:2; 4:3; 5:4 ve daha fazla); Kurumdaki Görevi (1:Uzman Yrd; 2:Uzman; 3:Yönetici; 4:Diğer; ve 5: Mühendis); Kurumdaki Hizmet Süresi (KHS): (1: 1 yıldan az; 2: 1-3 yıl; 3: 4-7 yıl; 4: 8-12 yıl; 5:13-18 yıl; 6: 18-25 yıl; 7: 25 yıl ve üstü) ölçülmüştür. Sivil Erdem (SE); Nezaket (Nez.) ; Vicdanlılık (Vic.); Centilmenlik (Cen.); Özgecilik (Öz); Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD); İş Yükü (İ Yü); Kontrol (Kon); Ödül; Çevre (Çev); Adalet (Adal.); Değerler (Değ); İşe İstek Duyma (İİD); Adanma (Ad); İşe Yoğunlaşma (İY); İşe Adanmışlık (İA). Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

2.2.5. Hipotez Testi Sonuçları

Çalışma yaşamı alanları olarak adlandırılan tahmin edici değişkenlerinin ayrı olarak ele alındığı ve işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin üst boyut olarak ele alındığı çalışmada, çalışma yaşamı alanlarının, (adalet, iş yükü, çevre, değerler, kontrol ve ödül) işe adanmışlık üzerindeki; çalışma yaşamı alanlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ve işe adanmışlığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiştir. Bu etkilerin incelenmesine ek olarak araştırmanın Hipotez 4 altında yer alan aracılık ilişkileri de test edilmiştir. Bu analiz kapsamında Hayes (2003)'in geliştirdiği Process Makro programıyla 6 tane aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Aracılık analizi sonuçları Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20'de özetlenmiştir.

Birinci analizde adalet boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Adaletin işe adanmışlığı ($b = .39$; $p < .01$) tahmin ettiği gözlenirken, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ($b = -.02$; $p < .05$) üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızdır. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ($b = .34$; $p < .01$) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Adaletin işe adanmışlığı arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği aracılık ilişkisi bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 15). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerinin pozitif değer alması ve güven aralığının sıfırı içermiyor olması sebebiyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [.08, .19]). İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık

davranışı üzerindeki etkisi kontrol altına alındığında, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak tahmin etmediği gözlemlenmiş ($b = -.02$; $p < .05$), aracılığın tam aracılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1a reddedilirken Hipotez 2a, Hipotez 3 ve Hipotez 4a doğrulanmıştır.

Tablo 15. Adaletin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
Adalet → İşe Adanmışlık	.39**	.05	7.77**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Adalet → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-.02	.03	-.51
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.34**	.04	8.89**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b	SE (b)	LLCI / ULCI
Adalet → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.13	.03	.08 / .19

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamlı (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içermiyor). **: $p < .01$, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: $p < .05$ düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

İkinci analizde İş yükü boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş yükünün, işe adanmışlığı ($b = .11$; $p < .05$) istatistiksel olarak tahmin etmemiştir. İş yükünün, örgütsel vatandaşlık davranışı ($b = -.06$; $p < .05$) üzerindeki doğrudan etkisi de benzer şekilde anlamsızdır. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ($b = .34$; $p < .01$) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. İş yükünün işe adanmışlığı artırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği varsayımı, bir başka deyişle aracılık ilişkisi, bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 16). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerinin pozitif değer alması ve güven aralığının sıfır içermesi sebebiyle aracılık etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [-.01, .09]). Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1b, Hipotez 2b ve Hipotez 4b reddedilirken Hipotez 3 doğrulanmıştır.

Tablo 16. İş Yükünün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
İş Yükü → İşe Adanmışlık	.11	.06	1.77
<i>Doğrudan Etki</i>			
İş Yükü → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-.06	.03	-1.79
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.34**	.03	10.05**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b	SE (b)	LLCI / ULCI
İş Yükü → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.04	.02	-.01 / .09

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamsız (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içeriyor). **: p < .01, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: p < .05 düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Üçüncü analizde çevre boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çevrenin, işe adanmışlığı (b= .36; p<.01) tahmin ettiği gözlenirken çevrenin, örgütsel vatandaşlık davranışı (b=.02; p<.05) üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız bulunmuştur. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı (b= .32; p<.01) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Çevrenin, işe adanmışlığı arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği aracılık ilişkisi bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 17). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerini gösteren güven aralığının sıfırı içermiyor olması sebebiyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [.07, .17]). İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kontrol altına alındığında, çevrenin örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak tahmin etmediği gözlemlenmiş (b=.02; p<.05), aracılığın tam aracılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1c reddedilirken Hipotez 2c, Hipotez 3 ve Hipotez 4c doğrulanmıştır.

Tablo 17. Çevrenin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
Çevre → İşe Adanmışlık	.36**	.06	6.06**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Çevre → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.02	.03	.63
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.32**	.04	8.81**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b	SE (b)	LLCI / ULCI
Çevre → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.12	.03	.07 / .17

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamlı (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içermiyor). **: p < .01, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: p < .05 düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Dördüncü analizde değerler boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değerin, işe adanmışlığı (b= .49; p<.01) tahmin ettiği gözlenirken değer, örgütsel vatandaşlık davranışı (b=.06; p<.05) üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız bulunmuştur. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı (b= .28; p<.01) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Çevrenin, işe adanmışlığı arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini öne süren aracılık ilişkisi bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 18). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerinin sıfırı içermiyor olması sebebiyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [.09, .21]). İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kontrol altına alındığında, değer, örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak tahmin etmediği gözlemlenmiş (b=.06; p<.05), aracılığın tam aracılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1d reddedilirken Hipotez 2d, Hipotez 3 ve Hipotez 4d doğrulanmıştır.

Tablo 18. Değerlerin İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
Değerler → İşe Adanmışlık	.49**	.05	10.77**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Değerler → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.06	.03	1.84
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.28**	.04	6.82**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b	SE (b)	LLCI / ULCI
Değerler → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.14	.03	.09 / .21

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamlı (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içermiyor). **: p < .01, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: p < .05 düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Beşinci analizde kontrol boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kontrolün, işe adanmışlığı (b= .47; p<.01) anlamlı bir şekilde tahmin ettiği gözlenirken kontrolün, örgütsel vatandaşlık davranışı (b=-.02; p<.05) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı (b= .34; p<.01) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Kontrolün, işe adanmışlığı arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği aracılık ilişkisi bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 19). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerinin sıfırı içermiyor olması ve her durumda pozitif değer alması sebebiyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [.11, .22]). İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kontrol altına alındığında, kontrolün örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak tahmin etmediği gözlemlenmiş (b=-.02; p<.05), aracılığın tam aracılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1e reddedilirken Hipotez 2e, Hipotez 3 ve Hipotez 4e doğrulanmıştır.

Tablo 19. Kontrolün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
Kontrol → İşe Adanmışlık	.47**	.05	8.91**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Kontrol → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-.02	.03	-.45
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.34**	.04	8.59**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b	SE (b)	LLCI / ULCI
Kontrol → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.16	.03	.11 / .22

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamlı (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içermiyor). **: $p < .01$, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: $p < .05$ düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Son analizde ise ödül boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ödülün, işe adanmışlığı ($b = .42$; $p < .01$) tahmin ettiği ancak kontrolün, örgütsel vatandaşlık davranışını ($b = .01$; $p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin edemediği tespit edilmiştir. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ($b = .32$; $p < .01$) üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Ödülün, işe adanmışlığı arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği aracılık ilişkisi bootstrap yöntemiyle incelenmiştir (Tablo 20). İşe adanmışlığın aracılık etkisini incelerken standardize edilmemiş regresyon katsayılarının en yüksek ve en düşük değerlerinin pozitif değer alması ve güven aralığının sıfırı içermiyor olması sebebiyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (LLCI, ULCI [.09, .19]). İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kontrol altına alındığında, ödülün örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak tahmin etmediği gözlemlenmiş ($b = .01$; $p < .05$), aracılığın tam aracılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Hipotez 1f reddedilirken Hipotez 2f, Hipotez 3 ve Hipotez 4f doğrulanmıştır.

Tablo 20. Ödülün İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

	b	SE	t
Ödül → İşe Adanmışlık	.42**	.05	7.99**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Ödül → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.01	.03	.27
İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.32**	.04	8.45**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
Ödül → İşe Adanmışlık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.14	.03	.09 / .19

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Dolaylı etki (aracılık) etkisi anlamlı (Düşük ve yüksek güven aralığı değerleri 0 içermiyor). **: p < .01, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: p < .05 düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

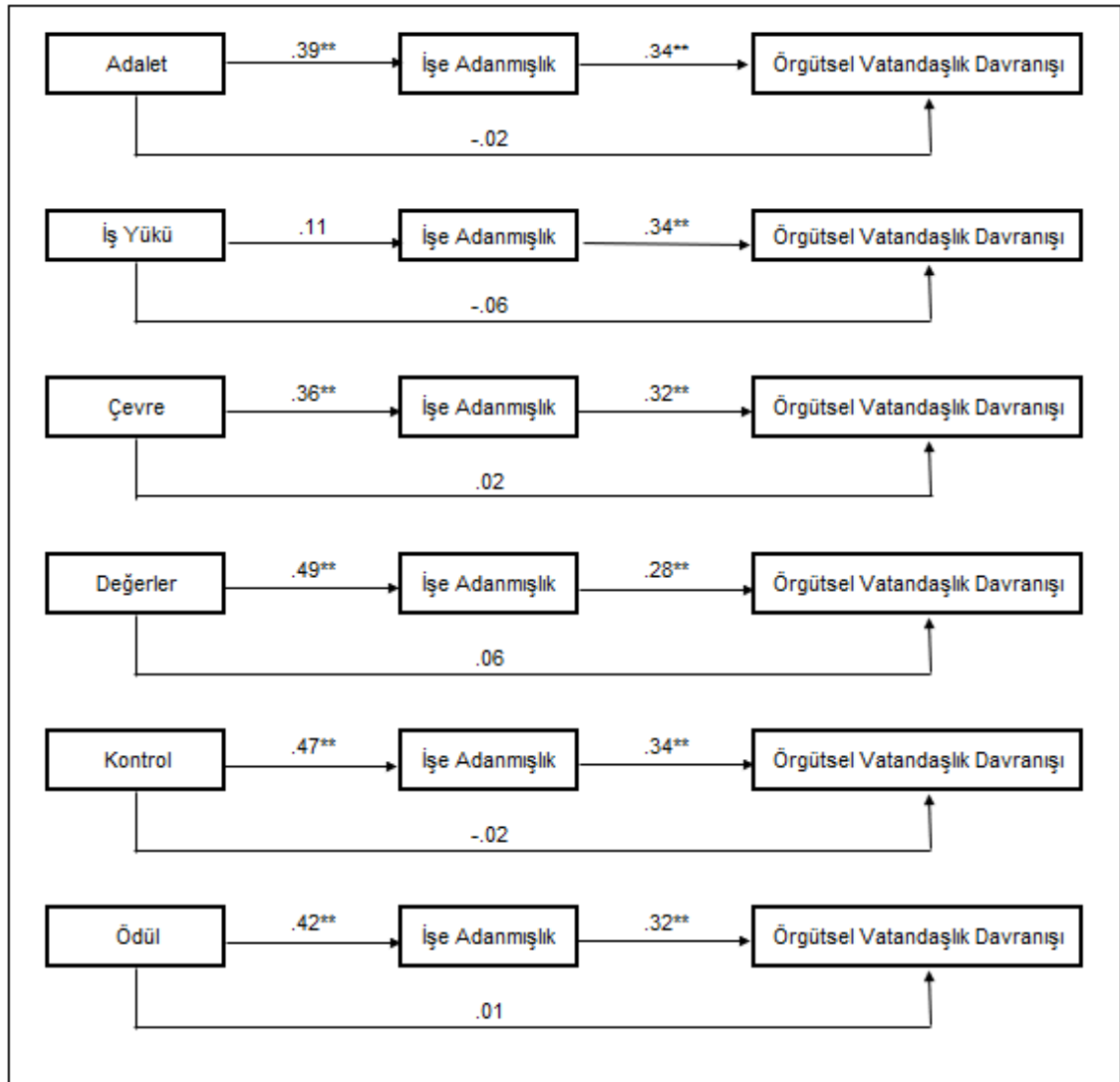
Aşağıdaki Tablo 21’de hipotezler ve araştırma sonuçlarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Çalışmanın devam eden bölümünde ise çalışma yaşamı alanlarının işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi Şekil 9’da görselleştirilmiştir.

Tablo 21. Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları

	Öne Sürülen Hipotezler	Sonuçlar
H1a	Adalet boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H1b	İş yükü boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H1c	Çevre boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H1d	Değerler boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H1e	Kontrol boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H1f	Ödül boyutunda algılanan uyum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H2a	İşe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.
H2b	İş yükü boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez reddedilmiştir.
H2c	Çevre boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.
H2d	Değerler boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 21. (devamı)

H2e	Kontrol boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.
H2f	Ödül boyutunda algılanan uyum çalışanların işe adanmışlığını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.
H3	İşe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir.	Hipotez doğrulanmıştır.
H4a	İşe adanmışlık, adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, adalet boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H4b	İşe adanmışlık, iş yükü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, iş yükü boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez reddedilmiştir.
H4c	İşe adanmışlık, çevre ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, çevre boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H4d	İşe adanmışlık, değerler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, değerler boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H4e	İşe adanmışlık, kontrol ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, kontrol boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H4f	İşe adanmışlık, ödül ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Şöyle ki, ödül boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.



Şekil 9. Çalışma Yaşamı Alanlarında Algılanan Uyumun İşe Adanmışlık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

N=208. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı. Şekildeki rakamlar b katsayısını ifade etmektedir. **: $p < .01$, düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu *: $p < .05$ düzeyinde b katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

2.3. TARTIŞMA VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışma ile çalışma yaşamı alanları boyutları olan iş yükü, adalet, çevre, kontrol, ödül, değerler ve işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede, işe adanmışlık aracılığıyla, altı yaşam alanında yaşanan uyumun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ilgili alan yazını çerçevesinde değerlendirilecektir. Sonraki bölümde ise araştırma kısıtlarına ve gelecekteki çalışmalara yönelik önerilere yer verilecektir. Son olarak, araştırma sonuçlarından hareketle yöneticilere öneriler bölümüne yer verilecektir.

2.3.1. Sonuçlara İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırmanın birinci hipotezinde, çalışma yaşamı alanları boyutlarında (adalet boyutu (1a), iş yükü boyutu (1b), çevre boyutu (1c), değerler boyutu (1d), kontrol boyutu (1e) ve ödül (1f) boyutunda) algılanan uyumun örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiği ileri sürülmektedir. Bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen analizler neticesinde çalışma yaşamı alanları boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki doğrudan ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın ilk hipotezi olan çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen bu bulgu daha önce gerçekleştirilen bazı araştırmaların (Organ ve Moorman, 1993; Van Dyne vd. ,1994; Rousseau,1978) bulgularıyla çelişmektedir. Bununla birlikte, adalet ve değerler değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki korelasyon tablosunda orta seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu, yazında yer alan bulgulara benzer niteliktedir. Örneğin, Organ ve Moorman'ın (1983) çalışmasında adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Vayne ve diğerlerinin (1994) çalışmasında değerlerin örgütlerdeki kültürün önemli bir parçası olduğunu algılayan üyelerin, sözleşme terimleriyle ilişki kurma ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılıklarının daha fazla olacağından bahsedilmektedir. Bu ilişkinin ardında yatan mekanizma Rousseau'nun (1989) Psikolojik Sözleşme Teorisi ile açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme bu bağlamda bireyin kendisi ile örgütü arasında karşılıklı bir yükümlülüğe olan inancı olarak tanımlanırken değerlerde algılanan uyum bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabilmektedir.

Araştırmanın Hipotez 2'si çalışma yaşamı alanları boyutlarında (adalet boyutu (2a), iş yükü boyutu (2b), çevre boyutu (2c), değerler boyutu (2d), kontrol boyutu (2e) ve ödül (2f) boyutunda) algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiğidir. Bu hipotezlerin test edilmesi için daha önceki bölümlerde anlatılan analizler yapılmıştır. İlgili analizler sonucunda Hipotez 2b reddedilirken Hipotez 2a, Hipotez 2c, Hipotez 2d, Hipotez 2e, Hipotez 2f doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle iş yükü ve işe adanmışlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değilken adalet, çevre, değerler, kontrol ve ödül boyutlarıyla işe adanmışlık değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır, şöyle ki çalışma yaşamı alanlarının bu boyutlarında algılanan uyum işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde tahmin etmektedir. Elde edilen bulgular ile alan yazınında yer alan bulgular (Leiter ve Maslach, 2004; Maslach ve Leiter, 2008; Leiter ve Shaughnessy, 2006; Bamford vd., 2013; DeFreese ve Smith, 2013; Boamah ve Laschinger, 2016) karşılaştırıldığında çalışma yaşamı alanları boyutlarından olan adalet, kontrol, çevre, değerler ve ödülde algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiği yönündeki bulguların benzer yönde olduğu görülmektedir. Çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun işe adanmışlık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisini Psikolojik Sözleşme (Rousseau, 1989), Çalışan-İş Uyumunu (Maslach ve Leiter, 1997) ve İş Talepleri-Kaynaklar (Bakker ve Demerouti, 2008) teorileri çerçevesinde açıklamam mümkündür. İdeal olarak, işverenler ve çalışanlar, psikolojik bir sözleşmenin açık ve örtülü müzakereleri yoluyla çalışma yaşamının altı alanında karşılıklı olarak kabul edilebilir bir denge kurmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Leiter ve Maslach, 1999). Bu bağlamda, çalışma yaşamı alanlarında uyum yaşandığı takdirde, çalışanla-işveren arasında bir psikolojik sözleşme gerçekleşmekte, bu sözleşme çerçevesinde çalışan kendini işine adayarak işverenine olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Benzer şekilde çalışan ve iş arasında algılanan uyum arttıkça işe adanmışlığın da artacağı değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların çalışma yaşamı alanlarında uyum algıladığı durumda işe adanmışlık olası sonuçlardan biridir. Son olarak İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi çerçevesinde, çalışma yaşamı alanlarının iş taleplerini ve kaynaklarını düzenleyerek çalışanların algılanan uyumu artıracığı ve bu durumun da işe

adanmışlığına neden olacağı değerlendirilmektedir. Ancak, diğer çalışma alanlarından farklı olarak, iş yükünde algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde tahmin ettiğini varsayan hipotezin doğrulanamaması dikkat çekicidir. Bu beklenmedik sonucun, katılımcıların işyerindeki statüleri, eğilimleriyle ve iş veren marka algısıyla açıklamak mümkündür. Bu çalışmada profesyonel, beyaz yakalı, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlardan veri toplanmıştır. Söz konusu çalışanların sahip profesyonellik ve çalışma ahlakları gereği, işe yönelik gösterdikleri istek ve yoğunlaşmanın iş yüküne ilişkin beklentilerinden etkilenmemesi olasıdır. Ayrıca bu çalışanlar, iş becerikliliği göstererek, iş yüküyle ilgili karşılaştıkları sorunları yaptıkları bilişsel ve fiziksel değişikliklerle bertaraf edip, bu sorunların kendileri üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıyor olabilirler. Nitekim alan yazınında (Wang ve Bakker, 2017), kişi uyumsuzluğu yaşayan çalışanların daha çok iş becerikliliğine yönelik faaliyet gösterdikleri, uyumsuzluğu kendi çabalarıyla çözmeye çalıştıklarına yönelik bulgular bulunmaktadır. Bu çerçevede, adalet, çevre, kontrol, değerler ve ödülünden farklı olarak, bireysel çabalarla daha kolay şekillendirilen ve yönetilen iş yükünün, çalışanların iş beceriklilikleri sayesinde olası etkilerinin azaltılması mümkün olabileceğini söylemek mümkündür. Öte yandan çalışanların veri toplanan kuruma yönelik algılarının da bu sonucu açıklayabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, çalışanlar, savunma sanayinde faaliyet gösteren bu şirkette işe girerken fazla iş yükü ile karşılaşacaklarını beklemekte ve bu iş yükünü bir sorun olarak görmeyebileceklerini de belirtmekte fayda vardır.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan üçüncü hipotez, işe adanmışlık ve örgütsel davranış ilişkisini ele almaktadır. Alan yazınında yer alan bulgularla (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Wat ve Shaffer, 2003; akt. Runhaar vd., 2013) tutarlı biçimde, bu çalışma kapsamında yapılan analizler işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği hipotezi doğrulanmıştır. Bu ilişkinin altında yatan mekanizma Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) kullanılarak açıklanabilmektedir. Bu teori çerçevesinde, örgütten yeterli desteği aldığına inanan çalışanların kendilerini örgütlerine vicdanen borçlu hissettikleri ve bu borcu ödemek için örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür (Gupta vd.,

2016). Ayrıca alan yazınındaki çalışmalarda işe adanmışlık-örgütsel vatandaşlık ilişkisinin Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989, 2001) ile de açıklandığı görülmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi iş kaynaklarının bağlantılı olduğunu savunmaktadır. Bu teori çerçevesinde, çalışanların örgütlerinde işe adanmışlık yaşamlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile sonuçlanacağı belirtilmektedir. Kapil ve Rastogi'nin (2019) yürüttüğü çalışmada, işe adanmışlığın, çalışanlar arasında vatandaşlık davranışını teşvik ettiği belirtilirken bu ilişkinin ardında yatan mekanizma bu iki teori ile açıklanmaktadır.

Araştırmanın son hipotezi olan Hipotez 4'te işe adanmışlığın, çalışma yaşamı alanları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği varsayılmaktadır. Şöyle ki çalışma yaşamı alanlarının adalet boyutu (4a), iş yükü boyutu (4b), çevre boyutu (4c), değerler boyutu (4d), kontrol boyutu (4e) ve ödül(4f) boyutunda algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yapılan analiz neticesinde Hipotez 4b reddedilirken, Hipotez 4a, Hipotez 4c, Hipotez 4d, Hipotez 4e, Hipotez 4f doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle adalet, çevre, değerler, kontrol ve ödül boyutlarında algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu doğrulanırken iş yükünün işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Alan yazınında bu üç değişkeni aynı anda inceleyen çalışmalara rastlanamamıştır. Fakat, her bir ikili değişkenin kendi arasındaki arası ilişkilerin ve diğer hipotezlerin alan yazınındaki çalışmalarla karşılaştırıldığı durumlardan hareketle çalışma yaşamı alanları boyutlarından olan adalet, çevre, değerler, kontrol ve ödül boyutlarında algılanan uyumun işe adanmışlık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu hipotezi alan yazınındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Şöyle ki, alan yazınında yer alan çalışmalar daha önce de anlatıldığı şekliyle çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı yönde etkilediği (Leiter ve Maslach, 2004; Maslach ve Leiter, 2008; Koyuncu vd., 2006; Laschinger, 2010;

akt. Bamford vd., 2013; Defreese ve Smith, 2013) ve işe adanmışlığın da örgütsel vatandaşlık davranışı (Gupta vd., 2016; Kapil ve Rastogi, 2019; Rukkhum ve Barlett, 2012; Runhar vd., 2013; Ng vd., 2021) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu aracılık ilişkisi Psikolojik Sözleşme Teorisi (Rousseau, 1989) ve Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ile açıklanabilmektedir. Çalışma yaşamı alanlarında (adalet, çevre, değerler, kontrol ve ödül) algılanan uyumun işe adanmışlık üzerindeki etkisi, Psikolojik Sözleşme Teorisinden destek almaktadır. Çalışma alanlarında (adalet, çevre, değerler, kontrol ve ödül) uyum algılayan bireyler örgütlerine karşı kendilerini yükümlü hissederler ve bu yükümlülük hissiyle işe adanmışlıklarında artış meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle, örgütlerin çalışma yaşamı alanlarında sağladığı uyum çalışanlarda işe adanmışlığı ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ise insanlar arasında karşılıklı etkileşimlerin var olduğu Sosyal Mübadele Teorisinden kullanılarak açıklanabilir. İnsanlar, başkalarından aldıkları yararları karşılık verme eğilimindedir. Sosyal Mübadele Teorisi hem çalışanların hem de işverenin faydalarını maksimize etmek için birbirleriyle karşılıklı ilişkilere girdiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, işe adanmış olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış meydana gelmektedir. Öte yandan, iş yükünün işe adanmışlık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı alan yazınında yer alan bulgularda (Jumadi, 2019; Kumar vd., 2019; Dwomoh, 2019; akt. Sutrisno ve Indriasari, 2020) fikir birliği olmaması ile açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle, alan yazınında yer alan çalışmaların bir kısmında iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğinden bahsedilirken diğer çalışmalarda iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğinden bahsedilmektedir. Analizde yer alan korelasyon tablosu incelendiğinde de benzer şekilde iş yükü ile işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamsızdır. Öte yandan elde edilen bu bulgular alan yazınında yer alan iş yükünde algılanan uyumun işe adanmışlığı anlamlı pozitif yönde etkilediği (Leiter, 2003; akt. Ardıç ve Polatçı, 2009) araştırma bulguları ile tutarsızdır. Fakat bu çalışma neticesinde gerçekleştirilen

analizler sonucunda istatistiksel anlamlılık bulgulanamadığı için bu hipotez reddedilmiştir. Mevcut çalışma ile daha önce bu aracılık ilişkisinin alan yazınında test edilmemiş olması sebebiyle bu çalışmanın daha önce test edilmeyen bir aracılık ilişkisini test ederek literatüre katkı sağlaması ve insan kaynakları süreçlerini iyileştirmesi için şirketlere yol göstermesi planlanmaktadır.

2.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalara Öneriler

Çalışma yaşamı alanları ve işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelendiği bu çalışmanın kısıtlarına değinilmesinin ve gelecekte yapılacak araştırmalara önerilerde bulunulmasının incelenen konunun geliştirilmesi için gelecekteki araştırmalara yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde araştırmanın kısıtlarına değinilecek ve gelecekteki çalışmalara önerilerde bulunulacaktır.

Araştırma kapsamında katılımcılardan anket yöntemiyle veri toplanırken çalışmanın tahmin edici ve sonuç değişkenlerine yönelik soruların aynı zaman diliminde cevaplanması istenmiştir. Verilerin katılımcılardan aynı zaman diliminde toplanmasının, Podsakoff ve diğerleri (2003) tarafından dile getirilen ortak yöntem varyansı adı verilen bir hataya sebep verebilmesi mümkündür. Ortak yöntem varyansı probleminin, değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan güçlü olmasına neden olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, anket sorularının farklı zaman dilimlerinde katılımcılara dağıtılması ya da bazı değişkenlere ilişkin görüşlerin yönetici veya çalışma arkadaşı gibi farklı katılımcı gruplarından elde edilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın diğer bir kısıtı, değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin kullanılan veri toplama yöntemi ve analizler nedeniyle iddia edilememesidir. Çalışma kapsamında, veriler anket yöntemiyle toplanmış, korelasyon ve regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle, deneysel ve boylamsal tasarımlarda olduğu gibi değişkenler arasında nedensellik ilişkilerinden bahsedilmesi mümkün değildir. Araştırmacıların,

çalışma yaşam alanları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri boylamsal tasarımlarla incelemeleri, çalışma yaşam alanları ve işe adanmışlıktaki zamana bağlı değişmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme sıklığındaki değişim üzerindeki etkisini saptamaları önerilmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca bir savunma sanayi şirketindeki beyaz yakalı çalışanlardan toplanmış olması araştırmanın diğer bir kısıtı olarak görülmektedir. Bu kapsamda yalnızca savunma sanayi şirketindeki belli bir kesim çalışandan veri toplanmış olması bulguların genellenebilirliğine engel olmaktadır. Bu noktada, gelecekteki çalışmalarda birden fazla kurumdan (kamu ve özel) veri toplanmasının çalışmanın bulgularına katkı sağlayacağını ve sonuçların genellenebilirliğini büyük ölçüde arttıracığı düşünülmektedir. Öte yandan, veri toplanan şirketin günümüzdeki çalışma koşullarını da tam olarak yansıtmadığını belirtmekte fayda vardır. Veri toplanan şirketteki çalışanlar tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Fakat, günümüz çalışma düzeni pandemi koşullarının da etkisiyle değişkenlik göstermektedir. Örneğin, teknolojik yeniliklerin hızla yayılmasıyla birlikte, gig ekonomisi, dijital platformlar aracılığıyla standartlaştırılmamış çalışma biçimlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Gig ekonomisi, genellikle isteğe bağlı işlerin, dijital çalışmanın, tam zamanında çalışmanın veya bir bireye kısa vadeli bir görevin verildiği, sözleşmeye bağlı olarak ödendiği ve platformların yüksek işçi devir hızına sahip olduğu paylaşımlı ekonomi olarak adlandırılmaktadır (De Stefano, 2016; Farrell ve Greig, 2016; akt. Behl vd., 2022). Bu bağlamda bireylerin şirketlerine olan adanmışlıklarının ve şirketleriyle kurdukları sözleşme ilişkisinin gücünün çalışma düzeninden etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Gelecekteki araştırmaların farklı çalışma düzenine sahip bir çalışma ortamında yapılması önerilmektedir.

Son olarak, bu çalışmada sadece çalışma yaşam alanlarının ve işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilirken ifade edildiği gibi, iş becerikliliği gibi dikkate alınmayan değişkenlerin, bulguları etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, özellikle çalışma yaşam alanlarında algılanan uyumu etkileyebilecek kişilik özellikleri (uyumluluk ve öz disiplin vb),

çalışanın iş becerikliliği ve dayanıklılığı gibi kavramların düzenleyici veya kontrol değişkeni olarak ele alınmasının uygun olacağına inanılmaktadır.

2.3.3. Yöneticilere Öneriler

Bu çalışma kapsamında ele alınan çalışma yaşamı alanları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin elde edilen bulgular neticesinde yöneticilere sunulacak önerilerin günümüz değişen koşullarına ayak uydururken iş ortamındaki dinamikleri daha iyi anlamada yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Günümüz değişen çalışma koşullarında örgütler, bu değişimlere ayak uydurabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Daha öncelerinde çalışanlar için örgütlerin başlıca dinamikleri oluşturan maaş, iş garantisi, makam ve benzeri diğer unsurlar yerini esnek çalışma, gelişim, öğrenme, iyi çalışma koşullarına bırakmaya başlamıştır. İnsanlar artık daha çok maaş alıp daha mutsuz oldukları örgütlerde değil, kendilerini geliştirebilecekleri, esnek çalışma koşullarına sahip örgütlerde çalışmayı daha cazip bulmaktadır. Bu gelişimi tetikleyen en büyük olay ise dünya çapında bir pandemi yaşanmış olmasıdır. Yaşanan pandemik koşullar neticesinde hem şirketler hem de çalışanlar, çalışma koşullarında yaşanan değişimleri (evden çalışma, hibrit çalışma vb.) özümseyerek, çalışanlar buldukları yerden, dünyanın her yerinde çalışabileceklerinin bilincine varmıştır. Bu durum da beraberinde zaten hali hazırda rekabetçi olan çalışma ortamının daha da rekabetçi bir yere dönüşmeye başlamasına sebep olmuştur. Daha öncelerinde anlaşıldığı şekliyle bir çalışanın 1-3 yıl gibi kısa vadede iş değiştirmesi günümüz dinamik koşullarında bırakın kötü görünmeyi, yeni geçtiği şirkette istenilen bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu koşullar böyle olduğu takdirde de çalışma yaşamı alanları ve çalışanların bu alanlarda algıladıkları uyum şirketler için her gün daha önem kazanmaktadır. Bu nedenle çalışma yaşamı alanları olarak sıralanan iş yükü, ödül, adalet, çevre, kontrol ve değerlerin çalışan avantajına iyileştirilmesi şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü şirketlerin sahip oldukları en büyük sermayelerden biri iş gücü olarak nitelendirilmektedir. Örgütler nitelikli iş gücünü bünyelerine

katabilmek ve bu yolla başarıyı yakalayabilmek için çalışma yaşamı alanlarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışmadan da hareketle çalışma yaşamı alanlarında uyum sağlandığında bireyler kendilerini işe adanmış hissetmekte ve bu durum da örgütlere avantaj sağlamaktadır. Kendini işine adanmış hisseden bireyler örgüt faydasına eylemler gerçekleştirmektedir. Ek olarak araştırmalar, bağlı çalışanların memnun çalışanlardan daha iyi performans gösterdiğini doğrulamaktadır (Schaufeli, 2012). Benzer şekilde, kendisini işine adanmış hisseden bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulduklarını hem alan yazını hem de bu çalışmanın bulguları desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların katılımını, bilgi alışverişini ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan ciro hedefini güçlendiren sağlıklı bir organizasyon kültürünü teşvik etmede başarılı olduğuna değinilmektedir (Alsheikh, 2020).

Sonuç olarak, çalışma yaşamı alanlarında uyum sağlanmadığı takdirde çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği ve bu durumun da çalışanlar üzerinde hem psikolojik hem de fizyolojik etkileri olabileceği değerlendirilmektedir. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliğin örgütsel bağlamını çalışma yaşamının altı alanı olarak tanımlamıştır: iş yükü, kontrol, ödüller, topluluk, adalet ve değerler. Araştırmacılara göre tükenmişlik, bu altı alanın bir kısmı veya tamamı açısından insanlar ve çalışma ortamları arasındaki kronik uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Bu, örgütsel faktörler araştırmalarının tükenmişlikle ilişkili olduğunu gösteren kapsamlı bir modeldir. Her alanın diğer alanlar için etkileri olsa da her biri insanların çalışma ortamlarıyla etkileşimlerine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Çalışma yaşamının bu altı alanı, tükenmişliğin başlıca örgütsel öncüllerini kapsayan bir çerçevede bir araya gelmektedir. Bu noktada, çalışanların tükenmişlik yaşaması örgüt için maliyet unsuru oluşturabilmektedir. Çalışanların yaşayacağı tükenmişliğin önüne geçmek ve bu çalışanların işe adanmışlığını arttırmak için çalışma yaşamı alanlarının iyileştirilmesi yöneticilerin dikkat etmesi gereken başlıca unsurlardan biridir. Tükenmişliğin sebeplerinden biri kişi ve iş arasında yaşanan uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir uyumsuzluk, kişinin işyerinde zorluklar yaşadığını ve işi başarıyla yürütemeyebileceğini göstermektedir. Öte yandan, kişi iş ile

daha iyi uyum yaşıyorsa, bu uyumun işe adanmışlığa sebep olacağı belirtilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004). Bu bağlamda çalışma yaşamı alanlarında uyum sağlandığı durumda tükenmişlik önlenemez ve çalışanların işe adanmışlıklarının da artış gözlenecektir. Kişi-iş eşleşmesi, kişinin beklentileri ile iş ortamının altı alanında deneyimlenen uyumun derecesi olarak betimlenmektedir. Kişi ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözüp, işe adanmışlığı oluşturmak için hem örgüt hem de çalışan odaklı düşünmek gerekmektedir. Çünkü tükenmişliğin sebepleri bireysel olmaktan çok, örgütseldir. Bu sebeple, tükenmişliğe yönelik önlemler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997; akt. Ardiç ve Polatçı, 2009). Bu bağlamda yöneticilerin çalışma yaşamı alanlarında algılanan uyumu arttırmak için harekete geçmesi gerekmektedir. İş yükü boyutu özellikle tükenmişliğin gelişimi açısından önemlidir. İş talepleri insan sınırlarını aştığında, duygusal tükenme büyük olasılıkla sonuçtur (Leiter ve Maslach, 2004). Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarına başa çıkabilecekleri ölçüde iş yükü vermelidir. Kontrol boyutu, insanların işleriyle ilgili kararları etkileme, kişisel özerklik uygulama ve işlerini tamamlamak için kaynaklara (örneğin, sosyal destek, ödül) erişim sağlama konusundaki algılanan kapasitesini kapsamaktadır. Yöneticiler, kontrol boyutunda algılanan uyumun artması için çalışanların kaynaklara erişimlerini arttırarak çalışanları işleriyle ilgili önemli kararlar alma konusunda motive etmelidir. Ödül boyutu, davranışı şekillendirmek için pekiştirmenin gücüne atıfta bulunmaktadır ve ödüllerin (parasal, sosyal ve içsel) bireyin beklentileriyle ne ölçüde tutarlı olduğuna işaret etmektedir. İnsanlar, örgütün maddi ve sosyal ödül sistemi tarafından ihmal edildiğini algıladıklarında, büyük olasılıkla değerleriyle uyumsuzluk hissetmeye başlarlar ve bu nedenle örgütlerde ödüller bireylerin beklentisini karşılamalı ve yeterlilik duygusunu doyurmalıdır. Benzer şekilde işyerinde sosyal etkileşimin genel kalitesi, çevre boyutu tarafından değerlendirilmektedir. Kişiler arası çatışmalar, gayri resmi sosyal destek, yakınlık ve takım olarak çalışma kapasitesi konularında yapılan araştırmalar, sosyal bağlamı tükenmişlik için kilit faktör olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle yöneticiler çevre boyutunda uyum sağlamak için takım çalışmasını özümsetici, kişiler arası ilişkileri geliştirici faaliyetleri arttırmalıdır. Ek olarak adalet boyutu, iş

yerinde kararların ve kaynak tahsisinin ne ölçüde adil ve hakkaniyetli olarak dağıtıldığıyla ilişkilidir. Eşitlik ve sosyal adalet üzerine alan yazını, eşitlik veya karşılıklılık algısının önemine işaret etmektedir. Bu kapsamda yöneticiler şirketlerde resmi ve gayri resmi prosedürlerin adaletini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır ve çalışanları bu hususlarda bilgilendirmelidir. Son olarak, insanları işlerine çeken idealler ve motivasyon, değerler boyutunda ele alınmaktadır. Değerler boyutundaki bir iş-kişisi uyumsuzluğu (örneğin, değerlerdeki değişiklik nedeniyle) insanların işe adanmışlığını baltalayabilmekte ve hatta verimsiz davranışlara yol açabilmektedir. Bu kapsamda örgütlerde değerlerin oluşumu ve bu değerlerin çalışanlar tarafından özümsemesi için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çalışma yaşamı alanlarında uyum sağlandığı durumda çalışanların işe adanmışlıkları da artmaktadır. İşlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, yalnızca işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmekle kalmaz, aynı zamanda bilgi, beceri gibi kişisel kaynakları rol performanslarına ayırmaya da enerji verirler (Bakker ve Demerouti, 2008; Demerouti ve Cropanzano, 2010; Fredrickson, 2001). Christian ve diğerlerinin yürüttükleri bir meta-analiz çalışmasında, iş görevlerinin yerine getirilmesinde kişisel kaynaklara ve enerjiye yapılan bir yatırım olarak işe adanmışlığın hem rol içi hem de rol dışı performansla pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koyulmaktadır. Bu yolla örgütlerde çalışma yaşamı alanlarının iyileştirilmesiyle çalışanların işe adanmışlıkları artacak ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışlarını da beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma. (Doktora), Gazi Üniversitesi.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee Engagement: 10 Key Questions For Research And Practice. *Handbook Of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research And Practice*, 3-19.
- Alsheikh, G. A. A. (2020). Examining Competitive Advantage Between Knowledge Sharing, Work Engagement And Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Jordanian Universities. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 7422-7434.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(1), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Lieke, L. T. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389-411.

- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory—General Survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, 15(3), 245–260.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands—Resources Model To Predict Burnout And Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker A., Hakanen J., Demerouti E. ve Xanthopoulou D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bamford, M., Wong, C. A. ve Laschinger, H. (2013). The Influence of Authentic Leadership and Areas of Worklife on Work Engagement of Registered Nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595
- Behl, A., Rajagopal, K., Sheorey, P. ve Mahendra, A. (2022). Barriers To Entry Of Gig Workers In The Gig Platforms: Exploring The Dark Side Of The Gig Economy. *Aslib Journal of Information Management*.
- Boamah, S. A. ve Laschinger, H. (2016). The Influence of Areas of Worklife Fit and Work-life Interference on Burnout and Turnover Intentions Among New Graduate Nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E164-E174.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.

- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P. ve Leiter, M. P. (2015). Areas of Worklife as Predictors of Occupational Health—A Validation Study in Two German Samples. *Burnout Research*, 2(2-3), 60-70.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- DeFreese, J. D. ve Smith, A. L. (2013). Areas of Worklife and the Athlete Burnout-engagement Relationship. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 180-196.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands – Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499– 512.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A. ve Leiter, M. (2010). From Thought To Action: Employee Work Engagement And Job Performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65(1), 147-163.
- Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri (Doktora), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2006). Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3. basım) London

- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Garg, P., Rastogi, R. ve Kataria, A. (2013). The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(2), 84-93.
- Gregory, S. T. (2015). Burnout Among Primary Care Physicians: a Test of the Areas of Worklife Model. *Journal of Healthcare Management*, 60(2), 133-148.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). Performance Management And Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gupta, M., Shaheen, M. ve Reddy, P. K. (2017). Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation by Work Engagement. *Journal of Management Development*, 973-983.
- Gupta, V., Agarwal, U. A. ve Khatri, N. (2016). The Relationships Between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour And Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope With Their Job Demands And Stay Engaged: The Moderating Role Of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, L. ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources To Work Engagement, Personal Initiative And Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources: a New Attempt At Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2001). The Influence of Culture, Community, and The Nested-Self in The Stress Process: Advancing Conservation Of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kapil, K. ve Rastogi, R. (2019). The Relationship Between Leader-Member Exchange, Work Engagement And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Indian Business Research*, 191-214.
- Karapinar, P. B., Camgoz, S. M. ve Ekmekci, O. T. (2016). The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link Between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion.
- Katz, D. (1964). Motivational Basis Of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 299-310.

- Leiter, M. P., Gascón, S. ve Martínez-Jarreta, B. (2010). Making Sense of Work Life: A structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 57-75.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 472-489.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. Emerald Group Publishing Limited, 91-134.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2006, 2011). Areas of Worklife Survey Manual (5thed). Mind Garden, Inc., California.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role Of Burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331–339.
- Leiter, M. P. ve Shaughnessy, K. (2006). The Areas of Worklife Model of Burnout: Tests of Mediation Relationships. *Ergonomia: An International Journal*, 28(4), 327-41.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.

- Maslach, C. (2011). Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. ve Schaufeli, W. B. (2018). Historical and Conceptual Development of Burnout. *In Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 1-16. CRC Press.
- Mathumbu, D. ve Dodd, N. (2013). Perceived Organisational Support, Work Engagement And Organisational Citizenship Behaviour Of Nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87-93.
- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P. ve Kumbul Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75(11), 583-598.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97-146.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E. ve Teoh, S. Y. (2021). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour Amongst Health Professionals: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.

- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W. ve Moorman, R. H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Oforganizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust In Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases In Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Runhaar, P., Konermann, J. ve Sanders, K. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles Of Their Work Engagement, Autonomy And Leader–Member Exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Rurkkhum, S. ve Bartlett, K. R. (2012). The Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement: What Do We Know And Where Do We Go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli W. ve Bakker A. (2003) Utrecht Work Engagement Scale – Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at Work: a Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C. ve Kladler, A. (2001). On the Clinical Validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582.
- Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2007). "Work Engagement." *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135, 177.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shahin, A., Naftchali, J. S. ve Pool, J. K. (2014). Developing a Model For The Influence Of Perceived Organizational Climate On Organizational Citizenship Behaviour And Organizational Performance Based On Balanced Score Card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 290-307.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655–663.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: a New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Storm, K. ve Rothmann, S. (2003). A Psychometric Analysis Of The Utrecht Work Engagement Scale In The South African Police Service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.
- Sutrisno, S. ve Indriasari, M. (2020). The Effect Of Workload On Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) With Work Motivation In Islamic Perspective As A Mediating Variable. *Al Tijarah*, 6(1), 72-83.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and

- Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Wang, H. J., Lu, C. Q. ve Siu, O. L. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249 –1258.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.