

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER DEVRELERİ İLE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Yasemin Özdemir**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**MAYIS 2005**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİYE DEVRELERİ İLE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Yasemin ÖZDEMİR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 31/05/2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

---

Jüri Başkanı

---

Jüri Üyesi

---

Jüri Üyesi

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İmza

Adı- Soyadı

**Yasemin ÖZDEMİR**

Tarih

**31.05.2005**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bilgisi, tecrübesi ve dostça tavrı ile yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS' e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda en pay sahibi olan ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme, iyi bir akademisyen ve insan olmam için desteğini eksik etmeyen hocam Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU' na şükranlarımı sunarım. Yetişmemde ve bu çalışmanın hazırlanmasında katkısı olan ve nazımı çeken herkese çok teşekkür ederim.

31.05.2005

Yasemin ÖZDEMİR

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER DEVRELERİ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Kariyer Yönetimi.....	5
1.1.1. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramsal Çerçeve.....	5
1.1.1.1. Kariyer Kavramı.....	5
1.1.1.2. Kariyer Planlama.....	7
1.1.1.3. Kariyer Yönetimi.....	8
1.1.1.4. Kariyer Geliştirme.....	9
1.1.2. Kariyer Yönetimi.....	10
1.1.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi.....	11
1.1.2.1.1. Bireysel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi.....	12
1.1.2.1.2. Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi.....	12
1.1.2.2. Kariyer yönetimi süreci .....	13
1.1.2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi Süreci.....	13
1.1.2.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci.....	14
1.1.2.3. Kariyer Yönetimi Araçları.....	16
1.1.2.3.1. Kariyer Haritaları.....	17
1.1.2.3.2. Kariyer Danışmanlığı.....	17
1.1.2.3.3. Kariyer Rehberliği.....	17
1.1.2.3.4. Kariyer Merkezleri.....	18
1.1.2.3.5. Koçluk.....	18
1.1.2.3.6. Eğitim Ve Geliştirme Programları.....	19
1.1.2.3.7. İş Rotasyonu.....	19

1.1.2.3.8. İş Zenginleştirme.....	19
1.1.2.4. Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	20
1.1.2.4.1. İç İşe Alım.....	20
1.1.2.4.2. Terfi.....	21
1.1.2.4.3. Transfer Ve Yer Değişirme.....	21
1.1.2.4.4. İşten Çıkarma.....	22
1.1.2.4.5. Emeklilik.....	23
1.1.2.4.6. Oryantasyon.....	23
1.1.2.4.7. Yönetici Geliştirme.....	23
1.1.2.4.8. Örgütsel Yedekleme.....	24
1.1.2.5. Kariyer Sorunları.....	25
1.1.2.5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	25
1.1.2.5.2. Çift Kariyerli Eşler.....	26
1.1.2.5.3. Çift Kariyerlilik.....	28
1.1.2.5.4. Ay Işığı Sorunu.....	28
1.1.2.5.5. Gözden Düşme.....	29
1.1.2.5.6. İşten Çıkarılma.....	30
1.1.2.5.7. Stres Ve Tükenmişlik.....	30
1.1.2.5.8. Engellenme.....	33
1.2. Kariyer Devreleri.....	34
1.2.1. Yaşam Safhaları.....	35
1.2.1.1. Yaşamları Safhaları Kuramları.....	35
1.2.1.1.1. Eric Ericson'un Yaşam Dönemleri Kuramı.....	35
1.2.1.1.2. Daniel Levinson'un Yaşam Dönemleri Kuramı.....	38
1.2.1.2. Yaşam Safhaları.....	40
1.2.1.2.1. Çocukluk Dönemi.....	41
1.2.1.2.2. Yetişkinlik Dönemi.....	42
1.2.1.2.3. Olgunluk Dönemi.....	43
1.2.2. Kariyer Devreleri.....	44
1.2.2.1. Keşif(Keşfetme-Arama).....	47
1.2.2.2. Kurma.....	48
1.2.2.3. Kariyer Ortası.....	50

1.2.2.4. Kariyer Sonu.....	52
1.2.2.5. Azalma/ Emeklilik.....	52
1.2.3 Yaşam Safhaları Ve Kariyer İlişkisi.....	54
1.2.4. Kariyer Devreleri Sorunları.....	55
1.2.4.1. Başlangıç Devresi Sorunları.....	55
1.2.4.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	56
1.2.4.2.1. Kariyer Platosu/ Düzleşmesi.....	57
1.2.4.2.2. Beceri Ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	58
1.2.4.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	59
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>	<b>62</b>
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi.....	62
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	62
2.1.2. Kurumsal Yurttaşlık.....	64
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Çerçevesi.....	65
2.2.1. Chaster Barnard'ın Yönetimin Fonksiyonları.....	66
2.2.2. Katz Ve Kahn'ın Çalışması.....	67
2.2.3. T.S. Bateman Ve C.A.Smith'in Çalışması.....	68
2.2.4. Roethlisberger Ve Dickson'ın Katkıları.....	69
2.2.5. Gouldner'ın Katkıları .....	70
2.2.6. Blau'nun Katkıları .....	71
2.2.9. Organ'ın Çalışması.....	71
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teoriler .....	72
2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	72
2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	74
2.3.3. Vekalet Teorisi.....	75
2.4. Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	77
2.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	77
2.4.2. Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri.....	79
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Biçimsel Rol Davranışı.....	81
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Extra Rol Davranışı.....	82

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yapıcıları/ Öncüleri.....	83
2.7.1. Kişisel Faktörler.....	83
2.7.2. İşin Özellikleri.....	85
2.7.3. Örgütsel Özellikler.....	86
2.7.4. Liderlik Davranışları.....	86
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	88
2.8.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar.....	88
2.8.1.1. Özgecilik.....	88
2.8.1.2. Vicdanlılık.....	90
2.8.1.3. Sportmenlik.....	92
2.8.1.4. Nezaket.....	93
2.8.1.5. Sivil Erdem.....	94
2.8.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar.....	96
2.8.2.1. Örgütsel İtaat.....	97
2.8.2.2. Örgütsel Sadakat.....	98
2.8.2.3. Örgütsel Katılım.....	98
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İle İlişkili Kavramlar.....	99
2.9.1. Örgüt Kültürü.....	99
2.9.2. Ahlak.....	101
2.9.3. Örgütsel Katılım.....	102
2.9.4. İş Tatmini.....	102
2.9.5. İş Grupları.....	103
2.9.6. Liderlik.....	104
2.9.7. Örgütsel Adalet Ve Güven.....	105
2.9.8. Örgütsel Bağlılık.....	106
2.9.9. Motivasyon.....	108
2.9.10. Takım Çalışması.....	109
2.9.11. Psikolojik Sözleşmeler.....	110
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri.....	111



<b>BÖLÜM 3: KARIYER DEVRELERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>114</b>
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....	114
3.2. Literatürdeki Bulgular.....	114
3.3. Araştırmanın Çerçevesi.....	117
3.3.1. Araştırmanın Amacı.....	117
3.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	117
3.3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	120
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	121
3.4.1. Birinci Aşamanın Bulguları.....	121
3.4.2. İkinci Aşamanın Bulguları.....	128
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>138</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>158</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>161</b>

## KISALTMALAR

- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**ÖV** : Örgütsel Vatandaşlık  
**ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı  
**KY** : Kurumsal Yurttaşlık  
**SDT** : Sosyal Değişim Teorisi  
**PÖD** : Prososyal Örgütsel Davranış  
**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli.....	10
<b>Şekil 1.2:</b> Yaşam Safhaları.....	41
<b>Şekil 1.3:</b> Kariyer Devreleri.....	46
<b>Şekil 1.4:</b> Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli .....	46
<b>Şekil 1.5:</b> Yaşam ve Kariyer Safhaları Arasındaki İlişki.....	54
<b>Şekil 2.1:</b> Kurumsal Yurttaşlığın Nedenleri ve Sonuçları.....	65
<b>Şekil 2.2:</b> Yöneticiye Duyulan Güvenin Adalet- Vatandaşlık Davranışı İlişkisindeki Aracı Rolü.....	74
<b>Şekil 2.3:</b> Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD.....	79
<b>Şekil 2.4:</b> Graham'a Göre ÖVD Modeli.....	99
<b>Şekil 2.5:</b> Geçiş Süreci.....	100
<b>Şekil 2.6:</b> Örgütsel Katılım ve ÖVD İlişkisi.....	102

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Psiko- Sosyal Gelişme Kuramı- Yaşamın 8 Evresi.....	36
<b>Tablo 1.2:</b> Kariyer Devreleri ve Akademik Unvan.....	61
<b>Tablo 1.3:</b> Frekans Dağılımı Tablosu.....	121
<b>Tablo 1.4:</b> ÖVD Boyutu İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu.....	122
<b>Tablo 1.5:</b> Kariyer Devreleri ile ÖVD Boyutları Arasındaki İlişki Tablosu.....	124
<b>Tablo 1.6:</b> Cinsiyet ile arkadaşlarını fikirlerini açıklama yönünde cesaretlendirme arasındaki ilişki.....	125
<b>Tablo 1.7:</b> Cinsiyet ile dakiklik arasındaki ilişki.....	125
<b>Tablo 1.8:</b> Medeni hal ile işe yeni başlayanları ortama alıştırma eğilimi arasındaki ilişki.....	126
<b>Tablo 1.9:</b> Medeni hal ile kurumun tanıtımını yapma arasındaki ilişki.....	126
<b>Tablo 1.10:</b> İdari görevin olması ile kurumu iç eleştirilere karşı savunma arasındaki ilişki.....	127
<b>Tablo 1.11:</b> Akademisyenliğin ilk tercih olması ile ilkelerinden ödün verme pahasına yardım etme arasındaki ilişki.....	127
<b>Tablo 1.12:</b> Mülakat Bulguları Döküm Tablosu.....	129

**Tezin Başlığı:** “Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği”

**Tezin Yazarı:** Yasemin ÖZDEMİR **Danışman:** Yrd. Doç.Dr. Rana Özen KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 31 Mayıs 2005 **Sayfa Sayısı:** X (ön kısım) +157 (tez) + 3 (ekler)

**Anabilim dalı:** İşletme

**Bilim dalı** : Yönetim ve Organizasyon

Örgütsel vatandaşlık kavramı ülkemiz davranış bilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Bu tür davranışların iş tatmini, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi üzerine yayınlar bulunmasına rağmen demografik unsurlarla ilgili pek fazla yayın bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı da bu anlamda bir katkı sağlamaktır.

Kariyer devrelerinin örgütsel vatandaşlık eğiliminde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada literatürdeki bulgulara dayalı olarak anket ve mülakat olmak üzere nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında nicel araştırma kapsamında demografik değişkenleri, kariyer devrelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin soruları içeren, geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmış bir ölçekten uyarlanan standardize bir anket kullanılmıştır. Bu aşamanın evrenini Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenleri oluşturmaktadır. Yapılan analizler yardımıyla kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilim arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın nicel aşamasında ortaya çıkan kısıtlar nedeniyle 9 akademisyen ile derinliğine yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılarak araştırma ikinci bir aşamaya taşınarak nitel bir boyut kazandırılmıştır. Bu aşamada amaç, nicel aşamanın bulgularına daha derin ve detaylı bir bakış açısı kazandırmaktır.

**Anahtar kelimeler:** Kariyer devreleri, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Akademisyen.

<b>Title of the Thesis:</b> The Relationship between Career Stages and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of The Faculty of Economics and Administrative Sciences of Sakarya University
<b>Author:</b> Yasemin OZDEMIR <b>Supervisor:</b> Ass. Prof. Dr.Rana OZEN KUTANIS
<b>Date:</b> 31 May 2005 <b>No. of pages:</b> X (pre text) + 157 (main body) + 3 (appendices)
<b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield</b> : Management and Organization
<p>The concept of organizational citizenship behavior (OCB) is a relatively new phenomenon for Turkish behavioral sciences literature. There have been a body of literature on the relationship between this kind of behaviors and the organizational behavior concepts such as job satisfaction, organizational culture and organizational commitment. However, there have not been high volume of publications on demographic components compared to other parts of the literature. The aim of this study is to contribute the literature in this respect.</p> <p>With the aim of determining that if the career stages are effective components for the tendency of organizational citizenship behavior, derived from to the findings in the literature, quantitative and qualitative methods (a questionnaire and interview) are used complementarily in this study.</p> <p>At the first stage of the research, standardized questionnaire is used as a means of quantitative research. This questionnaire includes demographic variables, career stages and questions about organizational citizenship behavior and it is adopted from a scale with its validity and realibility tests. The academicians in the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Sakarya University constitute the research universe of this stage. At the quantitative dimension, the relationship between the career stages and the tendency of organizational citizenship behavior is meant to be determined by analysis.</p> <p>A qualitative dimension is added and the research is carried to a second stage by doing semi-structured interviews with 9 academicians as restrictions occurred in the quantitative stage of the research. In the qualitative stage the aim was to get a deeper and more detailed explanations as well as crosschecking of the quantitative stage's findings.</p>
<b>Key words:</b> Career stages, Organizational citizenship behavior, Academicians.

## GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren önemli bir araştırma konusu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda ülkemizde de daha yoğun olarak incelenmeye başlanan konulardan biridir. Biçimsel olmayan bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan kavramlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun nedeni, örgütsel performansı olumlu etkileyeceği düşünülen bu davranışların daha fazla sergilenmesini sağlayabilmektir. Örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu davranışların iş tatmini, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve liderlik gibi diğer örgütsel davranış kavramları ile ilişkisinin yoğun bir şekilde incelendiği görülmektedir.

**Çalışmanın amacı:** Demografik faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde etkili olup olmadığı düşüncesinden hareketle kariyer devrelerinin örgütsel vatandaşlık sergileme eğiliminde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

**Çalışmanın önemi:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışının her statüdeki Türk akademisyenleri tarafından algılanma biçimleri ve literatürden farklı olarak ortaya çıkabilecek Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili yeni kavramların belirlenmesi bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

**Çalışmanın konusu:** Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde kariyer devrelerinin etkili bir unsur olup olmadığının belirlenmesi yönündeki araştırmayı kavramsal zeminini oluşturmak amacıyla çalışma, kariyer yönetimi kapsamında kariyer devreleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde kariyer yönetimi kavramları kariyer devreleri açısından ifade edilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı, bu davranışlarla ilişkili olan kavramlar ve bu konu üzerindeki ilgili araştırma bulguları ortaya konmuştur. Son bölümde ise literatürdeki bulgulara dayalı olarak örnek olay niteliğinde bir araştırma yapılmıştır.

Kariyer kavramı günlük hayatımızda meslek, iş hayatı, başarı ve ilerlemeyi ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003). Genel anlamdaysa kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan, 2003). Diğer bir tanıma göre kariyer birinin yaşamı boyunca işgal ettiği

bireysel olarak algılanmış pozisyonlar zinciridir (Bingöl, 2003:245). Bu tanım nesnel bir yaklaşımı ifade ederken öznel yaklaşımda kariyer; değerler, davranışlar ve motivasyon kavramından oluşmakta ve bir kişinin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır (Telci, 1992; akt. Aytaç, 1997). Bu açıdan bakıldığında kariyer kavramının bireysel ve örgütsel boyutundan söz edilebilir. Başka bir deyişle kariyer kavramı, bireyin kendi iş deneyimlerini düşünme ve örgütün birey tarafından işgal edilen iş pozisyonları dizisine bakma yolunu yansıtır. Kariyer kavramının bireysel boyutu kariyer planlama ve örgütsel boyutu ise kariyer yönetimi olarak ele alınırken kariyer geliştirme, kariyerin bireysel ve örgütsel boyutlarının bütünleştirilmesini ifade etmektedir (Erdoğan, 2003).

Kariyer geliştirme zaman içinde değişen dinamik bir süreç olarak ele alındığından çeşitli aşamalardan oluşmaktadır (Erdoğan, 2003). Bu sürecin aşamaları diğer bir ifade ile kariyer devreleri, bireysel ve örgütsel boyutta farklı şekillerde ifade edilmektedir (Bingöl 2003). Bu çalışmada kariyer devreleri, örgütsel boyutta ele alınacağından bireysel boyuttaki kariyer devrelerine değinilmeyecektir.

Kariyer devrelerinde gelişim süreci bireyin yaşam devrelerine paralel bir seyir izlemekte ve çocukluktan yetişkinliğe bu şekilde devam etmektedir. Bu konuda çeşitli modeller geliştirilmiş olmakla birlikte yaşa bağlı olarak oluşturulan kariyer devrelerini şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç,1997:61):

- **Keşfetme-Arama (-25 yaş):** Okuldan işe başlayıncaya kadar süren devredir. Birey kendini tanıyıp başarılı olabileceği alanı belirlemeye çalışır.
- **Kurma (26-35 yaş):** Birey aradığı işi bulmuştur ve başarılı olmaya çalışmaktadır.
- **Kariyer ortası (36-50 yaş):** Bireyin çıraklıktan ustalığa ve öğrencilikten yapıcılığa geçişi söz konusudur. Birey, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır ve bunları korumaya çalışır.
- **Kariyer sonu (51-65 yaş):** Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği en uzun kariyer devresidir. Bireyin dikkati iş dışındaki konulara yönelir ve kariyer ortası sorunları bu devreye taşınmıştır.



- **Azalma/emeklilik (65–75 yaş):** Kariyerin azaldığı ve son bulunduğu bu devre, bireyi farklı beklenti ve çabalara itmektedir.

Bireyler içinde buldukları organizasyonlarda biçimsel ya da biçimsel olmayan davranışlar sergilemektedir. Biçimsel olmayan bu davranışlar ekstra-rol davranışı, iyi asker sendromu ya da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Turnipseed, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk olarak Organ ve arkadaşları kullanmıştır (Organ ve Bateman, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983; akt. Podsakoff ve diğerleri, 2000). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını görev tanımları içinde bulunmayan, biçimsel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, biçimsel ödül sistemiyle doğrudan veya açıkça ilgisi olmayan ve organizasyonu, operasyonel etkinliği destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ,1988: 4; akt. Podsakoff ve diğerleri, 2000). Literatürde gönüllü olarak gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının içerdiği unsurlarla ilgili çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur ve bu unsurlar ÖVD boyutları olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) Organ'ın sivil vatandaşlığın gereklerinden yola çıkarak incelediği beş boyut genel olarak literatüre egemen olan sınıflandırmadır (İşcan, 2000; Bingöl ve diğ., 2003; Çetin 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz. 2001):

- **Diğergamlık** (altruism): Kendinden çok başkasını düşünerek yapılan ve organizasyona ilişkin çözümü için diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan davranışları içeren boyuttur.
- **Vicdanlılık** (conscientiousness): Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerindeki davranışlarını diğerk bir ifadeyle olması gerekenden daha fazlasının yapılmasını ifade eder.
- **Nezakete** (courtesy): Kişinin diğerk organizasyon üyelerini etkileyecek hareket ve kararlarında sergilediği olumlu davranışları kapsayan boyuttur.
- **Sportmenlik** (sportmanship): Gönüllülük ve centilmenlik unsurlarını içeren ve işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliğini ifade eden boyuttur.

- **Sivil erdem** (civil virtue): Organizasyonel etkinliğin artırılması amacıyla aktif katılımında bulunulmasını içeren boyuttur.

Çalışmada yukarıda ifade edilen beş kariyer devresi(keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma,/emeklilik) ile Organ'ın tanımladığı bu beş boyut (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) esas alınmıştır. Araştırmada oluşabilecek kısıtları en aza indirmek ve bulguları daha sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görevli olan 116 akademisyene geçerlilik ve güvenilirlik testleri daha önce yapılmış bir ölçekten uyarlanan standardize bir anket verilmiştir. Ancak geri dönüş oranı %80,17 olduğundan yapılan analiz sayısı ve dolayısıyla ulaşılan bulgular sınırlıdır. Bu aşama sonucunda kariyer devrelerinin örgütsel vatandaşlık eğilimi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca kariyer devrelerinin sadece özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarındaki bazı davranışlarda etkili bir unsur olduğu görülmüştür.

Nicel araştırma aşamasındaki kısıtları gidermek ve daha sağlıklı bulgulara ulaşmak amacıyla araştırma ikinci bir aşamaya taşınarak nitel boyut kazandırılmıştır. Bu aşamada, ilk aşamadaki verilere göre ortaya çıkan kariyer devrelerinde bulunan üçer akademisyenle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yapılmıştır. Mülakat yapılan toplam 9 akademisyenden üçü kariyerinin kurma aşamasında olan araştırma görevlileri, üçü kariyer ortasında yer alan yardımcı doçentler ve diğerleri kariyerinin son devresine yaklaşmış olan doçentlerle profesörlerdir. Kariyer devreleri ile akademik ünvanlar arasındaki bu ilişki nicel aşmanın bulgularına göre kurulmuştur. Bu aşamada yapılan içerik analizi ve bu kapsamdaki tematik analiz sonucunda yine kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasında anlamlı bir fark olmadığı yalnızca nezaket ve sivil erdem boyutunda bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre kariyerinin kurma aşamasında bulunan araştırma görevlilerinde bu iki boyuttaki iş arkadaşlarını fikirlerinin açıklama yönünde cesaretlendirme ile ilgili davranışları sergileme eğilimi daha düşüktür.

# **BÖLÜM 1: KARIYER YÖNETİMİ VE DEVRELERİ**

## **1.1.Kariyer Yönetimi**

Ekonomik, sosyal ve kültürel hayatta meydana gelen hızlı ve çok yönlü değişimin yansımaları, bireyler ve örgütler için farklılaşmayı gerekli kılmıştır. Buna paralel olarak değişen bireysel ihtiyaçlar, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütleri de insana daha fazla değer veren yaklaşıma yöneltmiştir. Bu yaklaşımlar, çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte personel yönetiminden insanın odak noktası olarak ele alındığı insan kaynakları yönetimine geçilmesi sonucunu doğurmuştur. İnsan kaynakları yönetimine geçiş beraberinde bireysel ve örgütsel hedefleri bütünleştiren “kariyer yönetimi” anlayışını, son yılların en çok konuşulan insan kaynakları fonksiyonu haline getirmiştir (Özgen ve diğerleri, 2002; Bingöl, 2003).

Bu bölümde kariyer yönetimi anlayışının kavramsal çerçevesi ve kariyer yönetimi ile ilişkili unsurlar açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.1.1.Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramsal Çerçeve**

#### **1.1.1.1.Kariyer kavramı**

Kariyer kavramı, 1970’li yıllardan itibaren ele alınmaya başlanmış ancak son yıllarda günlük yaşam ve çalışma yaşamı içinde daha fazla ifade edilen bir kavram haline gelmiştir.

Günlük yaşam içinde kariyer kavramı, sadece sahip olunan iş, meslek ve ilerleme anlamında kullanılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramının çeşitli yaklaşımlar ile farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Erdoğan, 2003; Aytac, 1997).

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995; aktaran Aytac, 1997: 17). Kariyer kavramı; çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Budak ve diğerleri, 1995; aktaran Aytac, 2001: 7).

Kariyer kavramı daha geniş anlamda ele alındığında, bu kavramın bireyin iş yaşamı süresince işiyle ilgili tecrübe, deneyim ve tutumlarını kapsadığı görülmektedir (Griffir, 1993; aktaran Aytacı, 1997). Diğer bir ifadeyle kariyer, kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu mesleki pozisyonları ve işi ile ilgili tecrübelerinin basamaklarıdır (Cenzo ve Robbins, 1996; aktaran Aytacı, 1997). Bu tanımları incelediğimizde kariyer yolunun merdiven basamaklarında yukarı doğru çıkmak olarak değerlendirilebiliriz. Ancak günümüzde kariyer, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik yönden bireyi tatmin edici bir süreç olarak değerlendirildiğinden iş yaşamı içindeki çapraz ve yatay hareketleri de kapsamaktadır (Gutteridge ve Hutcheson, 1984; aktaran Erdoğan, 2003).

Kariyer kavramı, bu tanımların dışında objektif ve subjektif şeklinde bir ayrımla da ele alınmaktadır. Birey, kariyerinin objektif çevresi olan işini ve bir durumun subjektif algılanması olan beklentilerini değiştirerek yönetmektedir (Greenhaus, 1987; aktaran Erdoğan, 2003).

Objektif (nesnel) yaklaşım içinde kariyer, bireyin yaşam süresi içinde çalıştığı pozisyonların bütünüdür. Diğer bir ifade ile bireyin çalıştığı işler gibi nesnel olaylardır. Subjektif (öznel) yaklaşım içinde ise kariyer değerleri, davranışları; motivasyon ve beklentiler yer almaktadır ve bireyin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır (Hall, 1994; aktaran Aytacı, 1997). Objektif ve subjektif kariyer kavramları bireysel ve kurumsal kariyer olarak da ifade edilmektedir. Kurumsal kariyer kavramı, toplumsal olarak gözlenebilen ve tanımlanabilen objektif kariyer olarak tanımlanırken bireysel kariyer kavramı, spesifik iş deneyimlerine yönelik değişen gereksinimleri, değerleri özlemleri ve tavırları yansıtan subjektif kariyer olarak tanımlanmaktadır (Woodd, 2000; aktaran Anafarta, 2001).

Yukarıda ifade edilen tanımların ve ayrımların yanında düzenli-düzensiz, yatay-dikey, program-organizasyon, açık-kapalı, işe yönelmiş-kişiyeye yönelmiş kariyer ve kamu yönetimindeki kariyer sınıflamaları gibi kariyer türleri bulunmaktadır (Erdoğan, 2003).

Görüldüğü üzere kariyer kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Kariyer tanımlarında şu ortak noktalar dikkati çekmektedir (Aytaç, 1997; Bayraktaroğlu, 2003): ilerleme, gelişme, yaşam süresince birbiri ardına girilen işler, meslek-iş, kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar, kariyer planlamada bireyin etkisi, dikey hareketler yanında bilgi ve beceri kazanımı.

Sonuç olarak kariyer, bireyin yaşamı boyunca izlediği faaliyetler yolu olarak bireyin yaşam süreci içinde işiyle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle ilişkili bireysel olarak elde edilmiş davranışlar ve tavırlar dizisi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile kariyer, bireyin karşılanabilecek olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini ifade eder (Aytaç, 1997).

### **1.1.1.2. Kariyer Planlama**

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları ile birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde önem kazanan bir kavramdır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlanması için stratejik yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimine ve dolayısıyla kariyer yönetimi uygulamalarına stratejik bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu noktadan hareketle kariyer planlama; bireyin bilinçli olarak uzun dönemli iş yaşamını değerlediği ve kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve zayıf yönlerini değerlemesi ve organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanıdığı, kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptamasını içeren bir süreçtir (Barutçugil, 2004: 320). Kariyer planlama kendi kendine ilgi ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının incelenmesi ve uygulama planı ile birlikte bir strateji oluşturulması gibi faaliyetler ile bireyin meslek, iş atamaları ile ilgili olarak bilinçli bir şekilde yaptığı seçimleri kapsar. Diğer bir ifade ile kariyer planlama, bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Erdoğan, 2003). Kariyer planlama kavramı daha geniş bir bakış açısıyla bireyin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Human Resources, 1996; aktaran Aytaç, 1997: 164).

Kariyer planlama ile ilgili yapılan tanımları incelediğimizde; kariyer planlamanın, dinamik diğer bir ifadeyle bireyin değişen örgüt ve çevre koşullarına sürekli bir uyum çabasını içeren kesintisiz bir süreç olarak vurgulandığını (Özgen ve diğerleri, 2002; Aytaç, 1997) ve farklı şekillerde ele alındığını görüyoruz. Literatürü incelediğimizde Erdoğan'ın kariyer planlamayı sadece bireysel bir süreç olarak ifade edip incelemesine (Erdoğan, 2003) karşılık diğer akademisyenlerin kariyer planlamayı; bireyi ve örgütü içine alan iki boyutlu bir süreç olarak ele aldığını görmekteyiz (Aytaç, 1997; Bingöl, 2003; Barutçugil, 2004; Anafarta, 2001).

### **1.1.1.3. Kariyer Yönetimi**

Kariyer planlama kavramı gibi kariyer yönetimi kavramı da literatürde farklı boyutlarda ele alınmış ve incelenmiştir. Erdoğan ve Aytaç gibi akademisyenler kariyer yönetimini örgütsel boyuttaki bir faaliyet olarak ele almaktadır (Erdoğan, 2003; Aytaç, 1997; Fındıkçı, 2002; Barutçugil, 2004). Örgütsel boyutta ele alınan kariyer yönetimi kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel faaliyetler ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür (Gutteridge ve Hutcheson, 1986; aktaran Erdoğan, 2003: 15). Diğer bir tanımda ise kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Carrel ve diğerleri, 1992; aktaran Aytaç, 1997: 107). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi biriminin ve bütün yöneticilerin temel sorumluluğu olan ve zorlu faaliyetleri içeren döngüsel ve sürekli bir işlemdir (Barutçugil, 2004; Fındıkçı, 2002).

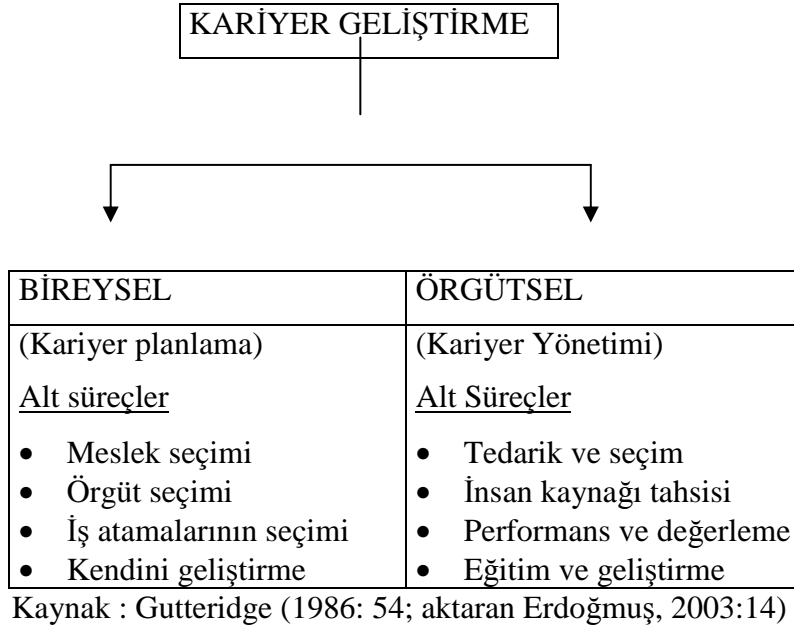
Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren bütüncül bir faaliyettir (Bingöl, 2003). Bu bütüncül bakış açısına göre kariyer yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarını hem de bireylerin tercihlerini ve kapasitelerini karşılayacak kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Mayu, 1991; aktaran Bingöl, 2003).

Görüldüğü üzere farklı bakış açıları ile tanımlanan kariyer yönetiminin bireylerin kariyer planlarını dikkate alan örgütsel faaliyetleri kapsadığını söyleyebiliriz. Bu çalışmada da kariyer yönetimi, örgütsel boyutu esas kabul eden ilk bakış açısına bağlı olarak ele alınacaktır.

#### **1.1.1.4. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme, çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri bütün eylemler ve faaliyetlerdir (Barutçugil, 2004: 320). Bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema, görevler bütünü olarak ifade edilebilecek süreç boyunca bireylerin kendilerini sürekli geliştirme işlemi de kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 126). Kariyer geliştirme ile ilgili diğer bir tanımda ise kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlamanın ana hedefi olarak ifade edilmektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde yerine getirmek için örgüt tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır (Mondy ve diğerleri, 2002; aktaran Bingöl, 2003). Bu tanımlarda kariyer geliştirme örgütsel boyutlu bir faaliyet olarak kabul edilmektedir.

**Şekil 1.1:** Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli



Kariyer geliştirme bu bakış açısının dışında bütüncül bir bakış açısıyla da ele alınmaktadır. Bu bakış açısına göre kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin bütünleştirilmesidir (Aytaç, 1997; Erdoğan, 2003; Fındıkcı, 2002). Diğer bir ifade ile kariyer geliştirme kapsamında işi yapan birey ve işi tanımlayan örgüt birlikte ele alınmaktadır. Kariyer geliştirme, bir örgütün işgücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaların bütünü olarak tanımlanabilir (Leibowitz ve diğerleri, 1993; aktaran Erdoğan, 2003). Kariyer geliştirme, bireyin kendi kariyerini planlaması ve örgütün, bu kariyer planlarını planlanmış eğitim faaliyetleri, çalışanların tayini ve yetiştirilmesi, değerlendirilmesi gibi işlevleri desteklemesidir (Aytaç, 1997).

Kısacası; kariyer geliştirme programları, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü bir çalışmadır ve etkileşimli bir süreçtir (Yalçın, 1994; aktaran Aytaç, 1997).

### **1.1.2. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi kavramı, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlaması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak ifade edilmişti (Carrel ve



diğerleri, 1992; aktaran Aytaç, 1997: 107). Bu kısımda kariyer yönetimi ile ilgili kavramlar örgütsel boyutta incelenirken, bunların bireyler açısından da ne anlam taşıdıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.1.2.1. Kariyer yönetiminin Önemi**

Değişim sürecinin yaşamın her alanını etkilediği bir gerçektir. Buna paralel olarak çalışanların nitelikleri, talepleri ve beklentileri ile örgütün çevre koşullarına uyum için ihtiyaç duyduğu çalışanların vasıfları ve rekabet ortamında nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için yapılması gerekenler değişmiştir. Böylece bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesi, bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatminin sağlanması, çalışanların örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütsel etkinlik ve verimliliğinin artırılması gibi gerekçelerle kariyer yönetimi, son yıllarda insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir (Erdoğan, 2003).

Kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği çalışanların özellikle yöneticilerin, bu pozisyonlara uygun olarak yönlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle örgüt; ne zaman, hangi pozisyon için ne nitelikte çalışana ihtiyaç duyacağını planlamalı ve bireylerin kariyer yollarını, bilgi ve becerilerini, amaç ve planları hakkındaki beklentilerini bilmeli, bütün çalışanlara tarafsız ve eşit kariyer imkanları yaratmalıdır. Kariyer yönetimi kapsamında örgütler, yeni yönetim tekniklerinin yanı sıra çalışma koşullarında da değişiklikler yapmışlardır. Bu değişiklikler arasında esnek çalışma saatleri, esnek iş, eğitim ve geliştirme programları ile motivasyon çalışmalarının yoğunlaştırılması, açık iletişim, terfi ve atama programları sayılabilir (Aytaç, 1997; Walker, 1980; aktaran Gök, 2000). Ayrıca kariyer yönetimi faaliyetleri sağladıkları sebebiyle yönetsel/profesyonel çalışan kademesinden daha geniş iş gören grubu için diğer bir ifade ile örgütün bütününde, dikey kariyer hareketleri için olduğu gibi yatay kariyer hareketleri için de uygulanmaktadır (Bingöl, 2003).

Kariyer yönetimi, bireylere ve örgütlere sağladıkları faydalar nedeniyle daha önemli ve daha fazla uygulanan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak yer bulmaktadır. Bu faydalar, aynı zamanda kariyer yönetimi ile amaçlanan durumları da ifade etmektedir. Kariyer yönetiminin sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:

### **1.1.2.1.1. Bireysel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi**

Bireysel açıdan kariyer yönetiminin önemini şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997; Bingöl, 1993; Barutçugil, 2004) :

1. İşgörenler şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanıyabileceğinden olası kariyer tercihlerinin yapılabilmesi,
2. Bütün yönlerde (yatay- dikey- çapraz) yeni kariyer yollarının ve planlarının geliştirilebilmesi,
3. İşteki hayal kırıklığı olasılığını azaltması,
4. Kariyer hedeflerine tutarlılık kazandırması,
5. İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişimi ve toplum üyeliğini kapsayan daha iyi kariyer hedeflerinin geliştirilebilmesi,
6. Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren çalışanların yeniden canlandırılması,
7. Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlanması,
8. Çalışanlara ihtiyaç duydukları rehberliğin sunulması.

### **1.1.2.1.2. Örgütsel Açıdan Kariyer Yönetiminin Önemi**

Örgütsel açıdan ise kariyer yönetimi aşağıdaki noktalarda önemlidir (Aytaç, 1997; Bingöl, 1993; Barutçugil, 2004) :

1. Yönetimsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasının garanti edilmesi,
2. Örgütte çalışanların beceri ve hazır amaçlarının stoklanması,
3. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının daha iyi saptanması,
4. Bireysel düzeyde değişimin daha iyi anlaşılması için örgütsel değişimin kolaylaştırılması,

5. Çalışanların gizli beklentilerinin ortaya çıkarılması,
6. Çalışanlara herhangi bir düzeyde sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlayacak eğitim ve deneyim konusunda verilen sözlerin yerine getirilmesi.

Görüldüğü üzere; bireysel ve örgütsel açıdan sağladığı bu yararlar nedeniyle kariyer yönetiminin öneminin giderek artması doğal bir sonuçtur. Ayrıca kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bütünleştiren bir süreç olduğundan değişen iş piyasasında örgütlerin bu değişimlere uyum sağlayarak ayakta kalması ve başarılı olması için insan kaynaklarının daha esnek bir yapılanma ile geliştirilmesi imkanını sunmaktadır.

### **1.1.2.2. Kariyer Yönetimi Süreci**

Kariyer yönetiminin sürekli, döngüsel ve dinamik bir süreç olduğunu, farklı bakış açıları ile farklı şekillerde açıklandığını daha önce belirtmiştik. Kariyer yönetimi kavramının tanımlanmasında görülen farklılıklar, bu sürecin açıklanmasında da görülmektedir. Kariyer yönetimi süreci çalışmanın bu kısmında birey ve örgüt açısından açıklanmaya çalışılacaktır. Çünkü kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel kariyer boyutlarını bütünleştiren bir süreçtir.

Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi süreci ayrı ayrı açıklanmadan önce kariyer yönetimi süreci genel olarak girdiler, gelişim ve çıktılar olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreç olarak açıklanabilir. Bu üç aşamalı süreçte bireysel düzeydeki ihtiyaç ve yetenekler ile örgütsel düzeyde iş çevresindeki insan kaynakları ihtiyacı dikkate alınmaktadır (Aytaç, 1997).

Kariyer yönetimi süreci, bireysel ve örgütsel açıdan ele alındığında literatürde farklı aşamalar ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003; Kaynak ve diğerleri, 2000; Kaynak, 2002).

#### **1.1.2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi Süreci**

Bireyler kariyer yönetiminin önemli bir girdisi durumundadır. Değişen yaşam ile birlikte ilgi, bilgi, ihtiyaç, beklenti ve yetenekleri de değişen bireyler, kariyer yönetimi sürecinin itici gücü durumundadır. Bireysel kariyer yönetimi süreci, zaman boyutu ile

ele alınmaktadır ve Şu aşamalardan oluşmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003; Kaynak ve diğerleri, 2000; Kaynak, 2002):

**Keşfetme-Arama AŞaması:** Birey, kendini tanıyıp anlamaya çalıŐarak kariyeri ile ilgili ilk çalışmaları baŐlatır.

**Kurma AŞaması:** Birey, aradığı işi bulmuştur. Birey, işine sıkıca sarılarak fırsatlar aramaya ve yeni hedefler belirlemeye çalışır. Bu aşamada birey kendini denetler.

**Orta Kariyer AŞaması:** Bireyin konumu kalıcı hale gelir. Birey, artan sorumlulukları ve gevlerinin yanı sıra artık uygulayıcı durumundadır. Bu aşamanın sonlarına doğru birey için gelişme, plato ve gerileme olmak üzere üç olasılık ortaya çıkmaktadır.

Bireysel kariyer yönetimi süreci, diğer bir ifade ile kariyer devreleri çalışmamızın ana temalarından birini oluşturduğu için ayrı bir başlık altında daha detaylı bir Şekilde inceleneneğinden burada özetlenmiştir.

#### **1.1.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi Süreci**

Kariyer yönetiminin örgütsel boyutunun literatürde ağırlıklı olarak vurgulanan bir kavram olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu sürece bütün çalışanların dahil edilmesi bir gereklilik olarak görülebilir. Örgütsel kariyer yönetimi süreci, literatürde iki farklı Şekilde ifade edilmiştir. Bu ayrımların ilkinde göre örgütsel kariyer yönetimi süreci dört aşamalı bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 2003: 125).

İlk aşamada, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi amacıyla iş analizleri yapılır. Böylece, iş ve görev tanımları, iş spesifikasyonları ve bu işleri yapacak bireylerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmiş olur. Bu belirlemelerin sonucunda birey, gelecekte yer alabileceği pozisyonla ilgili bilgi edinmiŐ olur. Daha sonra örgüt yöneticilerinden ya da dıŐarıdan kariyer danışmanları atanarak kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleŐtirilmeye başlanır. Bir sonraki aşamada çalışanlarla ilgili bilgiler, performans değerleme sonuçları, kariyer ihtiyacı analizi gibi objektif veriler toplanıp incelenerek bireyin potansiyel durumu belirlenir. Son olarak; kariyer danışmanları, bireyleri mevcut durumlarını dikkate alarak kariyer planları doğrultusunda yönlendirerek gerekli geliştirme faaliyetlerinin yapılmasını sağlamaya çalışırlar.

Örgütsel kariyer yönetimi süreci; daha global ve stratejik bir açıdan ele alındığında öznel, nesnel ve bu iki boyutu bütünleştiren üç boyuttan oluşan bir model çerçevesinde incelenmektedir. Öznel boyutta insan değişikçe değişen değerlerden, tutumlardan, motivlerden ve kişilikten oluşurken nesnel boyut iş, işsel eylemler, pozisyonlar ve planlar gibi somut olgulardan oluşmaktadır (Hellriegel ve diğerleri, 1989; aktaran Kaynak ve diğerleri, 2000). Örgütsel kariyer yönetimi, bu model çerçevesinde incelendiğinde dört aşamalı bir süreç olarak incelenebilir (Kaynak, 2000; Kaynak, 2002; Klatt ve diğerleri, 1985):

### 1. Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlenmesi

Kariyer yönetimi uygulamalarında esas olan bütün çalışanlara kariyer planlarını gerçekleştirebilmeleri için eşit şekilde fırsat tanınmasıdır. Ancak modelin başarılı olabilmesi için belli sınırlamaların getirilmesi ve kariyer planı yapmış, üst pozisyonlarla ilgilenen, kariyer hedefi olan gibi çalışanların bu uygulamaların kapsamına alınması doğal bir sonuçtur. Bu belirlemede örgüt içi uyum ve dengelerin bozulmamasına dikkat edilmelidir.

### 2. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Örgütler hedefe ulaşmak için hangi yolun izleneceğini sistematik bir şekilde belirlemeye çalışır. Kariyer patikasının çizilmesi de bireylerin kariyer hedeflerine ulaşması için neler yapılacağı konusunda yol gösterici niteliğindedir (Kaynak, 1995). Kariyer patikasının çizilebilmesi için örgütler, öncelikle iş analizleri yaparak örgüt içindeki pozisyonları fonksiyonel özellikleri (görev, bilgi, beceri, vb) belirler, değişik işlerin benzer ve farklı özelliklerini belirleyerek detaylandırır. Böylece benzer özellikler taşıyan, aynı ortak paydada buluşan iş aileleri belirlenmiş olur. Bu noktadan hareketle bireyler, mevcut işleriyle ilişkili üst pozisyonları ve bu pozisyonun hangi niteliklerin kazanılmasını gerektirdiğini daha net bir şekilde görebilirken kariyer planlama uzmanları da bu işlemlerle kariyer planlarını kariyer patikalarını çizerek bütünleştirmeye çalışırlar.

### 3. Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bu aşamada süreç, nesnel boyuttan birey odaklı öznel boyutta devam etmektedir. Örgütler, kariyer yönetimi uygulamalarının başarılı olması için örgüt kültürünü ve gerçeklerini bilen, deneyimli örgüt yöneticilerini ya da psiko-sosyal açıdan yetkin olan

işletme dışından uzmanları kariyer danışmanı olarak atamaktadır. Kariyer danışmanları, bireylerin (çalışanların) kariyer beklentileri ile örgütsel ihtiyaçları bütünleştirmeye çalışmaktadır. Kariyer danışmanları konusuna ileride daha detaylı olarak değinilecektir.

#### 4. Bireysel Planların Geliştirilmesi

Kariyer danışmanları, iş ailelerinin belirlenmesinin ve kariyer patikalarının çizilmesinden sonra kariyer yönetimi uygulamaları kapsamına alınan bireylerin kariyer planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bireysel kariyer planlarının geliştirilmesi için bireylerle ilgili bilgiler, performans sonuçları, kariyer ihtiyacı analizleri gibi objektif veriler toplanarak personel profilleri çıkarılır ve işgörenlerin potansiyel yetileri saptanır. Kariyer danışmanları bütün bireyleri özellikle de kariyer yolu açık olmayan bireyleri teşvik etmeli ve verimliliklerini düşürmemek için alternatif kariyer amaçları sunarak ufuklarını açmalıdır. Son olarak, bu sürecin etkin olarak işlemesi ve başarılı olması için bireyler danışman olanaklarından haberdar edilmelidir. Böylece bireyler hangi yükselme şanslarına sahip olduğu ve bunlara ulaşmak için neler yapması gerektiği (eğitim, vb) konusunda bilinçlenmiş olacaktır.

Örgütsel kariyer yönetimi süreci, bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer yönetimi uygulamaların bütünleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

##### 1.1.2.3. Kariyer Yönetimi Araçları

Örgütler, bireylerin sorumluluğunda olan kariyer planlarının gerçekleştirilmesi çabalarına destek sağlamaktadırlar. Bu destek kapsamında örgütler, öncelikle çalışan bireylerin kendi tercihleri ve potansiyelleri ile örgüt gereksinimlerini uyumlaştıran, bireylere olanaklar sağlayan bir süreç tasarlarlar. Örgüt, bireye iş ve kariyer gelişimi fırsatları hakkında bilgi ve uygun kaynaklar ile gelişim için elverişli bir ortam sağlar. Bunun için örgütler bireylere kariyer yönetimi araçları sunarlar. Buna karşılık birey; kendini, potansiyelini ve beklentilerini tanıyıp değerlendirerek kariyer planını etkin bir şekilde gerçekleştirmek için kariyer yönetimi araçlarını kullanır. Bu kariyer yönetimi araçlarını örgütler sağlayabileceği gibi birey kendi imkanları ile de bu araçlardan yararlanabilir (Aytaç, 1997). Kariyer yönetimi araçlarının ülkemizde henüz pek yaygın

olmadığı ve özellikle büyük şirketler tarafından kullanıldığı belirtilmektedir (Uzun, 2003).

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan bu araçlar, literatürde kariyer geliştirme programı olarak da adlandırılmaktadır (Aytaç, 1997; Bingöl, 2003; Aldemir ve diğerleri, 2001; Aytaç, 200).

#### **1.1.2.3.1. Kariyer Haritaları**

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzerine kullanılan bir tekniktir (Acar, 2000; aktaran Özden, 2001: 163). Diğer bir ifade ile kariyer haritaları; örgüt dahilindeki bütün pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır (Özden, 2000; aktaran Özden, 2001). Örgütler, kariyer haritaları aracılığıyla çalışanların görev alabileceği yatay ve dikey kariyer yollarını bireylere iletirler. Böylece çalışanlar, bu haritaları kullanarak kariyerlerini gerçekleştirme yolunda sağlıklı adımlar atabilirler. Çünkü kariyer haritalarında iş ve pozisyonların profilleri ile bu pozisyonlar için gereken yetkinlikler, hizmet süresi ve diğer unsurlar belirlenmiştir (Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001).

#### **1.1.2.3.2. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanları, örgüt içindeki insan kaynakları yöneticileri arasından ya da örgüt dışındaki profesyonel danışmanlık şirketleri ile mentor (hami) adı verilen deneyimli yöneticiler arasından seçilmektedir (Aytaç, 1997; Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001). Kariyer danışmanları bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmalarına, uygun kariyer basamaklarını uygulamalarına ve kariyer hedeflerine yönelmelerine yardımcı olurlar (Aydemir, 1995; aktaran Yıldız, 2000). Yöneticiler ve profesyoneller dahil bütün çalışanlar örgütteki gelişim ve öğrenim olanaklarından sürekli haberdar olabilmek ve kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak ve fırsatları değerlendirmek amaçlarıyla kariyer danışmanlarından yardım alırlar (Bingöl, 2003). Çünkü kariyer danışmanlığı bir anlamda bireylerin potansiyellerini ve isteklerini dikkate alarak bireylere örgüt içinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Özden, 2001:164).

#### **1.1.2.3.3. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberleri, deneyimsiz olan çalışanlara kariyer gelişiminde yardımcı olan kişilerdir (Aytaç, 2000). Kariyer rehberleri, kariyer danışmanlığını tamamlayıcı bir unsur olarak örgütü çok iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri arasından seçilirler (Özden, 2001). Kariyer rehberliği; çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunar, çalışanların profesyonel yetkinlikler kazanmasını hedef alan, çalışanların beklentileri ile örgüt ihtiyaçlarını bütünleştiren gerçekçi hedefler ortaya koyan ve çalışanı bu hedeflere ulaşmak için izlemesi gereken yolu gösteren bir çalışmadır (www.insankaynaklari.com, 2005). Çalışana hangi kitapları okuyabileceği, hangi kurslara katılabileceği kısacası hedefe ulaşmak için neler yapılabileceği konusunda önerilerde bulunulur (Aydemir, 1995; aktaran Aytaç, 1997). Diğer bir ifade ile kariyer rehberi, eğitimlik rolü üstlenir (Can ve diğerleri, 1995; aktaran Aytaç, 1997).

#### **1.1.2.3.4. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak ve kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak amacıyla çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (Aytaç, 1997: 140). Bu merkezler, kariyer danışmanlığının ve kariyer rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şekli olduğundan büyük şirketlerde uygulanabilmektedirler (Özden, 2001; Bayraktaroğlu, 2003). Kariyer merkezleri çalışanlara istihdam hizmeti sunarlar, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, kariyer değerlendirmeye yönelik bilgi kaynağı (kitap, video ve bilgisayar programları, magazinler, vb.) yaratırlar. Kariyer merkezleri ile çalışanların geliştirdiği fonksiyonun bir parçası olarak kariyer geliştirme programlarının yönetilmesi ve edinilen bilgilerin aktarılması amaçlanmaktadır (Yıldız, 2000).

#### **1.1.2.3.5. Koçluk**

Koçluk, 1990'lı yıllarda geliştirilen ve belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir (Mathis ve diğerleri, 1994; aktaran Yıldız, 2000). Kariyer rehberliği ve danışmanlığının yetersiz kalması durumunda örgüt dışından görevlendirilen koçlar, kişisel kariyer planlama uzmanlarıdır. Çalışanların kariyerini etkileyebilecek bütün faktörler ile ilgili fikirler geliştirir,



çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yaparlar. Koçlar bunu gerçekleştirmek için çalışanın yeteneklerini keşfetmesini sağlayarak güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini öğrenmesine yardımcı olur (www.insankaynaklari.com, 2005).

#### **1.1.2.3.6. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanları önceden belirlenen hedeflere ulaştırma ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir (Özden, 2001; Aytaç, 1997). Bu programlar ile kurumsal, bireysel ve takımsal öğrenme sağlanabilir, çalışanlar da şirket içinde ve dışında kariyerleri ile ilgili karar verme ve iş geliştirme becerilerini geliştirebilirler (www.insankaynaklari.com, 2005). Bu programlar iş başında, iş dışında ya da örgüt dışında yapılabilir. Kısacası; bu programlar örgütlerin çalışanlarına sunduğu kendini gerçekleştirme fırsatları olup oryantasyon, teknik ve yönetsel beceriler eğitimlerini kapsar (Aldemir ve diğerleri, 2001).

#### **1.1.2.3.7. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir (Mathis ve diğerleri, 1994; aktaran Özden, 2001:167). İş rotasyonu, çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Bu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar (Dessler, 1988; aktaran Yıldız, 2000). Ayrıca; bulunduğu pozisyondan memnun olmayan ya da yeterli performansı göstermeyen çalışanın diğer görevlere geçişi sağlanarak farklı bir görevde başarılı olması sağlanabilir (www.insankaynaklari.com, 2005).

#### **1.1.2.3.8. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, bir pozisyonun daha çok iş ve işlem yapılabilecek şekilde yeniden organize edilmesi (Dereli, 1995; aktaran Aytaç, 1997) ve mevcut işlere; yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere

yeniden biçim verilmesidir (Palmer, 1995; aktaran Aldemir ve diğerleri, 2001). Böylece çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayarak (Kaynak ve diğerleri, 1998; aktaran Özden, 2001) çalışanları iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırır (www.insankaynaklari.com, 2005).

Yukarıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılanların dışında kariyer atölyeleri (workshoplar), alıştırma kitapları, kariyer planlama grupları, özel gruplar için programlar, kariyer değişim danışmanlığı ve psiko-teknik uygulamalar gibi kariyer yönetimi araçları mevcuttur. Ancak bu araçların kullanımı diğerleri kadar yaygın değildir (Aldemir ve diğerleri, 2001; Türk, 2002; Aytaç, 1997).

#### **1.1.2.4. Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

Kariyer yönetimi uygulamaları, örgütlerin bireylerin kariyer planlarını geliştirmelerini ve bu planları gerçekleştirmelerini sağlamak üzere bireye odaklanarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler; örgütsel politikalara, normlara, gelenek ve değerlere bağlı olarak birey işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren uygulamaya başlanır. Terfi, transfer, işten çıkarma ve emeklilik gibi kararları içeren kariyer yönetimi uygulamaları; işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonları ile koordineli bir şekilde yürütülmektedir (Aytaç, 1997).

Kariyer yönetimi araçları ve uygulamaları ile bireylerin kariyer planlarını gerçekleştirmesi, motivasyon ile bireysel performansın artırılması, başarılı çalışanların iş yerinde tutulması ve dolayısıyla örgütsel performansın artırılması amaçlanmaktadır (Aytaç, 1997; Anafarta, 2001).

##### **1.1.2.4.1. İç İşe Alım**

İç işe alım uygulamaları, personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanmasını ifade etmektedir. Personel ihtiyacı duyulan diğer bir ifade ile açık olan pozisyon için iş tanımı ve gereklerini, kimlerin baş vurabileceğine dair bilgileri içeren bir iş duyurusu hazırlanır. İş duyurusu ile bildirilen nitelikleri taşıyan örgüt çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayı ile boş olan pozisyon için başvurabilir. Sonuçta, nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur (Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001).

İç işe alım uygulamaları, adil ve objektif bir şekilde yapılırsa örgüt içinde olumlu bir hava oluşacaktır. Ayrıca bu uygulamalar, başvuran için daha üst pozisyonu ifade ediyorsa “terfi” ve farklı bir örgütsel fonksiyona ait pozisyonu ifade ediyorsa “transfer ve yer değiştirme” anlamına gelmektedir. İç işe alım ise terfi, transfer ve yer değiştirme uygulamalarından farklı istekli çalışanların başvurmasını sağlamak amacıyla iş duyurusunun yapılmasıdır (Özden, 2001:169).

#### **1.1.2.4.2. Terfi**

Terfi, çalışanın mevcut konumundan daha fazla yetki, sorumluluk ve otorite sahibi olmasını ifade eden daha üst bir pozisyona atanmasıdır. Psikolojik anlamda ise terfi; bireyin güvenlik, ait olma, kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder (Cascio, 1992; aktaran Aytaç, 1997: 115).

Terfi kararında kıdem ve liyakat esas alınmaktadır. Günümüzde terfinin liyakat (yeterlilik) esasına göre yapılması gerektiği ifade edilse de birbirine yakın niteliklere sahip adaylar arasında kıdemli olanın öncelikli olmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Yeterlilik esas alındığında performans değerlendirme önem kazanmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme objektif olarak gerçekleştirilmeli ve sonuçları terfi kararında esas alınmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001).

Örgütteki terfi politikası, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmayacak biçimde açık ve adil olmalıdır (Yıldız, 2000). Aksi halde bireylerin kariyer değerlendirme , yönetim ve planlamasına, örgüte olan güvenini ve bağlılığını azaltacağından örgütte huzursuzluk ortaya çıkar (Aytaç, 1997: 115). Ayrıca terfiler doğru bir şekilde yapılırsa çalışanların motivasyonu ve bağlılığı artacağından örgütsel başarı da artar (Bayraktaroğlu, 2003).

#### **1.1.2.4.3. Transfer ve Yer Değiştirme**

Transfer ve yer değiştirme, bireyin örgütteki yatay hareketlerini ifade etmektedir. Transfer ve yer değiştirme, çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, mevcut iş yerinde aynı iş ailesinde benzer nitelikteki bir göreve ya da başka bir yerdeki göreve atanmasıdır. Bu uygulamada bireyin yetki, sorumluluk, otorite ve ücret düzeyinde ya hiç değişme olmamakta ya da çok az bir değişiklik olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 142).

Günümüzde transfer ve yer değiştirme uygulamaları, kariyer yönetimi uygulamaları içinde küçülme ve yalın organizasyon uygulamaları ile birlikte ağırlık kazanmaya başlayacaktır. Bu nedenle kariyer planı içinde dikey hareket azalacağından yatay kariyer hareketlerle de terfilerde olduğu gibi kazanımlar sağlanacaktır (Özden, 2001).

Transfer ve yer değiştirme uygulamalarında da terfi ve personel seçiminde olduğu gibi uygun olan bireyi hak ettiği yere getirmek esas olmalıdır (Çelebioğlu, 1990; aktaran Özden, 2001).

#### **1.1.2.4.4. İşten Çıkarma**

İşten çıkarma, iş hayatında en son çare olarak görölmesi gereken, birey ve örgüt üzerinde önemli etkileri olan bir uygulamadır. İşten çıkarmanın düşük performans gibi özel ve ekonomik durgunluk gibi genel nedenleri olabilir. İş Kanunu'nda işverenin çalışanı tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler belirlenmiştir. Bu haklı nedenler dışında çalışanın işten çıkarılması, başarılı kariyer yönetimi uygulamaları açasından en az terfi kararı kadar önemlidir. Bu nedenle işten çıkarma kararından önce çalışana davranışlarını ve performansını düzeltmesi için bir şans verilmeli ya da bu durumun zorunlu olması halinde işten çıkarılacak çalışanlar, belirlenmiş olan kriterlere göre doğru ve kalanlar için tedirginlik yaratmayacak şekilde belirlenmelidir (Bayraktaroğlu, 2003).

İşten çıkarma, örgüt ve birey için olumsuz etkilere sahiptir. Örgütler insan kaynağına verdiği önemi göstermek, motivasyonu ve kurumsal bağlılığı artırmak (Özden, 2001), işten çıkarılanların kariyer geçişlerindeki hızı düşürmemek ve bu geçişlerdeki psikolojik safhalarla ilgili olarak çalışanlara yardımcı olmak amacıyla dışarıda istihdam sağlama programları uygulamaktadırlar (Aldemir ve diğerleri, 2001). Bu programlar, işten çıkarılanlar için alternatif bir çözüm yolu olan kariyer değişim danışmanlığı (outplacement) adı verilen kariyer yönetimi uygulamasını ifade etmektedir. Kariyer değişim danışmanlığı (outplacement), 1990'lı yıllardan itibaren sosyal sorumluluk anlayışı ile birlikte ortaya atılan bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Bu uygulama, işten kendi isteği dışında ayrılan bireylere en kısa sürede tekrar arzu ettikleri gibi bir iş bulabilmeleri için danışmanlık hizmeti verilmesidir (Doherty, 1998; aktaran Türk, 2002). Bu uygulama, işten çıkarılanların yeni iş bulmalarına yardımcı olduğu gibi örgütler için de işten çıkarma konusunda kolaylıklar sağlamaktadır (Türk, 2002).

Görüldüğü üzere olumsuz etkileri olabilecek işten çıkarma, belli bir politika dahilinde en adil şekilde uygulanmaya çalışılmalıdır.

#### **1.1.2.4.5. Emeklilik**

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile düzenlenmiştir. Buna bağlı olarak koşulları sağlayan birey, kendi isteği ile emekli olabilir. Diğer bir ifade ile işten ayrılmak isteyen birçok kişi, özellikle emekliliğe hak kazanmışsa kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Ancak bazı çalışanlar bu hakkı kazanmış olsalar da çeşitli nedenlerle örgütte kalmaya devam edebilir (Cascio, 1992; aktaran Aytaç, 1997).

Örgütler için emeklilik; küçülme gibi kararların uygulanışı esnasında özendirici nitelik taşır. Diğer taraftan; emekli olan çalışandan ne şekilde yararlanacağına ilişkin bir tutumun belirlenmesi ve bu çalışanların yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesi örgüt açısından oldukça önemlidir (Özden, 2001). Bazı çalışanlar için emeklilik, ikinci kariyere başlangıcını ifade edeceğinden örgütler emeklilik öncesi kariyer danışmanlığı programı uygulamaktadırlar.

#### **1.1.2.4.6. Oryantasyon**

Yeni işe başlayanlara, terfi edenlere ya da görev yeri değişenlere yeni işlerine, örgüt kültürüne, çalışma usullerine, mevcut çalışanlara, sosyal ortama uyum sağlamaları ve bu uyum sürecini kısaltmak amacıyla yürütülen programlara oryantasyon adı verilmektedir. Bu programlar özellikle yeni işe başlayanlar için çok önemlidir. Bazı örgütlerde oryantasyon, diğer eğitim programları ile bütünleştirilerek önemli bir eğitim yönetimi uygulaması haline gelmektedir. Ayrıca oryantasyon bireyin iş yerine, iş yeri kurallarına, idari düzenlemelere, örgüt değerlerine diğer bir ifade ile işin kendisinden çok örgüt kültürüne ilişkin eğitim etkinlikleridir (Fındıkçı, 2002).

#### **1.1.2.4.7. Yönetici Geliştirme**

İş yaşamının değişen koşulları altında örgüt başarısında yönetimin ve bu nedenle yöneticilerin sahip olduğu niteliklerin önemi atmıştır. Örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte yöneticiler, örgüt dışından ya da daha olumlu olacağı düşüncesiyle örgüt içinden yetiştirilerek sağlanabilir (Özden, 2001).

Yönetici geliştirme, örgüt geliştirmenin bir parçası olarak yönetim tarzını, örgüt yapısını ve ilişkilerini gözden geçirip değiştirerek bireysel ve kurumsal etkinliği artırmayı hedefleyen planlı bir girişimdir. Ayrıca her düzeydeki yöneticilerin profesyonel ve kişisel anlamda gelişim süreci olarak, örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip yöneticilerin bulunabilirliğini sağlama amacı taşır. Bu programlar, çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli olan temel becerilerden daha fazla beceri kazandırmak üzere düzenlenir (Barutçugil, 2004). Bu kapsamda yönetici adayı, yetenek havuzu (talent pool) (Özden, 2001) ve duyarlılık eğitimi, danışmanlık alma gibi (Barutçugil, 2004) teknikler kullanılmaktadır.

Yönetici geliştirme programları, programa dahil olan ve olmayan çalışanlar üzerinde oluşturacağı etki dikkate alınarak özenle hazırlanmalıdır. Ayrıca başlangıçta benzer pozisyonlar için benzer nitelikte bütün çalışanlar yönetici adayı olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu adayların gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak programın kapsamı daraltılmalıdır (Özden, 2001).

#### **1.1.2.4.8. Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme; özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak ya da böyle bir durumda o pozisyonun mevcut çalışanlar tarafından hızla doldurulması amacıyla yapılan planlama ve çalışmalardır (Barutçugil, 2004). Örgütsel yedekleme planlaması; uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde de tanımlanabilir (Eastman, 1995; aktaran Aytaç, 1997).

Yöneticiler, belirli bir zaman dilimi içinde kendi yerlerine gelecek bireyleri belirler, onların yetişmesine yardımcı olur ve yerlerine kimin geleceğine karar verme sürecine de katılırlar. Uzun vadeli projelerin ve sık yaşanan değişikliklerin yaşandığı örgütlerde yönetimin başarılı bir şekilde kesintisiz sürmesi diğer bir ifade ile örgütün sürekliliğinin sağlanması için önemlidir. Bu nedenle; yedekleme planı örgütün uzun vadeli, stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi ile başlar (Barutçugil, 2004).

Kısacası; kariyer yönetimi, insan kaynakları politikasının bir parçasıdır ve işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme gibi diğer insan kaynakları süreçleri ile ilgilidir. Kariyer yönetimi politikalarının biçimsel, objektif ve adil bir şekilde uygulanması; bireylerin örgütlerde kariyer planlarının gerçekleşmesine olan güvenini artıracak; subjektif değerlendirme ve ayrımcılık endişelerini ortadan kaldıracak, çalışanların motivasyonunu ve böylece örgütsel bağlılığı artıracaktır.

#### **1.1.2.5. Kariyer Sorunları**

Kariyer planlama ve kariyer yönetimi süreçleri içinde örgütler ve bireyler, iş yaşamı ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar, örgütün genel yapısından ve kültüründen ya da bireyin kendisinden kaynaklanabilir. Diğer bir ifade ile; genel olarak kariyer sorunları olarak adlandırılan bu sorunlar, örgütün kariyer yönetimi uygulamalarından, bireyin özel durumundan ve içinde bulunduğu kariyer devresinden kaynaklanabilir. Bu sorunlar, hem bireyler hem de örgütler üzerinde psikolojik yıpranma, motivasyon bozukluğu ve gerginlik gibi olumsuz etkiler oluşturabileceğinden etkin bir şekilde çözümleri gerekmektedir (Aytaç, 1997; Bayraktaroğlu, 2003).

Bu bölümde kariyer sorunları genel olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Ancak; bireyin içinde bulunduğu kariyer devresinden kaynaklanan sorunlar, kariyer devreleri başlıklı bölümde inceleneceğinden bu bölümde ele alınmayacaktır.

Kariyer sorunlarını genel olarak şu şekilde özetleyebiliriz:

##### **1.1.2.5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Devletin sosyal politikası ve kadın istihdamını genişletme çabaları ile eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere paralel olarak kadınların toplumsal rolü değişmektedir (Brown, 1989; aktaran Özden, 2001). Buna bağlı olarak çalışma yaşamında kadınların sayısının artmasıyla birlikte cinsiyete bağlı kariyer sorunları da önemli bir tartışma alanı oluşturmuştur (Aytaç, 1997). Çünkü kadınlar, kariyer basamaklarını çıkarken erkeklerden çok daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların nedenleri arasında kadınların ailevi sorumlulukları, toplumun özellikle çocuklar ile ilgili beklentileri, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alana kaydırmaları, kadınların yöneticilik için gerekli nitelikleri tam olarak taşımadığı ya da kadınların duygusal davranacağı düşüncesi sayılabilir (Aytaç, 1997; Özden, 2001). Diğer bir ifade

ile kadınlar; psikolojik, sosyolojik ve kurumsal engellere bağlı olarak aile, iş, kariyer ve çocuk sorumlulukları arasında birçok sorunla karşılaşmaktadır (Acar, 1990; aktaran Aytaç, 1997).

Son yıllarda tepe yöneticisi olan kadınların sayısı artmasına rağmen örgütlerde kadınlara yönelik ayrımcılık halen geçerlidir. Bu durum, cam tavan kavramı ile ifade edilmektedir. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır ve bu tavanın kırılması oldukça zordur (Boone ve Kurtz, 1997; aktaran Aytaç, 1997).

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar arasında kadınların kariyerlerine daha fazla emek vermeleri, ücret adaletsizliği, ailedeki sorumluluğun daha fazla olması ve cinsel taciz sayılabilir (Erdoğmuş, 2003).

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar akademisyenler için ele alındığında yine aynı tablo ile karşılaşmaktadır. Öğretim elemanı olarak kadınlar için toplumsal rol ve görevleri gereği annelik ve eğliğin yanı sıra akademisyenlik mesleğini sürdürmek ve akademik kariyer basamaklarında girdiği sınavlarda başarılı olup belli ünvanlara hak kazanmak erkeklere oranla daha zordur. Çünkü bir akademisyenin kariyerini sadece yetenek belirlememektedir. Zaman, yer, ortam ve para da başarı grafiğini etkilemektedir. Belli saat dilimlerine bağlı olmayan akademisyenlik görevi, kadının ev hayatını sekteye uğratabildiği gibi aile hayatı özellikle de çocuk kadınların bilimsel üretimini olumsuz yönde etkilemekte ve akademik ilerlemesini yavaşlatabilmektedir. Bu nedenle olsa gerek, Avrupa'da üniversite mezunlarının yarısı kadın olmasına rağmen profesörlerin %10'u kadındır. Ayrıca İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre kadınların erkekler kadar başarılı sayılabilmesi için erkeklerin iki katı yayın yapması gerekmektedir (Bridge, 2001; aktaran Aytaç ve diğerleri, 2001).

Bu sorunların çözümü için örgüt kültürlerinin ve yasal düzenlemelerin kadınların erkeklerle eşit koşullara sahip olmasını desteklemesi (Bayraktaroğlu, 2003) ve alternatif kariyer yollarının oluşturulması gerekmektedir (Aytaç, 1997).

#### **1.1.2.5.2. Çift Kariyerli Eşler**

Eğitimdeki ilerlemeler, daha fazla kız çocuğunun öğrenim görmesi, kadınların çalışma hayatındaki rolünün artması, istihdamda eşit fırsat sağlanmasına ilişkin yasal



düzenlemeler çift kariyerli eşler sorununu gündeme getirmiştir. Çift kariyerli eşler, eşlerin her ikisinin de bir kariyere sahip olması durumudur (Bingöl, 2003).

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde oluşabilir. Örneğin; aynı fakültenin aynı ya da ayrı bölümlerinde, farklı üniversitelerde akademik kariyer yapan eşler ya da eşlerden birinin üniversitede ve diğersinin başka bir sektörde kariyer yapması ile oluşabilir (Aydemir, 1995; Aytaç ve diğersleri, 2001).

Böyle bir durum, eşler için olduğu kadar örgütler için de sorun oluşturmaktadır. Bu sorunlar özellikle kadın çalışanlar tarafından yoğun olarak hissedilmektedir. Kariyer ile aile arasında denge kurmak, ailevi sorunların işe ve işe ait sorunların aileye yansması, eşlerden birinin kariyerine öncelik verilmesi gerektiğinde özellikle kadının kariyer planının aksayacağı görüşü, çocuklu kadının işten ayrılmak durumunda olması ve hırslı eşlerin kariyerlerini engellediği düşüncesi ile boşanma yoluna gitmeleri yaşanan sorunlar arasında sayılabilir. Bu sorunlar eşlerin psikolojisini bozup motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Bingöl, 2003; Hertz, 1986; aktaran Aytaç ve diğersleri, 2001). Eşler arasındaki kişisel, ailevi ve mesleki anlamdaki rekabete dayalı sorunlar ve beklentiler örgütleri de etkilemektedir. Bu eşlerin durumu örgütlerin izin politikaları da dahil olmak üzere örgütün istihdam politikalarını etkilemektedir. Bazı örgütler, verimliliğin olumsuz etkilenmesini engellemek için karı koca istihdamına yer vermez iken (Werbel ve Hames, 1996; aktaran Aytaç, 2001) bazıları çift kariyerli eşler sorununun çözümü için daha duyarlı davranmaktadır. Bu amaçla örgütler; her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlamakta (Bayraktaroğlu, 2003), esnek personel politikaları ve esnek çalışma saatleri oluşturmakta, çocuk bakım hizmetleri vermekte, evde iş imkanı sağlamakta (Mathis ve Jackson, 1994; aktaran Aytaç ve diğersleri, 2001), ücretsiz izin hakkı ve danışmanlık hizmeti vermekte ((Bingöl, 2003), geleneksel rol beklentilerinden kaynaklanan sorunların çözümü için de eş yardım programları uygulanmaktadır (Hertz, 1986; aktaran Aytaç, 2001).

Üniversitelerde de çift kariyerli eşlerin sayısının giderek artacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca daha önce bu durumun bir sorun olmasının ötesinde kariyer amaçları birbirine yakın kişiler olarak akademisyen eşlerin birbirlerine bilimsel açıdan destek verdikleri, aile içinde rol paylaştıkları ve bilimsel üretimlerinin arttığı düşünülmektedir. Çift kariyerli evliliklerin başarı ya da başarısızlığı, bireylerin iç güvenliğine ve yaşamlarını

her iki kariyerin yararına düzenleme istek ve yeteneklerine bağlıdır (Palmer, 1994; aktaran Aytaç ve diğerleri, 2001).

Sonuç olarak; çift kariyerli eşler ve örgütler hem bireysel hem de örgütsel performansı artırmak için çaba sarf etmelidir. Bireyin kendini geliştirip motivasyonunu artırmasına yönelik her türlü destek, akademisyenlerin verimliliğini, aidiyet duygusunu ve eğitim kalitesini artıracaktır.

#### **1.1.2.5.3. Çift Kariyerlilik**

Kariyer yönetiminde karşılaşılan bir diğer sorun da çift kariyerlilik. Çift kariyerlilik, bir bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır (Özden, 2001: 196). Diğer bir ifade ile bir bireyin aynı zamanda iki farklı kariyere birden sahip olması ve her iki kariyerde de yükselme çabaları içerisine girmesidir (Şimşek, 2001; aktaran Bingöl, 2003).

Bireyin birden fazla alanda eğitim almış olması ve bu alanlarda deneyim kazanmış olması bireye bu alanlarda ilerleyebilme olanağı (Bayraktaroğlu, 2003) ve her iki iş de bireye unvan, statü, kariyer ve prestij sağlamaktadır (Aytaç, 1997).

Bu durumun bir sorun olarak görülmesinin sebebi, her iki kariyer yolunda ilerleme çabasında olan birey, enerjisini iki kariyeri arasında paylaştığından zorlanacağı ya da her iki işinde ya da en azından birinde başarısız olacağı düşüncesidir (Şimşek, 2001; aktaran Bingöl, 2003). Bu nedenle başarılı olmak, bu zorlukları ortadan kaldırmak, iş tatminini ve motivasyonunu artırmak isteyen bireyler her iki kariyerini geliştirmek yerine daha fazla ilgi duyduğu ve hedeflediği kariyer basamağında ilerlemeyi tercih etmelidir (Aytaç, 1997).

#### **1.1.2.5.4. Ay Işığı Sorunu**

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdamdaki birinin haftanın 12 veya daha fazla saati dışarıda çalışması olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 1994; aktaran Aytaç, 1997: 226). Diğer bir ifade ile; ay ışığı sorunu bir örgüte bağımlı olarak çalışan bir bireyin gelir yetersizliği, tecrübe ve yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile örgüt dışında kendi hesabına çalışmasıdır (Özden, 2001). İkinci bir iş olarak değerlendirilmeyen ay

ışığı, bazı uzmanlara göre bir kariyer gelişim stratejisidir (Mathis ve Jackson, 1994; aktaran Aytaç, 1997).

Ay ışığına verilebilecek en basit örnek, bir öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi olabilir (zden, 2001).

Bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmesi nedeniyle bu durum engellenememektedir. Bu durumu çözmek için örgütler farklı yollar izlemektedirler. Yöneticiler; bireylerin temel işlerine harcaması gereken enerjiyi diğerk işte kullanmasının düşük performansla, işe geç gelmesine, erken ayrılmasına, devamsızlığa, iş sadakatinin azalmasına neden olacağı düşüncesiyle bu bireylerin kariyer ilerlemesini engellemekte ya da bu bireyleri işten atmakla tehdit etmektedirler. Diğerk tarafta bazı örgütler de doğrudan kendilerine rakip olmadıkları sürece bu bireylerin ay ışığı durumunda olmasına karşı çıkmamaktadır (Aytaç, 1997).

Ay ışığı sorununun çözülmesi ya da en aza indirgenmesi, örgütlerin iş güvenliğine önem vermesine, çalışanlara iyi olanaklar sağlanmasına ve iş tatmininin artırılmasına bağlıdır (zden, 2001).

#### **1.1.2.5.5. Gözden Düşme**

Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademedede durağanlık pozisyonuna girmesidir (Tınar, 1996; aktaran Aytaç, 1997: 237). Gözden düşme sorununun nedenleri arasında kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik ve belki de en önemlisi örgütün tavrı sayılabilir (Aytaç, 1997: 237).

Gözden düşme, bireye olduğu kadar örgüte de zarar verecektir. Bu sorunu akademisyenler açısından değerlendirdiğimizde bireyde güvensizliğe, korkuya, gerginliğe, endişeye, suçluluk duygusuna, üzüntüye ve en önemlisi bilimsel etkinliğin azalmasına neden olacaktır. Üniversite yönetimi için de maliyetin artmasına, zaman ve hizmetin boşa gitmesine, niversitenin temel işlevi olan bilim üretiminin azalmasına neden olacaktır (Aytaç ve diğerkleri, 2001).

Bu sorunun çözümü için öncelikle bu duruma neden olan faktörler incelenerek önlemler alınmalıdır. Bu amaçla bireyler yeni kariyer yollarına yönlendirilmeli, iş genişletilmeli ve performans değerlendirme çok yönlü yapılmalıdır. Böylece bireyin güven duygusu ve örgütsel bağlılığı artacak ve devamsızlığı azalacaktır (Ataol, 1989; aktaran Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.1.2.5.6. İşten Çıkartılma**

İşten çıkartılma, çalışan bireyin iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Bir kariyer yönetimi uygulaması olan bu durum özellikle bireyler için önemli bir sorundur. İşten çıkartma performans düşüklüğü, sözleşme süresinin bitmesi gibi haklı nedenlere dayanabilir ya da üretim hattının kesilmesi, işyerinin kapatılması ve küçülme gibi çalışanın kontrolü altında olmayan nedenlere dayanabilir. Toplu sözleşme ile istihdam güvencesi olan ve yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için bu sorunun ortaya çıkması daha düşük bir ihtimaldir. Ancak yöneticiler için böyle bir güvence söz konusu değildir (Boone ve Kurtz, 1992; aktaran Aytaç, 1997).

İşten çıkartılma bazı çalışanlar için kariyer yaşamlarının sona ermesi bazıları için de potansiyellerini değerlendirebilecekleri yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Örgütler işten çıkartılmanın olumsuzluğunu gidermek amacı ile kariyer değişimi danışmanlığı (outplacement) hizmeti vermektedirler. Bu hizmetle örgütler işten çıkardıkları çalışanın işsiz kalmasını engelleyip çalışanın potansiyeline uygun yeni bir iş bulmalarına yardımcı olmaktadır (Aytaç, 1997; Özden, 2001; Türk, 2002).

İşten çıkartılma sorunu, akademisyenler için sözleşmeli statü olan araştırma görevliliği ve yardımcı doçentlik evresinde söz konusu olmaktadır. Sözleşme süresi sona eren bir akademisyenin sözleşmesi, akademik birimdeki ilişkilerin çatışmacı bir zihniyetle sürdürülmesi ya da bilimsel aktivite eksikliği nedeni ile uzatılmayabilir. Böylece bireyin akademik kariyeri sona erecek ya da birey işsiz kalacaktır. Bu durumla karşı karşıya kalan, bilimsel uzmanlık kazanan ya da doktorasını tamamlayan bir araştırma görevlisi için diğer üniversiteler ve meslek yüksek okulları bir alternatif oluşturmaktadır. Ancak bu bireyin yeni bir iş imkanı bulması yine de zaman alacaktır (Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.1.2.5.7. Stres ve Tükenmişlik**

Stres, günümüz insanının en önemli sorunlarından biridir.

Stres; bireyin kendisi ile çevresi arasındaki etkileşimi içeren ve çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik ruh halidir (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1990: 297; aktaran Aytaç, 1997).

Stres çok çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Dışsal faktör olarak ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimler; bireysel faktör olarak kişilik özellikler, güdülenme düzeyi, hastalık ve ailevi sorunlar strese neden olabilir. Çalışma yaşamı ve örgütsel faktörler de strese neden olabilir. Bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet, mesleki roller, özellikle kadınlar için rol çatışması bu faktörler arasında sayılabilir. Ayrıca kariyer yönetimi boyutunda ele alınabilecek stres kaynakları da mevcuttur. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi beklentisi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi, bireyin hiç beklemediği bir göreve getirilmesi, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engelleme ve işten çıkartılma gibi durumlar bu stres kaynakları arasında sayılabilir. Bu sorun, bireyin kariyer gelişimini ve kariyer planlamasını olumsuz yönde etkileyecektir (Aytaç, 2001; Özden, 2001; Aytaç ve diğerleri, 2001).

Stres, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında bireylerin ve örgütlerin stresten olumsuz yönde etkilendiğini görmekteyiz. Çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığını bozar diğer bir ifade ile çalışan için iş anlamını yitirir, gelecek umudu kalmaz, hayal kırıklığı yaşanır, endişe ve korku oluşur, bu psikolojik sorunların sonucunda birey fizyolojik olarak hasta olabilir. Stresin örgüte olan yansımaları da çok çeşitlidir. Bireylerin performansındaki belirgin düşüşler örgütsel etkinliği azaltır, personel devri ve işe devamsızlık oranı artar, iş kazalarına neden olur, örgüt genelinde stres oluşumu yaygınlaşabilir (Aytaç, 1997).

Akademik yaşam içinde de çalışma yaşamı, kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlar, beklentiler ve bunların karşılığında gerçekleşen durumlar öğretim elemanları için birer stres kaynağıdır. Akademisyenlerin stres kaynaklarını daha detaylı olarak şu şekilde sıralayabiliriz: İş güvenliği, akademik terfi ve transfer, özellikle kariyerde azalmanın başladığı devrede yaşlanma ile işe yaramıyor olma ve bilimsel aktivite üretmemeye düşüncesinden kaynaklanan üzüntü ve endişe, akademik yükseltmeler sırasında yanlış alınan bir karar, performans değerlemede ve ders dağılımındaki adaletsizlik, uzun zamandır kadro bekleyen bireyin kadroya yerleştirilmemesi, bireye öğretim görevinin

yanı sıra yönetim görevlerinin yüklenmesi. Yaşanan stres sonucunda öğretim elemanının bilimsel aktivitesi ve üniversitenin öğretim kalitesi olumsuz yönde etkilenecektir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

Bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyen stres, kontrol altına alınması gereken önemli bir sorun haline gelmiştir (Torun, 1996; aktaran Aytaç, 1997). Bireylerin stresi yenmek için çaba göstermesi gerekli ancak yetersiz bir arayıştır. Çünkü örgüt kültürü, stres oluşumunda önemli bir unsurdur. Buna dayalı olarak örgütlerin yerine getirmesi gereken birçok sorumluluk vardır. Örgüt, çalışma ortamını stres oluşumunu engelleyecek ya da en aza indirecek şekilde düzenlemelidir (Özden, 2001). Örgütün bu konuda yapabilecekleri tükenmişlik sorunu incelenirken daha detaylı olarak açıklanacaktır.

En hafif etkisi ile bireyin performansının düşmesine neden olan stresin daha ileri aşamasında birey duygusal açıdan tükenmektedir (Özden, 2001). Tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik şeklinde tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini sağlayamamasından kaynaklanır. Bu tatminsizliğin sebebi gerçek dışı beklentiler ve ulaşılması mümkün olmayan hedefler olabilir (Harwey ve Bowin, 1996; aktaran Aytaç, 1997).

Stres kaynaklarının bireyde neden olduğu öfke, kaygı, depresyon, aşırı duyarlılık ya da duyarsızlık, gerginlik gibi psikolojik; iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara/içki tüketimi gibi davranışsal ve yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı gibi bedensel sorunlar genel olarak tükenmişlik sorunu içinde ele alınmaktadır (Torun, 1996; aktaran Aytaç, 1997).

Tükenmişlik adı verilen bu olumsuz duygusal tepki kariyer devrelerinin herhangi birinde ortaya çıkabilir. Bu tepki; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olmak üzere üç boyutlu olarak görülebilir (Dubin, 1988; aktaran Aytaç, 1997).

Akademisyenlerin yaşadığı tükenmişlik sorununun akademik unvan, cinsiyet, yaş ve çalışılan bilim dalı değişkenleri ile farklı boyutlarda yaşandığı tahmin edilmektedir ve bu yöndeki araştırmalar devam etmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

Yöneticiler bireylerin stres ve özellikle tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için çeşitli önlemler alabilirler. Bu önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Pines ve Aronson, 1981: 188; aktaran Aytaç, 1997: 241):

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği artırmak,
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek ve başarıları takdir etmek,
- Kararlara katılımı artırmak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek ve iletişimi artırmak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak ve iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak.

Yöneticiler, stres ve tükenmişlik sorununu önlemek ya da azaltmak için bu saydığımız faaliyetlerin yanı sıra kişilik itibari ile strese yatkın kişilere yönelmeli ve onlara stresle mücadele etmeyi öğretmelidir. Bu bağlamda; kariyer geliştirme ve planlamalarında sosyal destek sağlayacak hizmetler sunulmalı, danışmanlık hizmeti programları uygulanmalıdır (Aytaç, 1997).

#### **1.1.2.5.8. Engellenme**

Engellenme kavramı, insanların ihtiyaçlarının tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 1995; aktaran Aytaç, 1997: 242).

Çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık almayan birey engellenme hissine kapılabilir (Özden, 2001). Birey kişisel gelişme kaydetmesine rağmen örgütte meydana gelen üst yönetimin el değiştirmesi gibi bazı değişiklikler bireyin örgütteki kariyer beklentisinin gerçekleşmemesine neden olacaktır. Böylece birey hedefine ulaşmadığı

için engellendiğini düşünecek ve iki tür davranıştan birini sergileyecektir. Birey; bu durumda daha iyi bir iş bulamayacağı, iyi bir ücret aldığı diğer bir ifade ile fizyolojik ihtiyaçları karşılandığı için örgütte kalabilir. Örgütte kalan birey bu hoşnutsuzluğunu iş ortamına yansıtıp iş düzenini bozabilir ya da çatışma ortamı yaratabilir. Diğer bir seçenek olarak birey, engellenme sonucunda işten ayrılabilir. Ancak bu birey için olduğu gibi örgüt için de istenen bir durum değildir. Çünkü yeni birinin işe alınması örgüt için maliyet anlamı taşırken bireyin işten ayrılma, stres gibi sorunlar yaşamasına neden olacaktır. Diğer bir ifade ile engellenme hissi bireyin performansının ve dolayısıyla veriminin düşmesine, gerilim içinde olmasına ve saldırgan bir tavır sergilemesine neden olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Engellenmenin olumsuz etkilerini azaltmak için örgütler bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını öğrenmeli ve anlamalı, örgüt için iyi bir iletişim ortamı sağlamalı, bireylerin beklentilerine karşı duyarlı olmalı ve bunu göstermeli, bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri ve kariyer planlarını oluşturmaları için bütün imkanlarını seferber etmeli, kariyer yollarını ve seçeneklerini bireylere sunmalıdır (Özden, 2001; Aytaç, 1997).

Engellenme sorunu akademisyenlerin özellikle kendilerini geliştirme imkanları için söz konusudur. Özellikle seminer, sempozyum ve yurt dışı kongrelerine katılım için devlet bütçesinden yeterince desteklenmediği için kendi çabaları ile bu giderleri karşılamaya çalışmaktadır. Akademik terfilerde ise eğitim ve araştırma çabaları akademisyenlerin somut kanaatleri gibi açık ve nesnel kriterler söz konusudur. Bu nedenle engellenme sorunu akademisyenler için yoğun olarak hissedilen bir sorun değildir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

## **1.2. Kariyer Devreleri**

Kariyer yönetimini ve kariyer kavramının daha iyi analiz edilmesi ve anlaşılması için devreler şeklinde incelenmesi daha uygun olacaktır (Öge, 1998). Bunun nedeni; bireysel olarak kariyer devrelerinin gelişiminin bireyin yaşam devreleri ile paralellik göstermesi ve bireyin kariyeri boyutunda yaşadıklarının içinde bulunduğu kariyer devrelerine göre farklılıklar taşımasıdır (Aytaç, 1997; Erdoğan, 2003).



Bu bölümde yaşam safhaları ve kariyer devreleri ile aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.2.1. Yaşam Safhaları**

En basit ifade ile “insanın doğumu ile ölümü arasında geçen süre” olarak tanımlayabileceğimiz yaşam, her bir birey için farklı anlamlar ve özellikler taşır. Her birey kendi hayatını yaşar. Ortalama süresi zamana ve ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişen yaşamı boyunca “birey” bedensel, zihinsel ve ruhsal olarak aynı konumda kalmamaktadır. Çünkü insan, doğal yetenekleri ve çevresi ile sürekli etkileşim halinde olduğundan farklı nitelikler kazanmaktadır. Bu nedenle bireylerin yaşamları, gerçekleşen etkileşime paralel olarak ortaya çıkan gelişim doğrultusunda safhalar halinde incelenmelidir (Aytaç, 1997; Özden, 2001).

Yaşam safhalarının incelenmesine ilişkin kuramlar geliştirilmiştir.

#### **1.2.1.1. Yaşam Safhaları Kuramları**

##### **1.2.1.1.1. Eric Ericson’un Yaşam Dönemleri Kuramı**

Eric Ericson’un yaşam dönemleri kuramı, bireylerin gelişim dönemleri ile ilgili yapılmış en belirgin sınıflandırmalardan birini kapsamaktadır. Bu kuram, kişisel gelişim ile ilgilidir ve bütün yaşam dönemlerinde bireylerin olmasını arzu ettikleri durumları, bunların gerçekleşmemesi halinde kişiliklerinde oluşabilecek bozuklukları ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Eric Ericson’a göre bireyin yaşamında dördü çocukluk ve dördü yetişkinlik döneminde olmak üzere sekiz psiko-sosyal evre bulunmaktadır (Ataol, 1989; aktaran Aytaç, 1997).

**Tablo 1.1.** Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı- Yaşamın 8 Evresi

Dönem	Yaş	Psiko-Sosyal Devre	Olması gereken	Olmadığı takdirde
Çocukluk Devresi	0-1	Oral-duyum	Temel güvenlilik	Temel güvensizlik
	2-3	Anal-kasal	Bağımsızlık	Utanma, şüphe
	4-5	Fallik-lokomotor	Girişimcilik	Suçluluk
	6-12	Latans (gizlilik)	Çalışkanlık	Aşağılık
Yetişkinlik Devresi	13-18	Puberte ve adölesans	Kimlik kazanma	Rol karışıklığı
	19-25	İlk yetişkinlik	Sıkı dostluk	İzolasyon(yalnızlık)
	26-40	Yetişkinlik	Üreticilik	Verimsizlik
Olgunluk Devresi	40+	Olgunluk	Ego bütünleşmesi	Ümitsizlik, çöküntü

**Kaynak:** Özbay ve Öztürk (? : 19)

#### **A. Çocukluk Dönemi (0-12 yaş)**

- I. Oral-Duyum Devresi (0-1 yaş): Doğduğu andan itibaren ihtiyaçları annesi tarafından karşılanan bir çocuğun temel güven duygusu gelişir. Annenin verdiği bu güvenle ilk kimlik temelleri atılan çocuk, kendisinin farkına varır ve yavaş yavaş çevresini tanır. Doyurucu bir anne-çocuk ilişkisi, ihtiyaçlarının zamanında ve yeterli şekilde karşılanması temel güven duygusunun gelişmesini sağlar.
- II. Anal-kasal Devre (2-3 yaş): çocuk özerklik kazanma çabası içine girer. Almaya başladığı tuvalet eğitimi sağlıksızsa ve cezalandırılırsa çocukta utanma ve şüphe duygusu olabilir. Bu nedenle çocuk ileride asabi, utangaç, tutucu ve insanlarla diyalog kurmayan bir kişilik geliştirebilir (Jersild, 1972; aktaran Aytaç, 1997).
- III. Fallik-Lokomotor Devre (4-5 yaş): Çocuk sorular sorarak öğrenmeye çalışır. Daha aktif olmasına karşın hareketleri, daha rahat ve kontrollüdür. İnsiyatif kullanma isteği duyan çocuk karar verir, üstlendiği işleri planlayıp yerine getirir, yeni bir şeyler yaratmaya ve böylece kendini kanıtlamaya çalışır. Eğer onaylanmayan bir davranış içine girmişse suçluluk ve endişe hisseder. Toplumla ilişki kurmaya ve kendini mesleklerle özdeşleştirmeye ve ahlaki değerlerini geliştirmeye başlar (Jersild, 1972; aktaran Aytaç, 1997).

- IV. Latans (Gizlilik) Devresi (6-12 yaş): Ortak faaliyetlerden ve meşguliyetten memnun olan çocuk, etrafında olup bitenle ilgilenir ve öğrenmek, öğrendiğini tekrar etmek ister. Okula başladığı için görev ve sorumluluk duygusu gelişen çocuk, oyun ve çalışma ile bilgi edinir. Arkadaşları ile işbirliği yapmayı öğrenir, kendini öğretmeniyle özdeşleştirir. Sorumluluklarını yerine getiremezse aşağılık duygusuna kapılabilir (Aytaç, 1997).

## **B. Yetişkinlik Dönemi (13-40 yaş)**

- I. Puberte ve Adölesans Devresi (13-18 yaş): Ego sentezi olarak da adlandırılan bu devrede birey kendindeki fizyolojik değişimini izler, çevresinin kendiyile ilgili düşüncelerini merak eder (Özbay ve Öztürk, ?). Bireyin kazanmaya çalıştığı kimlik; duygusal, cinsel, sosyal ve mesleki gelişimi ile öğretmeni, ailesi ve çevresindekilerle yaptığı özdeşimlerinin bileşiminden oluşmaktadır. Çocukluk döneminde temel güvenlik duygusu kazanılmışsa, birey huzurlu ve çevresi ile ilişkileri olumlu ise, başarıları takdir ediliyorsa, kimlik kazanımı kolaylaşacaktır. Eğer kimlik kazanılmazsa ego parçalanır, kişilik gelişimi kimlik krizi ile kendini gösterir ve genç birey kendini korumak için evden ya da okuldan kaçma, hoşgörüsüzlük, zalimlik gibi olumsuz tavırlar sergileyebilir. Ayrıca bu devrenin en önemli özelliği, bireylerin kendi psiko-sosyal rollerini amaçlarına uygun olarak yerleştirmeye başlaması ve birtakım kararlar vermeleridir (Rocheblave-spanle, 1980; Kroll ve diğerleri, 1970; aktaran Aytaç, 1997).
- II. İlk Yetişkinlik Devresi (19-25 yaş): Birey çevresi ile ilişkilerini geliştirir, belli bir mesleğe yöneldiği için grup ve organizasyonlarla da etkileşim halinde olmayı öğrenir. Büyüme çağındaki egonun oluşum derecesi, bu devrenin başarısını etkiler. Kişilik gelişimi başarı ile gerçekleşmez ise birey diğer insanlardan uzaklaşıp rekabet içine girebilir. Bu devre, kariyer yaşamının kuruluşuna denk geldiği için ayrıca önemlidir (Ivanovich ve diğerleri, 1983; aktaran Aytaç, 1997).
- III. Yetişkinlik Devresi (26-40 yaş): Mesleki anlamda üretken olan bireyler, gelecek nesillerin faydalanabileceği faaliyet ve amaçlara yönelirler. Bireyler edindiği yetenek ve tecrübelerini, yaratıcı ve üretken bir şekilde kullanmayı amaçlarlar. Bu devredeki başarı, ego kimliğinin edinilmiş olmasına ve gelişmeye yönelik

başarıyla tamamlanmasına bağlıdır. Ancak bireyler, üretkenlik durumuna geçemiyorsa yaşamlarına bir durgunluk ve anlamsızlık gelir (Aytaç, 1997). Bu durum, üreticilik ve verimsizlik ikilemi ile ilgili orta yaş krizini ifade etmektedir (Kroll ve diğerleri, 1970; aktaran Aytaç, 1997). Orta yaş krizi olarak adlandırılan bu durumda arzu ettiği davranışları geliştiremeyen bireyin diğer insanlarla ilişkileri kopar, kendini dengesiz ve verimsiz hisseder, fiziksel-zihinsel ve kişilik yapısında durgunlaşma başlar. Stres düzeyi yükselen birey; korku, endişe, unutkanlık ve yorgunluk gibi sorunlarına çözüm bulmak amacıyla yaşamına anlam verecek bir amaç, bir ilişki ve bir meslek arayışı içine girer (Aytaç, 1997).

Bu devrenin en önemli özelliği ise kariyer devrelerinden kariyer ortasına ve kariyer sonunun başlangıcına denk gelmesidir.

### **C. Olgunluk Devresi (40+ yaş)**

Birey, üretkenlik ve yaratıcılığın doruğuna ulaşarak kendi kendini tatmin etmeye çalışır. Yaşamının bütün sorumluluğunu üstlenmesi beklenen birey, yaşamının başarılı ve başarısız taraflarına uyum sağlamış olur. Kişiliği bütünlük kazandığı için isteği gerçekleşmediğinde çevresel baskılara direnebilir. Bu devredeki başarı, ego (kişilik) bütünlüğünün edinilmiş olmasına bağlıdır. Aksi takdirde birey, kişilik bütünlüğündeki eksiklikler nedeniyle ölüm duygusuna kapılarak yaşamın boş ve kısa olduğunu söyler. Ayrıca sürekli şikayet etmesine rağmen çevreyi değiştirmek için hiçbir şey yapmaz.

Bu devrenin diğer bir özelliği kariyer devrelerinden azalma ve emeklilik devresine denk gelmesidir.

#### **1.2.1.1.2. Daniel Levinson'un Yaşam Dönemleri Kuramı**

Daniel Levinson'un yaşam dönemleri kuramı, Eric Ericson'un yaşam dönemleri kuramından farklı olarak yaşam safhalarını çocukluktan itibaren incelememektedir. Levinson, yaşam safhalarını kariyer ile ilişkili olarak altı evreye ayırarak inceleyen bir model geliştirmiştir (Stoner ve Wankel, 1986; aktaran Aldemir ve diğerleri, 2001; Öge, 1998).

- I. Aileden Ayrılma (16-22 yaş): Özgüven ve öz yeterlilik sağlamak iddiasıyla bağımsızlık girişimlerinde bulunan birey, ailesi ile bağlarını koparır ve

ailesinden ayrılır. Çünkü kendini bulmaya çalışmaktadır ve kendi kendine yetebilmeyi, tek başına kalabilmeyi öğrenmektedir. Ancak kısmen de olsa ailesinden maddi destek almaktadır ve duygusal anlamda bağımlı bir konumdadır. Birey yeni adım attığı kariyer yaşamının ilk başarılarını ailesiyle paylaşmaktadır.

- II. Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 yaş): Öğrenimini tamamlayan birey, gelecek planlarını gerçekleştirmek için arayış içine girer. Yaşam biçimi ve kariyeri ile ilgili seçimler yapmaktadır. Dağınık bir düşünce yapısına sahip olan birey, yaşamında ve kariyerinde doyuma ulaşmaya çalışmaktadır. Diğer bir ifade ile birey, mesleğini seçer ve kariyer yaşamının ilk devresinde yer almaktadır.
- III. Geçiş Dönemi (29-32 yaş): Birey, gelişimini önceki dönemdeki kariyer hedeflerinin ve kişisel amaçlarının gerçekleşme derecesine göre değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda birey, tatmin olursa yaşamını olduğu gibi sürdürecektir. Ancak tersi bir durumda birey, yaşamında köklü değişiklikler yapmaya yönelebilir. Bu değişiklikler arasında yaşadığı yeri, işini değiştirme ve boşanma sayılabilir. Bireyin son bir şans ya da kaçış olarak gördüğü bu değişiklikler, bireyin kurulu düzenini değiştireceğinden kargaşaya neden olabilir.
- IV. Yerleşme (32-39 yaş): Birey, sosyal ilişkilerini asgariye indirir. Gelecekteki kariyer hedefine uygun olarak güçlenmek ve üstlerinin takdirini kazanmak istediği için bütün gücünü işine harcamaktadır. Diğer bir ifade ile Levinson'a göre birey, "birinin adamı olma" çabasında olup kendine bir koruyucu aramaktadır.
- V. Potansiyel "Orta Yaş Krizi" Dönemi (39-43 yaş): Bu evre, orta ömre geçiş dönemi olarak da adlandırılabilir. Birey bu evrede yaşamının ikinci değerlendirmesini yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda birey, kendini mutlu ve tatmin olmuş hissederse kendini işine daha fazla verecektir. Böylece tecrübelerinin de artması ile gerçekten övünülebilecek başarılar kazanabilir. Ancak değerlendirme sonucunda birey, hedeflerine ulaşmamış olduğunu görürse üzüntü, küskünlük ve engellenme gibi hislere kapılabilir. Bu hislerle ruhsal

dengesi olumsuz bir şekilde etkilenen birey, kariyerine de olumsuz etkileri olabilecek ve “orta yaş krizi” olarak adlandırılan bir dönem yaşayabilir.

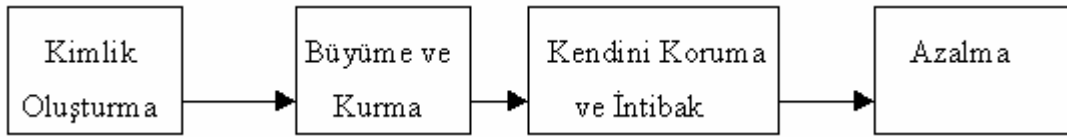
VI. Yenilenme (43-50 yaş): Bu evre, orta erişkinlik dönemi olarak da adlandırılabilir. Birey bu evrede orta yaş krizini atlatmış durumdadır. Yaşamı deneyimleri ve geçmişteki başarılarıyla zenginleşen birey artık daha mutludur. Birey, kariyeri ile ilişkisini sağlıklı bir şekilde sürdürdüğü takdirde yaşamının diğer alanlarında da tatmin ve mutluluk arayışı içinde olacaktır. Ayrıca kariyerinde doruk noktasına ulaşan birey, kariyeri ile ilgili yeni görüş ve düşüncelere sahip olarak rekabetçi bir ortamda daha rahat hareket edebilir. Geri plana ittiği aile ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlayan birey, toplumsal bağlarını güçlendirir ve yeni bağlar kurar. Bu olumlu gelişmelerin yanı sıra kişilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve yeniden gevşekliğin ortaya çıkması bireyin karşısına sorun olarak çıkmaktadır.

Bu evrenin devamında birey, yaşlandığını ve kariyerinin sonuna yaklaştığını kabul ederek emeklilik konumuna gelir. Bu durum bireyin bunalım ve kriz yaşamasına neden olabilir. Ancak birey genel olarak yaşam muhasebesi yaparak derin düşüncelere dalar, boş vakitlerinin tadını çıkararak mutlu olur. Ancak bu olumlu tablo, finansal sorunlar ve sağlık sorunları ile gölgelenebilir.

### **1.2.1.2.Yaşam Safhaları**

İnsanın doğumu ile ölümü arasında geçen sürenin yaşam olarak adlandırıldığı daha önce ifade edilmişti. Sosyal bir varlık olan insan; olgunlaşma, gelişme fırsatları, bulunulan çevre ve sahip olunan konum sonucunda sürekli olarak değişmektedir. Bu değişime paralel olarak birey, süreklilik gösteren ve birbirinden farklı gelişim safhalarından oluşan bir yaşam sürmektedir. Bireyin yaşamının çeşitli dönemlerinde yaşadığı değişime ve dönüm noktalarına rağmen bazı psikologlar, bireyin kişilik özelliklerinin aşamalardan geçmediğini ve bir süreklilik içinde yaşam boyu devam ettiğini ileri sürmektedir. Ancak bireylerin yaşamlarında bazı dönüm noktaları olduğu, dönüm noktaları arasındaki dönemlerin kendine özgü görevleri, sorumlulukları sorunları kısacası özellikleri olduğu bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle bireylerin yaşamlarını daha iyi tanıması ve sorunlarla daha kolay mücadele edebilmesi için yaşamın safhalar halinde incelenmesi daha yararlı olacaktır (Aytaç, 1997; Mondy ve Noe, 1996 ).

Yaşam safhaları ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda bir süreci ifade eden insan yaşamı, farklı şekillerde aşamalara ayrılmıştır. Özgen ve arkadaşlarına göre (2002: 181), insan yaşamı büyüme (0-14 yaş), araştırma ve inceleme (14-25 yaş), oluşturma (25-45 yaş), koruma (45-65 yaş), düşüş ve çözülme (65 yaş ve üzeri) olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise (Mondy ve Noe, 1996 ) insan yaşamı dört temel safhadan oluşmaktadır. İlk aşama olan kimlik oluşturmada (10-20 yaş) birey, kariyer seçeneklerini inceler ve yetişkinlerin dünyasına girmeye başlar. Büyüme ve kurma (20-40 yaş) olarak adlandırılan ikinci aşamada birey, mesleğini seçer ve kariyer yolunu çizer. Kendini koruma ve intibak (40-50 yaş) olarak adlandırılan üçüncü aşamada birey, yaşamı olduğu gibi kabul eder ve ona ayak uydurur. Ancak yaşam kalitesini sorguladığı için birey, kariyer değişimi ve boşanma gibi durumlarla karşılaşabilir. Azalma (50 yaş ve üzeri) olarak adlandırılan son aşamada fiziksel ve zihinsel yeteneklerin azalması etkilidir. Kariyer uyumuna ek olarak bireyin istek ve arzularında azalma olabilir.



**Şekil 1.2.** Yaşam Safhaları

Kaynak: Walker (1980; aktaran Mondy ve Noe, 1996: 301)

Yaşam safhaları ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar incelendiğinde yaşam safhalarının üç başlık altında ele alınmasının mümkün olduğu görülmektedir. Bu safhalar Eric Ericson'un yaşam safhaları kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu nedenle bu bölümde yaşam safhaları, daha önce Eric Ericson'un yaşam safhaları kuramı başlığı altında detaylı olarak ele alındığından özetlenecektir.

#### **1.2.1.2.1. Çocukluk Dönemi (0-12 yaş)**

Çocukluk dönemi, 12 yaşına kadar sürer. Ağız yolu ile algılama, özerklik kazanmaya başlama, kendini gösterme ve öğrenmeye başlama olmak üzere dört evreden oluşur (Ataol, 1989; aktaran Aytaç, 1997).

Bireyin gelişiminin en hızlı olduğu ve gelecekte ortaya koyacağı kişilik özelliklerinin temelleri bu devrede atılır. Bu dönemde gelişmeye başlayan kişilik özellikleri ve çoğu yetkinlikler, meslek seçimi ve bireysel kariyer planı ile yakından ilişkilidir. Bireyin ilgi duyduğu mesleklere ilişkin ilk ip uçları bu dönemde ortaya çıkar. Bu ip uçları, çocukların oynadığı oyunlarda ve üstlendiği rollerde kendini gösterir. Ancak bu devrede birey için fizyolojik öncelikler söz konusudur ve çocuğun yönlendirilmesinde anne, baba ile çocuğa yakın olan kişiler etkilidir (Özden, 2001).

Bireye annesinin varlığı güven verir ve aile içi eğitimle birlikte başlayan öğrenme, okul hayatının başlamasıyla düzenli bir öğrenime dönüşür. Çocuk, daha aktif ancak kontrollüdür. Görev ve sorumluluk almaya başlar. Bu görevleri, planlayıp başarı ile yerine getirir. Böylece kendini göstermek ve bilmek ister. Öğrendiklerini paylaşarak uygulamak, ortak faaliyetlerde bulunmak ister. Bu dönemin olumlu bir şekilde tamamlanması, diğer dönemlerin daha sağlıklı geçmesine katkı sağlayacaktır.

#### **1.2.1.2.2. Yetişkin Dönemi(13-40 yaş)**

Ergenlik, ilk yetişkinlik ve yetişkinlik olmak üzere üç devreden oluşan bu dönem, 13 ve 40 yaşları arasında sürmektedir (Ataol, 1989; aktaran Aytaç, 1997).

Ergenlik döneminde (13-18 yaş) birey, önemli fiziksel değişimler geçirir. Duygusal, cinsel, sosyal ve mesleki anlamda kimlik kazanmaya çalışır. Birey bu dönemde meslek seçimini diğer bir ifade ile kariyerini etkileyecek lise ve üniversite seçimini yapar. Ancak ülkemizde özellikle de kızların okul seçiminde ve dolayısıyla ilerlenecek kariyer yolunun seçiminde bireyin kararından çok ailesinin tercihleri ya da günün moda meslekleri etkilidir. Ancak bireysel kariyer gelişimi ve ülke koşulları için bu seçimin bireyin ilgi ve yeteneklerine göre yapılması büyük önem taşımaktadır (Özden, 2001).

İlk yetişkinlik döneminde (19-25 yaş) birey, kimlik kazanımı tamamlanmış ve belirli bir mesleğe yönelmiştir. Birey, daha geniş bir çevre ile etkileşim halindedir. Askerlik ve evlilik konuları gündeme gelir. Birey eğitimini tamamlayıp çalışma yaşamına başlamıştır. Birey, idealist bir tavır içindedir. Okul seçimi bireyin ilgi yetenek ve isteğine uygun yapılmışsa ve eğitimine uygun olarak çalışma yaşamına başlanırsa birey mutlu ve huzurlu olacaktır (Özden, 2001).



Yetişkinlik döneminde (26-40 yaş) yetkinlikleri giderek artan birey, üretken konuma gelmektedir. Birey, kendini geliştirmektedir ve kariyerinde ilerlemeye çalışmaktadır. Ayrıca aile hayatına atılan bireyin çocuklarının olması ile birlikte sorumlulukları da artar. Birey kariyerinde üretken bir konuma geçemez ise “orta yaş krizi” ortaya çıkar. Bu krizle birlikte birey, yaşamının anlamını sorgular ve yeni amaçlar, ilişkiler ya da kariyer arayışı içine girer. Bu krizin sonucunda bireyin kariyer yaşamında önemli değişiklikler olabilir. Bu noktada kariyerini geliştirme çabası içindeki birey çalıştığı örgüt tarafından da desteklenmelidir. Çünkü birey, mesleki anlamda doyuma ulaşır ve daha fazla yükselebileceği farklı bir kariyer noktasını araştırma konusunda yetersiz kalabilir. Bu süreçte olumsuzlukların yoğunluğu bireyi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara itebilir (Aytaç, 1997; Özden, 2001).

#### **1.2.1.2.3. Olgunluk Dönemi (40 yaş ve üzeri)**

İnsan yaşamının son safhası olarak değerlendirilir. Bireyin kişiliği bütünlük kazanmıştır. Birey kariyer yaşamında da belirli bir düzeye gelmiştir. Sosyal ilişkileri de artık oturmuştur. Yaşamının bütün sorumluluklarını üstlenmiştir ve istekleri için baskılara direnç gösterebilir. Yaşamı artık daha sakin ve derin duygular hakimdir. Çocuklar büyümüş hatta evden ayrılmıştır. Bu dönemin sonlarında birey, kariyer azalması ve nihayet emeklilik ile karşılaşır. Bireyin kişiliğinin bütünlüğünde bozulmalar varsa ve bu dönemde olumsuz bir bakış söz konusu ise birey psikolojik açıdan olumsuz etkilenip yıkılabilir, yaşamın boş olduğu düşüncesiyle ölüm duygusuna kapılabilir (Aytaç, 1997; Özden, 2001).

Araştırmalar yaşam safhaları incelenirken cinsiyet, sosyo-ekonomik sınıf, ülkenin gelişmişlik düzeyi ve kültürel farklar gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Çünkü bu faktörler yaşam süresini, yaşama safhalarının ne kadar süreceğini ve özelliklerini etkilemektedir (Cüceloğlu, 1992; aktaran Aytaç, 1997).

Bir süreci ve sürekliliği ifade eden insan yaşamı, araştırmalar sonucunda birbirinden farklı ancak kendi içinde benzer niteliklere sahip safhalara ayrılmış ve bu şekilde incelenmiştir. Bu yaşam safhalarının gerçekte birbirinden ayrıldığını söylemek mümkün değildir. Bunun nedeni birey, bir önceki dönemde edindiği özellikleri bir sonraki döneme eklemekle kalmaz ve kazandığı bu davranışları yeni nitelikleriyle yoğurarak kişiliğinin bütünlüğü içinde sindirir. Ayrıca bu dönemlerin her biri bir binayı

oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle binanın temeli ya da katları sağlam değil ise binanın dengeli yükleri bozulur. Bu olumsuz gelişme bütünü çarpık bir şekil almasına neden olabilir. Kısacası dönemler arası bir bütünlük söz konusudur (Yörükoğlu, 1979; aktaran Aytaç, 1997).

### **1.2.2. Kariyer Devreleri**

İnsan fiziksel ve temel girdiler, cinsiyet, yaş, zihinsel özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, iş tecrübeleri, deneyim, sosyo-ekonomik olgular ve ilgi alanları gibi faktörlerin etkisiyle sürekli değişmektedir (Aytaç, 1997; Kaynak, 2002). İnsanın yaşamındaki bu sürekli değişim, farklı yaşam safhalarında insanın kariyer yaşamını da çeşitli boyutlarda şekillendirmektedir (Mondy ve Noe, 1996). Bu nedenle ve kariyer konusunu daha iyi analiz edebilmek için kariyer yaşamının da safhalar halinde incelenmesi daha uygun olacaktır.

Kariyer yaşamının devreleri, bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Bingöl, 2003; Kaynak, 2002). Bu çalışmada kariyer devreleri, bireysel ve örgütsel boyutları bütünleştiren kariyer geliştirme açısından yaşam safhalarına paralel bir şekilde incelenecektir.

Zaman içinde değişim göstermesine rağmen, kariyer olgusu bir süreç olarak ele alınır ve devrelerden oluşmaktadır (Greenhaus, 1987; aktaran Erdoğan, 2003). Kariyer devreleri ile ilgili olarak yaş ve çalışma süreleri esas alınarak çok sayıda model oluşturulmuştur (Aytaç, 1997: 61). Bu modelleri açıklamadan önce ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan, 2003: 21):

- İnsanlar, her birisi belli görev ve meydan okumalardan oluşan bir dizi aşama boyunca ilerlerler.
- Her aşama yaklaşık olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelir.
- Her aşama bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

Bireyin kariyerinde yaşamak durumunda olduğu devreler konusunda araştırmalar sonucunda genellikle yaş ölçütü alınmak üzere farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Aytaç, 1997; Aldemir ve diğerleri, 2001). Örneğin; Longenecker ve Pringle (1981) kariyer

devrelerini çalışma yaşamının başlangıcı (30-35 yaşa kadar), çalışma yaşamının ortası (30-35 yaşlarından 50-55 yaşlarına kadar) ve çalışma yaşamının son yılları (55 yaş ve üzeri) olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Longenecker ve Pringle, 1981; aktaran Aldemir ve diğerleri, 2001). Bazı yazarlar ise bu üç kariyer devresini keşfetme-arama, kurma ve gelişme-plato-gerileme gibi üç olasılıkla sürülebilen orta kariyer aşaması olarak adlandırmaktadır (Beach, 1985; aktaran Kaynak, 2002; Kaynak ve diğerleri, 2000). Kariyeri dört aşamalı bir süreç olarak değerlendiren yazarlar da mevcuttur. Can (1994) kariyerin bu dört aşamasını keşfetme/ acemilik (25 yaşa kadar), kariyer başlangıcı/çıraklık (25-35 yaş), kariyer ortası/ustalık (35-65 yaş) ve kariyer sonu/ emeklilik (65 yaş sonrası) olarak adlandırırken (Can, 1994; aktaran Köktürk ve Yalçın, 2000) daha sonraki yıllarda Can ve arkadaşları (1998) bu devreleri iş öncesi, ilk olarak bir işe başlama, durağan iş dönemi ve emeklilik olarak adlandırmışlardır. Erdoğan (2003) ise geleneksel anlamda bireysel kariyerin keşif, ilerleme, sürdürme ve düşüş olmak üzere dört devreden oluştuğunu ifade etmektedir. Klatt ve arkadaşları (1985) ile bazı yazarlar da kariyeri keşfetme-arama (0-25 yaş), kurma (26-35 yaş), kariyer ortası ya da orta kariyer (36-55 yaş) ve kariyer sonu/emeklilik (55 yaş üzeri) olmak üzere dört aşamalı olarak ele almıştır (Klatt ve diğerleri, 1985; Özden, 2001).

Kariyeri beş aşamalı inceleyen modellerde oluşturulmuştur. Bu beş kariyer devresini Greenhaus (1987) ile Bartal ve Martin (1981) iş için hazırlık (25 yaşına kadar uzayabilir), örgüte giriş (18-25 yaş), ilk kariyer (20-40 yaş), orta kariyer (40-55 yaş) ve kariyer sonu/ nihai kariyer (55 yaş üzeri) olarak adlandırmaktadır (Greenhaus, 1987; aktaran Aytaç, 1987; Bartal ve Martin, 1991; aktaran Bingöl, 2003 ve Öge, 1998). Baker ve Spring (1990) de kariyeri keşfetme (kendini tanıma 20'li yaşların ortasına kadar), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olmak üzere beş aşamalı olmak üzere incelemiştir (Baker ve Spring, 1990; aktaran Sabuncuoğlu, 2000).

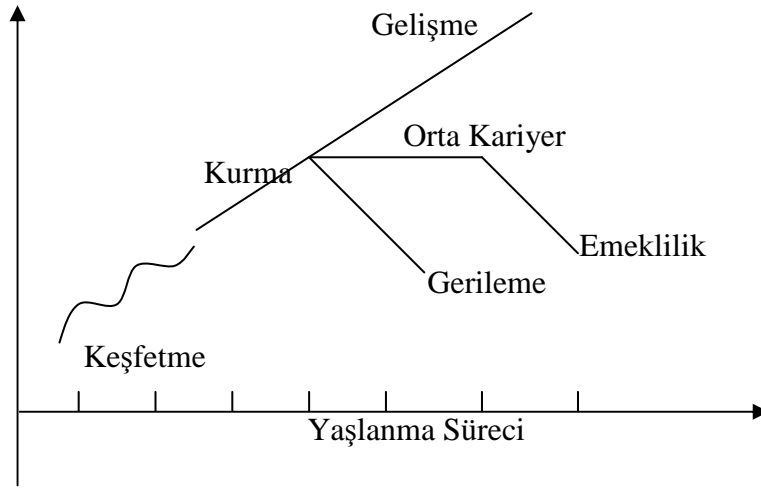
Yaşam safhaları kuramını geliştirmiş olan Levinson ise kariyeri arama, muhakeme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme olarak adlandırdığı altı aşamalı bir süreç olarak incelemiştir (Hall, 1994; aktaran Aytaç, 1997: 61).

Görüldüğü üzere kariyer devreleri ile ilgili oluşturulan birçok model mevcuttur ve bu modeller arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu modeller incelediğinde

benzer yanlarının olduğu da daha önce ifade edilmişti. Sonuçta bu modeller incelendiğinde genel yapılarını şekil üzerinde özetleyebiliriz.

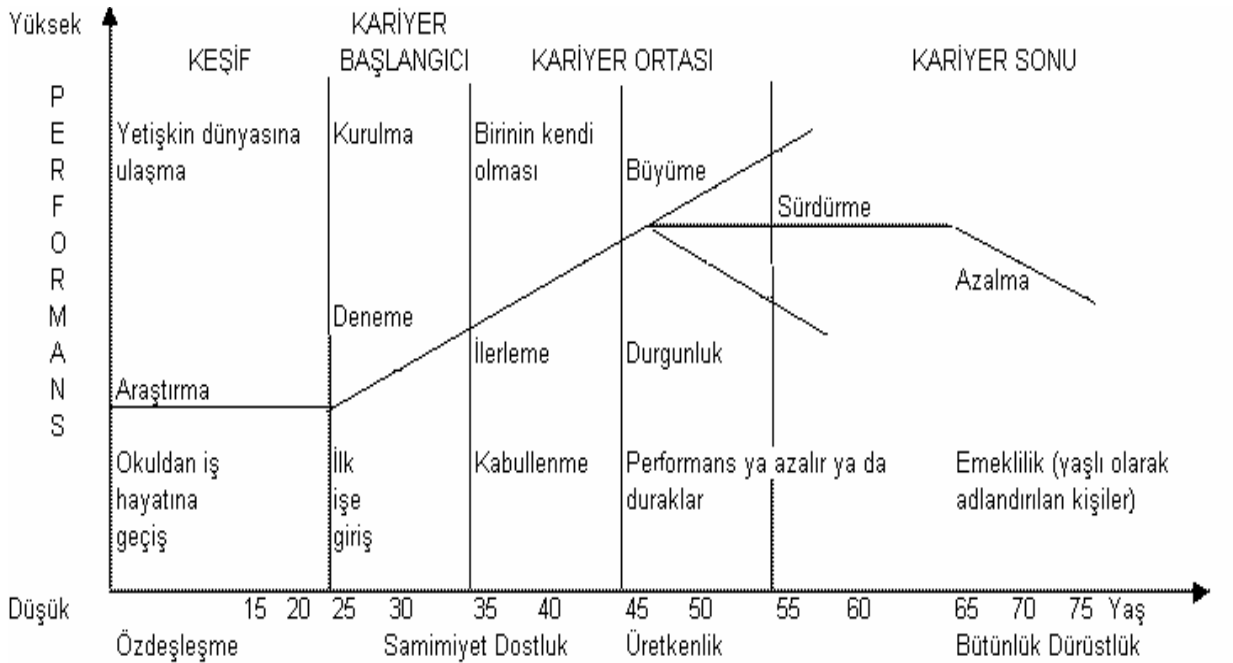
### Şekil 1.3. Kariyer Devreleri

Kariyere Gelişimi



Kaynak: Klatt ve diğerleri (1985: 391).

### Şekil 1.4. Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli



Kaynak: Aytaç (1997: 62)

Kariyer devreleri ile ilgili oluşturulan modeller incelendiğinde yaş aralıklarında sapmalar olduğu görülmektedir. ancak bütün modeller dikkate alındığında şekil 2.3'te olduğu gibi hangi işi yaparsa yapsın bireylerin beş aşamalı bir kariyer yaşamına sahip olduğu düşünülmektedir (Aytaç, 1997; Aytaç ve diğerleri, 2001; Bayraktaroğlu, 2003). Bu kariyer devrelerini sırasıyla şu şekilde inceleyebiliriz.

#### **1.2.2.1.Keşif (Keşfetme-Arama, 0-25 yaş)**

Bu devre 20'li yaşların ortasına kadar olan, bireyin ilk işe girişine kadar olan süreyi kapsamaktadır (Robbins, 1994; aktaran Aytaç, 1997). Diğer bir ifade ile çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemleri bu devre içinde yer alır (Özden, 2001).

Birey bu devrede kendini bulmaya ve kendini mesleki bir rolle bütünleştirmeye böylece kişisel bir imaj oluşturmaya çalışmaktadır (Klatt ve diğerleri, 1985). Birey arkadaşlarını, anne ve babasını, öğretmenini, çevresindeki insanları gözlemleyerek ve onların etkisiyle meslekleri tanımaya başlamaktadır. Ergenlik döneminde meslekler hakkındaki bilgisi ve düşünceleri daha gerçekçi bir hal almaktadır. Ayrıca yüksek öğrenim yapacağı alanı, kariyer alternatiflerini değerlendirerek seçmeye çalışmaktadır. Bu seçimde güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar ile çevresel etkiler özellikle de aile etkili olmaktadır. Ancak bireyin seçeceği kariyer yolunda başarılı olması için beklentilerini, yeteneklerini ve kişiliğini dikkate alması daha doğru olacaktır (Aytaç, 1997; Özden, 2001).

Bireye keşif faaliyetlerinde yardımcı olmak amacıyla örneğin eğitim döneminde staj imkanı sağlanabilir. Böylece bu araştırma sürecinde birey, mesleklerle ilgili bilgi edinebilir, yeteneklerini geliştirebilir, ilgi ve isteklerini görebilir, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir. Bu sürecin etkili olması için bireye farklı işlerde belli sürelerde çalışma fırsatı tanınabilir (Klatt ve diğerleri, 1985; Aytaç ve diğerleri, 2001).

Bu devre, yüksek öğrenim yapmayacak olan kişiler için daha kısa sürmektedir (Özden, 2001).

Bireyin kariyer beklentilerinin ortaya çıktığı bu devrede sağlıklı kararların alınması oldukça önemlidir. Çünkü diğer kariyer devrelerinin başarılı bir şekilde

tamamlanmasında bu devre etkili olacaktır. Bu nedenle birey, başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleşmelidir (Aytaç, 1997).

Kısacası; birey kendi nitelik ve eğilimlerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve arzu ettiği yaşam tarzı ile kariyer alternatiflerinin (çeşitli mesleklerin) gereklerini ve sunduğu yararları uyumlaştırmaya çalışmalıdır (Bingöl, 2003).

### **1.2.2.2.Kurma (26-35 yaş)**

Kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilen kurma devresi genel olarak 26-35 yaş arasında yaşanmaktadır. Bu devre, bireyin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi ile zamanla deneyim kazanıncaya kadar devam eder (Aldemir ve diğerleri, 2001). İşe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünya ile tanışmayı içeren bu devre (De Cenzo ve Robbins, 1996; aktaran Aytaç, 1997 ve Sabuncuoğlu, 2000), birey için diğerleri tarafından kabul edilme ve hata yapma ihtimali fazla olduğundan bu hatalardan öğrenilenlerle yetenek ve sorumlulukların artması sürelerini de kapsar (Klatt ve diğerleri, 1985).

Bu devrede iki adım bulunmaktadır (George ve Jones, 1996; aktaran Aytaç, 1997: 64):

**1- İş arama, bulma ve yerleşme:** Birey artık aradığı işi bulmuştur. Ancak bu noktaya daha çabuk ulaşabilmek için birey, örgütlerin işe alımdaki profesyonel yaklaşımı dikkate alarak profesyonel olarak iş aramalıdır (Özden, 2001). Örgüte yeni giren birey, örgüte uygun duruma gelmeye ve iş çevresinde bir şeylerin nasıl yapıldığını anlamaya çalışmaktadır (Bingöl, 2003: 256). Diğer bir ifade ile birey, çalışma ortamına uyum sağlamayı ve işini öğrenmeyi amaçlamaktadır. Birey, kendinden beklenilene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir. Bu süreçte oryantasyon eğitiminin verilmesi birey için yararlı olacaktır. Bireyden beklenen, öğrenme ve talimatlara uyum konusunda yeterlilik göstermektedir. Bu, bireyin performansının değerlendirilmesinde etkili olacaktır (Aytaç, 1997; Aytaç ve diğerleri, 2001; Özden, 2001).

Bu süreçte birey, ilk kez çalışma yaşamı içinde yer aldığı için “gerçek şoku” olarak nitelendirilen sorunla yüzleşmektedir. Gerçekleşmeyen beklentiler, huzursuzluk ve hayal kırıklığı bu sorunun bir parçasıdır. Diğer bir sorun ise kendini kanıtlamaktır

(Aytaç, 1997; Aytaç ve diğeri, 2001). Bu sorunları daha sonra kariyer devreleri sorunları bölümünde detaylı olarak inceleyeceğiz.

**2- Başarma (ilerleme, terfi ve transferler):** Birey, belli bir teknik konuda yeterlilik gösterir ise bu evreye geçer. Birey, örgütü tanır ve işinde ustalaşır. Böylece seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve işle ilgili fırsatları arar, değerlendirmeye çalışır. Birey, daha fazla sorumluluk almak ve otorite elde etmek istemektedir. Başarma duygusu bireyler açısından farklı anlamlara sahip olabilir. Bazı insanlar için uzmanlaşma, bazıları için yaratıcı çözümler üretme ve bazıları için örgüt içindeki dikey hareket başarma ile eş anlamlıdır (Aytaç, 1997; Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001).

Birey, bu devrede meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmektedir. Başarı ve başarısızlık duygusu geliştireceğinden hedeflerini ve gerçekleştirdiklerini karşılaştırarak geri besleme sağlar. Bu noktada yeniden hedef belirleme, davranış ve tutumları denetleme önem kazanır. Birey başarılı olup kendini kanıtladıkça ve yaptığı hatalardan ders aldıkça örgüte olan bağlılığı ve yeterlilik duygusu artacaktır. Böylece birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına yönelir, daha fazla sorumluluk alarak liderlik isteyen işlere yönelir (Budak ve diğeri, 1995; aktaran Aytaç, 1997; Bayraktaroğlu, 2003). Bu devre, bireyin gelecekteki kariyer gelişimi için çok önemlidir ve kariyerin en üretici devresi olduğundan kariyer gelişimi oldukça hızlıdır (Aytaç ve diğeri, 2001; Luthans, 1992; aktaran Aytaç, 1997). Ancak birey başarısız olduğunu düşünüyorsa güvensizlik ve huzursuzluk hissedecektir. Böylece bu devredeki başarısızlık duygusu ile birey, teknik yeteneğini bağımsız olarak ortaya koyamayabilir ve kendine olan güvenini yitirebilir (Aytaç ve diğeri, 2001). Bu durumda birey ve örgüt, birbirlerini tanımalı ve yeteneklerini öğrenmelidir. İki taraf için sağlanabilecek olan fırsatlar açıkça ortaya konmalıdır. Örgüt, bireyi motive etmeli ve bireyle sağlıklı ilişkiler kurarak kariyer danışmanlığı (mentorlük) sistemi kurmalıdır. Ancak bireyde artan ailevi sorumluluklar ile iş yaşamını dengelemeli, kariyer hedefleri ile örgütsel beklentileri uyumlaştırmalı, kendi yetkinliklerini, kurum içi ilişkileri geliştirme yöntemlerini öğrenmelidir (Klatt ve diğeri, 1985; Aytaç ve diğeri, 2001; Özden, 2001).

Akademik yaşama adım atılan araştırma görevliliği süreci, kariyer yaşamındaki kurma devresini ifade etmektedir. Akademik yaşamın başında olan araştırma görevlileri, işlerinin niteliğini anlamaya çalışmakta ve gerçeklerle karşı karşıya gelmektedir. Bu devredeki bir araştırma görevlisi için başarı ise uzmanlaşarak sınavlar sonucunda belli ünvanlar kazanarak üniversitedeki kariyer basamaklarında hareket etmek ile eş anlamlıdır (Aytaç ve diğerleri, 2001).

Bu devre bazı bireyler için daha uzun sürebilir. Bu bireyler, bireysel vizyonunu ve kariyer hedeflerini belirleyememiş, bilinçli bir seçim yapamamış olan ve birbirleri ile ilgisi olmayan alanlarda çok sık iş değiştiren yani işten işe atlayanlardır. Bu aslında bireyin sağlıklı bir keşif devri yaşamadığının göstergesidir.

### **1.2.2.3.Kariyer Ortası (36-50 yaş)**

Bireyin kariyerinde edindiği pozisyonun artık daha sağlam olduğu bu kariyer devresi, genellikle 36-50 yaş arasındaki süreyi kapsamaktadır. Bu devrede bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrencilikten uygulayıcılığa geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevlerin hayati önemi artar. Hatalar cezalandırılırken başarılar ödüllendirilir ve bireye daha fazla sorumluluk verilir (Klatt ve diğerleri, 1985).

Birey kurma aşamasındaki çabaları sonucunda kariyerinde belli bir noktaya gelmiş ve yerini sağlamlaştırmıştır. Birey kazanmış olduğu bu pozisyonu daha rahat koruyabilecektir. Bu nedenle birey için temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının önemi azalır; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar önem kazanır. Birey yükselme olanaklarını araştırır, sorumluluk alıp inisiyatif kullanabileceği işlere geçmeyi arzular. Birey bu devrede ayrıca kariyerini ve yaşamını yeniden değerlendirir, kariyer planlarını gözden geçirir. Henüz kariyer krizleri ile yüzleşmemiş ise mevcut kazanımlarını korumaya çalışır ve performansını geliştirir. Ancak birey, başarısız olduğunu ya da yanlış seçim yaptığını düşünüyorsa düzeltmeler yapmaya ve yeni bir iş aramaya başlayabilir. Birey bu devrede kariyer krizleri ile karşılaşabilir. Bu krizler, örgüt ya da birey kökenli olabilir. Bu krizlerin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz; iş yerindeki ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, bireyin olgunluk dönemini yaşıyor olması nedeniyle ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırması, hastalık, boşanma ve ölüm hissi olabilir (Klatt ve diğerleri, 1985; Aytaç ve diğerleri, 2001; Özden, 2001).



Birey bu devrede ilk kez sınırlarını ve ölümlü oluşunu fark eder. Yaşam muhasebesini yaparak yaşam felsefesini, vizyonunu, kariyer hedeflerini gözden geçirir ve buna paralel olarak işini ve yaşam biçimini değiştirebilir. Birey; iş dışında ilgi alanları geliştirebilir, ikinci bir kariyer planlayabilir ve hatta keşif devresine dönebilir, kariyerini mevcut çizgisinde yeni tecrübelerle ve daha fazla sorumlulukla devam ettirebilir (Klatt ve diğerleri, 1985).

Kısacası; bu devreye kadar gelişen bir seyir izleyen kariyer yaşamına sahip olan birey, bu devrenin geç evrelerinde üç olasılıkla karşı karşıya kalacaktır (Bingöl, 2003; Kaynak ve diğerleri, 2000):

- 1- Gelişme:** Birey, başarısını sürdürürse hala bir şeyler yapma arzusu ile daha fazla sorumluluk olarak kariyer basamaklarında ilerlemeye devam edebilir. Böylece saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını giderebilir.
- 2- Düzleşme (plato):** Bireyin kariyerindeki ilerleme sona erebilir ve birey, tekdüze bir psiko-fizyolojik bir yaşam sürecine girebilir. Bireyin yaşamındaki bu düzleşme ya da plato durumu birey ya da örgüt kaynaklı olabilir. Bu durum, bu devrenin önemli sorunlarından biridir. Ancak kariyer devreleri sorunları bölümünde tekrar inceleneceği için burada detaylı olarak ele alınmıyor.
- 3- Gerileme (düşüş):** Çeşitli psikolojik, fizyolojik ve bedensel fonksiyonlarındaki gerilemeler nedeniyle bireyin verimliliği azalmakta ve kariyerinde bir düşüş olabilir. Bu durumda örgüt; yatay kariyer ilerlemesi, iş genişletme, rehberlik, esnek ödül sistemi, gelişen koşullara uygun eğitim gibi fırsatlarla bireyi desteklemelidir (Greenhaus, 1994; aktaran Bingöl, 2003).

Bu devrede birey yaşam safhasına da paralel olarak can sıkıntısı, rekabet eksikliği, yöneticilerin yetersizliği ve başarı eksikliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Örgütler, bu sorunları çözmek için bu dört motive edici kaynak üzerinde yoğunlaşmalıdır (Timpe, 1986; aktaran Aytaç, 1997). Diğer tarafta daha önce yaşam safhaları bölümünde değinilen orta yaş krizi de bu devrenin önemli sorunlarından biridir.

Akademik yaşam içinde kariyer ortası, bireyin performansına bağlı olarak farklı ünvanlara sahip olmayı ifade edebilir. Bu devreyi yaşayan öğretim elemanlarının iş

tatminine ulaşmaya başladığı sylenabilir. Aksi takdirde ya performans düşüşü yaaşanır ya da iş ortamından uzaklaşma yaşanabilir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.2.2.4. Kariyer sonu (51-65 yaş)**

Kariyer yaşamının en uzun devresi olan kariyer sonu, 51-65 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Fiziksel yaşlanmayla birlikte bireyin öğrenme yeteneği yavaşlamıştır. Kariyer yaşamının sonlarına gelen birey, kazandığı tecrübeler ve bunlardan edindiği bilgilerle artık öğretici konumuna gelir (De Cenzo ve Robbins, 1996; aktaran Aytaç, 1997). Bu konumu ile birlikte gençlerden saygı gören ve kariyerinde en üst düzeye ulaşan birey için saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumakta ve bu ihtiyaç bir şekilde tatmin edilmektedir. Performansının ve mobilitesinin azaldığının farkına varan birey mevcut işine ve kendine odaklanır. Örgüt; bu durumdaki bireylerin motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini korumak ya da artırmak amacıyla duygusal ve görevsel ihtiyaçların desteklenmesi için kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulamalıdır (Mathis ve Jackson, 1994; aktaran Aytaç, 1997). Birey orta yaş krizini atlattığı olmasına rağmen kariyer ortası devresindeki sorunların bir kısmı bu devreye de taşınır. Birey durgunluk ve gerileme durumlarını daha yoğun olarak hissetmektedir. Yaşama yeni bir anlam veren birey, yaşının ilerlemesi nedeniyle kendisiyle ve sağlık sorunlarıyla daha fazla ilgilendiği için örgüte yönelimi azalır (Bayraktaroğlu, 2003; Özden, 2001). Bu devrede performansı yüksek olan ve ilerleme eğilimi gösteren bireylerin sayısı az olduğu için bu bireyler ilgiyi üzerlerinde toplarlar. Çalışma yaşamlarında ve özel hayatlarında yeni düzenlemelerle birlikte aktivite kazandırılacak bu bireyler, daha çok koruyucu ve yol gösterici konumunda görev alabilirler (Aytaç, 1997; Bingöl, 2003).

Kariyer yaşamının sonuna gelen bir öğretim üyesi (genel olarak profesör ünvanı olan akademisyen) yoğun bilgi birikimi ve tecrübelerini danışman olarak aktarabilir. Ayrıca akademik yaşama yeni giren araştırma görevlilerine ve asistanlara koçluk yapabilir ve iş tatminlerini koruyabilir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.2.2.5. Azalma/Emeklilik (65 yaş ve üzeri)**

Azalma; bireyin, biyolojik gerçekler nedeniyle yaşı ilerledikçe kariyerinin de bundan etkileneceğini düşünmesinden kaynaklanır. Bu durum, yaşlanma sonucundaki fiziksel ve zihinsel yeterlilikteki kayıplara paralel olarak işteki ilerlemede bireyin kendini

gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları hakkında psikolojik olarak hissettiği bir statü kaybıdır (Aytaç, 1997).

Çalışma yaşamının son devresi olan emeklilik, genel olarak ne zaman olacağı bilinse de bazı bireyler için bir şoktur. Çünkü emeklilik durumu yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır, iş kaybı bir boşluk oluşturur (Bayraktaroğlu, 2003). Birey, bu durum için örgüt tarafından çeşitli programlarla desteklenmemiş ve kendini hazırlamamış ise tamamen kazanılmış kimliğe rağmen kendini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissedebilir. Ayrıca birey; yaşlılığa karşı olumsuz tepkiler geliştirebilir, aile yaşamında yeni ekonomik sorunların yükünü hissedebilir (Aytaç, 1997). Ancak bazı çalışanlar emekliliğe daha olumlu bir şekilde bakabilirler. Bu olumlu bakış açısında örgütün desteği ve birey etkilidir. Örneğin; bazı bireyler için emeklilik, iş stresinin atıldığı bir dinlenme dönemidir. Çalışırken zaman bulup yapılamayan hobilere ve ilgi alanlarına zaman ayırma fırsatıdır. Bunun için yeni eğitimlere ve yeni kariyer arayışlarına yönelirler. Bunun sonucunda emekli olsalar bile danışman olarak yeni bir kariyer sürecine girerler (Barutçugil, 2004). Ayrıca emeklilik döneminin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasında ülkelerin gelişmişlik düzeyi, emeklilik yaşı, emeklilikte sağlanan olanakların yeterliliği, örgütün ve bireyin yaklaşımı etkilidir (Özden, 2001).

Bir öğretim üyesi için emeklilik oldukça zordur. Ancak akademisyenlik, emeklilik sonrası yine eğitim ve öğretim hizmetinin yürütülebileceği bir alandır. Bazı öğretim üyeleri emeklilik planları yaparken vakıf üniversitelerinde yeni arayış içine girerler ya da deneyim, tecrübe ve bilgilerini aktarabilmek için danışman olarak görev alırlar. Diğer bir ifade ile özellikle yaş haddini bekleyen ve emekli olan öğretim üyeleri, yaşamlarının geri kalan dönemlerinde yeni kariyerlere yerleşirler (Aytaç ve diğerleri, 2001).

Genel olarak incelenmeye çalışılan kariyer devrelerinin her biri, farklı kavram ve sorunları içerebilir. Ancak kariyer devrelerinin anlaşılması, örgütlerin daha etkili bir kariyer geliştirme programı uygulamasını mümkün kılacak ve bireyi, kariyer planlamasında daha etkin bir rol üstlenmesi yönünde cesaretlendirecektir (Klatt ve diğerleri, 1985).

### 1.2.3. Yaşam Safhaları ve Kariyer İlişkisi

Kariyer yönetimi bireysel açıdan ele alındığında; bireylerin yaşam safhaları ile kariyer gelişimi arasında yakın bir korelasyon olduğu ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile kişisel gelişim ve mesleki gelişim doğru orantılıdır (Yaylacı, 1999).

Kariyer devreleri ve yaşam safhaları konuları ile ilgili geliştirilmiş modeller incelenirken aralarındaki ilişkiyi en basit haliyle yaşa dayalı olarak sınıflandırma yapılması olarak görmüştük. Bu ilişkiyi en belirgin olarak ortaya koyan modellerin başında da daha önce detaylı olarak incelemiş olduğumuz Ericson ve Levinson'a ait model gelmektedir.

#### Şekil 2.5. Yaşam ve Kariyer Safhaları Arasındaki İlişki

YAŞ	KARIYER SAFHALARI	YAŞAM SAFHALARI
65	Azalm a/Em eklik	Olgunluk Devresi
↑		
50	Kariyer Sonu	Yetişkinlik Devresi
↑		
35	Kariyer Ortası	
↑		
25	Kurulma/Y erleşme (İlk işe giriş)	İlk Yetişkinlik Devresi
↑		
0	Keşif (Araştırma) Okuldan İş Hayatına Geçiş	Çocukluk+Büyüme Devresi

Kaynak: Aytaç (1997:83)

Bireyin yaşamı olaylarla dolu bütünü açıkladığından mesleki yaşamın özelliklerini, bireyin bütün yaşamı ile birlikte düşünmekte yarar vardır (Aldemir ve diğerleri, 2001). Bireyin yaşamını oluşturan her safhanın kendine ait özellikleri ve beraberinde getirdiği sıkıntı ve bunalımlar olduğu daha önce belirtilmişti. Bu durum bireyin kariyerini büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle bireyler çalışma yaşamlarında karşılaşacakları sorunlu dönemleri tanımak, onlarla baş etmek ve çalışmalarına yeni bir yön vermek zorundadırlar. Öncelikle bireysel yaşam döngüsü ve özelliklerinin bilinmesi bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştıracaktır (Stones, 1982; aktaran Aldemir ve diğerleri, 2001).

Yaşam safhaları ve kariyer devreleri arasındaki ilişkide önemli olan; bireyin, kariyerini etkileyebilecek yaşam safhalarının olumlu ya da olumsuz özelliklerini bilmesi ve bunları çalışma yaşamında pozitif bir şekle dönüştürebilmesidir. Bireyin yaşam dönemlerini dikkate alarak kariyer planlamasını yapması, bireyin yetenekleri ve potansiyeli doğrultusunda fırsatlar içeren alanlara yönelerek çalışma yaşamını güvence altına almasını sağlayacaktır. Ayrıca bireysel kariyer planlama ile iş ve özel yaşam arasında bir uyum sağlanmaya çalışılır (Yaylacı, 1999).

Sonuç olarak; kariyer gelişim modellerinde farklı yaş sınırları belirtilerek kariyer inceleniyor görünse de hepsinde bulunan ortak özellik kariyerin de yaşam gibi safhalar halinde geliştiğidir. Kariyer devrelerini ve yaşam safhalarını bilmek, birey ve örgütlerin bu durumu anlamasına ve kariyer yaşam sürecinde olacak olayları önceden bilmeye yardımcı olacaktır. Ayrıca yaşamın neredeyse bütün safhalarında kariyerle ilgili oluşumların olduğunu biliyoruz. Bu nedenle yaşam safhaları ile kariyer arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Aytaç, 1997).

#### **1.2.4. Kariyer Devreleri Sorunları**

Bireyin yaşamı gibi kariyeri de safhalardan oluşmaktadır. Her bir kariyer devresinin kendine özgü özellikleri vardır. Dolayısıyla bireyler, farklı kariyer devrelerinde farklı kariyer sorunları ile karşılaşabilmektedir. Bu kariyer sorunlarını başlangıç devresi, kariyer ortası ve kariyer sonu olmak üzere genel olarak üç dönem içinde incelemek mümkündür (Aytaç, 1997).

##### **1.2.4.1. Başlangıç Devresi Sorunları**

Bireyin kariyer yaşamına dahil olduğu başlangıç devresinde ilk kariyer sorunları yaşanmaya başlanır.

Bu dönemin en önemli sorunlarından biri beklentiler ile gerçeklerin uyuşmaması durumudur (Greenhaus, 1987; aktaran Erdoğan, 2003). Bu sorun, gerçek şoku (Özden, 2001; Bayraktaroğlu, 2003) ya da kariyer şoku (Aytaç, 1997; Aldemir ve diğerleri, 2001; Barutçugil, 2004) olarak adlandırılmaktadır. Bu sorunun sebebi, çalışan bireyi örgütten ve örgütün bireyden gerçekçi olmayan beklentileri olabilir. Çalışma yaşamına yeni giren birey mutlu, hevesli ve verimli olmalıdır. Ancak ilk iş deneyimi bütün bireyler için kolay ve tatmin edici olmayabilir. Yeni işe başlayan birey, okulda

öğrendikleri ile örgütsel gerçekler ve kendi kariyer beklentileri ile örgütün iş talepleri arasındaki farklılıkları gördükçe işi sıkıcı bulabilir ve kariyer planını gerçekleştiremeyeceği hissiyle çelişkiye düşebilir. Diğer tarafta örgüt de birey performansı nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilir. Örgüt ve bireyin karşılanmayan beklentileri insan kaynakları potansiyelinin etkin olmayan kullanımına, tatminsizliğe ve yeni çalışanlarda yüksek dönüşüm oranına neden olur.

Bu dönemin diğer bir sorunu da bireyin örgüt içi bürokratik engellerle karşılaşmasıdır. Bu sorun kurumsal politikalardan kaynaklanabilir. Sonucunda; üst yönetim ile bireysel iletişim ve ilişki kopukluğu yaşanabilir, bireyin terfi şansı azalabilir (Aytaç, 1997; Özden, 2001).

Başlangıç devresi sorunlarını çözmek ya da en aza indirmek için ilk önce gerçekçi olmayan iş beklentileri azaltılmalıdır. Örgütsel sosyalleşme ile uyum sorunu aşılabılır. Birey, öğrencilik yıllarında iş yaşamını yakından tanıyabileceği staj, kısmi çalışma gibi faaliyetlere katılmalı ve örgüte yeni katılan birey, işle ilgili doğru bilgiler edinebileceği bir oryantasyon sürecine tabi tutulmalıdır. Ayrıca bu bireylere öğrendiklerini pekiştirme ve kendilerine olan güvenlerini artırmak için geri bildirim sağlanmalıdır. Birey de kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve hedefini gerçekleştirmek için olası kariyer yollarını aramalıdır (Aytaç, 1997; Barutçugil, 2004; Erdoğan, 2003). Kısacası, birey ve örgüt bu dönemin sorunlarını çözmek için karşılıklı anlayışa ve saygıya dayalı olarak destekleyici bir tavırla çaba göstermelidir.

#### **1.2.4.2.Kariyer Ortası Sorunları**

Bireyler için örgütler rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamlardır. Bunun nedeni, örgüte yeni katılan her bireyin kendini göstermeye çalışması ve üst kademedeki yerini almak için mücadele etmesidir. Bu rekabet ortamından en fazla etkilenenler yaşamlarının ve kariyerlerinin ortasına gelen bireylerdir.

Kariyer ortası devresi bireyler için bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Çünkü yaşamının da ortasına gelen birey; hissettiği fiziksel ve zihinsel süreçlerdeki yavaşlamaları, stresi, artan ailevi sorumlulukları kısacası “orta yaş” krizi olarak adlandırılan durumu kariyer yaşamında da hissetmektedir. Bunun nedeni; yeteneklerindeki azalma, yükselme olanaklarının sınırlı ya da az olması, örgüte yeni katılanların kendilerinin yerini alarak

onları örgüt dışına iteceği düşüncesinin sebep olduğu kin ve stres olabilir. Bu devre içinde yer alan bireylerin başa çıkması gereken iki önemli sorun vardır (Aytaç, 1997; Aldemir ve diğerleri, 2001; Erdoğan, 2003).

#### **1.2.4.2.1. Kariyer Platosu/Düzleşmesi**

Kariyer platosu ya da düzleşmesi Ference'e göre bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının azaldığı nokta; Evans ve Gilbert'e göre hiyerarşide çalışanların yavaş yavaş ilerlemesi; Stoner ve Warrar'a göre ise yukarı doğru terfi olasılığının azaldığı kariyer noktası olarak tanımlanabilir (Budak ve diğerleri, 1995). Bu kavram, bireyin uzun bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda bulunduğunu ifade etmektedir (Ataol, 1989; aktaran Aytaç, 1997). Birey bu konuma genellikle iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan geçirdiği birkaç yıldan sonra gelir (Barutçugil, 2004). Bu durumda bireyin iş sorumlulukları artarken alabileceği iş terfileri olasılığı azalır, kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyon ve üretkenliği düşmektedir (Noe, 1999).

Schein'a göre kariyer platosu durumu, bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklanabilir (Aydemir, 1995; aktaran Aytaç, 1997). Kariyer platosuna neden olan faktörler arasında güven kaybı, stres, zihinsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk, yetenek ve eğitim eksikliği, başarı ihtiyacının azalması, motivasyon düşüklüğü, bireyin örgütsel süreçlere ayak uyduramaması sayılabilir. Örgütsel faktörler arasında ise yeniden yapılanma, yavaş örgütsel büyüme ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları, üst kademe yöneticilerinin tıkadığı basamaklar, kadro doluluğu, adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları, iş sorumlulukları konusundaki karışıklık sayılabilir (Aytaç, 1997; Noe, 1999; Barutçugil, 2004).

Kariyer platosunun neden olacağı olumsuzlukları azaltmak ve genel olarak bu sorunun çözümü için birey ve örgüt çaba göstermelidir. Özellikle kariyer platosu sorunu, örgütsel faktörlerden kaynaklanıyorsa sorunun çözümü için örgütün sorumluluğu daha fazladır. Bu durumda örgütler, kariyer platosuna geçmiş çalışanlarına yönelik yeni kariyer yönetimi ve geliştirme programları oluşturmalı, motivasyon teknikleri geliştirmeli, çalışanlarını kariyer danışmanlarına başvurmaları için teşvik etmeli, eğitim programları hazırlamalı, bireyin stres ve sıkıntılarını giderecek stratejiler geliştirip danışmanlık hizmeti vermelidir. Birey ise sorunun çözümü için çaba sarf etmeli ve



örgütün sunduğu imkanları kullanarak kendini geliştirmeye çalışmalıdır. Diğer bir ifade ile birey ve örgüt, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli, sağlıklı çalışma ve insan ilişkilerini sürdürmelidir. Ancak her iki tarafın olumlu yaklaşımına rağmen sorun çözülemiyorsa hem örgüt hem de birey için en iyisi, bireyin örgütten ayrılması olacaktır (Aytaç, 1997; Barutçugil, 2004; Erdoğan, 2003; Noe, 1999).

Kariyer platosu sorunu akademisyenler için ele alındığında öğretim elemanlarının da örgüt içi ve dışı faktörler nedeniyle kariyer platosuna girdikleri ve verimlilikleri ile motivasyonlarının düştüğü, bilimsel aktivitelerden uzak kaldıkları görülmektedir. Bu durgunluk döneminde akademisyenlerde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına düşmanlık, yorgunluk, stres, iş performansında düşme, bilimsel aktivitelerinde zayıflama, üniversite yönetiminden sürekli şikayet etme görülebilir. Bu nedenle akademisyenlere sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım edilmeyip bireysel ilişkilerde, yaşamında, sağlık durumunda, ailesi ile ilişkilerinde, boş zamanlarını değerlendirilmesinde, karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmalıdır (Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.2.4.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi**

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi, bireyin yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliğinin azalmasıdır (Noe, 1999: 364).

Bu sorunda diğer sorunlar gibi bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanabilir. Bu devrede bireyin yaşlanma süreci içine de girmesi, bireyin günümüzün hızlı değişimlerine ayak uyduramaması bu soruna neden olabileceği gibi örgütün çalışanlarına gelişme fırsatı tanınamaması da neden olabilir (Aytaç, 1997; Erdoğan, 2003). Bu sorunla birlikte bireyin morali olumsuz yönde etkilenir, işini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir ve örgütün amacına ulaşması engellenebilir (Aytaç, 1997; Noe, 1999).

Beceri ve yeteneğin yitirilmesinin neden olduğu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için örgüt; kariyer danışmanlığı ile performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ek kariyer merdiveni gibi kariyer modelleri

geliştirmelidir (Aydemir, 1995; aktaran Aytaç, 1997). Ayrıca fikir alışverişi ve erken terfi imkanı sağlanmalı, yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti sağlayan faaliyetler ödüllendirilmeli, problemleri tanımaya ve çözmeye teşvik edilmelidir. Bireye düşen görev de örgütün sağladığı imkandan faydalanmak ve çaba göstermektir (Noe, 1999).

Bu sorunu akademisyenler açısından ele aldığımızda bu sorun daha da önemli bir hale gelmektedir. Çünkü üniversitelerin görevi özgür düşünen, üreten, değişime öncülük edip ayak uyduracak, uygar ve demokrat meslek insanları yetiştirmektir. Bunu sağlayacak olan da iyi yetişmiş öğretim elemanlarıdır. Ancak ülkemizde özellikle 1980'li yıllardan sonra öğretim elemanlarının akademik ünvanlar elde ettikten sonra kendilerini yenilemek konusunda heyecan ve sorumluluklarının azaldığı, beceri ve yeteneklerini yitirmeye başladıkları dikkati çekmiştir. Bilim adamlarını değerlendirmede objektif kriterler, yayın sayısı, öğrenci geribildirimi, kendi bilim dalına yaptığı katkılar dikkate alınmalıdır. Ayrıca beceri ve yeteneklerini yitirdiği, performansının azaldığı, bilimsel verimliliğin azaldığı ya da durduğu görülen akademisyenlere üniversite yönetimlerinin destek olması, motivasyonlarını artırmak için özendirme programları uygulaması gereklidir. Üniversite yönetimi bu durumdaki üyelerine ek sorumluluklar vereceği özel görevler oluşturabilir. Bu yeni görev ile akademisyenlerin güçlü yönleri ortaya çıkarılarak mevcut kapasitesini yeniden kullanmasına da imkan tanıyabilecektir. Sorunun giderilmesi yönündeki bu çabalar sonucunda vasıflı bilim adamları ile üniversitenin de niteliği artacak ve bu üniversitenin ön planda olması sağlanacaktır (Çavdar, 1997; aktaran Aytaç ve diğerleri, 2001).

#### **1.2.4.3.Kariyer Sonu Sorunları**

Kariyer sonu devresinin en önemli sonu; beraberinde duygusal, finansal ve sosyal sorunları da getiren emekliliktir. Emeklilik konusuna daha önce kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer devreleri başlıkları altında değinmiş; emekliliğin bazı bireyler için bir şok ve sorun olduğunu bazıları için de hayata başlangıcı ifade ettiğini belirtmiştik.

Emeklilik bir sorun olarak ele alındığında olumsuz duyguları (beceri yitirme, işini kaybetme, üreticiliğini kaybetme gibi) ve stres yükünü ifade etmektedir. Çünkü emeklilik gözden düşme, stres, duygusal, finansal ve sosyal sıkıntıları da beraberinde getirmekte ve örgüt içinde de problemlere neden olabilmektedir (Aytaç, 1997).

Örgüt bu sorunu çözmek amacıyla başlangıç olarak çalışanlarını işten ayrılmaya hazırlamak için emeklilik öncesi sosyalleşme süreci ile bu bireylere örgüt için hala önemli oldukları hissettirilmelidir (Erdoğan, 2003; Noe, 1999). Ayrıca örgütler; erken emeklilik programları ile yaşlı ilerleyen çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı, bireyi emekliliğe hazırlamak için adımlar atmalı ve bu bireylere karşı dürüst olmayan ayrımların yapılmasını engellemek için dikkatli olmalıdır (Noe, 1999). Erken emeklilik ve emeklilik hazırlık programları, özel danışmanlarca yürütülecek emekliliğe uyum kolaylaştırılabilir (Bingöl, 2003). Bu amaçla bireye çalışma yaşamındaki günlerini aratmayacak ek iş ve faaliyetler bulabileceği konusunda yardımcı olunmalı, emekliliğin bir sorun olmadığı ve yeni bir başlangıç olduğu yönünde psikolojik destek verilmeli, üreticiliğin devam edebileceği vurgulanmalıdır (Aytaç, 1997). Kısacası emeklilik öncesi ve sonrası destek programları ile emekliliğe geçiş kolaylaştırılarak emeklilik bir sorun olmaktan çıkarılmalıdır.

Emeklilik akademisyenler için de bir sorun olarak algılanabilir. Ancak bu durumu yaşayan birçok öğretim elemanının kazanmış olduğu bilgiyi ve deneyimi gençlere aktarmak için aynı üniversitede ya da vakıf üniversitelerinde görev aldığı veya danışman olarak yeni kariyerlere yerleştikleri görülmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2001).

Bu bölümde detaylı olarak incelenmeye çalışılan kariyer devreleri konusunun çalışmanın esasını oluşturan ve çalışanların biçimsel zorunluluklardan daha fazlasını yapması anlamını taşıyan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili bir unsur olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda akademisyenlerin ünvanları kariyer devrelerine bağlı olarak sınıflandırılarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu konuyla ilgili daha önce yapılan bir araştırmada yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sınıflandırmaya ulaşılmıştır. Bu sınıflandırmanın oluşturulmasında ayrıca doçentlerin ifadeleri etkili olmuştur (Özen Kutanis ve Özdemir, 2005):

**Tablo1. 2:** Kariyer Devreleri ve Akademik Ünvan

Kariyer Devreleri	Akademik Ünvan
Keşfetme- Arama (-25 yaş)	
Kurma (26-35 yaş)	Araştırma Görevlisi, Uzman, Öğretim Görevlisi
Kariyer Ortası (36-50 yaş)	Yrd. Doç. Dr.
Kariyer Sonu (51-65 yaş)	Prof. Dr., Doç. Dr.
Azalma/ Emeklilik (65-75 yaş)	

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

### **2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi**

Örgütlerde fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların öneminin son dönemde giderek artması ile birlikte biçimsel (formel) iş tanımlarında ayrıntılı olarak açıklanmış ve niteliği bilinenden farklı bazı biçimsel olmayan (informel) davranışlar önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgütleri olumlu yönde etkilediği ifade edilen biçimsel olmayan davranışlar arasında ekstra-role davranışı, tanımlanmış rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sayılabilir. Bu tür davranışlar genel olarak pro-sosyal örgütsel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986; Schnake, 1991; aktaran İşbaşı, 2000).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının unsurları ile ilişkili olduğu kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **2.1. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı 1990'lı yıllar boyunca yönetim araştırmalarında dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir (Cohen ve Vigoda, 2000). Araştırmacıların ve uygulayıcıların ÖVD kavramına olan ilgisi devam etmektedir. Bunun nedeni ÖVD'nin bireysel ve örgütsel performans ile ilişkili olduğunun düşünülmesidir (Netemeyer ve diğerleri, 1997; Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 1996; aktaran Ackfeldt ve Voote, 2005).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın kökleri 1966 yılında Katz ve Kahn'ın yaptığı bir çalışmaya kadar uzanmaktadır. Bu çalışmada örgütsel fonksiyonların etkinliği için belirlenmiş rol tanımlarının ötesinde bazı önemli davranışların çalışanlardan beklendiği ifade ediliyordu. Bu çalışmada ifade edilen davranışlar, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. Ancak bu adlandırmaya kadar ÖVD'nin kurumsal gelişiminde daha detaylı olarak açıklayacağımız işbirlikçi çabaların birlikteliği ve yurttaşlık gibi kavramlar kullanılmıştır. ÖVD, biçimsel ödüllendirme olmaksızın örgütsel etkinliğin artırılması yönünde yapılan biçimsel olmayan katkıları içerir. İçerdiği vatandaşlık kavramı nedeniyle sosyal ve politik imaları olsa da yönetim ve

örgütsel psikoloji alanının önemli bir çalışma konusu olmuştur. ÖVD, gönüllü çalışma davranışlarının iyi bir şekilde temsil edilişi olarak değerlendirilmelidir (Cohen ve Vigoda, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile iş sözleşmesinde açıkça tanımlanmış olan iş tanımının ve rolünün ötesinde bireyin bu davranışları kişisel tercihi ile yerine getirmesi ve aksi durumda herhangi bir cezanın uygulanmadığı anlatılmaya çalışılmaktadır. Örneğin; bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi, bilimsel yayın yapması ÖVD olarak nitelendirilmez. Çünkü bu davranışlar biçimsel iş tanımının gereğidir (Organ, 1988; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

ÖVD kavramı literatürde “iyi asker sendromu ya da davranışı” olarak da yer bulmaktadır. Bunun nedeni ÖVD’nin informel ve gönüllü bir örgüt davranışı olarak formel iş değerlemesi tarafından ölçülme, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik rol davranışını ortaya koymasındadır (Turnipseed, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkinlik amacıyla olumlu davranışları yapmayı ve olumsuz olanlardan kaçınmayı içerir. Örneğin; iş arkadaşlarına yardım etme, işi zamanında bitirme, yenilikçilik, gönüllülük, pro-sosyallik, yetenek geliştirme, etkin iletişim ile gereksiz tartışmalardan, başkalarının hatalarını bulmaktan, şikayet etmekten kaçınmak ÖVD olarak nitelendirilebilir (Turnipseed, 2001).

Organ’a göre (1988) ÖVD; işgörenlerin biçimsel olarak ödüllendirilmesinin ve iş tanımlarının bir parçası olmadığı düşüncesi olmaksızın kendiliğinden ortaya koydukları davranışlardır. Bir davranışın ÖVD olarak nitelendirilmesinde üç unsur önemli rol oynamaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 373; aktaran Bingöl ve diğerleri, 2003):

- Davranışın, resmi zorunlulukların ve iş tanımlarının ötesine geçmesi,
- Özünde gönüllülük olduğundan davranışın zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak yapılması,
- Davranışın örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer almasının gerekli olmaması.

Kısacası; ÖVD, bir işgörenin örgütün biçimsel olarak belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000; aktaran Bingöl ve diğerleri, 2003).

### **2.1.2. Kurumsal Yurttaşlık**

Kurumsal yurttaşlık (KY), 1980'li yıllardan itibaren sıkça kullanılmaya başlanmış olan bir kavramdır. Örgütlerin stratejik yönetim anlayışı içinde sosyal boyutları ile stratejik planlarını bütünleştirilmesi ya da uyumlaştırması faaliyetleridir. Kurumsal yurttaşlık, literatürde kurumların sosyal sorumluluğu olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsal yurttaşlık, bir örgütün etkisinin toplum içinde paydaşlar tarafından anlaşılmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir (Maignan ve Ferrell, 2001).

Kurumsal yurttaşlık; bir örgütün sosyal, çevresel ve finansal izlerinin daha fazla göz önünde tutulması şeklinde tanımlanabilir (Zadek, 2001; aktaran Zappala, 2004). Diğer bir tanıma göre ise KY; örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesi ve uygulanması sürecinde örgüt ile çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, hükümeti, yatırımcıları ve hatta sivil kuruluşları kısacası paydaşları arasında karşılıklı yarara, etkileşime ve güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesidir (Waddock, 2003; aktaran Hemphill, 2004).

Örgütleri KY sergilemeye yönelten bazı nedenler ve amaçlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Zadek, 2001; aktaran Zappala, 2004; Zappala, 2004):

- Yeni ekonomide kilit varlık olan markanın ve şirket ününün geliştirilmesi,
- Örgütün KY performansını belirleyen yüksek kar endekslerinin artırılması,
- Sivil toplum kuruluşlarının baskısı,
- Tüketicilerin ürün güvenliği ile ilgili daha bilgili ve dikkatli olması,
- Sosyal sorumluluk ya da ahlaki yatırım fonlarının yükselişi,
- Sektörler arası (hükümet, sivil toplum kuruluşları, şirketler) işbirliğini önemseyen yeni hükümet yapıları,
- Şirketlerin paydaşlarla ilişkilerini geliştirme ve toplumda sosyal eylem lisansı alma ihtiyacı,

- Uzun vadeli düzenlemelerden kaçınmak için hükümetle iyi ilişkiler geliştirme ihtiyacı,
- Şirket konumunu stratejik anlamda etkileyen çalışanlara İKY boyutunda destek sağlama.

Bu nedenler ve amaçlarla yola çıkan örgütler, kurumsal yurttaşlığın ün, tüketici güveni, müşteri sadakati, hükümetle ilişkiler, sermaye girişi ve risk yönetimi gibi faktörler aracılığı ile finansal performansı olumlu yönde etkilediğini görmektedirler (Zappala, 2004). Bu durumu şekil üzerinde de özetleyebiliriz:

**Şekil 2.1:** Kurumsal Yurttaşlığın Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Maignan ve Ferrell (2004).

Çalışanlara temel gereksinimlerini karşılayabileceklerinin üzerinde olan rekabetçi ve adil ücret ödenmesi, sosyal aktiviteye zaman ayırabilmelerini sağlama, özendirici ve rekabetçi çalışma ortamı oluşturma, bireysel ve mesleki gelişme fırsatları sağlama, işgücü sömürsünü önleme; sağlık, güvenlik ve çevre koruma faaliyetlerine öncelik verme; paydaşların beklentilerini ve kaygılarını önemseyerek onları bilgilendirme KY davranışları içinde sayılabilir (Maignan ve Ferrell, 2001; Hemphill, 2004; Hemphill, 2005).

## 2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Çerçevesi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını konu alan görgül çalışmalara 1980’li yıllara gelinceye kadar rastlanmamaktadır. Ancak biçimsel olmayan örgütler ile ilgili olarak geçmiş yıllarda yapılan çalışmalarda ÖVD’ye temel oluşturacak kavramlara yer verilmiştir. ÖVD açısından bu çalışmalardaki çıkış noktası iş becerisi, düzenleyici



faktörler, olumlu etkiler, pozitif tatmin, diğer iş görenlerle kurulan ilişkiler, örgüt içi adalet ve kollektif hareket içermektedir. Bu çalışmaların incelenmesi, biçimsel olmayan örgütler ve bu örgütlerde gelişen ÖVD kavramı ile ilgili 1980’lerde ortaya atılan teorilerin anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacaktır (İşbaşı, 2000a; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kuramsal gelişimi şu şekilde incelenebilir:

### **2.2.1. Chester Barnard’ın Yönetim Fonksiyonları**

Chester Barnard, 1939 yılında yayınlanan “Yönetimin Fonksiyonları” adlı eseri sonrasında klasik örgüt teorisyeni olarak kabul edilen ancak zaman içinde modern yönetim teorisyeni olarak anılan biridir (İşbaşı, 2000a).

“İşbirlikçi çabaların birlikteliği” kavramı ile örgüt kavramını tanımlayan Barnard’a göre örgütler, kişilerden değil kişilerin hizmet ve davranışlarından oluşmaktadır. Hawthorne çalışmalarını çıkış noktası olarak kabul eden Barnard, bu çalışmaların aksine biçimsel olmayan yapının biçimsel örgütü oluşturduğunu ve bazı durumlarda biçimsel örgüt yapısının biçimsel olmayan işbirlikçi çabaların kurumsallaşmış bir biçimi haline geldiğini ifade etmiştir. Burada vurgulanan bireylerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışlardır. Burada ifade edilen gönüllülük kavramı ile iş tanımlarına dayalı roller ve performans, verimlilik ve yetenekten farklı olarak grup içinde işbirliği oluşturmak, bu işbirliğini koruma yönünde çaba göstermek, fedakarlık anlatılmaya çalışılmaktadır. Barnard bu alandaki gönüllülüğün işbirliği kurma yönündeki etkinliğinin biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltacağını ve bir bütün oluşturan bireylerin uyumunun kendiliğinden ortaya çıkan bir sinerji oluşturup örgütsel katkı sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca Barnard’ın çalışmalarında yer verdiği yönetici, sadece biçimsel rol tanımlarını yerine getirmez ve fonksiyonları da bir grup kişiyi yönetmek için belirlenmiştir. Ancak yöneticinin işbirliğine dayalı çabalarla oluşturulacak sistemi korumaya yönelik fonksiyonlarının var olduğunu ifade eden Barnard bu yönetici fonksiyonlarının biçimsel olmayan örgütlerde nasıl gerçekleştiğine büyük önem vermiştir. Kısacası; Barnard bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılarının önemini vurgulamış ve işbirliğine ilişkin gönüllülüğün kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik göstereceğini ifade

etmiştir (Barnard, 1976; aktaran İşbaşı, 2000a; Organ, 1988; aktaran İşbaşı, 2000a; Organ ve Paine, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Barnard'ın bu belirlemeleri Organ tarafından ÖVD'nin önemli belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. Ancak Organ, Barnard'ın ifade ettiği bireyler arasında ırk, cinsiyet, yaş, inanç, vb konulardaki uyumun olması gerekliliğini reddederken “aşırı, ölçüsüz uygunluk zararlıdır” görüşünü gözardı etmemiştir (Organ, 1988; aktaran İşbaşı, 2000a).

### **2.2.2. Katz ve Kahn'ın Çalışması**

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu düşünülen “Organizasyonların Sosyal Psikolojisi” adlı eserlerinde Katz ve Kahn, açık sistem modeline dayalı olarak örgütlerin davranışsal analizini yapmışlar ve örgütsel etkinliğin gelişimine katkı sağlayacağını ifade ettikleri “ekstra rol davranışları” kavramını kullanmışlardır (Katz ve Kahn, 1966; aktaran Cohen ve Vigoda, 2000; Organ, 1988; aktaran İşbaşı, 2000a).

Katz, örgütsel etkinlik için kritik öneme sahip olan üç temel çalışan davranışı olduğunu ifade etmiştir (Katz, 1964; aktaran Chompookum ve Derr, 2004):

- 1- Bireyler, sistemde kalmaya ikna edilmelidir,
- 2- Bireyler, biçimsel rollerini güvenilir bir şekilde yerine getirmelidir,
- 3- Bireyler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için rol tanımlarının ötesinde yenilikçi ve gönüllü faaliyetlerde bulunmalıdır.

Katz ve Kahn ekstra rol davranışı olarak adlandırdıkları bu ikinci ve üçüncü tür davranışları gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu tür davranışlar; örgütün sosyal mekanizmasının çalışmasını sağlayan bilinen görev performansı ile doğrudan ilişkili olmayan davranışlardır. İşle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardımcı olma, diğer çalışanlarla olabilecek sorunları azaltacak adımların atılması, örgütsel kurallara ve düzenlemelere hiç kimsenin olmadığı anlarda bile uyulması, işbirliğine yönelik sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunması, kendini geliştirme bu tür davranışlara örnek gösterebilir. Organ da Katz ve Kahn'ın ekstra rol davranışlarını tanımlamak için ilk kez kullandığı vatandaşlık kavramını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade etmişlerdir (Organ, 1988; aktaran Chompookum ve Derr, 2004; Katz ve Kahn, 1966; aktaran Ortiz, 1999).

Bireylerin bu üç tür davranışı göstermesinde farklı motivasyon faktörleri etkili olmaktadır. Bireylere verilen biçimsel sistem ödülleri bireylerin kendilerini iyileştirmelerine, örgütsel bağlılıklarının artmasına ve aralarındaki işbirliğine yönelik ilişkilerin derecesinin artmasına yardımcı olabilir ancak kurum içi rol performanslarında standartların üstüne çıkmalarına neden olmaz. Katz ve Kahn, ekstra rol davranışı diğer bir ifade ile ÖVD gösterilmesinde “vatandaşlık duyarlılığı” adı verilen sistem ödüllерinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı bireyin kanunlara uymasının ötesinde ülkesine katkı sağlamasıdır. Örgütsel anlamda ise bireylerin sözleşmelerinde belirlenen yükümlülüklerinin ötesinde katkı sağlamalarını ifade etmektedir. Ancak bireyin vatandaş gibi davranabilmesinin ön koşulu kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmedir. Diğer bir ifade ile ÖVD'nin sergilenmesi kurumsal yurttaşlığın varlığına bağlıdır (Organ, 1988; aktaran İşbaşı, 2000a; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### **2.2.3. Bateman ve Smith'in Çalışmaları**

Bateman, Katz ve Kahn'ın ekstra rol davranışı kavramından (Ölçüm Çetin, 2004) ve Organ'ın “tatmin performansı sağlar” teorisinden hareketle “kantitatif olmayan performans” olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiştir. T.S. Bateman, çalışmasında üst düzey denetçilerle görüşerek iyi bir çalışandan neler beklediklerini ve çalışanlara işlerini yaparken spesifik ödül verilmemesi halinde neler olabileceğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda; biri “diğerlerini düşünme ve işbirliği”, diğeri örgütsel desteklemede genel bir unsur olan “ileri görev bilinci” olarak adlandırılan iki faktörün varlığını ve bu faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğunu belirlemiştir (Organ ve Paine, 1999; aktaran Çınar, 2000). Ayrıca bu çalışma ile yöneticilerin vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara daha fazla değer verdiğini ve bu çalışanların da işlerini daha kolay yaptığını belirlenmiştir. Bateman ve Organ'ın ekstra rol davranışı kavramından hareketle 1983'te yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier; The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı makale ile ÖVD'nin yapısını ortaya çıkarmış oldular (Ortiz, 1999; aktaran Çetin, 2004).

C.A.Smith de Bateman'ın geliştirdiği ölçümü kullanarak ÖVD ilişkilerini inceleyen araştırmalar yapmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Smith iki farklı örgütte çalışan denetçilerle görüşmeleri sonucunda bazı kavramlar geliştirmiştir. Bu görüşmelerde

denetçilere çalışanların hangi davranışlarını takdir edip değer verdiklerini ve hangilerinin denetime dayalı olarak yapılmadığı sorulmuştur. Bazı davranışlarda ölçüm ön teste tabi tutulduğunda iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler özgecilik ve bir tür ÖVD olan genel uyumdur. Smith, uyumun özgecilikten farklı olarak vatandaşlık davranışı olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir. Özgecilik, teşvik edilen bir durum olarak belli bireylere dayalı olarak yardım etme olarak ifade edilirken genel uyum, bireysellikten uzak bilinç olarak tanımlanan bir faktördür. "İyi asker" ya da "iyi vatandaş" olmayı ifade eden bu davranışlar bireylerden çok sistemin doğru işleyişi içindir. Bu davranışlar arasında iş süresinin etkin kullanımı, kurallara bağlılık, standartları aşma sayılabilir. Smith'e göre bu iki faktör, farklı ÖVD göstergeleridir ve ayrı ayrı analiz edilmelidir (Smith ve diğerleri, 1983; akt. Cohen ve Kol, 2004).

#### **2.2.4. Roethlisbenger ve Dickson'ın Katkıları**

Roethlisbenger ve Dickson, 1964 yılında yayınladıkları "Management and the Worker" adlı eserlerinde yönetim ve organizasyon teorilerinde Beşeri İlişkiler Yaklaşımının başlangıcı sayılan Hawthorne Araştırmalarını değerlendirmişlerdir. Bu eserde Hawthorne Araştırmaları'nın verileri değerlendirilirken antropoloji, sosyoloji ve klinik psikolojiye ait kavramlar kullanıldığından organizasyon analizinde "davranışsal" ya da "insan ilişkilerine dayalı" bir çatıya yer verildiği kabul edilmektedir. Hawthorne Araştırmaları'nda verimlilik artışında etkili olduğu vurgulanan sosyal faktörlerin açıklanabileceğini ifade etmişler ve Barnard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt ayrımını yapmışlardır. Bu ayrımında ifade edilen biçimsel örgüt, bireylerin teknik üretime ilişkin görevlerini verimli biçimde yerine getirebilmek için birbirleriyle kurdukları ilişkilerin ne olduğunu ifade eden sistemleri, politikaları, kuralları ve işyeri düzenlemelerini içerir. Ayrıca ekonomik araçların örgüt üyelerinin etkin katkılarıyla gerçekleştirebilmesi için örgütün açıkça ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Biçimsel örgüt yapısı biçimsel planları, iş birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiyi sosyal denge ayrımı yapmaksızın gösterir. Bu ifade; Hawthorne Araştırmaları'ndaki gibi biçimsel örgütün, bireylerin ya da grupların biçimsel olmayan şekilde farklılaşmalarında ya da bütünleşmelerinde önemli etkisi olan duygu ve değerleri dikkate almaz görüşünü ortaya koymaktadır. Bireyler kişisel ilişkiler geliştirir ve her

bireyin statü kazandığı biçimsel olmayan gruplar oluşur. Örgütlerin etkinliği için her örgütte var olan biçimsel olmayan sosyal organizasyonlar gereklidir. Çünkü biçimsel olmayan düzeyde gelişen işbirliği daha yüksek seviyede oluşur ve bu durum örgütün işleyişini kolaylaştırabilir. Bu tür işbirliği yönetici düzeyinde oluşursa engelleyici etkisi de olabilir (Roethlisberger ve Dickson, 1964; aktaran Özen İşbaşı, 200a).

Roethlisberger ve Dickson'ın çalışmalarında vurgulanan işbirliği ve biçimsel olmayan kavramları ÖVD'ye temel oluşturacak niteliktedir. Bu çalışmalarda vurgulanan diğer kavram olan duygular ise bireysel ya da kolektif paylaşım ve sosyal geçerlilik ile biçimsel olmayan örgüt yapısını ve sonuçlarını belirlemektedir (Özen İşbaşı, 2000b).

### **2.2.5. Gouldner'in Katkıları**

Gouldner, çalışmalarında bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmelerini ve onları incitmemeleri gibi birbirleriyle ilişkili iki durumu ifade eden “karşılıklılık normu” kavramını kullanmıştır. Gouldner, karşılıklılık normunun koşullara bağlı olarak değişebileceği gerçeğini vurgulamasına rağmen evrensel olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedeni bireylerin başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak ya da bu kazançları dikkate alarak belli yükümlülükleri kabul etmeleridir. Bireyin elde ettiği kazancın değeri, alıcının o an o kazanca ne ölçüde ihtiyaç duyduğuna ve vericinin kaynaklarına, güdülerine ya da kısıtlara bağlıdır. Kısacası; bireyler kendilerine yardım edene yardım ederler ve başkalarından yardım görmek isteyen birey, öncelikle başkalarına yardım etmelidir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Organ da ÖVD ile ilgili çalışmalarında karşılıklılık normunu vurgulamıştır. Çalışanlar, ÖVD'yi yöneticilere karşılık vermenin bir aracı olarak görebilirler (Smith ve diğerleri, 1983; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Moorman'a göre (1991) çalışanlar, yöneticilerin adil davranış ve tutumlarına karşılık verme ihtiyacı duyduklarında ÖVD eğilimlerini arttırabilirler. Barr ve Pawar benzer bir görüşe sahiptir ve yönetici ile çalışan arasındaki sosyal mübadele bilişsel süreçlerle gelişen bir karşılık verme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. ÖVD eğiliminde “algılanan adalet” belirleyici olmaktadır. Araştırmaların sonuçları, karşılıklılık normunun ÖVD'ye temel oluşturduğunu göstermektedir (Moorman, 1991; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

### **2.2.6. Blau'nun Katkıları**

Blau, mübadele kavramından hareketle daha sonra detaylı olarak inceleyebileceğimiz sosyal mübadele teorisini geliştirmiştir. Sosyal mübadele, bireylerin sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenerek sergiledikleri gönüllü davranışlara işaret eder ve elde edilen kazançların sürekliliğini sağlamak için bu kazançlara karşılık verme ihtiyacı sosyal etkileşimin lokomotifidir. Ekonomik mübadeleden farklı olarak gelecekte kesinlikle belirtilmemiş yükümlülükler doğurur ancak parasal olarak ifade edilemeyen kazanç beklentisi mevcuttur. Sosyal mübadelenin getireceği kazançların niteliği pazarlık konusu olamayacağından yükümlülükler genel ifadelerle tanımlanır ve yükümlülüklerin uzun vadede yerine getirilmesinde duyulan güven önemli bir unsurdur (Blau, 1964; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Blau'nun sosyal ve ekonomik mübadele ayrımı, Rousseau ve Parks'ın bir şeyin yapılmaması ile ilgili yükümlülük doğuran anlaşmalar şeklinde tanımladığı sözleşmeleri ile paraleldir. Burada önemli olan ilişkisel sözleşmeler açık uçlu ve uzun vadeli olduğundan sosyal mübadelenin temelindeki dinamiklerle örtüşmektedir. Sosyal mübadele ile çalışanlar; görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk üstlenmeye çalışırlar (Konovsky ve Pugh, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Kısacası, sosyal mübadele çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik etmektedir.

### **2.2.7. Organ'ın Çalışması**

Organ, Smith ve diğer meslektaşları ile yaptığı çalışmalar daha önceki çalışmalarda vurgulanan işbirliği, ekstra rol davranışı, biçimsel olmayan ve mübadele kavramlarına ek olarak daha sonra ÖVD'nin boyutları olarak kabul edilen özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem kavramlarını kullanmıştır. Organ, ÖVD'nin iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve bu yöndeki çalışmaların iki şekilde ifade edilebileceğini öne sürer. İlk tür çalışmalarda kişiliğin ÖVD'yi olumlu iş tecrübesi ve iyi iş görenleri desteklemek için kullanılması, diğerinde ise iş tatmininin iş görenlerin doğal sonucu ortaya çıkması söz konusudur. Ayrıca algılanan adalet, etkin katılım ile lider desteği kavramlarını yoğun olarak vurgulayan Organ, bu unsurların ÖVD boyutları ile ilişkili olduğunu belirlemiştir (Organ ve Paine, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

1988 yılında yaptığı çalışmada Organ, biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı kavramları üzerinde durmuştur. Bu çalışmada biçimsel rol davranışı, yönetimin istediği ve belirli kuralları içeren iş için gerekli rol davranışı olarak tanımlanmıştır. Ekstra rol davranışı ise herhangi bir yazılı kurala bağlı olmaksızın yaratıcı bir şekilde kendiliğinden gelişen davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu iki davranış türü, biçimsel olan ve olmayan fonksiyonlar arasındaki ayrımı ifade etmektedir (Ortiz, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Organ'a göre biçimsel mekanizmaların gerektirdiği fonksiyonların maliyetini önleyen ÖVD, örgütsel düzenin sağlanmasında daha fazla kullanılmasını gerektirmektedir. Ayrıca Organ, ÖVD'nin biçimsel rol davranışından çok ekstra rol davranışlarını teşvik ettiğini vurgulamıştır (Organ ve Paine, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Organ, ÖVD kavramını 1980'li yıllarda arkadaşları ile yaptığı bir çalışmada ilk kez kullanmıştır (Cohen ve Vigoda, 2000). Kısacası; Organ, ÖVD literatürünün en önemli isimlerinden biridir. Bu nedenle bu çalışmada Organ'ın özgecilik(diğergamlık), vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem şeklinde sınıflandırdığı ÖVD boyutları esas alınmıştır.

### **2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teoriler**

#### **2.3.1 Sosyal Değişim Teorisi**

Organ, ÖVD'yi daha önce değinmiş olduğumuz üzere Blau'nun geliştirdiği sosyal değişim teorisi (SDT) ile açıklamıştır. Sosyal değişim, gelecekteki ilişkileri açıklar ve geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler oluşturur. Sosyal değişim, hesaplanabilir bir temele sahip değildir ve bireylerin uzun vadeli yükümlülüklerini doğru bir şekilde gerçekleştirmesi için diğer bireylere güvenmesinden kaynaklanır (Konovsky ve Pugh, 1994; Çınar, 2000). Organ, bir sosyal değişim ilişkisinin iş gören ve yöneticisi arasında gelişiminden yola çıkarak amirin adilliğinin gerçekleşmesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiler iş görenleri doğru bir şekilde yönettiğinde iş görenler, sosyal değişime ve anlaşma normlarına karşılık vereceklerdir. Vatandaşlık davranışları, sosyal değişimin iş görenlerle yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğini belirlediği bir bağlamda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sosyal değişim ilişkisinin oluşmasında ve korunmasında güven kilit unsurdur. Güven, ÖVD'yi açıklar ve prosedürel adalet ile vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koyar (Konovsky

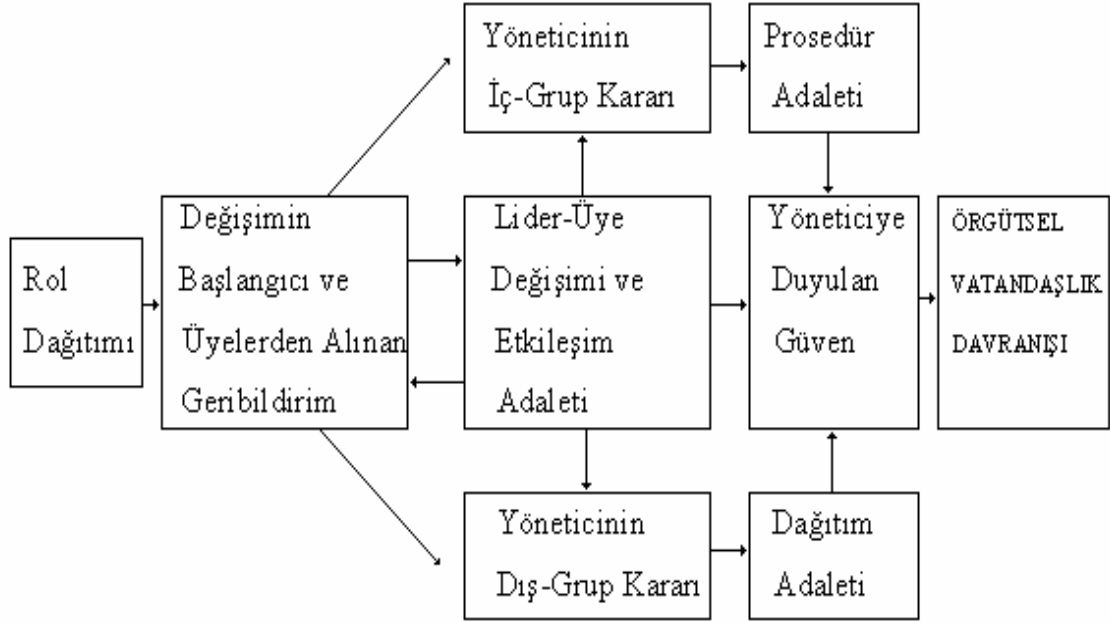
ve Pugh, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Bu nedenle; ÖVD ve iş tutumları arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisinin temelini oluşturmaktadır. ÖVD’de iş görenler örgüt faaliyetleri içerisinde karşılıklı olarak hareket etmektedirler ve kişisel yeteneklere yardımcı olma, kollektif hareket etme ya da sadakat ÖVD’nin rasyonel tutumlarını yansıtmaktadır (Burns ve Collins, 2001; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

SDT, en fazla ödül alma arzusuyla motive edilme ile kayıpları en aza indirme arasındaki sürecin gerçekleştiği insan davranışının ekonomik bir modelidir (Deluga, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). SDT, belirlenmiş iş tanımlarının dışında mevcuttur ve iş görenler tarafından yerine getirilen zorunlu olmayan planlanmamış davranışları içerir. Bu davranışların yerine getirilme istekliliği, iş görenlerin işbirlikçi sisteme katılma, yeteneği ve fırsatlarından bağımsızdır. Ayrıca birey, spesifik bir iş problemi ya da durumuna yönelik karşılık verme yeteneği ve fırsatına sahip olmayabilir. Bu nedenle, bireyler işbirliği çabalarına katılmada bir isteklilik duyarlar. Çünkü, ÖVD bireyin kontrolündedir. Sosyal değişim şartları mevcutsa bireyler daha yüksek ÖVD eğilimi gösterirler (Koberg ve diğerleri, 1999). Bireylerin ÖVD eğilimi sosyal değişim kapsamında açıklanabilir. Bireylerin tanımlanan iş gereksinimlerinin (biçimsel rol davranışı) ötesinde biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen işleri (ekstra rol davranışı) kendiliğinden yerine getirmeleri söz konusudur. Diğer taraftan ÖVD; örgütsel iş tanımlarındaki sorumlulukları da kapsamaktadır (Deluga, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İş görenler ve yöneticiler arasında gelişen ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı sosyal değişim ilişkisi, bireylerin ÖVD sergilemelerine diğer bir ifade ile biçimsel iş tanımları içindeki sorumluluklarının ötesinde biçimsel olmayan davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin adaletine duyulan güven, bireylerin ÖVD eğilimlerini belirleyen önemli bir faktördür (Özen İşbaşı, 2000a). Bu gelişimi şekil ile şu gösterebiliriz:



**Şekil 2.2.** Yöneticiye Duyulan Güvenin Adalet-Vatandaşlık Davranışı İlişkisindeki Aracı Rolü



Kaynak: Scandura (1999:31), Konovsky ve Pugh (1994: 666; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

### 2.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, örgütsel adalet kavramının tarihsel çatısını oluşturmaktadır. Burada iş görenlerin algıladığı eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörler ile ilgisinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti eşitlik teorisinin boyutlarıdır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik teorisinin temel varsayımdır. Bu duruma günümüz örgütsel adalet araştırmalarında da yer verilmektedir (Ortiz, 1999; Çınar, 2000) birey elde ettiği sonuçlarla sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe (girdi-çıkıtı) arasında dengesizlik varsa ya da aynı konumdaki iş görenlerle karşılaştırıldığında eşitlik yoksa bireyin algılamasına bağlı olarak adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey kendi adalet oluşturma yoluna gidecektir. Örneğin; kendi aleyhine olduğunu düşündüğü eşitsizliği, performansını düşürerek gidermeye çalışabilir (Sürekli ve Tevrüz, 1997; aktaran Çınar, 2000).

Eşitlik teorisinin bir diğer varsayımı, bireylerin sürekli olarak grup içerisinde örnek aldıkları bireylerle kendilerini karşılaştırdığıdır. Bu durumda gruplar, üyelerin bencillik duygularını sınırlandıracak grup çıktılarını artıran eşitlik sistemi geliştirebilir ve bazı normatif statülerin yeniden tanımlanması sağlanabilir. Bireyler böyle bir ortamda grubun çıktılarının yanısıra kendi çıktıları ve grubun diğer üyelerinin çıktıları ile de ilgilenmektedirler. Çünkü eşitlik teorisi bireylerin çeşitli gruplara ait olma duygusunu artırması ve bireylerin kendi bireysel ilgilerine yönelmeye çalışmalarını da ifade etmektedir (Wenzel, 2000).

Eşitlik teorisi, bireylerin adil olmayan hareketlere tepkilerinin dinamik olduğunu varsayar ve bireyler bu tepkilere göre sürekli olarak kendilerine örnek aldıkları bireyle kendilerini ve çıktıları karşılaştırırlar. Buradaki temel varsayım; birey için eşitsizlik sözkonusu ise birey, eşit olduğunu algıladığı bir şeye doğru güdülenir. Ters durumda yani eşitlik sözkonusu ise birey tatmin olur ve sonrasında örgüte zarar verecek faaliyetlerden kaçınacaktır. Greenberg (1990) ücretlerdeki azalmanın nedeni açıklanmadığı takdirde bireylerin örgütsel hırsızlığa göz yumacağını ifade etmiştir (Ortiz, 1999; Çınar, 2000).

Algılanan adalet, eşitlik teorisinin odak noktasıdır. Özetle; iş görenler adil olmayan bir durumun varlığına kendilerini inandırdıklarında azalan bir destek ya da beklenen ilave ödüllerin eşitsizliği doğuracağına yönelik algıları bu teorisinin temel varsayımlarını oluşturmaktadır (Deluga, 1994; aktaran Çınar, 2000).

### **2.3.3. Vekalet Teorisi**

Vekalet teorisi, iş görenler ve örgütler arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilen ekonomik tabanlı bir kontrol teorisidir. Vekalet teorisi, farklı amaç ve çıkarları olan iki tarafın ya da bireyin birbirleri ile yardımlaşmaları halinde ortaya çıkan sorunları incelemektedir. İktisatçıların yardımlaşan tarafların motivasyonlarını, birbirlerini kontrol etmelerini ve aralarındaki bilgi akışını incelemeleri bu yaklaşımın gelişiminde etkili olmuştur. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşan iki taraftan biri vekalet veren, diğeri ise vekildir (Koçel, 2003). Bu teori ile taraflardan birinin diğeri işte yetkilendirmesi ile oluşan vekalet ilişkileri açıklanmaktadır. Vekalet teorisi modellerinden bazıları vekalet veren ile vekilin farklı amaçları olduğunu ve vekalet verenin vekilin davranışlarını kontrol etmesinin maliyetli

olduğunu ve ikisi arasında “bilgi asimetrisi” olduğu görüşlerine dayanmaktadır (Deckop ve diğerleri, 1999; aktaran Çınar, 2000).

Yöneticilerin örgüte ilişkin olarak örgüt sahiplerinden fazla bilgiye sahip olmaları ve sürekli olarak gözetlenmemeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlardan daha önemli sayabilecekleri ihtimali vekalet teorisinin özünü oluşturmaktadır. Taraflar arasında çıkar uyumsuzluğu, vekil olan yönetici ve vekil tayin eden işletme sahibinin kendi çıkarını maksimize etmek için uğraştıkları varsayımına dayanır. Vekalet teorisi, örgütün farklı bireyler arasındaki “yazılı olmayan anlaşmalardan” oluşan kompleks bir sistem olduğunu ifade etmektedir (Şimşek, 1998). Vekalet veren ücretleme, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etme gibi faaliyetlere imkan verecek bir örgüt oluşturma; ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Böylece vekil, işler ve faaliyetlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir ve aralarında bir bilgi asimetrisi kurulacaktır (Koçel, 2003).

ÖVD'nin ve bireysel performansın ödüllendirilmesinin temel kavramları arasındaki farklılık vekalet veren ve vekilin ilgilerinin farklı olduğunun kabul edilmesinin sonuçlarındandır (Deckop ve diğerleri, 1999; aktaran Çınar, 2000). Bir fırsat olarak görülen bu farklılık vekalet teorisinin etkisini açıklamaktadır. Vekalet teorisi, yöneticilerin örgütsel performansı artırmayı amaçladıkları bir yapıdır (Fox ve Hamilton, 1994; aktaran Çınar, 2000). Performansa dayalı ücret iş görenlerin kendi çıktılarını ve davranışlarını kontrol etmelerinin yanı sıra biçimsel rol performansına dayalı çabalarında da bir motivasyon aracıdır. Ancak potansiyel performansa dayalı ücretlendirme sisteminde ekstra rol davranışına yönelik parasal ödülleri almak iş görenlerin cesaretini kırabilir. Davranış sadece mevcut kaynakları içerdiği, daha çok biçimsel ve maliyetli kontrol mekanizması ihtiyacını azalttığı için ÖVD arzulanabilir bir bakış açısıdır. Bu nedenle değer bazlı kontrol sistemi ÖVD'nin iş gören maliyetini açıklayamamaktadır. ÖVD'nin ilgilendiği konuların bir diğer uzantısı da iş görenlerin birbirine yardımcı olma isteğidir. Vekalet teorisini içeren varsayımlar, performansa dayalı ücret sisteminin güçlü olmasını gerektirmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi bireylerin biçimsel rol davranışına odaklanmalarına neden olmakta ve ekonomik

ödüllendirilmenin olmadığı ÖVD'den kaçınmalarına yol açmaktadır (Deckop ve diğerleri, 1999; aktaran Çınar, 2000).

## **2.4. Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarının bir çoğu ile uyumlu olan davranışlar arasında prososyal davranışlar da yer almaktadır. 1960-1970 yılları arasında üzerinde çalışılan prososyal davranış ile ilgili bulguların, örgütsel davranışa ilişkin çalışmalara uyarlanması 1980'li yıllarda mümkün olmuştur (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran Turnipseed, 2002).

### **2.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar**

Prososyal örgütsel davranışlar (PÖD) , örgüt üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlardır. Diğer bir ifade ile PÖD, bireyin etrafındaki kişilerin birlikteliğini ve huzurunu sağlamak, korumak amacıyla gösterdiği olumlu sosyal davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran Turnipseed, 2002).

Katz ve Kahn, verimli bir örgütsel işleyiş için gerekli olduğunu ifade ettikleri davranış şekilleri tanımlarında prososyal davranışların önemini vurgulamışlardır. Katz ve Kahn, üç tip davranış tanımlamışlardır. Bu davranışlardan ilki, bireyin örgüte katılmasına ve örgütte kalmasına; ikincisi, bireyin biçimsel performans standartlarına uymasına ya da bunları aşmasına ilişkindir. Üçüncü tip davranışlar ise biçimsel rolün ötesinde geliştirilen ve prososyal davranışa örnek oluşturan iş arkadaşları ile işbirliği içinde olma, kendini geliştirme ve tehlikelere karşı örgütü korumaya çalışma gibi davranışları içermektedir (Katz ve Kahn, 1978; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Prososyal davranış şekilleri, örgütün sürekliliği için hayati önem taşımaya rağmen biçimsel iş tanımlarında yer alması zor olan ya da mümkün olmayan bir davranıştır. Prososyal örgütsel davranışın kapsamı bu davranış tipinden daha geniştir ve bireysel ya da örgütsel verimlilikte farklı etkiler yaratan çeşitli davranış tiplerini bir arada bulundurmaktadır. Çeşitli prososyal davranış tipleri mevcuttur ve bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran Turnipseed, 2002 ve Özen İşbaşı, 2000a):

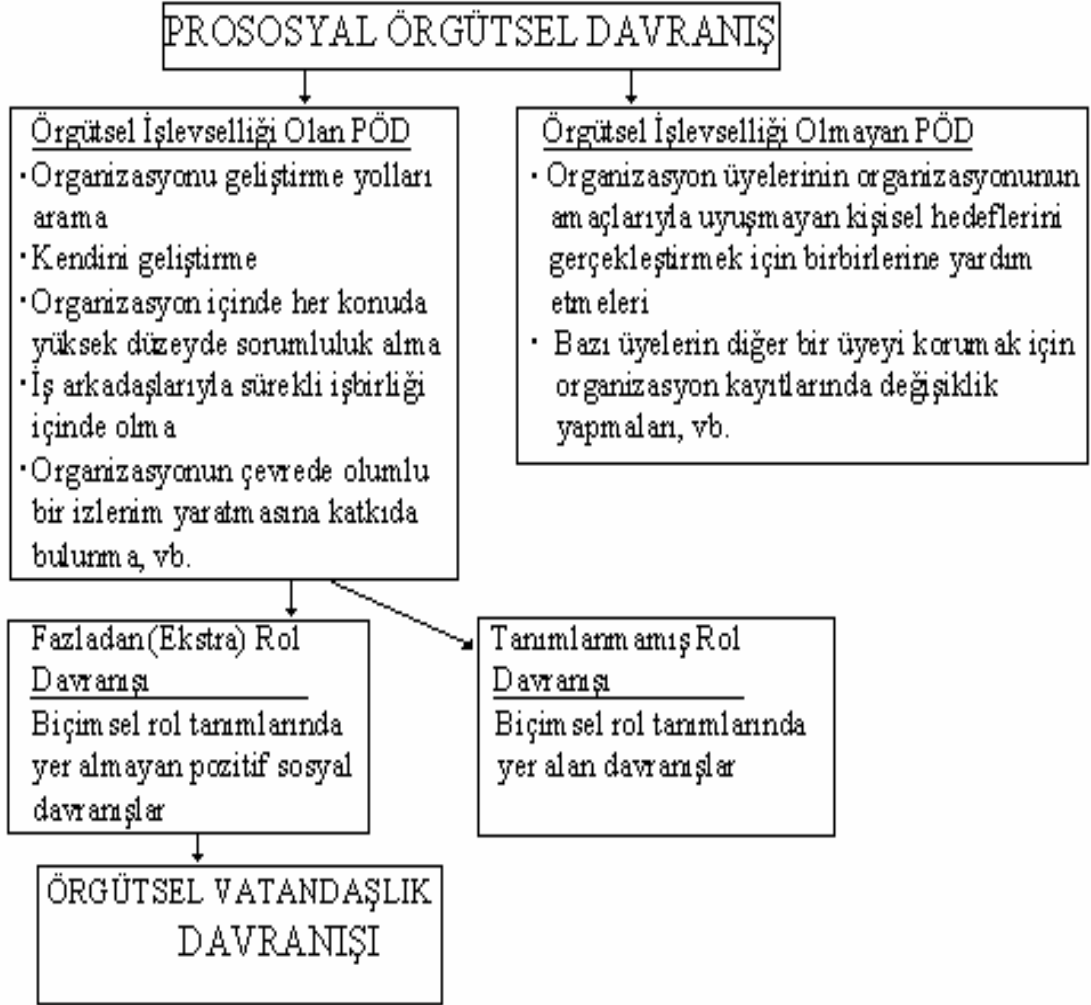
1. İş ile ilgili konularda ya da kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma,

2. İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak,
3. Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini gözönünde bulundurarak örgüte zarar vermeyecek şekilde hizmet ve ürün sağlamak,
4. Müşterilere, örgüte zarar verecek şekilde de olsa ürün ve hizmet sunmak,
5. Müterilerin, örgütün ürün ya da hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
6. Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek,
7. Prosedürler, yönetsel ya da örgütsel iyileştirmeler ile ilgili önerilerde bulunmak,
8. Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek,
9. İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
10. Ek görevler için gönüllü olmak,
11. Bütün güçlük ve sıkıntılara rağmen örgütte kalmak ve örgütü desteklemek,
12. Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak,

Farklı prososyal davranış tipleri arasında üç tür ayırım yapılabilir (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran Turnipseed, 2002 ve Özen İşbaşı, 2000a). Bu ayırımların ilki, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda buldukları için işlevsel olan prososyal davranışlardan bazılarının örgütsel işlevselliği olmayabileceği yönündedir. İkinci ayırmda fazladan rol ve tanımlanmış rol davranış ayırımıdır. Üçüncü ayırım ise prososyal davranışların yöneldiği hedefler ile ilgilidir.

Prososyal davranış tiplerinin ÖVD ile benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Brief ve Motowidlo'ya göre ÖVD, örgüte yönelik prososyal davranış ile ilişkilidir. Ancak prososyal davranışlar, ÖVD'den daha kapsamlıdır. Çünkü prososyal davranışlar örgütsel çevrede bir ya da daha fazla kişinin çıkarını sağlamak amacıyla sergilenen bütün davranışları içermektedir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Şekil 2.3. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD



Kaynak: Özen İşbaşı (2000a:20).

#### 2.4.2. Bir Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri

Prososyal davranış şekilleri içinde yer alan ÖVD'nin oluşumunda duygusal ve bilişsel süreçler belirleyici bir role sahiptir.

Kişisel eğilimler ÖVD'yi doğrudan etkileyen bir belirleyici değildir. Ancak işgörenlerin işlerinde karşılaştıkları durumlar ve diğer örgüt üyeleriyle ilişkileri ile ilgili bilişsel değerlendirmelerini etkileyen bir faktördür. Bireylerin teknik becerileri, kurum içi rollerini yerine getirmedeki başarıları ile ilişkilendirilen bilişsel yetenekleri ve örgütün sosyal bağlamına katkıda bulunmadaki başarıları ile ilişkilendirilen eğilimsel ve

tutumsal özellikleri ÖVD sergileme eğilimlerini farklı şekillerde etkileyebilir (Organ ve Ryan, 1995; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Kişisel eğilimler, bireylerin ÖVD sergileme eğilimlerini etkileyen karakteristik özellikleridir ve örgütsel bağlamdan bağımsızdır (Hui ve diğerleri, 1999; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Duygusal özellikleri, ÖVD sergileme eğilimini etkileyen diğer belirleyicidir (George ve Brief, 1992; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Diğer bir ifade ile işgörenlerin duygusal durumları onların ÖVD sergileme eğilimlerini etkileyebilmektedir (Organ, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Aderman, Steinberg ve Grev, Isen ve Levin gibi sosyal psikologlar olumlu ruhsal durumların prososyal davranış sergileme eğilimini artırdığını kanıtlamışlardır. Shalcker, Clarke ve Karp gibi sosyal psikologlar da iyi bir ruh haline sahip bireyin, yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırladıklarını ve bu olumlu ruh haline bağlı olarak prososyal davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bu davranışlar, bireyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğine yardımcı olmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Diğer bir ifade ile olumlu ruh haline sahip bireylerin çalışma yaşamı ile ilgili algılamaları da olumlu olacaktır. Bu da gönüllü olumlu davranış sergilemeyi artıracaktır (George, 1991; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Özgeçilik boyutundaki ÖVD, adalet algılamalarını temel alan bilişsel süreçle belirlemekte ve kontrol edilmektedir. Organ'a göre işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları, bilişsel (gerçekler, bilgi ve inançlar) ve duygusal (duygular, hisler) tutumlar şeklinde sınıflandırılabilir ve iş tatmini ölçümlerinin yansıttığı bilişsel süreç algılanan adalete ya da eşitsizliğe dayanmaktadır (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Zajonc da iş tatmini ölçümlerinin duygusal süreçten çok bilişsel süreci yansıttığını iddia etmiştir (Organ 1990; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Organ ve Konovsky de prososyal bir davranış olarak ÖVD eğiliminde bilişsel sürecin etkisinin daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir (Organ ve Konovsky, 1989; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Krebs 1970 yılındaki çalışmasında prososyal davranışların olumlu ya da olumsuz duygusal ve bilişsel olmak üzere üç geçici durumda ortaya çıktığını belirtmiştir. Prososyal davranışın ortaya çıkmasında etkili olan bilişsel süreçte birey, kendi içinde bulunduğu duruma benzer bir durumda diğer bireylerin sergilediği prososyal davranışları gözlemleyerek buna bağlı olarak kendi prososyal davranış eğilimini belirlemektedir.

Birey prososyal davranış geliştirdiği bilişsel süreçte, gözlemlediği modelin davranışlarından yola çıkarak, uygun davranış şekilleri ve sonuçları hakkında bilgi toplamaktadır. Diğer bir ifade ile birey, alternatif davranış şekillerini ve bu davranışların uygunluğunu ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirdikten sonra prososyal davranışlar sergilemektedir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Kısacası; ÖVD ile ilgili 1980'li yıllardaki ilk araştırmalar incelendiğinde iş tatmini ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Farh ve diğerleri, 1990; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). İş tatmini ve sonrasında ÖVD ile diğer örgütsel faaliyetlerin incelenmesinde bu tür davranış sergileme eğilimini etkileyen bilişsel ya da duygusal süreçler önemli birer sorunsaldır (Özen İşbaşı, 2000a).

## **2.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Biçimsel Rol Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol tanımlarında belirtilenlerden daha fazlasını yapmak olduğu daha önce ifade edilmişti. Bu nedenle biçimsel rol davranışının tanımlanması gerekmektedir.

Biçimsel rol davranışı; örgütte hiyerarşinin gerektirdiği, olması gereken davranıştır ve işte gerekli olan teknik bir durumdur. Ayrıca biçimsel rol davranışı, yönetim için kabul edilen ve örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılan davranışlardır. Organ, biçimsel rol davranışını biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile yönetim tarafından belirlenen gereksinimler biçimsel rol davranışlarını ifade etmektedir (Turnipseed ve Markison, 1996; aktaran Ölçüm Çetin, 2004).

Biçimsel rol davranışı, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır. Bu davranışların sergilenmemesi halinde örgüt yaşamını sürdüremez. Ayrıca bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar ve olumsuz finansal sorunlar ortaya çıkabilir (Van Dyne ve Lepine, 1998; aktaran Çınar, 2000).

Biçimsel ödül sisteminde biçimsel rol davranışları tanımlanmıştır. Bu nedenle işin gerektirdiği biçimsel rol davranışlarını yerine getirmeyen işgören başarılı sayılmadığı



için örgütün vereceği ödülleri alamayacak ve hatta işini kaybedebilecektir (Ölçüm Çetin, 2004; Van Dyne Lepine, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

## **2.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Ekstra-Rol Davranışı**

Katz ve Kahn, ekstra-rol davranışını biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Buna göre ekstra rol davranışı, örgütteki bireylerin yurttaşlık duygularından kaynaklandığı için işgören yurttaş performansı biçimsel gereksinimler olmaksızın işgörenlerin faaliyetlere organizasyon adına katılmaları ile meydana gelmektedir (Burns ve Collins, 2001; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Organ ise ekstra-rol davranışlarını gönüllülüğe dayalı, biçimsel iş değerlendirme ölçümünün ötesinde olan ve örgütsel olarak arzulanan davranışlar diğer bir ifade ile “iyi asker sendromu” olarak tanımlamaktadır (Organ, 1988; aktaran Turnipseed, 2002).

Ekstra-rol davranışı; örgüt tarafından önceden belirlenmiş, işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını, yaratıcı ve içten davranışları içerir. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları örgütsel etkinliği artıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri ve yardımseverliği kapsamaktadır ve görev üstlenme olarak da adlandırılmaktadır (Moorman ve Blakely, 1995; aktaran Ölçüm Çetin, 2004). Bu nedenle ekstra-rol davranışı, rol tanımlarının geliştirilmesi değildir ve biçimsel örgüt sisteminde tanımlanmadığı için yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımı olmayan davranışlardır (Van Dyne ve Lepine, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ekstra-rol davranışı, biçimsel rol davranışlarından farklıdır. Örneğin; biçimsel ödüllendirilmenin haricinde gelişir, girdi ve çıktıları farklıdır, bireylerin bu davranışları sergilemesindeki rolleri farklıdır (Van Dyne ve Lepine, 1998; aktaran Çınar, 2000).

Katz ve Kahn’a göre ekstra-rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının bir şekilde çalışmasını sağlayan her türlü jest ve sıradan görev performansı davranışları ile doğrudan ilişkili değildir. Buna göre ekstra-rol davranışları arasında işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi, ufak meseleleri sorun yapmadan diğer çalışanların çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi ya da çatışmaları azaltmayı, örgütsel kaynakları korumayı, örgüte yeni katılan işgörenlerin işe alıştırılması, işgörelere yardım edilmesi, herhangi bir nedenden dolayı işe gelmeyen bir işgörenin

yerini alma, ilave mola verilmemesi, işe zamanında gelme, bir işgörenin mesai süresi bittiği halde işini tamamlamak için herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın çalışmasına devam etmesi ve müşterilere dostça davranılması sayılabilir (Ortiz, 1999; Ölçüm Çetin, 2004).

Katz ve Kahn ekstra-rol davranışı gösteren işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergilediklerini ifade etmiştir (Ortiz, 1999; Ölçüm Çetin, 2004). Ayrıca ÖVD, biçimsel rol ve ekstra-rol arasındaki sınırların uyumlaştırılması ve açık bir şekilde tanımlanması ile ÖVD'nin bütün işgörelere aynı düzeyde benimsetilmesini ifade etmektedir (Morrison, 1994; aktaran Çınar, 2000).

Kısacası; örgütsel verimliliği etkilediğine inanılan ekstra-rol davranışı, kişisel temelli olarak bireylerin enerjilerini örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak yöneltmesi olarak tanımlanabilir. Bu gönüllülük; destekleyici, planlanmış, örgütü koruyucu ve örgüt imajını artırıcı faaliyetler olarak ifade edilebilir (Turnipseed ve Murkison, 1996; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

## **2.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yapıcıları**

Örgütsel vatandaşlık alanındaki araştırmalar, ÖVD'nin yapıcıları ya da öncüleri konusunda öncelikli olarak vatandaşlık davranışının yönetsel performans değerlendirmelerine olan etkisine odaklanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). ÖVD oluşumuna neden olan faktörler diğer bir ifade ile ÖVD'nin yapıcıları ampirik araştırmalara dayalı olarak dört grupta incelenmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Cohen ve Kol, 2004). Bu dördü sınıflandırmanın dışında Van Dyne ve arkadaşları ise kişisel, algılanan durumsal ve konumsal faktörler olmak üzere üç grup yapıcı olduğunu belirtmişlerdir (Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

ÖVD'nin yapıcısı olarak ifade edilen dört grup faktör şunlardır:

### **2.7.1. Kişisel Faktörler**

ÖVD oluşumuna neden olan kişisel faktörler, çalışanın özellikleri olarak da ifade edilmektedir. Çalışanların özellikleri ile ilgili ilk araştırmalar, tutum ve kişilik üzerine odaklanmıştır (Köse ve diğerleri, 2003).

Çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

- **Çalışanların tutumları:** Tatmin, adalet (hakkaniyet), örgütsel bağlılık, devamlılık bağlılığı, lidere güven,
- **Yapısal değişkenler:** Vicdanlılık, anlaşılabilirlik, olumlu ve olumsuz duygusallık,
- **Çalışanın rol algıları:** Rol belirsizliği ve rol çatışması,
- **Demografik değişkenler:** Cinsiyet, kıdem, yetenek, deneyim, bilgi, eğitim, profesyonel yönetim, bağımsızlık ihtiyacı, ödüllere kayıtsızlık.

Kişisel faktörlerden ilki olan genel duygusal moral faktörünü Organ ve Ryan örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteği ile ilgili algılamaların nedeni olarak en çok incelenen faktörler olarak ifade etmişlerdir ve ÖVD ile ilişkileri benzer özellikler taşır. Ayrıca bu üç faktör, tutuma ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

1993 yılındaki çalışmasında Organ örgütsel adaletin ÖVD'nin nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarında etkili bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Birey, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi ya da korkusu olmadan da örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir. Hatta bu faktörler ve iş tatmini ile ilgili bir çalışma sadece örgütsel bağlılığın ÖVD'nin belirgin bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir. Öğretim üyelerinin örgütsel bağlılığının ÖVD sergilemelerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Schappe, 1998; aktaran Köse ve diğerleri, 2003).

Organ ve Ryan, yapısal değişikliklerin de bireyleri iş arkadaşları ve yöneticileri karşısında maruz kaldıkları tutum ve davranışları algılamalarında etkili olabilecek yönelmelere hazırladığını iddia etmişlerdir. Yapısal değişkenler, ÖVD oluşumuna dolaylı katkısı olan faktörlerdir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ; vicdanlı insanların kendilerinden ve başkalarından çok şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişmeleri yönünde baskı yolunu seçince ilişkilerin gerginleşeceğini ve bunu ÖVD'yi olumsuz etkileyeceğini iddia etmiştir. Anlaşılabilirliğin ise iş tatmini üzerinden ÖVD'yi dolaylı olarak etkilediğini belirtmiştir (Organ ve Lingl, 1995; aktaran Köse ve diğerleri, 2003). Olumlu duygulara sahip bireylerin yardım etme eğiliminde olacağı ve özgecilik boyutunun ön planda olacağı belirtilmektedir (Williams ve Shiaw, 1999; aktaran Köse ve diğerleri, 2003).

Çalışanın rol algıları; ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla önemli ölçüde ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, iş tatmini aracılığı ile ÖVD sergilemesinde etkilidir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Demografik değişkenler ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığı yönünde genel bir kanı mevcuttur. Ancak teorik olarak özgecilik ve nezaket boyutunda bayanların ve vicdanlılık boyutunda erkeklerin daha ileri olacağı iddia edilmektedir (Kidder ve Parks, 1993; aktaran Köse ve diğerleri, 2003). Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları araştırmada ödüllere kayıtsızlık ile ÖVD arasında belirgin ancak ters yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Ancak ÖVD ile yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacı gibi diğer demografik değişkenler arasında herhangi boyut açısından sürekli ve kuvvetli bir ilişki bulamamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **2.7.2. İşin Özellikleri**

ÖVD oluşumuna neden olan iş özellikleri arasında işle ilgili geri bildirim, işin rutinleşmesi ve özü itibari ile tatmin edici iş değişkenleri sayılabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

ÖVD ile iş özellikleri arasında sürekli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş özelliklerinden işle ilgili geri bildirim ve özü itibariyle tatmin edici iş değişkenleri ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki belirlenmiş olmasına karşın işin rutinleşmesiyle ÖVD arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; aktaran Köse ve diğerleri, 2003). Ayrıca iş özelliklerinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem olmak üzere bütün ÖVD boyutları ile sıkı bir ilişki içinde oldukları ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Anlamlı iş, otonomi ve geribildirim gibi iş özelliklerinin örgüt tarafından motive edilmesi işgörenin sorumluluk hissini artıracaktır. İşgörenin çıktılar hakkında bilgisinin olması diğer bir ifade ile geribildirim varlığı karşılıklı sorumluluk duygusu oluşturacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

ÖVD ile ilgili literatür incelendiğinde uygulanmamasına rağmen işin özelliklerinin vatandaşlık davranışının önemli yapıcıları arasında olduğu görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **2.7.3. Örgütsel Özellikler**

ÖVD oluşumuna neden olan örgütsel özellikler, örgütsel biçimselleştirme, örgütün esnek olmayışı, uzman danışma desteği, tutarlı gruplar, lider kontrolü dışındaki ödüller, liderden uzaklık ve örgütsel destek algılamasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Örgütsel özellikler ile ÖVD ilişkisi çok yönlü ve oldukça karmaşıktır. Bunun nedeni örgütsel özelliklerin her birinin ÖVD'nin farklı boyutlarıyla farklı ilişkilerinin olmasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

Örgütsel biçimselleştirme, örgütün esnek olmayışı, uzman/danışman desteği ve liderden uzaklık özellikleri ile ÖVD arasında tutarlı bir ilişki bulunamamıştır.

Grup tutarlılığı ile ÖVD'nin bütün boyutları arasında önemli ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel destek algılaması ile özgecilik boyutu arasında önemli bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Liderin kontrolü dışındaki ödüller ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

### **2.7.4. Liderlik Davranışları**

ÖVD oluşumuna neden olan dördüncü ve son yapıcılar liderlik davranışlarıdır. Bu davranışlar; temel dönüştürücü liderlik, vizyon açıklama, uygun bir model sunmak, grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentisi, zihinsel teşvik ve koşullu ödül/ceza davranışı, koşulsuz ödül/ceza davranışı, liderin rolünün belirginleştirilmesi, prosedürleri liderin açıklaması, liderin davranışlarını destekleme, lider-üye değişimidir. Bütün bu davranışlar, genel olarak dönüştürücü lider ve etkileşimli lider davranışları olarak iki grupta incelenebilir. İlk gruptaki davranışlar, dönüştürücü lider davranışları ve ikinci gruptaki davranışlar etkileşimli lider davranışları olarak ifade edilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Podsakoff ve arkadaşları, liderlik davranışları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi bu iki grup davranışa dayalı olarak açıklamıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

Dönüştürücü lider davranışları olan vizyonu açıklamak, uygun bir model sunmak, grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentisi ve zihinsel teşvik ile ÖVD'nin bütün boyutları arasında sürekli ve olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Etkileşimli lider davranışları ile ÖVD arasında farklı ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir. ÖVD'nin boyutu ile koşullu ödül davranışı ve liderin davranışlarının desteklenmesi arasında olumlu bir ilişki mevcut iken koşulsuz ceza davranışı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca liderin rolünün belirginleştirilmesi ile sivil erdem dışındaki ÖVD boyutları arasında ve lider-üye değişimi ile özgecilik ve genel olarak ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Ülkemizde Bingöl ve arkadaşlarının 2003 yılında dönüştürücü liderliğin ÖVD üzerine etkisi ile ilgili olarak yaptıkları araştırmada da literatürü destekleyen yönde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada dönüştürücü liderlik özelliklerindeki artışın, işgörenlerin ÖVD eğilimini artırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu ilişkinin özellikle özgecilik boyutunda anlamlılık düzeyi daha yüksektir. Bu çalışmanın diğer bulguları ise şunlardır (Bingöl ve diğerleri, 2003):

- Dönüştürücü liderlerin vizyon-ilham sağlamaları ve işgörenleri entelektüel gelişim yönünde teşvik etmelerinin, ÖVD'nin ortaya çıkmasında önemli ölçüde belirleyici olduğu görülmüştür.
- Dönüştürücü liderlerin grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisine sahip olma özellikleri ÖVD'nin ortaya çıkmasında kısmen etkilidir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun ÖVD üzerinde fazla etkin olmamasının dikkat çekici olduğu ifade edilmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile ÖVD arasındaki olumlu ilişkinin nedeni dönüştürücü liderliğin temelinde bulunan bireysel ilgi, güven ve destek sağlamasıdır. Diğer bir ifade ile dönüştürücü liderliğin karizmatiklik, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiye yönelik özellikleri ÖVD'nin kaynağı olan gönüllülük, sorumluluk ve inanç unsurları arasındaki etkileşimin olumlu yönde gelişmesine ve güçlenmesine imkan sağlar. Böylece bireylerin iyi bir asker olmalarına katkıda bulunur.

Özetle tutumlar, işle ilgili değişkenler ve farklı liderlik davranışları, ÖVD'nin ortaya çıkmasında diğer yapıcılardan daha güçlü bir etkiye sahiptir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

## **2.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Bir işgörenin örgütün biçimsel olarak belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek daha fazlasını yapması olarak tanımlayabileceğimiz ÖVD ile ilgili çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen bu ölçeklerin boyutları ile ilgili önemli tutarsızlıklar mevcuttur. Graham ve Smith ÖVD'nin iki boyutlu bir kavram olduğunu ifade ederken Turnipseed ve Murkison, Organ ve Konovsky ÖVD'yi üç; MacKenzie dört; Moorman, Organ ve Van Dyne beş boyutlu olarak incelemiştir. Bu boyutsal farklılık, önemli bir sorundur. Bu nedenle araçları, sonuçları ve yapıları farklı olan bu ölçeklerden hiçbiri ideal olarak kabul edilemez. Podsakoff ve arkadaşları ise ÖVD faktörlerinin, yapıcılarının ve boyutlarının örgütlere özel olarak incelenebileceğini ifade etmişlerdir (Podsakoff ve diğerleri, 1993; aktaran Turnipseed, 2002).

ÖVD ile ilgili geliştirilen farklı sayıda boyuta sahip ölçeklerden literatürde en çok kullanılan iki tanesi Organ'a ve Graham'a ait olanlardır.

### **2.8.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar**

ÖVD'ye ilişkin literatürde çok sayıda sorumluluk tanımlanmıştır. Örneğin; Podsakoff ve arkadaşları konuya ilişkin yaptıkları geniş çaplı literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Organ, sivil vatandaşlığın gereğinden yola çıkarak ÖVD'yi beş ayrı boyutta incelemektedir.

#### **2.8.1.1.Özgecilik**

Organ'ın altruizm olarak adlandırdığı ÖVD'nin ilk boyutu; ülkemiz ÖVD literatüründe özgecilik (Özen İşbaşı, 2000a; Bingöl ve diğerleri, 2003), diğerlerini düşünme (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçüm Çetin, 2004a) ya da diğergamlık (Özen İşbaşı, 2000b) olarak ifade edilmektedir.

Özgecilik, örgütle ilgili görevlerde ya da sorunlarda belli bir kişiye yardım edilmesine yönelik bütün gönüllü davranışları içeren ÖVD boyutudur. Özgeciliğin en belirgin özelliği olan yardım severlik örgütün diğer üyeleri ve ustabaşı gibi örgüt içindeki

bireylere ya da tedarikçiler ve müşteriler gibi örgüt dışındaki bireylere yardım edilmesine yönelik davranışları içerir (Organ,1988; aktaran Kidder ve Parks, 2001).

Özgeciler boyutunda ele alınabilecek ÖVD arasında şunları sıralayabiliriz:

- İşe yeni başlayan birine teçhizatı nasıl kullanacağını öğretilmesi,
- İş arkadaşlarının birikmiş işlerini tamamlamasına yardım edilmesi,
- Meslektaşının ihtiyaç duyduğu ve tek başına edinemeyeceği malzemelerin getirilmesi (Organ,1988; aktaran Kidder ve Parks, 2001).
- Rahatsızlığı nedeniyle işinin başında olmayan iş arkadaşının görevini üstlenme,
- İş yükü ağır olan ya da işle ilgili sorunu olan iş arkadaşlarına yardım edilmesi (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000b).

Bir davranışın özgeciler boyutunda ele alınabilmesi için gönüllü olarak gelişmesi ve yardımın nedeninin örgütle ilgili bir görev olması (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; aktaran Köse ve diğerleri, 2003; Özen İşbaşı, 2000a) gereklidir

Organ'ın ÖVD boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar özgecilerin ortaya çıkmasında cinsiyetin etkili bir faktör olduğunu ve bayanların erkeklerden daha fazla bu yönde davranış sergilediğini göstermiştir (Kidder ve Parks, 2001; Kidder, 2002). Özgecilerin ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörlerin ise yaş, örgütsel bağlılık, lider desteği, iş tatmini, olumlu duygu, özsaygı, başarıya ihtiyacı, rol algısı, ödüllere kayıtsızlık ve lider davranışları olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu faktörlerden rol çatışması ödüllere kayıtsızlık (Podsakoff ve diğerleri, 2000), liderin kontrolü dışındaki ödüller, işin rutinliği (Podsakoff ve Mackenzie, 1994) ile özgeciler arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Genç işgörenlerde (Wagner ve Rush, 2000;aktaran Köse ve diğerleri, 2003), örgütsel bağlılığı (Schappe, 1998; aktaran Köse ve diğerleri, 2003) ve olumlu duyguları fazla olan (Williams ve Shiaw, 1999; aktaran Köse ve diğerleri) çalışanlarda özgecilerin daha belirgin olduğu ifade edilmiştir.

Bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan, kasıtlı ve gönüllü olarak belirli bir kişiye yardım edilmesini ifade eden özgeciler ile rahatlatıcı ve destekleyici (Podsakoff ve diğerleri, 2000) bir iş ortamı oluşturularak örgütsel etkinliğin artırılması



hedeflenmektedir. Örgütteki iş grupları arasında işbirliğinin gönüllü gelişimi sağlanacağından örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler ve gerginlikler azalır. Böylece özgecilik, örgütsel etkinliği ve verimliliği dolaylı da olsa olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca kıt kaynakların, örgütün varlığını korumasını ve sürdürmesini zorlaştıran sorunları çözümüne aktarılması engellendiğinden örgütün kaynaklarının üretim amaçları için kullanılması sağlanır (Organ, 19888; Bolino, 1999; Turnipseed ve Murkison, 1996; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

### **2.8.1.2.Vicdanlılık**

Organ'ın conscientiousness olarak adlandırdığı ikinci boyut, ülkemiz ÖVD literatüründe vicdanlılık (Özen İşbaşı, 2000b; Bingöl ve diğerleri, 2003; Köse ve diğerleri, 2003; Ölçüm Çetin, 2004) ya da ileri görev bilinci (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçüm Çetin, 2004) olarak ifade edilmektedir.

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000b). Vicdanlılık, biçimsel rolden ayırması en zor olan ÖVD boyutudur. Bunun sebebi biçimsel rol ile bu boyut arasındaki türsel farklılık değildir ve ekstra rol davranışı (ÖVD) sayılmasının nedeni gösterilen davranışın aşırılık derecesinde olmasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Ayrıca vicdanlılık genel uyum ve bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği ile ifade edilebilir (Köse ve diğerleri, 2003). Vicdanlılığın ÖVD olarak kabul edilmesinin sebebi her işgörenden örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Etkisi daha genel olan vicdanlılık boyutu, bir bütün olarak örgüte faydalı olan ve daha çok dolaylı davranışları diğer bir ifade ile tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı içerir (Schanake ve Dumler, 1993; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel düzeni sağlamaya yönelik politikaların bütün işgörenlere aynı düzeyde ve eksiksiz biçimde uygulanması mümkün değildir. Bu yüzden işgörenler kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya dayalı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen, söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen biçimsel olmayan kurallara uymaya zorunlu hissedilebilir. Bu minimum düzeyin üzerinde sergilenen bütün davranışlar vicdanlılık boyutu içinde değerlendirmektedir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Vicdanlılık boyutunda ele alınabilecek ÖV davranışları arasında şunları sayabiliriz (Organ, 1988; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000):

- İşe devamlılık, işe düzenli devam etme,
- Beklenmedik-kötü hava koşullarında ve hastalık halinde bile işe gelme,
- Özel hayata ilişkin gerginlik durumlarında bile işe gelme,
- Dakiklik,
- Görevleri zamanında ve az hata ile yerine getirme,
- Örgütsel kural, süreç ve düzenlemeleri içselleştirme ve onlara bağlı kalmaya çalışma,
- Çay, kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanma,
- Örgüt kaynaklarını koruma.

Organ'ın ÖVD boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar vicdanlılığın ortaya çıkmasında örgütsel adalet, cinsiyet, ödüllere kayıtsızlık ve liderin kontrolü dışındaki ödüller gibi faktörlerin etkili olduğunu göstermiştir. Ancak vicdanlılık ile ödüllere kayıtsızlık, liderin kontrolü dışındaki ödüller ve işin rutinliği arasında ters yönlü ilişki olduğu ifade edilmiş (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Ayrıca erkeklerin, yüksek örgütsel adalet algısına sahip olanların vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağı belirtilmiştir (Kidder ve Parks, 2001; aktaran Köse ve diğerleri, 2003). Vicdanlılık boyutunda ele alınan davranışlar belli bir bireye değil bir bütün olarak örgüte yönelik olduğundan daha genel bir etkiye sahiptir ve örgütün etkinliğine katkısı açıktır. Örgütün daha verimli olmasının sebepleri arasında vicdanlılık nedeniyle devamsızlık oranının düşük olması, kaynakların etkin kullanılması sayılabilir. Ayrıca vicdanlılık işgörenlerin gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkardığı için örgütün planlama, problem çözme ve yaratıcılık süreçlerini de güçlendirecektir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a; Schnake ve Dumler, 1993; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### 2.8.1.3.Sportmenlik

Organ'ın sportmenlik olarak adlandırdığı üçüncü boyut, ülkemiz ÖVD literatüründe gönüllülük ve centilmenlik olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçüm Çetin, 2004).

Literatürde fazla ilgi görmeyen sportmenlik; örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki istekliliği ifade etmektedir (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a; Köse ve diğerleri, 2003). Sportmenlik diğer bir ifade ile işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak tanımlanabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Sportmen davranan bireyler örgüt içinde olumsuzluğa neden olabilecek davranışlardan kaçınan ya da tam tersi davranışlar sergileyen bireylerdir (Bingöl ve diğerleri, 2003).

Sportmenlik boyutunda ele alınabilecek ÖV davranışları arasında şunları sıralayabiliriz:

- Sorunları gereksiz yere büyütme,
- Zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten,
- İş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan,
- Kırıcı konuşmalardan kaçınmak (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a),
- İşler yolunda gitmediğinde bile pozitif tutumunu koruma,
- İyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık edebilme,
- Diğerleri kendi düşüncesinde olmasa bile kızmamak,
- Diğerlerin düşüncelerine saygı göstermek (Deluga, 1998; aktaran Köse ve diğerleri, 2003),
- Yanlış anlamaları düzeltmek (Farh ve Earley, 1997; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Organ'ın ÖVD boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar sportmenliğin ortaya çıkmasında örgütsel adalet algılaması, iş tatmini, rol algısı, ödüllere kayıtsızlık gibi faktörlerin etkili

olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörlerden rol çatışması, ödüllere kayıtsızlık ile sportmenlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Sportmenlik boyutundaki davranışlar; işgörenlerin sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşlerle mücadele etme yeteneğini ve oluşan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel etkinliğe katkı sağlanacaktır. Sportmenliğin yoğun olduğu örgütlerde idari kaynaklar sorun çözümü yerine planlama ve örgütsel analiz gibi faaliyetler aktarılacağından örgütsel etkinlik artar (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Diğer bir açıdan bakıldığında sportmenliğin olmaması halinde işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve sadakat duygusu azalır (Bommer ve Lilly, 1999; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a). Böylece örgütsel verimlilik olumsuz yönde etkilenecektir. Ayrıca işgörenlerin sürekli şikayet etmesi, işin olumsuz yönlerine odaklanması, en küçük sorunları bile büyütmesi halinde örgütsel mutluluğun ve olumlu bir örgütsel iklimin oluşturulması mümkün olmaz. Sonuçta, huzursuz ve gergin bireyler olumsuz bir örgüt iklimi oluşturacaklardır (Bingöl ve diğerleri, 2003).

#### **2.8.1.4.Nezaket**

Organ'ın courtesy olarak adlandırdığı dördüncü boyut, ülkemiz ÖVD literatüründe nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçüm Çetin, 2004).

Nezaket boyutu; sorun çıkmasını engellemek, olumlu örgütsel iklimin korunması amacıyla örgüt içinde iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları gereken, birbirlerinin karar ve faaliyetlerinden etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988; aktaran Bingöl ve diğerleri, 2003). Nezakete dayalı davranışlar, daha çok gelecek odaklıdır ve başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan ya da karar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanmaktadır (Burns ve Collins, 2001; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

Nezaket boyutunda ele alınabilecek ÖVD davranışları arasında şunları sıralayabiliriz:

- Herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikrini alma ,

- Örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışma,
- Bir satış temsilcisinin yeni bir siparişin, yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğini biçimsel olmayan bir şekilde üretimde çalışan kişilere bildirilmesi (Organ, 1988; Organ, 1990; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).
- İş arkadaşlarının hakkını koruma,
- Ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı bir tutum sergilenmesi (Bingöl ve diğerleri, 2003).
- Olumsuz koşullarda bile içten ve nazik olunması.

Organ'ın ÖVD boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar, nezaket boyutunun ortaya çıkmasında iş tatmini, rol çatışması, örgütte geçirilen süre, cinsiyet ve ödüllere kayıtsızlık gibi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Erkeklerin nezaket boyutunda daha ileri olacağı (Kidder ve Parks, 1993; aktaran Köse ve diğerleri, 2003), rol çatışması ve ödüllere kayıtsızlık ile nezaket boyutu arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

İş yapma açısından sebep-sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlı olan bireyler nezaket kavramını bilinçlerine yerleştirebilirlerse ÖV kavrayışlarında ilerleme olabilir (Bingöl ve diğerleri, 2003). Nezaket boyutu, problemleri önlemede önemli oynar ve zamanın yapıcı bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırır. Burada önemli olan bilgilendirmenin doğru ve uygun bir şekilde yapılmasıdır (Burns ve Collins, 2001; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a). Ayrıca nezaket boyutu; faydalı zamanın artırılması yoluyla gelecekte verimliliğin artırılmasını, işgören ve yönetim planlarının başarılmasını olumlu yönde etkileyebilir (Bommer ve Lilliy, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

#### **2.8.1.5.Sivil Erdem**

Organ'ın sivil erdem olarak adlandırdığı bu son boyut, ülkemiz ÖVD literatüründe örgütün gelişimine destek verme olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçüm Çetin, 2004a).

Organ'ın en zor ortaya çıktığını ifade ettiği sivil erdem boyutu, örgütsel politikaların geliştirilmesi ve örgüt üyelerinin desteklenmesi faaliyetlere katılımı içermektedir

(Organ, 1966; aktaran Kidder ve Parks, 2001). Sivil erdem, bütün olarak örgüte bağlılığı ya da makro düzeyde ilgiyi belirten çok zengin ve disiplinler arası entelektüel geleneğe sahip bir kavramdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Örgüt içinde düşünceyi ifade etme davranışı olarak da ortaya konan sivil erdem, işgörenlerin desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmasını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin olarak görüş bildirmeyi, iddialı fikirler ortaya koymayı, elde edilen bilgiyi eleştirel bir şekilde değerlendirmeyi ve statüko ile mücadele etmeyi de kapsar (Kidder, 2002; aktaran Bingöl ve diğerleri, 2003). Sivil erdem, örgüt gelişimine destek verme olarak ifade edildiğinde ise bireysel inisiyatif ile açıkça konuşmayı, sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmeyi, alınan kararlara katılımı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı kapsar (Bommer ve Lilliy, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Sivil erdem boyutunda ele alınabilecek ÖV davranışları arasında şunları sayabiliriz:

- Örgütün politik sürecine sorumlu ve yapıcı katılım,
- Fikirlerini açıkça ifade etme ve diğer işgörenleri de bu yönde cesaretlendirme (Organ, 1988; Organ, 1990; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).
- Yönetim faaliyetlerine (toplantılara, politikaların belirlenmesine, örgüt stratejisi görüşmelerine) katılım ve görüşlerini ifade etme,
- Çevresel tehdit ve fırsatları görme, örgütsel çıkarları gözetme istekliliği (Kidder, 2002; aktaran Bingöl ve diğerleri, 2003),
- Kurumdaki gelişmelere ayak uydurma,
- Kurumdaki değişimleri yakından izleme ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol alma (Özen İşbaşı, 2000b),
- Örgüt imajına katkıda bulunma (Ölçüm Çetin, 2004a).

Organ'ın ÖVD boyutları ile ilgili yapılan araştırmalar, sivil erdem boyutunun ortaya çıkmasında iş tatmini, ödüllere kayıtsızlık, koşullu ödül davranışı ve liderin rolünün belirlenmesi gibi faktörlerin etkili olduğunu göstermiştir. İş tatmininin etkisi çok az iken

(Organ ve Ryon, 1995; aktaran Köse ve diğeri, 2003), diğeri faktörler ile sivil erdem arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Podsakoff ve diğeri, 2000).

Sivil erdem boyutundaki davranışlar, kısa vadede birçok yönetici tarafından desteklenmeyebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Uzun vadede ise işgörenlerin örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracaktır (Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Sivil erdem boyutundaki davranışların yönetim tarafından desteklenmesi halinde örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır (Bolino, 1999; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

Organ'ın tanımladığı ÖVD boyutlarını birlikte ele alınıp değerlendirildiğinde, bütün boyutların aynı oranda ortaya çıkmayabileceği, boyutlar arasında geçişler ve benzerlikler ile küçük farklılıklar olduğu ifade edilebilir.

- Özgecilik ve vicdanlılık arasındaki en belirgin fark; özgeciliğe davranışların özel olarak bir kişiye yardım etmeye yönelik olmasıdır. Vicdanlılıkta ise bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilenmemektedir (Kidwell ve diğeri, 1997; Scanake, 1991; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).
- Özgeciliğe sorun çıktığında diğeri iş arkadaşlarına yardım edilmesi söz konusu iken nezaket boyutunda problemlerin ortaya çıkması engellenmeye çalışılmaktadır (Burns ve Collins, 2001; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).
- Vicdanlılık boyutu ortaya çıkması en muhtemel olan boyut gibi görünürken sivil erdem sergilenmesi en zor olan boyut olarak görülmektedir (Bingöl ve diğeri, 2003; Organ, 1988; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Organ ve arkadaşları, bu beş ÖVD boyutunu örgütsel uyum ve kişisel inisiyatif olmak üzere iki boyut daha ilave etmişlerdir (Smith ve diğeri, 1983; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

### **2.8.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışını “vatandaşlık” metaforunu temel olarak getirilen ikinci yaklaşım Graham'ın politik felsefe yaklaşımıdır (Van Dyne ve diğeri, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000b).

Dyne, Graham ve Dienezch, biçimsel rol ve ekstra rol ayrımının bireylere, iş yükümlülüklerine, örgütlere ve zamana göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Graham bu ayrımın zorluğundan kurtulmak amacıyla felsefe, politik bilimler ve sosyal tarih araştırmalardan miras kalan ve “toplum içindeki bütün bireylerin toplumla ilgili bütün pozitif davranışları” şeklinde açıklanan sivil vatandaşlık kavramına dayanarak yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda ÖV, sivil vatandaşlığa paralel olarak “örgütün bütün üyelerinin örgütle ilgili bütün pozitif davranışları” şeklinde tanımlanmıştır. ÖVD'nin bu geniş, işgörenlerin geleneksel biçimsel rol davranışlarını, işlevsel ekstra rol davranışlarını, tam ve sorumlu örgütsel katılım öngören politik davranışlarını birlikte içermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Graham, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleme yaparak “aktif vatandaşlık sendromu” adıyla tanımlanmış inaçları ve davranışsal eğilimleri belirlemiştir. Bu eğilimler itaat, sadakat ve katılımdır. Graham geliştirdiği bu politik felsefe yaklaşımının itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt içi ortalamaya uyarlamıştır. Daha sonra bunları ÖVD'nin boyutları olarak ifade etmiştir (Graham, 1989; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

### **2.8.2.1.Örgütsel İtaat**

Sivil vatandaşlık açısından itaat, yapılara ve süreçlere uymayı, hukuk ve kanunları takip etmeyi, yasal otoriteyi izlemeyi içermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel itaat; örgütsel yapıyı iş tanımlarını ve personel politikaların belirleyen kural ve düzenlemelerin rasyonel bir yapı için gerekliliğini ve arzu edilir olduğunu kabul etmeyi ve benimsemeyi ifade etmektedir (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Örgütsel itaat; kurallara ve yapılara saygı göstermek, görevi yerine getirirken gösterilen dikkat ve dakiklik, örgütsel kaynakların korunması şeklinde açığa çıkabilir (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).



### **2.8.2.2.Örgütsel Sadakat**

Sivil vatandaşlık açısından sadakat, toplumu ve onun değerlerini bir bütün olarak korumayı içermektedir. Sadık vatandaşlar topluma hizmet eder, onun güçlenmesi için çalışır ve gönüllü olarak ek çaba sarfeder (Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel sadakat; örgüt liderlerine ve bir bütün olarak örgüte bağlılık duymayı ve bireylerin, iş gruplarının, departmanları dar bakış açılarının aşılmasını ifade etmektedir (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Örgütsel sadakat; örgütü tehditlere karşı korumak, örgütün olumlu imajına katkı sağlamaya çalışmak, örgütün çıkarlarını korumak amacıyla iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde hareket etmek gibi davranışları içermektedir (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **2.8.2.3.Örgütsel Katılım**

Sivil vatandaşlık açısında katılım, toplumun kendi kendine yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu bir şekilde desteğini ve katılımını içermektedir. Sorumluluk sahibi vatandaşlar toplumu ilgilendiren konular hakkında bilgi edinirler, bu bilgiyi toplumun diğer üyeleri ile paylaşırlar ve onlarla fikir alışverişinde bulunurlar. Böylece özyönetime doğru diğer vatandaşları cesaretlendirirler (Graham, 1989; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a; Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel katılım ise örgütün yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmayı ve ideal erdem standartları ile yerine getirilen, bilgilenme ile değerlendirilen örgütsel olaylara katılımı ifade eder (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

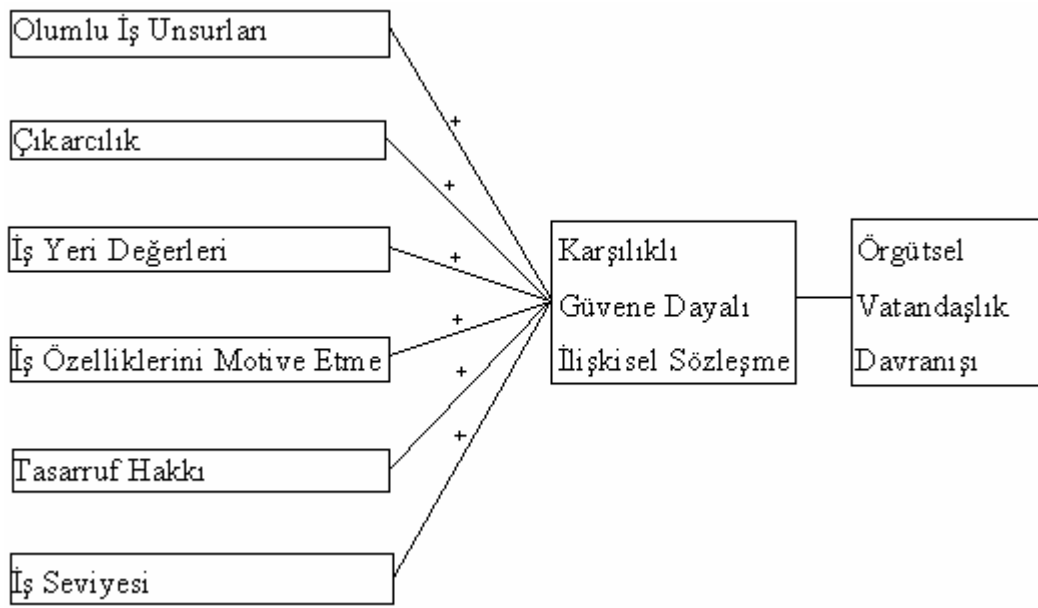
Örgütsel katılım üç tür katılımdan oluşmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 1994; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a: 7):

1. Taraf tutar katılım: yenilikçi davranış, istekliliğin çekişmeli olması, meslektaşıyla çarpışmak.
2. Fonksiyonel katılım: Kişisel gelişim ve gönüllülük.
3. Sosyal katılım: Toplantılara ve grup faaliyetlerine katılım.

Örgütsel katılım: katılımın zorunlu olmadığı toplantılara bile katılmaya çalışma, yeni fikirlere ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşma, grupsal düşünmeyi engelleyecek biçimde olaylara eleştirel biçimde yaklaşımdan çekinmeme gibi davranışları içerir (Graham, 1991; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Graham'ın geliştirdiği ÖVD modeli şekil üzerinde incelenebilir.

**Şekil 2.4.** Graham'a Göre ÖVD Modeli



Kaynak: Bolino (1999: 82; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Kısacası; Graham sivil vatandaşlık davranışının örgütlere nasıl uygulanabileceğine ilişkin bir yorum yaparak, aktif yurttaşlık sendromu kuramını getirerek sivil vatandaşlıktan hareketle ÖV'yi açıklamaya çalışmıştır.

## 2.9.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde ÖVD ile ilişkili olan ÖVD'nin gelişimi üzerinde etkili olacak kavramlar incelenecektir.

### 2.9.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, son yıllarda yönetim araştırmalarında önemli bir yeri olan konulardan biridir. Örgüt kültürüne yönelik farklı teorik yaklaşımlar ve tanımlar mevcuttur. "Bir

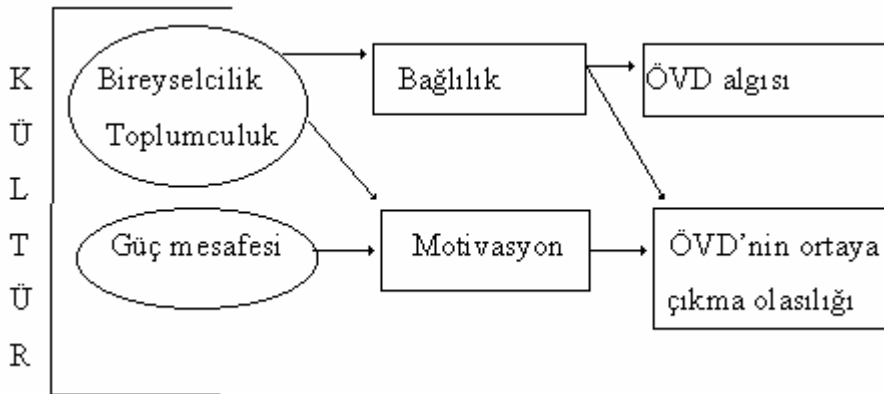
grubun zihinsel programlaması” (Hofstede, 1980; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a), “belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi “ örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır. Schein (1984) ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü “bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlanmıştır (Schein, 1992; aktaran Ölçüm Çetin, 2004b).

Örgüt kültürü; örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değer ve sembollerdir (İpek, 1999; aktaran İnce ve Gül, 2005).

ÖVD ile kültür ve dolayısıyla örgüt kültürü birlikte ele alınmış ve çok fazla incelenmiş bir konu değildir. Ancak kültürün ÖVD performansı ile ilgili koşulları etkilediği (Paine ve Organ, 2000) ve ÖVD’nin örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir (Ölçüm Çetin, 2004a).

Kültürel boyutlar ile ÖVD arasındaki ilişki şu şekilde gösterilebilir.

### Şekil 2.5. Geçiş Süreci



Kaynak: Paine ve Organ (2000).

ÖVD ile kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dair literatürdeki bazı bulgular şunlardır:

- Kültür, ÖVD boyutlarının ortaya çıkmasında etkilidir. Modernlik ve geleneksellik dikkate alındığında yapılan bir araştırma Çin ve Tayvandaki üç

ÖVD boyutuyla ABD'dekiler aynı olmasına rağmen diğer iki boyut Tayvan kültürüne özgü olarak ortaya çıkmaktadır (Paine ve Organ, 2000).

- ÖVD boyutlarının ortaya çıkmasında farklı nedenler etkili olmaktadır. Örneğin; ABD'li yöneticiler sportmenliğe zaman kazandırdığı için, Japon yöneticiler ise bu tür bir davranış eksikliğini bireyin kendi çıkarları üzerine ortak çıkarları koymak istememesinin bir göstergesi olduğu için değer verilir (aktaran Ölçüm ve Çetin, 2004a).
- Örgüt kültürü unsurları işgörenlerin iş değerleri ile çatıştığında işgören ekstra rol davranışını sergilemeye daha az meyillidir. Bireylerin değerleri örgüttekilerle sıkı bir şekilde uyduğunda işgören, sosyal değişime önem verecek ve ÖVD'yi bir maliyet olarak görmeyeceğinden bu tür davranışlar sergileyecektir (Ölçüm Çetin, 2004a).

Bu konu, gelecekteki araştırmalar için önemli bir odak noktası olabilir.

### **2.9.2. Ahlak**

Ahlak, "iyi" insan olmayı ifade eden bireysel karakter, bireyin tavırlarını yönlendiren sosyal kuralların doğru ve yanlış olması ile ilgili temel unsurları içeren bir kavramdır (Solomon, 1984; aktaran Turnipseed, 2002). Bireyin ahlaklı ya da ahlaksız olarak değerlendirilmesinde evrensel bir tanım ya da standart bir ölçü yoktur. Bireyin ahlaklı değerlendirilmesinde ailesi, toplumsal ve dini değerler ile kişisel standartlar ve ihtiyaçlar etkilidir (Schermerhorn, 1999; aktaran Turnipseed, 2002). Ancak ahlak, bireysel davranışların belirleyen gerçek inanç ve tutumlar olan kişisel değerler ile değerlendirilmelidir (Pokeach, 19763; aktaran Turnipseed, 2002). Ahlak; bireyin bulunduğu sosyal çevrenin(aile ve iş ortamı ile dini inançları) kendinden beklediği olumlu davranış sergilemesi ve olumsuz davranışlardan kaçınması ile ilgili bir olgu olarak tanımlanabilir.

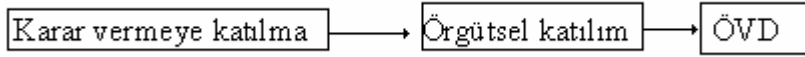
ÖVD ve ahlak ile ilgili yapılan incelemeler bu iki kavramın belirgin farklılıkları olduğunu ancak ÖV davranışlarının ahlaklı/ahlaki bir davranış olduğunu ifade etmektedir (Solomon, 1984; aktaran Turnipseed, 2002).

### 2.9.3. Örgütsel Katılım

Örgütsel katılım genel olarak işgörenlerin kendi performanslarını ve biçimsel örgütsel ödüllere yönelik beklentilerinin az olması durumunda meydana gelen davranışlardır. Ayrıca bireyin, örgüt hakkındaki ve örgüte katılıma ilişkin bireysel tanımlama gücüdür. Beklenen şartlar yerine gelmediğinde ve fonksiyon göstermediğinde davranışsal açıdan da dengeleyici bir güçtür (Williams ve Anderson, 1991; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Katılım bir örgütte bir bireyin görevinin ötesinde gösterdiği, örgütün yararı için kişisel fedakarlığını yansıtmaktadır (Schappe, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İşgörenlerden ve özellikle üst düzeyde olan yöneticilerden daha fazla örgüt faaliyetlerine katılmaları ve ekstra rol davranışına yönelmeleri beklenmektedir (MacKenzie ve diğerleri, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Katılım ve ÖVD arasındaki ilişki bazı kavramsal dayanaklarla incelenmektedir.

#### Şekil 2.6. Örgütsel Katılım ve ÖVD İlişkisi



Kaynak: Van Peren ve diğerleri (1999: 381; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bir örgütte davranışsal işgören katılımının sözkonusu olması halinde işgörenlerin performansa dayalı biçimsel ödül beklentilerinin daha az olduğu ve katılımın ÖVD'nin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Schappe, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Denetimin azaldığı ve işgören otonomisinin daha fazla olduğu iş ortamında işgören, kararların alınmasına ve dolayısıyla örgütsel katılıma yöneldiğinden ÖVD daha fazla gelişir (Schappe ve Rogousky, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### 2.9.4. İş Tatmini

İş tatmini bireyin işini ya da iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ruhsal durumu ya da memnuniyeti ifade etmektedir (Organ, 1998; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini; bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini

karşılama derecesidir. İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da belirtisidir (Eren, 1993: 145).

ÖVD ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar, bu iki kavram arasında genel itibariyle pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Murphy ve diğerleri, 2002). Bu konuda yapılan araştırmaların değer bulguları ise şunlardır:

- Pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimi içinde olurlar ve fedakar davranışlarda bulunurlar.
- Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir işgören, yaptığı işten daha fazla tatmin olur ve diğer işgörenlerle pozitif bir ilişki içerisinde olur. Bu durum, ÖVD çıktılarının artmasıyla sonuçlanır.
- İş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında olumlu bir ilişki anlamlı bir ilişki söz konusudur (Li Ping Tong ve Kim, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).
- İş tatmininin nezaket ve sportmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır (Organ ve Ryan, 1995; aktaran Köse ve diğerleri, 2003).

ÖVD, işin ve iş çevresinin akılcı olarak değerlendirilmesinde yer alırsa yönetim arzulan bu davranışları koruyabilir ve iş tatmininin artmasını sağlayabilir (Turnipseed ve Murkison, 1996).

### **2.9.5. İş Grupları**

Birey kendini belirli bir kategori içine yerleştirerek olumlu bir sosyal kimlik kazanmak ister. Bu nedenle bireyler, kendilerine ve diğerlerine cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklere sosyal kategorilere yerleştirir. Böylece birey kendini ve kentine benzeyenleri bir grup formu içinde algılar ve benzemeyenleri grup dışında tutar (Chattopadhyay, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Homojen iş gruplarının üyeleri, grup dışı olanlardan kolaylıkla ayrılabilir ve olumlu bir sosyal kimlik yaratabilirler (Chattopadhyay, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu nedenle grup düzeyindeki araştırmalardan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ÖVD'nin grup üyeleri arasındaki ilişkilerin korunmasına yardımcı olacağı ve grup dinamiğinin

ÖVD'nin ortaya çıkışında etkili olduğu ifade edilmektedir. Çünkü grup dinamiğinin varlığı, ÖVD ile ilgili yükümlülük hissedilmesine yol açmaktadır (Kidwell ve diğerleri, 1997; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örgütte özbenliği yüksek olan işgörenlerin kendilerinin örgüt için daha değerli oldukları düşündükleri ve daha fazla ÖVD içerisinde buldukları araştırmalarla ortaya konmuştur (Chattopadhyay, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### **2.9.6. Liderlik**

Liderlik, bir üstün astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Korman, 1978; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a). Diğer bir tanıma göre ise liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecidir (Marşap, 1995; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

Liderlik davranışları, ÖVD yapıcılarından biridir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bireylerin ÖVD göstermelerinde liderlerin etkisi büyüktür ve kilit rol oynar. Liderlik davranışlarının tamamının çalışanların davranışlarıyla tutarlı bir ilişki gösterdiği ifade edilmiştir (Ölçüm Çetin, 2004a). Liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmaların bulguları şunlardır:

- Lider destekleyici bir tarza sahipse vicdanlılık doğrudan ve özgecilik dolaylı ama pozitif yönde etkilemektedir (Schnake ve Ddumler, 1993; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).
- Transformasyonel liderlik, ÖVD'yi biçimsel rol davranışından daha fazla etkilemektedir (Farh ve diğerleri, 1990; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ancak bu etki, örgütsel adalet ve güven aracılığı ile olmaktadır (Pişlla ve diğerleri, 1999; aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Transformasyonel liderlik ile vicdanlılık ve sportmenlik arasında genel olarak pozitif; özgecilik ve sivil erdem arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Ancak transformasyonel liderin davranışlarının değişimine göre ilişkilerin yönü değişebilir (Podsakoff ve diğerleri, 1996).
- Dönüştürücü liderlik ile ÖVD'nin beş boyutu arasında genel olarak pozitif ve sürekli bir ilişki vardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu ilişki özellikle özgecilik boyutunda daha fazla hissedilmektedir (Bingöl ve diğerleri, 2003).

### 2.9.7. Örgütsel Adalet ve Güven

Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimini ifade etmektedir ve topluluk halinde yaşayan insanların kazançlarının eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılmasıdır (Püsküllüoğlu, 1999; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Örgütsel adalet ise kazanımların dağıtılmasında ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklamaktadır. Ayrıca bu süreçte adil bir dağılım olmasıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Ortiz, 1999; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

Güven; toplumda işbirliğini sağlayan, günlük en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan yaşamsal bir faktördür ve bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden ya da karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır (Hosmer, 1995; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Güven, ayrıca prosedür adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır (Brockner ve Siegel, 1996; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Organ 1993 yılındaki bir çalışmasında bir bütün olarak örgütsel adalet va güven ile ÖVD'nin nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Schappe, 1998; aktaran Köse ve diğerleri, 2003). Örgütsel adalet ve güven ile ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulguları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını artırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır (Ölçüm Çetin, 2004a).
- İşgörenlerin yöneticileri tarafından adil muameleye tabi tutulup tutulmamaları örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan işgörenler daha fazla ekstra rol sergilerler (Moorman, 1991; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- Yöneticilere duyulan güven ile düşümsel liderlik ve ÖVD arasında bir ilişki vardır (Podsakoff, 1990; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).



- Yöneticilere duyulan güven, prosedür adaleti ile ÖVD arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- Adalet algılaması, özgecilik boyutunu diğer boyutlardan daha fazla etkilemektedir (Farh ve diğerleri, 1990; Moorman, 1991; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).
- Yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışları işgörenlerin ÖVD eğilimini özellikle sportmenlik ve vicdanlılık boyutunda artırmaktadır (Deluga, 1995; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).
- Genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir (Wagner ve Rush, 2000; aktaran Köse ve diğerleri, 2003).

Kısacası; işgörenler ve yöneticiler arasında gelişen ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı sosyal değişim ilişkisi, bireylerin ÖVD sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca yöneticiye duyulan güven, ÖVD ile örgütsel adalet arasında aracı rolündedir.

### **2.9.8. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık başta ABD olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır (İnce ve Gül, 2005: 1).

1956 yılından beri süregelen araştırmalarda örgütsel bağlılık farklı şekillerde tanımlanmıştır (Morrow ve McElroy, 1986; aktaran İnce ve Gül, 2005: 2). En basit tanımı ile örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998; aktaran İnce ve Gül, 2005: 3). Bir diğer tanımda ise bağlılık; örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür (Varoğlu, 1993; aktaran İnce ve Gül, 2005: 4). Bağlılık; örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine, inanç unsurlarından oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir (Dubin ve diğerleri, 1975; aktaran İnce ve Gül, 2005: 4). Bu tanımların ortak noktası, bağlılığın kişinin örgüte karşı hissettikleri olduğu ve şu unsurlardan oluştuğu yönündedir (Nijhof ve diğerleri, 1998; Gallie ve diğerleri, 1999; aktaran İnce ve Gül, 2005: 6):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Ayrıca örgütsel bağlılığın üç farklı boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; aktaran Ölçüm Çetin, 2004b).

- Duygusal bağlılık: Örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inanç.
- Rasyonel bağlılık: Bireyin aktiviteye devam etmesiyle ilişkili olan ücretlerin farkına varmasına bağlı olan birbirine bağlı olan aktivitelerde yer alma eğilimi.
- Normatif bağlılık: Bireylerin yalnızca inandıkları için doğru ve ahlaklı şeyleri yapması.

Örgüte psikososyal bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılık ile davranışsal alandaki faaliyetleri niteleyen ÖVD, kavramsal olarak birbirlerinden farklıdır. Ancak örgütsel bağlılığın ÖVD'nin bir alt boyutu olduğu ya da ÖVD'nin örgütsel bağlılığın sonucu olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın ÖVD ile ilişkili olduğu ve ÖVD'nin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Schappe, 1998; aktaran Köse ve diğerleri, 2003; Ölçüm Çetin, 2004a).

Örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazı bulguları ise şöyledir:

- O'reilly, Chatman, William ve Anderson yaptıkları araştırmalarda başlangıç olarak bu iki kavram arasında bir ilişkiye rastlamamıştır. Ancak daha sonra O'reilly ve Chatman belli tip bağlılıkların ÖVD'ye yol açabileceğini ifade etmiştir (O'reilly, Chatman, 1986; William ve Anderson, 1991; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- Duygusal bağlılık ile ÖVD özellikle de özgecilik boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Organ ve Ryan, 1995; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000).

- Devamı bağıllık ile ÖVD ilgili araştırmalarda iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan birinde aralarında negatif bir ilişki olduğu (Allen ve Meyer, 1990; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a) ve diğerinde ise aralarında hiçbir özel ilişki olmadığı iler sürülmüştür (Guy ve diğerleri, 2001; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- Değer bağıllığı ile ÖVD özellikle de özgecilik boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Meyer ve Schoorman, 1992; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

Örgütsel bağıllık, akademisyenler açısından ele alındığında bilgi işçileri olarak tanımlanan akademisyenlerin örgütlerinden çok mesleklerine bağıllık duyduklarına işaret edilmektedir (May ve diğerleri, 2002; aktaran Özmen ve diğerleri, 2004). Ülkemizde yapılan bir araştırmada akademisyenlerin meslekleri kadar kurumlarına da bağıllı oldukları ancak kendilerine daha iyi mesleki koşullar sağladığında kurumlarını değiştirmeyi göze alacaklarını belirten ifadeye rastlanmıştır. Buna karşılık, çalışmaya katılan akademisyenlerin tamamının mesleklerini hiçbir koşulda değiştirmeyeceklerini ve akademisyenlikten asla vazgeçmeyeceklerini belirttikleri görülmektedir (Özmen ve diğerleri, 2003). Ülkemizde yapılan diğer bir araştırmada ise örgütsel bağıllığın en yüksek görüldüğu akademisyen grubunun doçentler olduğu saptanmıştır (Özsoy ve diğerleri, 2004). Bu araştırmanın ve literatürde yer alan genel kanıdan hareketle doçentlerin diğer akademisyenlerden daha fazla ÖVD sergilediğini söyleyebiliriz.

### **2.9.9. Motivasyon**

Motivasyon kavramı dilimize teşvik etme ya da güdülenme olarak geçmiştir ancak tam karşılığını verebilmek amacıyla motivasyon kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Motivasyonu kısaca “kişilerin belirli amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlardan birincisi; motivasyon kişisel bir olaydır. Birini motive eden herhangi bir durum ya da olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 2003).

Motivasyonun insan davranışlarında gözlenebilir olması özelliğinden hareketle motivasyon ve ÖVD arasındaki ilişki incelenebilir. Motivasyon ve ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili araştırmaların bulguları şunlardır:

- Birey ÖVD sergilemesinde farklı motivasyonel sebepler (güdüler) etkili olmaktadır (Rioux ve Penner, 1999; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- Bir çalışmada ise ÖVD, motive eden bir davranış olarak tanımlanmıştır (Di Pa Olo ve William, 2000; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).
- İşgören ÖVD'nin başarıya olan katkısını ve etkisini kaybettiğini düşünürse ÖVD'nin gösterdiği motivasyonda düşer.
- Motivasyon odaklı bir ÖVD modeline göre; başarıya odaklanan birey ÖVD sergilemek için ısrarcı olur, ÖVD onay alarak ilişkileri korumak ve pozitif etki sunma şeklinde ortaya çıkabilir (Ölçüm Çetin, 2004a). Burada sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutundaki ÖV davranışların ortaya çıktığı söylenebilir.

#### **2.9.10. Takım Çalışması**

Üyelerini bütünüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip olan küçük gruplar takım olarak tanımlanmaktadır (Dyer, 1987; aktaran Özkalp, 2001). Diğer bir tanımda ise takım, özel bir amacın başarılmasında ve çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü olarak çalışan, birlikte hareket eden iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Daha genel bir tanımla takım; birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunları koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerinden dolayı birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu bir örgütlenme biçimidir (Katzenbach ve Smith, 1993).

Örgütlerin sorunlarına yaratıcı ve rekabet avantajı sağlayan çözümler aramak için gerçekleştirilen takım çalışması başarılı yönleri nedeniyle neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Çünkü performans artırıcı özellikler olan takım dinamikleri, örgüt biçimlerinden ya da bireylerden daha etkili öğrenme, davranış değişiklikleri ve sonuç sağlar. Bu nedenle yüksek performanslı örgütlerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynarlar. Ancak takımların performansının artırılması ve üyelerin tatminin sağlanması için liderlik tarzının demokratik bir tarza yönelmesi ve takımların desteklenmesi gerekir (Eren, 2000; Ölçüm Çetin, 2004a).

Takım çalışmaları mevcutsa diğerk bir ifade ile örgütlerde işğörenler bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa ÖVD göstermeleri muhtemeldir (Ölçüm Çetin, 2004a). Takımlar bütüncül yaklaşımları, biz ve aitlik hissiyle davranış değışikliklerine ortam hazırlar ve yeni davranışların gelişmesine yardım edebilir (Katzenbach ve Smith, 1993; aktaran Ölçüm Çetin, 2004a).

### **2.9.11. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasındaki formel olmayan sözleşme türüdür. Psikolojik sözleşme; Schein tarafından örgütlerde yöneticiler, işğörenler ve diğerk kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti olarak tanımlanmıştır (McDonald ve Makin, 2000; İnce ve Gül, 2005: 60). Diğerk tanıma göre ise psikolojik sözleşme, iki kişinin aralarında sosyal bir mübadele ilişkisi olduğuna dair inançlarını ifade eden ve karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan bir sözleşmedir (Robinson ve Morrison, 1995; aktaran Özen İşbaşı, 2000a).

Psikolojik sözleşmenin kurulmasındaki kritik önem, verilen içsel ya da dışsal bir söze ve karşılıklı değışimde sunulacak olan bir bedele inanmaktır (Turnley ve Feldman, 2000; aktaran Çınar, 2000). Örgüt işğörenlere ücretlerini ödemekte, onlara statü ve iş güvenliği ile birlikte gelişme imkanı sağlamakta ve bunlar karşılığında işğörenlerden, kendi iş tanımlarını aşan ekstra katkılar ve işler yapmalarını isteyebilmektedir. İşğören ise bağlılık göstermekte, çok çalışma, iyi bir iş çıkarma ve örgütü dışarıda eleştirmekten ya da herhangi bir şekilde örgüt imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedirler. Örgüt, işğörenlerden kendi değerlerini kabullenmelerini ister; işğörenler ise örgütün kendilerine karşı dürüst ve adil davranmasının bekler. İşğören ve örgütler bu karşılıklı beklentileri oluşturarak bir araya gelirler. Bu beklentilerin karşılanmasına yönelik olarak açık ya da kapalı şekilde yapılan taahhütler tarafları sorumluluk altına sokar. Bu taahhütler ve taahhütlerin yerine getirilip getirilmemesi sözleşmenin içeriğini oluşturur (Sayılı, 2004).

Birey ile örgüt arasındaki pozitif ilişkileri ifade eden psikolojik sözleşme ve ÖVD arasındaki ilişki; sosyal değışim, karşılıklık ve eşitlik gibi kavramlar üzerine yapılandırılan bir teoriye dayanmaktadır (Moorman, 1991; Organ, 1990; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Psikolojik sözleşmenin içeriği incelendiğinde psikolojik sözleşmenin

varlığının daha fazla ÖVD sergilenmesinde etkili olacağı ifade edilebilir. Bunun nedeni ÖVD teorisinin işgörenler ve yöneticiler arasında var olduğu belirtilen bir sözleşmeden yola çıkılarak geliştirildiği düşüncesidir (Robinson ve Morrison, 1995; aktaran Özen İşbaşı, 2000a). Psikolojik sözleşme ve ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmaların bazı bulguları şunlardır:

- Olumlu bir psikolojik sözleşme mevcutsa yüksek seviyede bir ÖVD beklenebilir (Van Dyne ve Ang, 1998; aktaran Çınar, 2000).
- ÖVD ile bir psikolojik sözleşme türü olan işlemsel sözleşme arasındaki doğrudan ve güçlü bir ilişki vardır (Hui ve diğerleri, 2004).
- Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle ÖVD performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca bu pozitif ilişki belirli bir bireye yönelen ÖVD’den çok örgüte yönelik olanlarda daha yoğun olarak görülmektedir (Turnley ve diğerleri, 2003). Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşmenin etkisi vicdanlılık boyutunda daha fazladır.

ÖVD ile ilişkisi olduğu ifade edilen bu kavramların dışında örgütsel stresin yoğunluğunun ve çatışmanın da işgörenlerin ÖVD sergilemesini etkilediği ifade edilmektedir (Ölçüm Çetin, 2004a).

## **2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri**

Son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak performansı artıracığı yönünde bir düşünce mevcuttur. ÖVD’yi biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlayan Organ ve daha sonra ÖVD’yi inceleme konusu yapan araştırmacılar ÖVD’nin örgütsel performansı artıracığını ifade etmişlerdir. Ancak ÖVD’nin örgüt performansı üzerinde yapacağı olumlu etki genel olarak kavramsal çerçevede mantıksal nedenlere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır (Smith ve diğerleri, 1983; Organ, 1988; Organ ve Konousky, 1989; Borman ve Motowidlo, 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000). ÖVD’nin örgütsel performansı artırmasının ya da örgütsel başarıya katkı sağlamasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırır.
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılmasına imkan tanır.
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacını azaltır.
- İş grupları içindeki ve arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutma ve örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlar.
- Örgütün çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlama yeteneğini artırır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; aktaran Podsakoff ve diğerleri, 2000; Cohen ve Vigoda, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışların diğer etkileri ise şunlardır:

- Personel devir hızını ve bundan kaynaklanan maliyeti azaltır.
- Özgecilik boyutu ile işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önler ya da sorunları azaltır.
- Vicdanlılık boyutu ile çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır.
- Sportmenlik boyutu ile örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkarır.
- Örgütsel bağlılık ile birlikte çalışanlar arasında makro düzeyde ilgi ve adanmışlık sağlar.
- Nezaket boyutu ile sorun çıkacak davranışların oluşmasını önler.
- Örgütsel bağlılık ve korumacı bir tutum geliştirir.
- Örgütü dış tehditlerden korur.
- Örgütsel itaat oluşturur.

- Görev prosedürünün içselleşmesini sağlar.
- Bireysel teşebbüs ve performansı yükseltir, ek sorumluluk alınmasına neden olur.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve farklı becerilerin oluşturulmasına neden olur (Ölçüm Çetin, 2004a).

Literatürde genel olarak ÖVD'nin olumlu etkileri olacağı yönünde bir kanı yaygın olarak ifade edilmektedir. Ancak, bazı olumsuz etkilerinin olabileceğini ifade eden araştırmacılar da mevcuttur. ÖVD'nin olumsuz olabileceği belirtilen etkileri ise şunlardır (Bolino ve diğerleri, 2004):

- ÖVD, biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- ÖVD sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.
- Çalışanlarda daha fazla ÖVD sergileme baskısı oluşturabilir.

Kavramsal olarak dikkat çeken ÖVD ampirik olarak çok fazla ele alınmamıştır. Ancak görüldüğü üzere ÖVD, örgüt performansını ve başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktadır.



## **BÖLÜM 3: KARIYER DEVRELERİ VE ÖVD EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde öncelikle uygulamaya temel teşkil eden örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ve özellikle akademisyenler üzerine yapılan araştırmalarda kullanılan ölçekler gözden geçirilecektir. Daha sonra literatürdeki bulguların ışığında araştırmanın çerçevesi çizilecektir.

### **3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmalarında kullanılan Ölçekler**

Örgütsel vatandaşlık ile yapılan bütün araştırmalarda Organ'ın ve Graham'ın tanımlarının ve boyutlarının esas olduğunu görmek mümkündür. ÖVD kavramının geliştirildiği ilk yıllardan itibaren Organ'ın (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem) ve Graham'ın (kişiler arası yardımlaşma, bireysel insiyatif, kişisel çalışkanlıklar, sadakatle destek olma) boyutları esas alınarak bir çok ölçek geliştirilmiş ve ÖVD ile ilişkili kavramlar incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda en fazla Organ'ın ifade ettiği ÖVD boyutları ile Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdiği ölçeğin kullanıldığı dikkati çekmektedir. ÖVD araştırmalarında dikkati çeken bir diğer ölçek ise Graham'ın boyutlarını esas alarak geliştirilen tek ölçek olma özelliği taşıyan, 1992 yılında Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçektir (Podsakoff ve MacKenzie, 1989; Moorman ve Blakely, 1992; aktaran Özen İşbaşı, 2000b; Ölçüm Çetin, 2004a).

### **3.2. Literatürdeki Bulgular**

Kariyer devreleri ve ÖVD ile ilgili olarak doğrudan bulgular içeren araştırmalara rastlanamamıştır. Ancak çalışmamızın örneklemini oluşturan akademisyenler ve ÖVD ile ilgili olarak yapılmış sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Rego, 2003; Köse ve diğerleri, 2003). Bu araştırmalarda akademisyenlerin doğrudan ya da ilişkili kavramlar (Örgütsel bağlılık, çalışma süresi, vb) aracılığıyla ÖVD eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmaların bulguları şu şekildedir:

- Akademisyenlerin ÖV eğilimlerini ve ÖVD ile performansları arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla 2003 yılında Portekiz'de bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada vicdanlılık, nezaket, katılımcı davranış ve oryantasyon olmak üzere dört

boyut esas alınmıştır. Esas alınan dört boyuttaki davranışları sergileyen akademisyenler “mükemmel” olarak nitelendirilmiştir. Araştırmanın dikkat çekici yönü, araştırmanın örneklemini öğrenciler ile mezunların ve oluşturması ve öğrencilerin akademisyenlerin ÖVD performansını değerlendirmesidir. Araştırmada akademisyenlerin %84 oranında katılımcı davranış, %72 oranında oryantasyon, %91 oranında vicdanlılık ve %87 oranında nezaket boyutunda davranış sergilediği saptanmıştır. Ayrıca vicdanlılık ve nezaket boyutunda daha yüksek performans sergileyen akademisyenlerin genel ÖVD performansının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında akademisyenlerden kendi ÖVD performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın son aşamasında, öğrencilerin ve mezunların değerlendirmeleri ile akademisyenlerin değerlendirmeleri karşılaştırılmıştır. Buna göre;

1. Öğrenciler ve mezunlar araştırmada esas alınan dört ÖVD boyutuna akademisyenlerden daha fazla ağırlık vermiştir.
2. Mezunlar, akademisyenlerin oryantasyon ve vicdanlılık boyutundaki ÖVD performansına öğrencilerden daha yüksek değer vermişlerdir.
3. Mezunlar, nezaket boyutuna öğrencilerden ve akademisyenlerden daha fazla ağırlık vermişlerdir.

Görüldüğü üzere, bu araştırmada akademisyenlerin vicdanlılık ve nezaket boyutundaki ÖVD performansı daha yüksektir (Rego, 2003).

- 2003 yılında ülkemizde Podsakoff ile MacKenzie'nin ve Moorman ile Blokely'nin ÖVD boyutlarıyla tutuma ilişkin faktörler arasındaki ilişkiler ve bunları çalışanların demografik özellikleriyle ilişkisi belirlenmeye çalışılmış. Araştırmanın örneklemini ise akademisyenler ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada Organ'ın tanımladığı beş boyut esas alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Köse ve diğerleri, 2003):

1. Cinsiyet ile nezaket ve sivil erdem boyutu arasında zayıfta olsa olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Bayanlar, her iki değişken için daha yüksek değerlere sahiptir.

2. Çalışanların görevleri ile sportmenlik dışındaki dört ÖVD boyutu arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Akademisyenler bu dört boyut için idari personelden daha düşük değerlere sahiptir.
  3. Çalışanların yaşı ile ÖVD boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.
  4. Kurumda çalışılan süreyle sadece vicdanlılık arasında aynı yönde ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.
  5. Sportmenlik dışındaki boyutlar arasında oldukça kuvvetli ilişki vardır.
  6. Sportmenliğin ise vicdanlılık ve özellikle nezaket boyutlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.
  7. Sportmenlik en az ilgi gören boyuttur.
  8. Özgecilik ve nezaket yardım etme esaslı olduğundan aralarında kuvvetli bir ilişki vardır.
- Ülkemizde 2004 yılında akademisyenlerle ilgili yapılan bir araştırmada ise kuruma bağlılık ve bazı sosyo-demografik özelliklerin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisiyle tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları ile bunlar arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada kurumsal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olduğundan (Özsoy ve diğerleri, 2004) hareketle akademisyenlerin ve idari personelin tanımlanmamış rol davranışları (ÖVD) da incelenmeye çalışılmıştır.
1. Araştırmada çalışanların tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları ile ilgili ifadelere katılım oranının aynı olduğu görülmüştür.
  2. Doçentlerin en yüksek kurumsal bağlılık gösteren grup olduğu ve kurumsal bağlılık ile rol davranışı arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile doçentlerin ÖVD sergileme eğilimi diğer çalışan gruplarından daha fazladır (Özsoy ve diğerleri, 2004).

Akademisyenlerin ÖVD eğilimleriyle ilgili olarak literatürde yer alan bu bulgular, çalışmamızın sonuçlarının değerlendirilmesinde çalışma imkanı sunacağı için önemli bir yer teşkil etmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Çerçevesi**

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam, yöntem ve kısıtları belirtilecek ve daha sonra bulgulara geçilecektir.

#### **3.3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada akademisyenlerin içinde buldukları kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, diğer bir ifade ile kariyer devrelerinin ÖVD eğiliminde etkili bir unsur olup olmadığını belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **3.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırma, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 116 akademisyen ile standardize anket ve 9 akademisyen ile derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan aşamalar, nicel ve nitel araştırma süreçleri, ayrı ayrı açıklanacaktır:

**1. Aşama (Nicel Araştırma):** Araştırmanın bu aşamasında Organ'ın tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin ifadeleri, katılımcıların içinde buldukları kariyer devrelerini ve demografik soruları içeren standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, geçerlilik ve güvenilirliği daha önce ülkemizde yapılan bir araştırmada (Özen İşbaşı, 2000a) test edilmiş olan Podsakoff ve Mackenzie'nin Organ'ın tanımladığı ÖVD boyutlarını esas alarak geliştirdikleri ölçek kullanılarak uyarlanmıştır (bakınız EkA). Araştırmanın evrenini Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 116 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise anket çalışmasına katılan 93 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın bu ilk aşamasındaki süreçte, oluşturulan standardize anket katılımcılara elden dağıtılmış ve daha sonra geri dönen 93 adet anket (geri dönüş oranı % 80.17) SPSS 11.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anketlerin değerlendirilmesinde korelasyon, one-way anova gibi analizler kullanılmıştır. Ancak nicel araştırma aşamasında ortaya çıkan kısıtlar nedeniyle ikinci aşama olarak nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

**2. Aşama (Nitel Araştırma):** Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri yanında nitel araştırma yöntemlerinin de tercih edilmesi pratikte çeşitli açılardan açıklanabilir: Öncelikle yapılan nicel analiz sonuçlarına göre, rgtsel Vatandaşlık Davranışı gibi daha derin ve detaylı bakış açısı gereken bir konuda, derinliğine mülakatların yapılması gerekli görülmüştür. Daha somut bir ifadeyle derinliğine ve yüz yüze mülakatlar, araştırılan konunun niteliğine uygun grldğ için ve daha sağlıklı bulgu ve sonuçlara ulaşabilmek için tercih edilmiştir.

Bu çalışmada yarı-yapılandırılmış derinliğine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu mülakat türünde önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş sorular ve/veya özel (spesifik) konular vardır. Bu çalışmada rgtsel Vatandaşlık Davranışını ifade eden boyutlar ve değişkenler hakkında katılımcıların düşünceleri alınmıştır ancak katılımcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük de verilmiştir (bakınız EkB). Bu anlamda, mülakatın erevesi teorik alanla sınırlanırken, konu dışına çıkmama şartıyla, katılımcılara düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde ifade etme şansı da verilmeye çalışılmıştır.

Mülakat aşamasında rgtsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını irdelemek amacıyla, faklitedeki her kariyer devresinden (idarecilik görevi olan ve olmayan) er akademisyen seçilmiştir. Söz konusu katılımcıların seçilmesinde dengeli dağılım sağlama ve dolayısıyla daha sağlıklı bulgulara ulaşma amacıyla böyle bir yöntem seçilmiştir (Burgoyne, 1994). Böylece toplam 9 akademisyen mülakat sürecine dahil edilmiştir.

Mülakat sırasında katılımcıların düşünceleri, kendisinden izin alınarak kaydedilmiş ve daha sonra bu mülakatlar deşifre edilerek dökümü yapılmıştır. Bu şekilde katılımcıların belirttikleri düşüncelerden yararlanarak mümkün olduğunca ayrıntılı ve anlamlı bulgulara ulaşılmak istenmiştir. Bu aşamada katılımcılara özellikle kimliklerinin saklı tutulacağı, düşüncelerinin sadece araştırma amacıyla kullanılacağı ve üçüncü kişilere aktarılmayacağı konusu özellikle vurgulanmıştır. Elde edilen mülakat dökümleri daha

sonra içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu bağlamda içerik analizi hakkında bazı bilgilerin özetlenmesi yararlı olacaktır:

**İçerik analizi;** dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir (Altunışık ve diğerleri, 2004). Amacı katılımcıların görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır. Böylece içerik analizi araştırmacının toplanan ham verileri işlemesine ve bu verilerin daha ileri analizler için kullanılmasına olanak sağlamaktadır. İçerik analizindeki temel düşünce, bir araştırma metnindeki çok sayıdaki kelimelerin (ünitelerin) daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesidir. İçerik analizi, metinden geçerli ve güvenilir alıntılar yapılabilmesi için bir dizi prosedürler kullanır.

Bununla birlikte, nicel özellikler genelde içerik analizi yapabilmek için gerekli sayılmıştır. Yapılan tanımlamaların pek çoğu, içerik analizini ‘sıklık’ ve ‘sayısal’ kavramlarıyla eşdeğer tutarlar. Buna karşılık içerik analizinin nitel kullanımı, bazı yazarlar tarafından tematik analiz olarak adlandırılmıştır. Örneğin; Boyatzis (1998) tematik analizi nitel bilgilerle kullanılan bir süreç olarak görmüştür. Bu çalışmada da tematik analizi uygulanmaya çalışılmıştır (Boyatzis, 1998).

Luborsky’e göre (1994) modern anlamda temaların nitel çalışması bireysel tüketici ya da hastaların tecrübe ve seslerine, uzman gözlemci ya da tıbbi araştırmacılardan daha fazla ağırlık verir. İçerik analizinin nitel ya da nicel olarak uygulanma sınırlılığından dolayı, Luborsky temaları ‘nitel ve nicel analiz üniteleri’ olarak görmektedir. Bu nedenlerle içerik analizi birbirlerine yardımcı olacak nicel ve nitel metotları içermelidir. Dolayısıyla, nicel metotların sadece mekanik ve sayısal; nitel metotların derinliğine yorumlayıcı oldukları şeklindeki bir düşünce yanlıştır. Literatürde en çok vurgulanan içerik analizi yöntemi, metin üzerinde hem nitel hem de nicel uygulamaları içerir. Bu nedenle içerik analizi metotları analizin optimal şekillerini birleştirebilmelidir (Weber, 1990) .

Bu çalışmada, mülakatlar sonucu elde edilen ham veriler, indirgeme işlemine (daha az sayıda kategori oluşturulması) tabi tutulmuştur. İçerik analizi temelde şu aşamalardan oluşur (Altunışık ve diğerleri, 2004): analiz ünitesinin tanımlanması, kategorilerin seçilmesi, materyallerin kodlanması, materyallerin tablollaştırılması ve materyallerin gösterilmesi (sunulması).

**İçerik Analizinde Kullanılan Temalar (Tematik Analiz):** Holsti (1969) tema kavramını şu şekilde tanımlar: ‘şu öğelerden en az bir tanesine sahip olan metin ünitesidir: 1) algılayıcı; 2) algılanan; 3) aksiyon; 4) aksiyonun hedefi’. Temalar Luborsky (1994:195) tarafından ise ‘bilgi vericiler (katılımcılar) tarafından dile getirilen inançlar, tutumlar ve değerler’ şeklinde tanımlanmıştır. Luborsky tematik analizi yüz yüze görüşmelerdeki ya da metinlerdeki temaların analizi olarak alır.

Temaları tanımlamada ve tespit etmede iki temel yaklaşım vardır: sıklık analizi ve anlamlılık analizi (Altunışık ve diğerleri, 2004). Birincisinde temalar ya da içerik analizinin diğer ünitelerinin metin ya da konuşmada hangi sıklıkla tekrar ettiği önem kazanır. İkinci yaklaşımda ise tespit edilen düşüncelerden bilgi vericilere (katılımcılara) göre anlamlı olanları seçilmiş olur. Bu çalışmada anlamlılık analizi tercih edilmiş ve öncelikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışını oluşturan boyutları ifade eden temalar belirlenmiştir. Daha sonra, mülakat dökümlerinde bu temalar aranarak bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

### **3.3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın birinci aşamasını oluşturan nicel araştırma sürecinin kısıtlarını araştırma evrenini tek bir fakültenin oluşturması ve buna bağlı olarak örneklemin açıklama ve genelleme gücünün yeterli olmayabileceği eleştirisidir. Araştırma evreninin (116 kişi) de görece dar tutulmuş olması yapılabilecek analizlerin sayısını sınırlandırmış ve dolayısı ile daha önce yapılmış olan çalışmalarda bulunan boyutlarda anlamlı ilişkilere ulaşılmasını engellemiştir. Bu aşamanın diğer bir kısıtı da, nicel araştırmalarda sıklıkla vurgulanan, katılımcıların kendilerini değerlendirmesi olarak ifade edilebilir. Bunun sonucunda nicel araştırma kısıtlarının neden olduğu olumsuzlukları gidermek amacıyla araştırma ikinci bir aşamaya taşınarak nitel araştırma yöntemi olarak derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bununla birlikte nitel araştırmanın literatürde vurgulanan sınırlama ve kısıtlamaları da dikkate alınmalıdır. Özellikle, nitel araştırmada bilgi-veri toplamak ve analiz etmek için insan emeğine daha çok gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca nitel araştırma analiz yöntemleri çok iyi formüle edilememekle dolayısıyla daha az güvenilir olmakla eleştirilmiştir. Bu anlamda nicel araştırma yöntemlerinden olan anketleri tamamlama ve elde edilen bilgilerin daha sağlıklı olabilmesi için nitel araştırma araçlarından olan mülakatlar ve içerik analizi (Holsti, 1969) kullanılmıştır.

### 3.4 Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguları nicel ve nitel araştırma aşamalarına göre şu şekilde özetleyebiliriz:

#### 3.4.1. Birinci Aşamının Bulguları

Araştırmanın birinci aşamasını oluşturan nicel araştırmanın örnekleminin özelliklerini aşağıdaki frekans tablosunda özetlenmiştir:

**Tablo 1.3:** Frekans Dağılımı Tablosu

		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Bay	73	78,5
	Bayan	20	21,5
Yaş	20-27	22	23,7
	28-35	27	29,0
	36-43	27	29,0
	44-51	10	10,8
	52+	7	7,5
Medeni Hal	Evli	62	66,7
	Bekar	31	33,3
Unvan	Prof. Dr., Doç. Dr.	18	19,4
	Yrd. Doç. Dr.	34	36,6
	Arş.Grv., Uzman, Öğr.Grv.	41	44,1
İdari Görev	Var	28	30,1
	Yok	65	69,9
Akademisyenlik ilk tercihiniz mi?	Evet	66	71,0
	Hayır	27	29,0



Frekans tablosunda da görüldüğü üzere örneklemin %78,5 gibi büyük bir kısmını baylar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı (%58,0) 28-43 yaş aralığında yer almaktadır ve %66,7'si evlidir. Katılımcı içinde profesörler ve doçentler %19,4 ile en düşük orana sahiptir. Ayrıca katılımcıların %69,9'unun idari görevinin olmadığını ve %71'i akademisyenliğin ilk tercihi olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılanların ÖVD boyutları ile ilgili ifadelere katılım oranları ise şu şekildedir:

**Tablo 1.4:** ÖVD Boyutu İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu

İFADELER	Düşük		Orta		Yüksek	
	F	%	F	%	F	%
<b>ÖZGECİLİK</b>						
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	9	9,7	48	51,6	36	38,7
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardımcı olurum.	14	15,1	59	63,4	20	21,5
9. İlkelerimden ödün vermek pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.	45	48,4	36	38,7	12	12,9
10. İş arkadaşlarıma izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.	16	17,2	58	62,4	19	20,4
13. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	17	18,3	58	62,4	18	19,4
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.	29	31,2	49	52,7	15	16,1
<b>VİCDANLILIK</b>						
11. İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	25	26,9	38	40,9	30	32,3
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	46	49,5	31	33,3	16	17,2
20. Görevlerimi az hata ile tamamlarım.	12	12,9	55	59,1	26	28,0
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarfederek yaparım.	13	14,0	49	52,7	31	33,3
24. Her zaman dakikimdir.	41	44,1	39	41,9	13	14,0
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	60	64,5	23	24,7	10	10,8
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	27	29,0	48	51,6	18	19,4
<b>SPORTMENLİK</b>						
3. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.	81	87,1	10	10,8	2	2,2
15. İşimle ilgili olarak piyeyi deve yaparım.	78	83,9	12	12,9	3	3,2
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	83	89,2	8	8,6	2	2,2
23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	78	83,9	13	14,0	2	2,2
<b>NEZAKET</b>						
2. İş arkadaşlarıma haklarını çiğnemem.	4	4,3	23	24,7	66	71,0
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstbütünü mutlaka bilgilendiririm.	33	35,5	36	38,7	24	25,8
6. İş arkadaşlarıma, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	20	21,5	45	48,4	28	30,1

İFADELER	Düşük		Orta		Yüksek	
	F	%	F	%	F	%
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır, onlara danışırım.	12	12,9	49	52,7	32	34,4
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyim.	19	20,4	56	60,2	18	19,4
17. Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunum varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.	26	28,0	48	51,6	19	20,4
<b>SİVİL ERDEM</b>						
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	25	26,9	46	49,5	22	23,7
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	23	24,7	44	47,3	26	28,0
19. İş arkadaşlarımı, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	18	19,4	47	50,5	28	30,1
26. Kurumdaki değişimleri yakından izlerim ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	49	52,7	36	38,7	8	8,6
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak bütün faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	27	29,0	51	54,8	15	16,1
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	41	44,1	41	44,1	11	11,8
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum	17	18,3	60	64,5	16	17,2
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı kurumu savunurum.	40	43,0	37	39,8	16	17,2
32. Kurumdan faydalanabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.	27	29,0	50	53,8	16	17,2
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumumu savunurum	30	32,3	34	36,6	29	31,2
34. Kurumumu dışarıda gururla temsil ederim.	22	23,7	38	40,9	33	35,5

ÖVD boyutları ile ilgili tablo incelendiğinde; özgecilik boyutları ile ilgili ifadelere katılım konusunda genel olarak kararsızlık yönünde eğilim gözlenmesine rağmen ilkelerinden ödün vermek pahasına iş arkadaşlarına yardımcı olmak ile ifadeye % 12,9 gibi oldukça düşük bir oranda katılım sözkonusudur. Vicdanlılık boyutunda çalışmaya ara verilmesi (molalar) ve dakiklik ile ifadelere katılım %50'ye yakın bir oranla oldukça düşüktür. Bu durumda akademisyenliğin belli mesai saatleri sınırlandırılmış olmamasının diğer bir ifade ile ÖVD yapıcılarında iş özelliklerinin etkili olduğu söylene bilir. En dikkat çekici durum sportmenlik boyutunda görülmektedir. Bu boyutla ilgili ifadelere katılım yaklaşık %85 gibi oranla oldukça düşüktür. Nezaket boyutunda iş arkadaşlarının haklarının çiğnenmemesi ile ifadeye katılım %71 gibi bir oranla oldukça yüksektir. Ancak bu boyuttaki genel eğilim kararsızlık yönündedir. Sivil erdem boyutunda diğer boyutlar da olduğu gibi kararsızlık yönünde bir eğilim sözkonusudur.

Ancak toplantılara katılma, değişimleri izleme ve değişimlerin benimsenmesinde aktif rol oynama, kurumu diğer çalışanlardan gelen eleştirilere karşı koruma ile ilgili ifadelere katılım diğerlerine oranla daha fazladır.

ÖVD boyutlarına katılım araştırmanın hipotezini oluşturan kariyer devreleri açısından incelendiğinde ortaya çıkan durum aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 1.5.** Kariyer Devreleri ile ÖVD Boyutları Arasındaki İlişki Tablosu

	Özgecilik	Vicdanlılık	Sportmenlik	Nezaket	Sivil Erdem	Ortalama
Prof. Dr. Doç. Dr.	3,95	3,64	2,03	4,04	3,96	3,52
Yrd. Doç. Dr.	3,80	3,60	2,04	3,96	3,82	3,44
Arş. Grv., Uzm. Öğr. Grv	3,85	3,64	2,15	4,04	3,69	3,47
Toplam	3,87	3,63	2,07	4,01	3,82	3,48

Kariyer devreleri ile ÖVD boyutları arasında anlamlı bir ilişki ya da fark olmadığı görölmektedir. Sportmenlik boyutu dışındaki boyutlarda genel eğilim katılıma yakın bir kararsızlık yönündedir. En yüksek katılım nezaket boyutunda ve özgecilik boyutunda en düşük katılım oranı görölmektedir. Bu durumda araştırma görevlilerini örneklemin büyük bir kısmını oluşturmasının ve iş özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca tabloda da göröldüğü üzere ÖVD boyutları açısından yardımcı doçentler diğer iki kariyer devresinde bulunan akademisyenlerden daha düşük bir katılım sergilemektedir. Diğer bir ifade ile kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenler ile kariyerinin sonuna gelen akademisyenler benzer bir ÖVD eğilimi göstermektedir. Kariyer devreleri ve ÖVD boyutları ile ilgili ifadeler arasındaki ilişki chi-square testi yapılarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

ÖVD boyutları ile ilgili ifadeler ve kariyer devreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığının görölmesi sebebiyle diğer alt değişkenler ile ÖVD arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkan demografik özellikler ve ifadeler şunlardır:

**Tablo 1.6:** Cinsiyet ile arkadaşlarını fikirlerini açıklama yönünde cesaretlendirme arasındaki ilişki

Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendiririm				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Bay	16 (%21,9)	41 (%56,2)	16 (%21,9)	73 (%100,0)
Bayan	9 (%45,0)	5 (%25,0)	6 (%30,0)	20 (%100,0)
Toplam	25 (%26,9)	46 (%49,5)	24 (%23,7)	93 (%100,0)

$$(X^2= 6,628 ; s.d.= 2 ; p= 0,036 )$$

Bayan akademisyenlerde arkadaşlarını fikirlerini açıklama yönünde cesaretlendirme eğilimi baylardan daha düşüktür.

**Tablo 1.7:** Cinsiyet ile dakiklik arasındaki ilişki

Her zaman Dakikimdir				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Bay	37 (%50,7)	28 (%38,4)	8 (%11,0)	73 (%100,0)
Bayan	4 (%20,0)	11 (%55,0)	5 (%25,0)	20 (%100,0)
Toplam	41 (%44,1)	39 (%41,9)	13 (%14,0)	93 (%100,0)

$$(X^2= 6,604 ; s.d.= 2 ; p= 0,037 )$$

Baylar, bayan akademisyenlere oranla daha az dakiktirler.

**Tablo 1.8:** Medeni hal ile işe yeni başlayanları ortama alıştıırma eğilimi arasındaki ilişki

İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Bekâr	4 (%12,9)	20 (%64,5)	7 (%22,6)	31 (%100,0)
Evli	25 (%40,3)	29 (%46,8)	8 (%12,9)	62 (%100,0)
Toplam	29 (%31,2)	49 (%52,7)	15 (%16,1)	93 (%100,0)

$$(X^2= 7,417 ; s.d.= 2 ; p= 0,025 )$$

Evli olan akademisyenlerde işe yeni başlayanların kendilerini yabancı hissetmemeleri için yardımcı olma eğilimi bekar olan akademisyenlerden daha düşüktür.

**Tablo 1.9:** Medeni hal ile kurumun tanıtımını yapma arasındaki ilişki

Kurumdan faydalanabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklâmını yaparım				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Bekâr	4 (%12,9)	20 (%64,5)	7 (%22,6)	31 (%100,0)
Evli	23 (%37,1)	30 (%48,4)	9 (%14,5)	62 (%100,0)
Toplam	27 (%29,0)	50 (%53,8)	16 (%17,2)	93 (%100,0)

$$(X^2= 5,948 ; s.d.= 2 ; p= 0,051 )$$

Evli olan akademisyenler, bekâr olan akademisyenlere oranla kurumun tanıtımını daha az yapmaktadır.

**Tablo 1.10:** İdari görevin olması ile kurumu iç eleştirilere karşı savunma arasındaki ilişki

Kurumu eleştiren çalışanlara karşı kurumu savunurum				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İdari Görev Var	7 (%25,0)	17 (%60,7)	4 (%14,3)	28 (%100,0)
İdari Görev Yok	33 (%50,8)	20 (%30,8)	12 (%18,5)	65 (%100,0)
Toplam	40 (%43,0)	37 (%39,8)	16 (%17,2)	93 (%100,0)

$$(X^2= 7,631; s.d.= 2; p= 0,022 )$$

İdari görevi olmayanlar akademisyenler, kurumu diğer çalışanların eleştirilerine karşı daha fazla savunmaktadırlar.

**Tablo 1.11:** Akademisyenliğin ilk tercih olması ile ilkelerinden ödün verme pahasına yardım etme arasındaki ilişki

İlkelerimden ödün vermek pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Akademisyenlik İlk Tercihim	35 (%53,0)	26 (%39,4)	5 (%7,6)	66 (%100,0)
Akademisyenlik İlk Tercihim Değil	10 (%37,0)	10 (%37,0)	7 (%25,9)	27 (%100,0)
Toplam	45 (%48,4)	36 (%38,7)	12 (%12,9)	93 (%100,0)

$$(X^2= 6,041 ; s.d.= 2 ; p= 0,049 )$$

Akademisyenliğin mesleki anlamda ilk tercihi olduğunu belirten akademisyenler iş arkadaşlarının işle ilgili problemlerinin çözümü için yardımcı olmak adına ilkelerinden daha az ödün verme eğilimi göstermektedirler.

Görüldüğü üzere; araştırmanın nicel aşamasında kariyer devreleri ile ÖVD eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca ÖVD ile ilgili ifade ile demografik özellikler arasında sınırlı sayıda anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Özellikle cinsiyet ile bu ifadeler arasında daha fazla anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmanın esas konusu olan kariyer devreleri ile ilgili sınırlı bulgulara ulaşıldığı için araştırmaya nitel bir boyutta katılmıştır.

### **3.4.2. İkinci Aşamının Bulguları**

Araştırmanın nicel aşamasında ortaya kısıtları ortadan kaldırmak ve bu aşamanın bulgularını daha sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla her kariyer devresinden üçer akademisyen (iki profesör, bir doçent, üç yardımcı doçent, üç araştırma görevlisi) olmak üzere toplam 9 akademisyenle derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Kaydedilen mülakatlar yazıya dökülmüş ve daha sonra içerik analizi kapsamında tematik analiz yapılmıştır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır:

**Tablo 1.12: MÜLAKAT BULGULARI DÖKÜM TABLOSU**

ÖVD BOYUTLARI VE İFADELER	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
<b>Kariyer Devreleri</b>	<b>Kariyer Sonu</b>			<b>Kariyer Ortası</b>			<b>Kurma Aşaması</b>		
<b>ÖZGECİLİK</b>									
1. yardımcı olma	+	++	+++	+	++		+	++	+
5. yerini doldurma			+			++	+	+	
9. problem çözümü	+++	++	-	--	-	-+	+	-	-
10. yardımcı olmak için programını değiştirme	+						++	+	+
13. alıştırma	+++	+	+	+	++	+++	+	++	++
16. yabancı hissetmemelerini sağlama	++	+		+++	++	++	+	+	+
<b>VİCDANLILIK</b>									
11. nadiren devamsızlık	++	++				+	+	+	+
14. molalar riayet		-				-		-	-
20. az hata						++	++	+	++
21. azami dikkat						++++	+	+++	+
24. dakiklik	++	-	-		-	+	+		
25. mesai saatlerine bağlılık		-				+		+	
30. işleri zamanında tamamlamak	+++		-	+++	+	+	+	++	+
<b>SPORTMENLİK</b>									
3. önemsiz sorunlardan sürekli yakınma									-
15. pireyi deve yapma									-
22. işten ayrılma düşüncesi				+		+	-	+-	+
23. işin olumsuz yönlerini vurgulama			+		+	-+	++++	++-	-
<b>NEZAKET</b>									
2. hakperestlik									
4. üstünü bilgilendirme				+			++	+	+
6. İş arkadaşlarını cesaretlendirme	+	+		+	+				
8. karar alırken danışma	++++	++	+	+	+++	++	++	+	+
12. iş arkadaşlarıyla sürekli iletişim	+++	++++	+	+	++	+	++	+	+
17. sorunlarını işe yansıtma	++	+	+	+++	--	+++	++	+	+++
<b>SİVİL ERDEM</b>	+			+					
7. fikir belirtmeye teşvik	+	-		+	-	+	-	+	-+
18. her zaman fikirlerini savunabilme							-		
19. fikir ve öneri belirtmeye teşvik	++++	+	++	++	+	+	-	+	-+
26. değişimi savunma ve benimsetme							+		+
27. kurum imajına doğrudan katkı						+			
28. kurum gelişimine doğrudan katkı		+					+	+	+
29. gelişmelere açık ve uyumlu							+		
31. kurumu savunma					+		++	+	
32. kurum hizmetlerinin reklamı						+		+	
33. eleştirilere karşı kurumu savunma		++			++	+	++	+	
34. kurumu gururla temsil					+		+	+++	+++

**+:İfadelere katılma****-:İfadelere katılmama****Boş bırakılan yerler mülakatta değinilmeyen ifadeleri göstermektedir.**



Yukarıdaki tablo incelediğinde kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile ilgili olarak şu bulgulara ulaşıldığı ifade edilebilir:

*Özgeciliik boyutundaki* davranışlar ile ilgili olarak kariyer devrelerine bağlı olarak ÖVD eğilimi anlamında genel bir tutarlılık görülmemektedir. Ancak bu boyut içinde yer alan davranışlar tek tek ele alındığında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir:

- İş yükü ağır olanlara yardımcı olma davranışı bütün akademisyenler tarafından sergilenmekle birlikte kariyer sonu devresinde bulunan akademisyenlerde daha fazla görülmektedir. Buradan hareketle bu davranışı sergileme eğiliminin kariyerin sonlarına doğru arttığı ifade edilebilir.
- İşinin başında bulunamayacak iş arkadaşlarına onların yerini alarak yardımcı olma ve kendi iş programını arkadaşlarına göre düzenleme davranışları kariyerin sonuna doğru azalmaktadır. Özellikle kendi iş programını arkadaşlarına göre düzenleme kariyerinin kurma aşamasında bulunan araştırma görevlilerinde daha fazla görülmektedir.
- İlkelerinden ödün vermek pahasına da olsa iş arkadaşlarına problem çözümü konusunda yardımcı olma davranışı, kariyerin sonlarına doğru artmaktadır.
- Kuruma yeni katılanların işe ve ortama alışmalarına yardımcı olma davranışı özellikle kariyerinin ortasında bulunan yardımcı doçentlerde yoğun olarak görülmektedir. Bu durumda araştırma görevlilerinin zaten kendilerinin kurumda yeni olması ve profesörlerle doçentlerin yoğunluğu etkili olabilir. Ayrıca yardımcı doçentler, kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlere daha yakın bir konumda olduklarından bu anlamda kuruma yani katılanlara daha yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

*Vicdanlılık boyutundaki* davranışlar ile ilgili olarak kariyer devrelerine bağlı olarak ÖVD eğilimi anlamında genel bir tutarlılık görülmektedir. Buna göre; vicdanlılık boyutundaki davranışları sergileme eğilimi, kariyerin sonlarına doğru azalmakta diğer bir ifade ile kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerde daha fazla görülmektedir. Ayrıca bu boyuttaki davranışların sergilenmesi eğilimi yardımcı doçentlerle araştırma görevlilerinde benzer bir nitelik taşımaktadır.

*Sportmenlik boyutundaki* davranışlar ile ilgili olarak kariyer devrelerine bağlı olarak ÖVD eğilimi anlamında genel bir tutarlılık görülmektedir. Araştırmanın nicel aşamasında bu boyuttaki davranışları sergileme eğiliminin bütün kariyer devrelerinde aynı düzeyde olduğu ancak kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerin bu davranışları sergileme eğiliminin diğerlerinden daha fazla olduğu belirtilmişti. Bu aşamada ise bazı farklı bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

İşten ayrılma düşüncesi ve işin olumsuz yönlerini vurgulama eğilimi kariyerin sonlarına doğru giderek azalmaktadır. Diğer bir ifade ile; kariyerinin kurma aşamasında bulunana akademisyenler sportmenlik boyutundaki davranışları daha az sergilemektedir. Bu durumda, kariyer başlangıcı sorunlarından biri olan gerçek şokunun ve kuruma yeni katılan biri olarak beklentilerinin yüksek olmasının etkisi olabilir.

- Dikkat çekici diğer bir bulgu bütün akademisyenlerin önemsiz sorunlardan sürekli yakınmadıklarını ve bunları abartmadıklarını ifade etmiş olmalarıdır.

*Nezaket boyutundaki* davranışların bütün akademisyenlerin en fazla sergilediği davranışlar olduğu görülmektedir. Bu bulgu nicel aşamanın sonucu ile örtüşmektedir. Bu boyuttaki davranışları bütün akademisyenlerin benzer bir yoğunlukta sergilediği ancak bu tür davranışların kariyerin sonlarına doğru arttığı görülmektedir. Genel olarak kariyer devrelerinin nezaket boyutundaki ÖVD davranışlarını sergileme eğilimini etkilemediği ifade edilebilir. Buna göre;

- İşle ilgili adım atmadan önce üstünü bilgilendirme davranışını kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerin daha fazla sergilediği görülmektedir. Bu eğilimde bulunulan konumun, kuruma yeni katılmış olmanın ve bağımlılık hissinin etkili olduğu ifade edilebilir.
- İş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemleri denemeleri yönünde kariyerinin sonuna gelen akademisyenlerin daha fazla sergilediği görülmektedir. Bu eğilimde bulunulan konumun ve bu konumun diğerleri tarafından algılanma şeklinin, bilgi ve tecrübe birikiminin etkili olduğu ifade edilebilir.
- Herhangi bir iş yaparken bundan etkilenebilecek olan iş arkadaşlarının fikrini alıp onlara danışma ve birlikte yapılan işleri geliştirme amacıyla iş arkadaşları ile sürekli iletişim halinde olma eğiliminin kariyerin sonlarına doğru arttığı ve bu davranışın en

yoğun olarak görüldüğü akademisyenlerin kariyerinin sonunda bulunan profesörler olduğu ifade edilebilir.

- Bütün akademisyenler sorunların olması durumunda bile bunları işe yansıtmayarak nezaketlerini koruduklarını ve ilgili olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda dikkat çekici olan bu tür bir davranışı sergilemediğini ifade eden tek kişinin bayan olması ve diğer bayan akademisyenlerin de böyle davranmakta zorlandığını ifade etmiş olmasıdır.

*Sivil erdem boyutundaki* davranışların birinci aşamanın bulgularından farklı olarak kariyerinin sonunda olanlardan çok kurma aşamasında olanlar tarafından daha yoğun olarak sergilendiği görülmektedir. Ancak bu durumda, kariyerinin ortasında ve sonunda olan akademisyenler sivil erdem boyutunu genel olarak değerlendirip bu boyutta yer alabilecek davranışları doğal bir görev olarak nitelendirmiş ve davranışları ayrı ayrı değerlendirmemişlerdir. Diğer bir ifade ile bu durumda bu kariyer devresindeki akademisyenlerin bu boyut kapsamındaki davranışları biçimsel rol davranışı olarak görmeleri etkili bir unsurdur. Ayrıca;

- İş arkadaşlarını fikirlerini ve önerilerini açıklama yönünde motive etme eğilimi kariyerin kurma aşamasından itibaren kariyer sonuna doğru giderek artmakta ve en yoğun olarak kariyerinin sonuna gelen akademisyenlerde görülmektedir.
- Kurumu iç ve dış eleştirilere karşı savunma davranışı kariyerin sonlarına doğru giderek azalmaktadır ve bu davranışı sergileme eğilimi özellikle kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerde görülmektedir.

Araştırmanın ikinci aşamasındaki bulgularla ilgili olarak dile getirilmesi gereken diğer bir nokta, kariyerinin kurma aşamasında olanların dışındaki akademisyenlerin idareci olmaları ve bu durumu konuyla ilgili görüşlerini ifade ederken yoğun bir şekilde yansıtmış olmalarıdır. Öyle ki ÖVD kapsamındaki desteklediklerini ve böyle davranmaya çalıştıklarını ifade etmişler. Ancak özellikle vicdanlılık ve nezaket boyutundaki davranışları bireysel olarak değerlendirmekten çok birer idareci olarak kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenler için önemini vurgulamışlardır. Ayrıca gönüllü olarak sergilenme özelliği taşıyan bu davranışları daha alt konumda yer alan akademisyenlerden beklediklerini ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile ÖVD

kapsamındaki vicdanlılık boyutundaki bu davranışları biçimsel rol davranışları olarak görmektedirler. Ayrıca nezaket boyutundaki davranışları idareci olarak değerlendirmiş ve kurumsal faaliyetlerin sorunsuz olarak, ortak bir paydada sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin gereği olarak ifade etmişlerdir.

Mülakat yapılan katılımcılar konuyla ilgili yorumları sorulduğunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında oto kontrolün, iş arkadaşlarına ÖVD olarak değerlendirilebilecek şekilde davranılması halinde kendisine de öyle davranılacağı düşüncesinin ve beklentisinin, kurumsallaşmanın etkili olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca literatüre paralel olarak mesleki bağlılığın, örgütsel adaletin ve örgüt kültürünün ÖVD eğilimini etkilediğini belirtmişlerdir. Öyle ki; örgütsel vatandaşlık yerine mesleki vatandaşlık kavramı dahi telaffuz edilmiştir. Özellikle kariyerinin kurma aşamasında ve kariyerinin ortasında bulunan akademisyenler ÖVD' nin gönüllüğü ifade ettiğini ve böyle davranmaları durumunda ödüllendirilmeyeceklerini bilmelerine rağmen bu davranışlarının karşılığı olarak tek beklentilerinin böyle olumlu davranışlar sergilediklerinin bilincinde olunduğunun kendilerine hissettirilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile katılımcı akademisyenlerin ÖVD karşılığındaki beklentisi, bu tür davranışların teşvik edilmesi ve desteklenmesi olarak ifade ettikleri dar kapsamlı kurumsal yurttaşlıktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamda meydana gelen değişim ve gelişim, insan yaşamı ile birlikte çalışma yaşamında da bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu değişiklikler sonucunda çalışanların ve örgütlerin beklentileri farklılaşmıştır. Bu durum kariyer yönetimi ile birlikte diğer örgütsel davranış unsurlarına farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmasını zorunlu kılmıştır. Bu yaklaşımlar bireysel dolayısıyla örgütsel performansı artırmak ve sürekli kılmak amacıyla çalışma yaşamının taraflarını yeni arayışlara yöneltmiştir.

1980'li yıllardan itibaren biçimsel olmayan örgütsel davranışlar bu alandaki önemli bir inceleme konusu olmuştur. Örgütsel vatandaş davranışı olarak adlandırılan davranışlar da bu kapsamda ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen gönüllüğe dayalı davranışlar olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifade ile bu tür davranışlar, örgüt üyelerinin örgütsel performansın artırılması amacıyla gönüllü olarak biçimsel zorunlulukların ötesine geçerek beklenenden fazlasını yapmalarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgütsel etkinliği etkileyebilecek olumlu davranışları sergilemek ve olumsuz olanlardan kaçınmak üzere iki tür davranışı kapsar.

Örgütsel etkinliğe katkısı olabilecek bu tür davranışların ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin ve unsurların belirlenmesi örgütlere bu davranışları artırma fırsatı sunacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yapıcıları arasında kişisel faktörler, işin özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları yer almaktadır. Literatürde daha önce bu konuda yapılan araştırmalarda bu faktörlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışlarından çok, farklı örgütsel vatandaşlık boyutlarında farklı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanın rol algıları ile özgecilik, nezaket ve sportmenlik arasında ters yönlü ilişki olmadığı ifade edilirken demografik özelliklere ÖVD arasında ilişki olmadığı belirtilmektedir. Ancak cinsiyetin etkili olduğu da belirtilebilir. Bayanların özgecilik ve nezaket boyutunda erkeklerin ise vicdanlılık boyutunda ileri olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın nicel kısmında da belirtildiği gibi kadınlar sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık boyutunda, erkekler ise sportmenlik boyutunda ileridir. Olumlu iş koşulları, yüksek iş tatmini ve motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve güven, yüksek ahlaki değerler, başarılı takım çalışmaları, dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel

vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artırmaktadır. Ancak stres, çatışma ve psikolojik sözleşme ihlalleri bu davranışların sergilenme eğilimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın bulgularını kısaca özetleyecek olursak; kariyer devreleri ile ÖVD eğilimi arasında genel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ancak profesör ve doçentlerin özellikle sivil erdem boyutundaki davranışları daha fazla sergilediği görülmüştür. Bu durumda bu kariyer devresinde yer alan akademisyenlerin örgüt içindeki konumlarının ve mesleki birikimlerinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca profesör ve doçentlerin vicdanlılık ve nezaket boyutunda yer alan davranışları sergileme eğiliminin oldukça yüksek olduğu ve kariyerinin kurma aşamasında olan araştırma görevlileri ile yaklaşık düzeylerde olduğu görülmektedir. Sportmenlik boyutundaki davranışları ise en az araştırma görevlilerinin sergilediğini söyleyebiliriz. Bunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde medeni hal, kıdem ve akademisyenliğin mesleki anlamda ilk tercih olması da özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarında etkili birer faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın nitel araştırma aşamasındaki bulgular da nicel araştırma bulgularına paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimde kariyer devrelerinin genel olarak etkili bir unsur olmadığını ancak farklı ÖVD boyutlarının ve bu boyutlardaki belirli davranışların sergilenmesinde farklı yoğunluklara sebep olabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmanın nicel kısmında ortaya çıkan bulgulara paralel olarak nitel aşamanın sonuçlarında da sportmenliğin en düşük seviyede sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları kapsayan boyut olduğu görülmektedir. Ayrıca nicel aşamanın bulgularında olduğu gibi bütün akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminin nezaket boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Nezaket boyutundaki davranışları sergileme eğiliminde kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerin kuruma yeni katılmış olmaları ve konumları etkili iken kariyerinin ortasında ve sonunda olan akademisyenlerin bilgi ve tecrübe birikimleri ile idareci olmaları etkili olmaktadır. Ayrıca idareci konumda olan bu akademisyenler sivil erdem boyutundaki davranışları biçimsel görevleri gibi görürken özellikle vicdanlılık boyutundaki davranışları da kariyerinin kurma aşamasında olan akademisyenlerin sergilemesini beklemektedirler. Bu boyuttaki davranışları araştırma görevlilerinin biçimsel rol tanımları içinde yer alan unsurlar gibi düşünmektedirler.

Nitel araştırma aşamasının en dikkat çekici noktası bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergileme gayretinde olduklarını ifade eden akademisyenlerin bu tür davranışların ödül ve ceza gibi karşılığı olmadığını bilmelerine rağmen bazı beklentilerinin olduğunu belirtmeleridir. Akademisyenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları karşılığındaki beklentileri aslında ÖVD yapısını bozacak nitelikte değildir. Bunun nedeni beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyecek bir örgüt kültürünün ve yapısının oluşturulması yönünde olmasıdır. Diğer bir ifade ile akademisyenler sergiledikleri örgütsel vatandaşlık karşılığında buldukları fakültenin ve genel olarak üniversitenin kurumsal yurttaşlık sergilemesini beklemektedirler.

Bu bulgulara bağlı olarak akademisyenlerin ÖVD sergileme eğilimini artırmak amacıyla öncelikle çalışma koşulları iyileştirilerek iş tatminleri artırılmalıdır. Kariyerinin kurma aşamasında olanların bu eğilimlerini artırmak için örgüt kültürünün onları destekler niteliğinin artırılması, örgütsel güven ve adalet duygularının iyileştirilmesi, sadece çalışmamızda yer verilen kuruma özgü olmamakla birlikte bu aşamadaki akademisyenlerin kadroları ile ilgili endişelerinin ve bağımlılıklarının giderilmesi gerekmektedir. Diğer akademisyenlerin ise daha fazla ÖVD sergilemesi amacıyla akademisyenliğin dışında üstlendikleri idari görev yükleri azaltılmalıdır.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde mesleki bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel adalet unsurlarının etkili olduğunun vurgulanmış olmasıdır. Bu araştırma sonucu da literatüre paralel bir durumu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgusu ise ileride çalışmalara da ışık tutacak nitelik taşıyan **mesleki vatandaşlık** kavramının telaffuz edilmiş olmasıdır. Akademisyenlerin buldukları kurum için olumlu davranışlar sergilemesinin ve olumsuz davranışlardan sakınmasının diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık eğilimi göstermelerinin nedeni meslekleridir. Bu durumun mesleki vatandaşlık olarak adlandırılması ve bu kavramın alt boyutlarının incelenmesi gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önemli bir araştırma konusu olabilir. Böylece akademisyenlerin ve genel olarak bütün çalışanların ÖVD eğiliminin artırılması için neler yapılabileceği ile ilgili daha somut öneriler de geliştirilebilir.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalarda kurumsal yurttaşlık ile ÖVD etkileşimi dolayısıyla örgüt kültürünün ÖVD eğiliminin yapıcılarında biri olarak ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek önemli bir araştırma alanı olabilir. Bunun dışında yapılan bu çalışmaya paralel olarak bu çalışmanın bulgularını daha geniş ve kapsamlı hale getirmek ve işlerlik kazandırmak amacı ile çalışmanın örneklemini genişletilebilir. Örneğin; aynı çalışma farklı fakültelerde uygulanarak çalışılan alanın etkili bir unsur olup olmadığı incelenebilir. Ayrıca devlet üniversitelerinde ve özel üniversitelerde uygulanarak çalışma koşullarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde etkili olup olmadığı da belirlenmeye çalışılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisi anlaşıldıkça daha fazla incelenecek kavramlardan biri olacaktır. ÖVD ile ilgili araştırılabilecek birçok unsurun varlığı özellikle ülkemiz literatüründeki örgütsel vatandaşlık ve genel olarak örgütsel davranış alanına katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKLAR

- ACAR, Feride (1990) "Woman's Participation in Academic Science Careers Turkey in 1989", *Improving Employment Prospects for Women in Changing Society*, 7-8 November 1989, İstanbul Turkish Employment Organization, Ankara.
- ACAR, Nesime (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları No: 640, Ankara.
- ACKFELDT, Anna-Lena ve Leonard V, COOTE (2005) "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting", *Journal of Business Research*, Volume: 58, p: 151-159.
- ALDEMİR, Ceylan, A. Ataol ve G.Budak (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- ALLEN, N. ve J.MEYER(1990)"The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2004) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANAFARTA, Nilgün (2001) Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2, 1-17.
- ATAOL, Alpay (1989) *Kariyer Yönetimi*, İzmir.
- AYDEMİR, Nilgün (1995) *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, TÜGİAD, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- AYTAÇ, Serpil (2000) İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, *Verimlilik Dergisi* 200/3, MPM Yayını.
- AYTAÇ, Serpil (2001) *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- AYTAÇ, Mustafa, S.Aytaç, Z. Fırat, N. Bayram ve A. Keser (2001) *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Proje No: 99/29, Bursa.
- BAKER, H.G. and M.S.SPIER (1990) “The Employment Interview: Guaranteed Improvement in Reliability”, *Public Personel Management*, Spring.
- BARNARD, C.I. (1976) *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BATEMAN, T.S. ve Dennis W. ORGAN (1983) “Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, p. 587-595.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYSAL, Ayşe Can ve Erdal TEKARSLAN (1996) *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-Yayın, 2. Baskı, İstanbul.
- BEACH, D.S. (1985) *Personnel, The Management of Pople of Work*, Mac Millan Publishing Co., New York.
- BİNGÖL, Dursun (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun, A. Naktiyok ve Ö.F. İşcan (2003) “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler kitabı*, 22-24 Mayıs, s.491-508, Afyon.
- BOLINO, M.C. (1999), “Citizenship and Impresion Management. Good Soldiers or Good Actors”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, p. 82-98.
- BOLINO, Mark C., W.H. Turnley ve B. P. Niehoff (2004) ”The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, Vol. 14, p.229-246.

- BOMMER, W. ve B.LILLY (1999), “Supervisors as Stewards of Organizational Citizenship, An Examination of the Agreement between within and across Group Effects of Employee OCB’s on the Overall Performance”, *National Meeting of the Academy of Management*, Chicago IL.
- BOONE, Louse A. ve David L. KURTZ (1992) *Management*, 4th Edition, McGraw Hill, New York.
- BORMAN, W.C. ve S. J. MOTOWIDLO (1993) “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance ”, Editors: N. Smitt ve W.C. Borman, *Personnel Selection in Organizations*, C.A: Jasse- Boss, San Francisco.
- BOYATZIS, R.E. (1998) *Transforming Qualitative Inquiry: Thematic Analysis and Code Development*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- BRIDGE, Berna (2001) “Üniversitelilerde Kadınlar”. *Milliyet Gazetesi Görüş Köşesi*.
- BRIEF, A. P. ve S. J. MOTOWIDLO (1986) “Prosocial Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review*, Volume: 11, s: 710-725.
- BROCKNER, J. ve P.SIEGEL (1996) “*Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: the Role of Trust, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*”, der. R.M. Kromer ve T.R. Tyler, p. 390-414, Sage Publications, London.
- BROWN, Lester R. (1989) *Yirmidokuzuncugün*, (Çev: Kemal Tosun vd.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 216, İstanbul.
- BUDAK, Gönül, G. Budak ve diğerleri (1995) *Kariyer Planlaması ve Kariyerde Bir Plato: Bir Pilot Uygulama*, Yayınlanmamış Araştırma, İzmir.
- BURGOYNE, J. G. (1994) “Stakeholder Analysis”, Editor: C.Cassell ve G. Symon, *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*, p.187-207, London: Sage.
- BURNS, Mary B. ve Rosann W. COLLINS (2001) “Organizational Citizenship in the Context: A Research Agenda”, <http://hsb.baylor.edu.htm>, p. 1-4.
- CAN, Halil (1994) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- CAN, Halil, A.Akgün ve Ş.Kovuncubaşı (1995) *Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CARREL, Micheal R., Frank D. Kuzmits ve Norbert S. Elbert (1992) *Personnel / Human Resource Management*, McMillan Publication, New York.
- CASCIO, Wayne F. (1992) *Managing Human Resources*, 3. Edition, Mc Graw Hill.
- CHATTOPADHYAY, Prithviraj (1999) “Beyond Direct and Symmetrical Effects the Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 3, p. 273.
- CHOMPOOKUM, Dhitiporn ve C. Brooklyn DEER (2004) “The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand”, *Career Development International*, Vol. 9, no. 4, pp. 406-423.
- COHEN, Baron ve Eran VIGODA (2000) “Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens?”, *Administration and Society*, Vol: 32, No: 5, November, p: 596-624.
- COHEN, Aaran ve Yardena KOL (2004) “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, p. 386-405.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1992) *İnsan ve Davranışları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇAVDAR, Ömer (1997) *Temel Eğitim, Bilim, Eğitim ve Toplumsal Gelişme*, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantı Serileri: 8, Ankara.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat (1990) *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- ÇINAR, Fisun (2000) *Organizasyon Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- DE CENZO, David ve Stephen ROBBINS (1996) *Human Resources Management*, John Wiley.

- DECKOP, John R., R. Mangel ve Carol C. Cırka (1999) “Getting More Than You Pay for Organizational Citizenship Behavior and Pay for Performance Plans”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No: 4, p. 421.
- DELUGA, Ronald J. (1994) “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 17, Issue 4, p.315.
- DELUGA, Ronald J. (1995), “The Relationship Behavior”, *Military Psychology*, Vol. 7, p.1-16, <http://www.insankaynakları.com/cn/contentBody.asp? Body ID: 30, 25.01.2005>.
- DELUGA, Ronald J. (1998), “Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings”, *Group and Organization Management*, Vol. 23 (2), p. 189-217.
- DERELİ, Toker (1995) *Örgütsel Davranış*, Menteş Kitabevi, İstanbul.
- DESSLER, Garry (1988) *Personnel Management*, Prentice Hall., New Jersey.
- DIAPOLO, M. VE V.M.WILLIAM (2000) “Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Student”,  
<http://www.sba.muchio.edu.management/2000.3>
- DOHERTY, Noeleen (1998) The Role of Outplacement in Redundancy Management, *Personnel Review*, Vol. 27, no: 4, p. 343-353.
- DUBIN, R., J. E. Chanpoux ve LW.Porter (1975), “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, p. 411- 421.
- DUBIN, Andrew J. (1988) *Human Relations for Career and Personal Success*, Prentice Hall.
- DYER, W.G.(1987) *Team Building: Issues and Alternatives*, 2nd Edition, Mass Addison-Wisley.
- EASTMAN, Lorrina J. (1995) *Succession Planning*, Center of Creative Leadership Greenboard, North Carolina.

- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003) *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol (1993) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1995) *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- FARH, J. L., P. C. Earley ve S. Lin (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*, Vol. 16, p. 705-721.
- FARH, Jing-Lih ve Christopher P.EARLEY (1997) "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (3), P. 431.
- FINDIKÇI, İlhami (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FOLGER, R. ve R. CROPANZANO (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- FOX, Mark A. ve Robert I. HAMILTON (1994) "Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, Issue 1, p. 69.
- GALLIE, D., D.Kostova ve P.Kuchar (1999) "Employment Experience and Organizational Commitment: An East-West European Comparison", *Work, Employment & Society*, Vol.13, No.4, p.621-641.
- GEORGE, J.M. (1991) "State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 299-307.
- GEORGE, J.M. ve A.P.BRIEF (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112, p.310-329.
- GEORGE, Jennifer M. and Gareth R.JONES (1996) *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Pub. Comp.

- GÖK, Erkan (2000) Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- GRAHAM, F.W. (1989), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization and Validation”, Unpublished Working Paper, *Loyola University of Chicago*, Chicago.
- GRAHAM, J.W. (1991), “An Essay on Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, p. 249-270.
- GREENBERG, J. ve R.A. Baron (2000) *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey,
- GREENHAUS, J.H. (1987) *Career Management*, Dryden Press, New York.
- GRIFFIN, Ricky W. (1993) *Management*, Houghton Mifflin Comp.
- GUTTERIDGE, T.G ve R.G.HUTCHESON (1984) Career Development, In L. Nadler Edition, *The Handbook of Human Resource Management*, John Wiley and Sons Inc.
- GUTTERIDGE, T.G ve R. G.HUTCHESON (1986) *An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- GUTTERIDGE, T. G. (1986) “Organizational Career Development Systems: The State of The Practice”, in HALL, D. T; *Career Development in Organizations*, Jossey- Boss Publishers, San Fransisco.
- GUY, P., M.Trembley ve P.Lanlonde (2001) “The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behavior in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of its Personnel”, *Scientific Series*, Cireno, Montreal.
- HALL, Douglas T. (1994) *Career Development*, The International Library of Management, Dartmouth Publishing Comp.
- HARWEY, Don ve Robert Bruce, BOWEN (1996) *Human Resource Management* Prentice Hall.

- HELLRIEGEL, D., Jr. John W. Slocum ve R.W. Woodman (1989) *Organizational Behavior*, West Publishing Co. , St. Paul.
- HEMPHILL, Thomas A.(2004) “Corporate Citizenship and the Employee / Citizen Soldier”, *Bussines Horizon*, Vol. 47/2, P. 3-6.
- HEMPHILL, Thomas A.(2005) “Rejuvenating Wal-Mart’s Reputation”, *Bussines Horizon*, Vol. 48, p. 11-21.
- HERTZ, Rosanna (1986) *More Equal Than Others Woman and Me in Dualcareer Marriages*, University of California Press, London.
- HOFSTEDE, G. (1980), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, (2).
- HOLSTI, O.R. (1969) *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- HOSMER, L.T. (1995), “Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, P. 379-403.
- HUI, K. S. Low ve Z.X. Chen (1999) “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectively, Leader-Member Exchange and Perceived Job Mobility on In-role and Ekstra-Role Performance: A Chinese Case”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, p.3-21.
- [http:// www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID10=30.25.01.2005](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID10=30.25.01.2005).
- HUI, Chun, C.Lee ve D.M.Rousseau (2004) “Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, Issue 2, p.311-321.
- HUMAN RESOURCES (1996) *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Aralık Sayı 1, s:31, İstanbul.
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, İzmir.



- İPEK, C. (1999), “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- JERSILD, Arthur T. (1972) *Çocuk Psikolojisi*, (Çev. Gülseren Günce), A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayını, No. 27, Ankara.
- KATZ, D. (1964) The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavior Science*, Vol. 9, no. 2, p. 131-133.
- KATZ, D. ve R.L.KAHN (1966) *The Social Psychology of Organizations*, Wiley Science Editions, New York.
- KATZENBECH, J.R. ve D.K.SMITH(1993) *The Wisdom of Teams*, Harvard Business Press, Boston.
- KAYNAK, Tuğrul (1995), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğrul, Z. Adal ve diğerleri (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No: 7, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğrul (2002) “Kariyer Planlama”, Editör Ramazan: Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- KIDDER, D.L. ve M.L.PARKS (1993), “The Good Soldier: Who Is S(he)”, *Best Paper Proceedings*, Academy of Management Meetings, Atlanta, USA.
- KIDDER, Deborah L. ve Judi M.PARKS (2001), “The Good Soldier: Who is S(he)?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, p. 939-959.
- KIDDER, Deborah L. (2002), “The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Management*, Vol. 28 (5), p. 629-648.

- KIDWELL, R.E., K.W. Mossholder ve N. Bennett (1997) “Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals”, *Journal of Management*, Vol. 23, p. 675-693.
- KLATT, Lawrence A., R.G. Murdick ve F.E. Schuster (1985) *Human Resource Management*, Charles E.Merrill Ppublishing Company, Columbus.
- KOBERG, Christine S., R.Wayne Boss ve E.A. Goodman (1999) “Getting More Than You Bargained for Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from Health Care Industry”, *Paper*, p.6.
- KOÇEL, Tamer (2003) *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KONOVSKY, M.A. ve S.D. PUGH (1994) “ Citizenship Behavior ve Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 656-669.
- KORKMAN, K.A. (1978) *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev., İ. Akhun ve C. Alkan, M.E.B., Ankara.
- KÖKTÜRK, Mehtap ve Asuman YALÇIN (2000) “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, s.491-508, Nevşehir.
- KÖSE, Sevinç, B.Kartal ve N.Kayalı (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 20, p. 1-19.
- KROLL, A.M, L.B. Dingle ve Diğerleri (1970) *Career Development Growth and Crisis*, John Wiley& Sons Inc., New York.
- LEIBOWITZ, Farren, Kaye, Thomas G.Gutteridge, Zandy B. Leibowitz ve Jane E. Shore (1993) *Organizational Career Development*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LI PING TANG, Thomas and Juva K.KIM (1999), “The Meaning of Money Among Mental Health Wokers: The Endorsement of Money Ethic As Related to Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment”, *Public*

*Personnel Management*, Vol. 2881, p. 17.

LONGENECKER, G. Justin and D. Charlees PRINGLE (1981) *Management*, Ohio.

LUBORSKY, M.R. (1994) *Qualitative Methods in Ageing Research*, Thousand Oaks, C. A: Sage.

LUTHANS, Fred (1992) *Organizational Behaviour*, Mc Graw Hill Inc.

MACKENZIE, Scot B., M.P. Podsakoff ve J.B. Paine (1999), “Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, p. 398.

MAIGNAN, Isabelle ve O.C.FERRELL (2001) “Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses”, *Journal of Human Resources*, Vol. 51, P. 37-51.

MARŞAP, A. (1995) *Yönetimde Kontrol Sistemleri*, K.H.O. Basımı, Ankara.

MATHIS, Robert L. ve John H.JACKSON (1994) *Personel/ Human Resources Management*, West Publ. Comp. , New York.

MAY, T.Y., M. Korczynski ve S.J.Frenkel (2002) “Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36(9).

MAYU, A. (1991) *Managing Careers*, IPM, London.

McDONALD, D.J. ve P.J.MAKIN(2000) “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, No.2, p. 84-91.

MEYER, J. Ve SCHOORMAN(1992) “Running Head Commitment Meter Analysis: Affective, Continuous, Normative Commitment to the Organizations: A Meter Analysis of Antecedents Correlates and Consequences”, *meyer@uowa.ca*.

MONDY, R.Wayne and Robert M., NOE (1996) *Human Resource Management*, Prentice Hall Inc.

- MOORMAN, R.H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 845-855.
- MOORMAN, R.ve G. BLAKELY(1995) "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.16.
- MORAOW, P.C. ve J.C. McELORY (1986), "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, Vol. 7, p. 139- 145.
- MURPHY, G., J. Athanasou ve N.King (2002), "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 4, p. 287-297.
- NETEMEYER, R.G.J.S.Boles, D.O. Mc Kee ve R. Mc Murrian (1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol: 61-3, s: 85-98.
- NIJHOF, W.J., M.J. De Jong ve G. Beukhof (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No. 6, p. 243- 248.
- NOE, Raymond A. (1999) *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- O'REILLY, C. Ve J.CHATMAN (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment:the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Rewards", *Journal of Applied Psychological*, Vol. 71.
- ORGAN, Dennis W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: the Good Syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- ORGAN, Dennis W. Ve M.KONOVSKY (1989) "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, p. 157-167.

- ORGAN, Dennis W. (1990) "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p.43-72.
- ORGAN, Dennis W. (1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Vol.20, p. 465-478.
- ORGAN, Dennis W. Ve K.RYAN (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Psychology*, Vol.48, p.775-802.
- ORGAN, Dennis W. Ve Julie PAINE (1999) "A New King Of Performance for Industrial And Organizational Psychology: Recend Contribution To The Study Of Organizational Citizenship Behavior", *International Review Of Indutrial And Organizational Psychology*, Vol. 14, p. 11.
- ORTİZ, Luis (1999) "A Comprehensive Literatüre Review of Organizational Citizenship Behavior: İs There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?", [http://www.sbaer.uca.edu./Docs/proceedings III /99 Sri 159. Htm/p. 5](http://www.sbaer.uca.edu./Docs/proceedings%20III%20/99%20Sri%20159.Htm/p.5).
- ÖĞE, Serdar (1998) Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar, Verimlilik Dergisi, 1998/4, MPM Yayını.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004a) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004b) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZBAY, Haluk ve Emine ÖZTÜRK (?)*Gençlik*, Yenyüzyıl Kitaplığı İletişim Yayınları.
- ÖZDEN, Mehmet C. (2000) Kariyer Yönetimi, *Basılmamış Araştırma Raporu*, Ankara.
- ÖZDEN, M.Cemil (2001) *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- ÖZEN İŞBAŞI, Janset (2000a) Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının

Oluşumundaki Rolü: Bir Takım Turizm Örgütünde Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÖZEN İŞBAŞI, Janset (2000b) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, s:359-372, Nevşehir.

ÖZEN KUTANİS, Rana ve Yasemin ÖZDEMİR (2005) “Kariyer Devreleri Akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Etkili Bir Unsur Mudur?”,13. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 12-14 Mayıs, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ÖZGEN, Hüseyin, A.Öztürk ve A.Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

ÖZKALP, Enver (2001) “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, Editör:Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no:11, Eskişehir.

ÖZMEN, Ömür T., P.Sürat ve Ö.Y.Saatçioğlu (2003) “Fenomenolojik Bir Araştırma:Bilgi İşçisi Olarak Akademisyenler ve Mesleğe Bağlılıkları”, 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.

ÖZMEN, Ömür T., P.S.Özer ve Ö.Y.Saatçioğlu(2004) “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Örnek Araştırma”, 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 27-29 Mayıs, Bursa.

ÖZSOY, Süheyla A., Ş.Ergül ve A.Bayık (2004) “ Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-dergi*, Cilt.6, Sayı.2, [http://isguc.org/arc\\_view.php?ex=221](http://isguc.org/arc_view.php?ex=221).

PAINE, Julie B. ve Dennis W. ORGAN (2000), “The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations”, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No.1, p. 45-59.

- PALMER, Margaret (1994) *Yönetimde Kadınlar* (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PALMER, Margaret (1995) Performans Değerlendirme (Çev: Doğan Şahiner) *Yönetim Dizisi*, Rota Yayıncılık.
- PILLA, R., C.A. Schriesheim ve E.S.Williams (1999) “Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, *Journal of Management*, Vol. 25/6, p. 901.
- PINES, Ayala ve Eliot ARANSON (1981) *Career Burnout*, Mc Millan Inc., s: 188-196.
- PODSAKOFF, P.M., B.P.Niehoff, S.B.MacKenzie ve M.L.Williams (1993) “Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination for Kerr and Jermier’s Situational Leadership Model”, *Organizational Behavior Human Decision Process*, Vol.54, p. 1-44.
- PODSAKOFF, P.M. ve S.B.MACKENZIE (1994) “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (3), p. 351-364.
- PODSAKOFF, P.M., S.B. Mc Kenzie ve W.H.Bommer (1996) “Transformational Leader, Behaviors and substitutes for Leader as Detarminants of Employee Satisfaction Comminment ,Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Mangement*, Vol. 22 (2), p. 259-298.
- PODSAKOFF, P. M. ve S. B. Mc KENZİE (1997) “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research ”, *Human Performance*, Vol. 10, p. 133-151.
- PODSAKOFF, P.M., S.B. Mc Kenzie, J.B.Paine ve D.G. Bachrach (2000) “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol. 26, no. 3, P. 513-563.

- REGO, Armenio (2003) “ Citizenship Behaviours of University Teachers: The Graduates’ Point of View”, *Active Learning in Higher Education*, Vol. 4, p. 8-23.
- RIOUX, S. ve L.PENNER (1999), “The Causes of Organizational Behavior: Motivational Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, p. 1306-1314.
- ROBBINS, Stephen P. (1994) *Management*, Practice Hall Publish, New Jersey.
- ROBBINSON, S.L. ve E.W. MORRISON(1995) ”Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, p.289-298.
- ROCHEBLAVE-SPANLE, Anne-Marie (1980) *Ergenlik Psikolojisi* (Çev. Bekir Onur), Maya Yayıncılık , Ankara.
- ROETHLISBERGER, F.J. ve W.J.DICKSON (1964) *Management and the Worker*, Wiley Science Editions, New York.
- ROKEACH, M. (1973) *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve ÖZKALP, Enver (1990) *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 1. Fasikül, Ünite 1.12, 4. Sınıf, Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2001) *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2003) *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAYLI, Halil (2004) “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 27-29 Mayıs, s.383-387.
- SCHAPPE, S.P. (1998) “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 135 (3), p. 339-351.



- SCHAPPE, Peter ve Nikolai ROGOVSKY (1998), “Employee Involvement and Organizational Citizenship Behavior Implications for Labor Law Reform and Lean Production”, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 51/4, p. 633-654.
- SCHEIN, Edgart (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- SCHNAKE, M. (1991) “Organizational Citizenship: A Reviewed, Proposed Model and Research Agenda”, *Human Relations*, Volume: 44, s: 735-759.
- SCHANAKE, Mel ve Michael P.DUMLER (1993), “The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior”, *Group & Organizational Management*, Vol. 18 (3), p. 352.
- SMITH, C.A., D.W. Organ ve J.P.Near (1983) “Organizational Citizenship Behavior: its Nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, P.653-663.
- SOLOMON, R.C. (1984) *Morality and the Good Life*, McGraw-Hill, New York.
- STONER, F.A.James (1982) *Management*, New Jersey.
- STONER James A.F. and Charles WANKEL (1986) *Management*, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- SÜREKLİ, Derya ve Suna TEVRUZ (1997) Davranış Düzeltmede Günü Teorilerinin Katkısı”, *Endüstri ve Örgüt Psikoloji*, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, s. 40, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Zeki (1998) “Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Dünyü, Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme”, 6. *Yönetim Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, S. 213, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, M.Şerif (2001) *Yönetim ve Organizasyon*, Yayınları 6. Baskı , Konya.
- TIMPE, A.Dale (1986) *Motivation of Personel*, Gover Publishing Company Limited, England.

- TINAR, M.Yaşar (1996) *Çalışma Psikolojisi*, ISBN 975-94871-0-1, İzmir.
- TORUN, Alev (1996) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Editör: Suna Tevruz, Kolder Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- TURNIPSEED, David L. ve G. MURKISON (1996) “Organizational Citizenship Behaviour An Examination of Influence the Workplace”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 17/2, p. 42.
- TURNIPSEED, David L. (2002) “Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics”, *Journal of Business Research*, Vol. 5, P. 1-15.
- TURNLEY, William H. ve Daniel C. FELDMAN (2000) “Re-examining the effects of Psychological Contracts Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.1, p.25-27.
- TURNLEY, W.H., M.C.Bolino, S.W.Lester ve L.J.M.Bloodgood(2003) “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In- Role and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Vol.29(2), p.187-206.
- TÜRK, Murat (2002) İşten Ayrılanlar için Alternatif Bir Çözüm Yolu: Kariyer Değişim Danışmanlığı (Outplacement), *Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran 2002-03.
- UZUN, Turgay (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yönetim: Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-Dergi*, Cilt 5, Sayı 2, <http://www.isguc.org/arc-view.php?ex=149>.
- VAN DYNE, Linn, J.W. Graham ve R.M.Dienesch (1994), “Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, p.770.
- VAN DYNE, Linn ve Jeffrey LEPİNE (1998) “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 1, No. 1, p. 108.

- VAN DYNE, Linn ve Soon ANG (1998) "Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.6, p.696.
- VAN PEREN, Nico W., A.E. Van Den Berg ve M.C. Willering (1999), "Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior Multilevel Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, p. 381.
- VAROĞLU, D. (1993), Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- WADDOCK, Sandra (2003) "Marketing Corporate Citizenship Real", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 9, Spring, P. 3-7.
- WAGNER, S.L. ve M.C. RUSH (2000) "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age", *Journal of Social Psychology*, Vol. 140 (3), p. 379-392.
- WAHN, J.C. (1998) "Severe Differences in the Continuance Component Organization Commitment", *Group & Organizational Management*, Vol. 23, Issue 3, P. 256-268.
- WALKER, James W. (1980) *Human Resource Planning*, Mc Graw-Hill Book Compny, New York.
- WEBER, R.P. (1990) *Basic Content Analysis*, Beverly Hills, C. A: Sage, p. 10.
- WENZEL, Michael (2000) "Justice and Identity: the Significance of Inclusion for Perception of Entitlement and the Justice Motive", *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 26/2, P. 158.
- WERBEL, James ve David S.HAMES (1996) "Anti-nepotism Reconsidered;The Case of Husband and Wife Employment", *Group&Organization Management*, Vol.21, Issue.3, September.

- WILLIAMS, Lary A. ve Stella ANDERSON (1991) “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In Role Behaviors”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, p. 604.
- WILLIAMS, S. ve W.T. SHIAW (1999) “Mood and Organizational Citizenship Behavior Intentions”, *Journal of Psychological Interdisciplinary and Applied*, Vol. 133 (6), p. 656-669.
- WOODD, M.(2000) The Move Towards a Different Career Pattern: Ar Women Better Prepared then Men for a Modern Career ?, *Career Development International*, Volume 5(2).
- YALÇIN, Selçuk (1994) *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları 5.Baskı, İstanbul.
- YAYLACI, Gaye Özdemir (1999) Kariyer Yönetimi, *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 13/77, s: 44-46.
- YILDIZ, Ayşe (2000) Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci; Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı, *Mercek Dergisi Sayı*.
- YÖRÜKOĞLU, Atalay (1979) *Çocuk Ruh Sağlığı*, İş Bankası Yayınları, No. 189, Ankara.
- ZADEK, Simon (2001) *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, London, Earthscan.
- ZAPPALA, Gianni (2004) “Corporate Citizenship And Human Resource Management: 6 New Tool or a Missed Opportunity?”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42 (2),p. 185-201.

## EKLER

### EK.1.Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki Anketi

Bu anket, kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tamamen bilimsel amaçla hazırlanmıştır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

(*Örgütsel vatandaşlık davranışı*; doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkililiğini artıran isteğe bağlı bireysel davranıştır. Diğer bir deyişle; iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır).

Arş. Gör. Yasemin Özdemir

- 1- Cinsiyetiniz  Bayan  Bay
- 2- Yaşınız  20-27  28-35  36-43  44-51  52+
- 3- Medeni Haliniz  Bekar  Evli
- 4- Unvanınız (Akademik statünüz)  
 Prof. Dr.  Yrd. Doç. Dr.  Öğretim Görevlisi  
 Doç. Dr.  Araştırma Görevlisi.  Uzman
- 5- Bölümünüz  
 İşletme  Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  İktisat  
 Kamu Yönetimi  Uluslararası İlişkiler  Maliye  
 Ekonometri  Turizm İşletmeciliği
- 6- Öğretim üyeliği dışında idari göreviniz var mı?  
 Evet (Lütfen belirtiniz..... )  
 Hayır
- 7- Akademisyenlik, mesleki anlamda ilk tercihiniz miydi?  
 Evet  Hayır
- 8- Kaç yıldır akademisyen olarak çalışıyorsunuz?  
 1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-16 yıl  17 yıl ve üzeri
- 9- Daha önce başka bir kurumda görev aldınız mı?  
 Evet ( Lütfen belirtiniz.....)  
 Hayır
- 10- Akademisyen olmasaydınız hangi mesleği tercih ederdingiz?  
 Bankacı  Öğretmen  Hiçbiri  
 Girişimci  Çiftçi  Diğer( Lütfen belirtiniz.....)

Aşağıdaki ifadelere yönelik görüşlerinizi uygun yere **X** işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.					
3. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakıarak geçiririm.					
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünlüğü mutlaka bilgilendiririm.					
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
6. İş arkadaşlarımla, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.					
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.					
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım, onlara danışırım.					
9. İlkelerimden ödün vermek pahasına da olsa, iş arkadaşlarımla işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.					
10. İş arkadaşlarımla izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.					
11. İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.					
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyim.					
13. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
15. İşimle ilgili olarak piyeyi devesi yaparım.					
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.					
17. Yoruca bir iş yaparken veya özel bir sorunum varken bile iş arkadaşlarımla içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.					
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.					
19. İş arkadaşlarımla, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.					
20. Görevlerimi az hata ile tamamlarım.					
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarfederek yaparım.					
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
24. Her zaman dakikimdir.					
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
26. Kurumdaki değişimleri yakından izlerim ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak bütün faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum					
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.					
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı kurumu savunurum.					
32. Kurumdan faydalanabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.					
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumumu savunurum					
34. Kurumumu dışarıda gururla temsil ederim.					

## EK.2

### MÜLAKAT SORULARI

1. Yeni işe başlayanlar da dahil olmak üzere, bütün iş arkadaşlarınıza yardımcı olurmusunuz? Neden ve nasıl? (gerektiğinde yerini alma, programını ona göre düzenleme, işe ve ortama alıştırma)
2. İş arkadaşlarınıza yardımcı olmak için, gerektiğinde, ilkelerinizden ödün verirmisiniz? Neden ve nasıl?
3. İşinizi yaparken disiplin ve zamanlama konusunda nasıl davranırsınız? Neden ve nasıl? (mola, dakiklik, hata, devamsızlık)
4. İşinizden zaman zaman şikayet eder misiniz? Neden ve nasıl?  
(olumsuzlukları daha fazla dikkate alma ve abartma, işten ayrılma düşüncesi)
5. İşinizle ilgili hareket ederken iş arkadaşlarınızla görüş alışverişinde bulunmusunuz? Neden ve nasıl? (bilgi ve öneri, işi geliştirme, sorun çıkmaması)
6. Sorunlu ve sıkıcı durumlarda bile nazik ve ilgili misinizdir? Neden ve nasıl?
7. İş arkadaşlarınızı fikirlerini açıklamaları yönünde cesaretlendirir misiniz? Neden ve nasıl?
8. Kurumunuzun gelişmesi yönünde etkili olmaya çalışır mısınız? Neden ve nasıl?  
(Toplantılara katılma, öneri, eleştiri, tanıtım, savunma, değişim ve gurur duyma)
9. Konu ile ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?  
Örnek verebilir misiniz?  
Eleştirileriniz neler olabilir?  
Beklentileriniz neler olabilir?

## ÖZGEÇMİŞ

Yasemin ÖZDEMİR, 1980 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlköğretimini Adapazarı Mustafa Kemalpaşa İlkokulu'nda, ortaöğretimini Sakarya Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde başladığı lisans eğitimini 2002 yılında tamamladı. 2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında lisansüstü eğitimine başladı. Halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisidir.