

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ
KARŞILIKLI İLİŞKİLER

MELİKE TEZCAN YAKUPOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

TEMMUZ 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ
KARŞILIKLI İLİŞKİLER

MELİKE TEZCAN YAKUPOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

TEMMUZ 2024

**T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL**

**INTERRELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIORS AND BUSINESS PERFORMANCE**

MELİKE TEZCAN YAKUPOĞLU

**A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

ADVISOR: PROF. DR. MERAL ELÇİ

JULY 2024

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 04/07/2024 tarih ve 2024/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Melike TEZCAN YAKUPOĞLU'nun tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının ara değişken rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Marmara bölgesinde ağırlıklı otomotiv, hizmet ve imalat sektörleri olmak üzere farklı sektör ve pozisyonda çalışan 502 katılımcıyı içermektedir. Verilerin geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra, belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS için Hayes'in PROCESS (model 4) kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütsel iletişim iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık davranışlarının bu ilişkideki aracı rolü analizler ile doğrulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar arasındaki iş birliğini artırarak örgüt içindeki iletişimi güçlendirdiği ve iş performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ancak literatürde bu ilişkiye verilen önem vurgulanmasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkideki aracı etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma ile literatüre mütevazı bir katkı sağlamak, bu alandaki boşlukları doldurarak gelecekte yapılacak araştırmalara temel oluşturmak, kurumlarda etkili örgütsel iletişimin önemini vurgulamak ve yöneticilere verilen görevlerin ötesine geçmenin önemine değinerek örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eden bir kültür oluşturulması fikrini vurgulamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel İletişim, İş Performans

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between organizational communication and job performance and the intervening role of organizational citizenship behavior in this relationship. The research includes 502 participants working in different sectors and positions in the Marmara region. After testing the validity and reliability of the data, analyzes were conducted using Hayes' PROCESS for SPSS (model 4) to test the identified hypotheses. According to the results obtained from the research, organizational communication affects business performance in a statistically significant and positive way. Additionally, it has been determined that organizational citizenship behavior plays a mediating role in the relationship between organizational communication and job performance. In addition, the mediating role of altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue and conscientiousness, which are the sub-dimensions of organizational citizenship behavior, in this relationship has been confirmed by analysis. It is seen that organizational citizenship behavior strengthens communication within the organization by increasing cooperation between employees and positively affects business performance. However, although the importance given to this relationship is emphasized in the literature, no study has been found examining the mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational communication and job performance. The aim of the study is to make a modest contribution to the literature, to form a basis for future research by filling the gaps in this field, to emphasize the importance of effective organizational communication in institutions, and to emphasize the idea of creating a culture that encourages organizational citizenship behavior in organizations by touching on the importance of going beyond the duties given to managers.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, Job Performance

TEŞEKKÜR

İlk olarak, yüksek lisans eğitimim boyunca ulaşılabilir olan, bilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek bu çalışmanın gerçekleşmesine katkı sağlayan danışmanım Prof. Dr. Meral ELÇİ'ye,

Çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşarak yol gösteren, verileri analiz etmemde desteklerini esirgemeyen Dr.Öğr.Görevlisi Gülay MURAT EMİNOĞLU'na,

Beni hayatımın her anında destekleyen, aldığım kararlarda hep arkamda duran, eğitim öğretimime maddi ve manevi emek ve destek veren, ömrüm boyunca haklarını ödeyemeceğim canım ANNEM ve BABAM'a,

Her zaman elimden gelenin en iyisini yapmam için beni cesaretlendiren, yorulduğum zamanlarda motive eden, tez yazım sürecimde sabır gösterip hep yanımda olduğunu hissettiren sevgili eşim SEFA YAKUPOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	4
2.1 Örgütsel İletişimin Tanımı	4
2.2. Örgütsel İletişimin Önemi	6
2.3. Örgütsel İletişim Türleri	8
2.3.1. Biçimsel İletişim	8
2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim	10
2.4. Örgütsel İletişim Araçları	10
2.4.1. Yazılı İletişim Araçları	10
2.4.2. Sözlü İletişim Araçları	11
2.4.3. Görsel İletişim Araçları	12
2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	13
2.6. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi	15
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	17
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı	17
3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Teoriler	19
3.2.1. Eşitlik Teorisi	19
3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi	20
3.2.3. Vekalet Teorisi	21
3.2.4. Lider-Üye Değişimi Teorisi	22
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	22
3.3.1. Özgecilik	23
3.3.2. Nezaket	25
3.3.3. Centilmenlik (Sportmenlik)	26
3.3.4. Sivil Erdem	27
3.3.5. Vicdanlılık	28
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları	29
4. İŞ PERFORMANSI	30
4.1. Performans Kavramı	30
4.1.1. Performans Kavramı Boyutları	30
4.2. İş Performansı	31
4.3. İş Performansı Boyutları	32
4.3.1. Görev Performansı	33
4.3.2. Bağlamsal Performans	33
4.4. İş Performansının Önemi	34
4.5. İş Performansını Etkileyen Faktörler	35

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI ETKİSİ	37
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	40
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
6.2. Veri Toplama Araçları	40
6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	41
6.3.1. Araştırmanın Demografik Özellikleri	41
6.3.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi	43
6.3.4. Hipotez Testleri	45
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	48
7.1. Yöneticilere Öneriler	50
7.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	52
 KAYNAKLAR	 54
ÖZGEÇMİŞ	65
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	65
EKLER	66

KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artımlı Uyum İndeksi)
İP	: İş Performansı
NFI	: Normed Fit Index (Norm Uyum İndeksi)
Öİ	: Örgütsel İletişim
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
SPAA	: Statistics: powerful statistical software
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Biçimsel İletişim Şekilleri	8
Şekil 2.2: Örgütsel İletişim Engelleri	14
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	39

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 6.1: Demografik Özellikleri	42
Tablo 6.2: Doğrulamalı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları	44
Tablo 6.3: Korelasyon Katsayıları	45
Tablo 6.4: Aracı Analizleri	46

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında kuruluşların başarısı yalnızca çalışanlarının performansına bağlı değildir. Vatandaşlık davranışları ve iletişim gibi örgütsel çıktılar da örgütlerin başarısına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel iletişim, bir kuruluş içindeki bilgi akışını, iş birliğini ve etkileşimi kapsayan kritik bir faktördür. Bu iletişim ağı, çalışanlar, yöneticiler ve örgütün hedefleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırarak örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), işyerinde ekstra rol ve sorumlulukların gönüllü olarak üstlenilmesi anlamına gelmekte ve bireylerin rutin iş görevlerinin ötesine geçerek işyerine ek çaba ve katkı sağlamasını temsil etmektedir (Castro vd., 2004). Bu davranışlar örgütün sosyal sermayesinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamakta ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Bu nedenle ÖVD, örgütsel iletişim ile iş performansı arasında olumlu bir köprü görevi görmektedir. Ancak literatürde ÖVD'nin iki değişken arasındaki ilişkide ara değişken olarak incelendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin nasıl aracı bir faktör olarak hareket ettiğini anlamak ve iş performansını artırmaya yönelik etkili vatandaşlık davranışı stratejileri geliştirmektir.

Mevcut literatür incelendiğinde, özellikle yerel veya ulusal düzeyde, ÖVD'nin örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkideki etkisini ele alan çalışmaların sayısının son derece kısıtlı olduğu belirginleşmektedir. Bu çalışma, örgüt içi iletişim etkili ve verimli kullanılması ve iş performansının geliştirilmesi ve yönetilmesinde ÖVD'yi etkin bir şekilde kullanabilmek için gerekli olan bilgi tabanını genişletmeye yardımcı olacaktır.

Çalışma, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin boyutlarını detaylı inceleyerek aracı etkisi araştırmış ve yorumlamış olması bakımından özgündür.

Çalışmanın ilk bölümünde değişkenlerden biri olan örgütsel iletişim kavramının literatür incelemesine yer verilmiştir. Bu kapsamda örgütsel iletişimin tanımı ve önemi açıklanmıştır. Örgütsel iletişim türleri ve araçları detaylı şekilde açıklanmış ve son olarak örgütlerde örgütsel iletişimi engelleyen faktörlere değinilerek örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için yapılması gerekenlere değinilmiştir.

İkinci bölümünde diğer değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatür incelemesine yer verilmiştir. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı detaylı şekilde yapılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan teoriler ele alınmıştır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık kavramları açıklanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise bir diğer değişken olan iş performansı kavramının literatür incelemesine yer verilmiştir. İlk olarak performans kavramı ve performans boyutları incelenmiş sonrasında iş performansı tanımı yapılmıştır. İş performansı boyutları olan görev ve bağlamsal performans tanımlarına yer verilmiştir. Son olarak iş performansının önemi ve iş performansını etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkileri inceleyen literatürdeki çalışmalardan örneklere yer verilmiştir. Örgütsel iletişim ile iş performansı, örgütsel iletişim ile ÖVD ve iş performansı ile ÖVD arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Son olarak ise örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin aracı etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın metodolojisi hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiş, veri toplama araçları ve verilerin analizi ve bulgular detaylandırılmıştır. Araştırmanın demografik özelliklerinden detaylı şekilde bahsedilmiştir. Sonrasında analiz sonuçları faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak açıklanmıştır. Son olarak hipotez testleri yapılmış ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği yorumlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise çalışmanın sonucu detaylı şekilde açıklanmış ve bulgular ışığında yöneticilere önerilerde bulunulmuştur. Son olarak araştırmanın kısıtlarından bahsedilmiş ve gelecekte bu konular ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

ÖVD'nin aracılık rolünün açıklığa kavuşturulması, ÖVD'lerin ve uygulamaların nasıl geliştirilebileceği konusunda kritik bilgiler sağlayacaktır. Ayrıca ÖVD'lerin iş performansı üzerindeki etkisinin ayrıntılı olarak incelenmesi, çalışanların motivasyonunu artırarak ve kurum içi iş birliğini güçlendirerek kuruluşların rekabet avantajını arttırılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada ele alınan

konuların, özellikle ÖVD'lerin rolünün anlaşılması, akademik çevrelerin yanı sıra iş dünyasındaki liderlere, yöneticilere ve araştırmacılara da önemli bilimsel katkılar sağlayacaktır.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde örgütsel iletişim kavramı, örgütsel iletişim türleri, örgütsel iletişim araçları ve örgütsel iletişimi engelleyen faktörler incelenerek ve son olarak örgütsel iletişimin iyileştirilmesine yönelik yapılabilecekler ele alınmıştır.

2.1 Örgütsel İletişimin Tanımı

Türk Dil Kurumu (2023) sözlüğüne göre örgüt; Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat olarak ifade edilmiştir.

Yeryüzündeki ilk örgütler, insanların birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için verdiği uğraşlar sırasında, bu ihtiyacı başka birinin veya birilerinin yardımını almadan karşılayamayacağını fark etmesi ile ortaya çıkmıştır. Örgütler insanların ihtiyaçları ve gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır (Ertekin vd., 2018). Bu bağlamda da insanlar ortak amaçlarını karşılamak için belirli bir düzen ve hiyerarşi içinde bir araya gelmişlerdir.

İletişim, insanlar arasındaki bilgi transferi, duygu, düşünce iletimi ve etkileşimi içerir. İletişim, bireylerin ve grupların amaçlarına ulaşmak için eylemlerini uyumlu hale getirmelerine yardımcı olur ve sosyalleşme, karar alma, sorun çözme ve değişim yönetimi süreçlerinde kritik bir rol oynar (Navarro, 2014).

Katz ve Kahn (1978) iletişimi, bilgi alışverişi ve anlamın aktarımı ve bir sosyal sistemin veya organizasyonun özü şeklinde tanımlamışlardır. Tuna (2007) ise iletişimi, iletişimi kuran kişilerin birbirini anlaması, insanın kendisini, bilgi, birikimini veya düşüncelerini karşısındakine anlatabilmesi, kişilerin birbirine karşı anlamlı bir mesaj oluşturabilmesi ve Birbirine uyumlu davranışları mümkün kılan bir etkileşim şekli olarak tanımlamıştır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında iletişim, tek başına önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir. Bilginin var olabilmesi ve talep edilen çıktıyı elde edebilmesi süreci doğru iletişim ile sağlanabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

İletişim ile ilgili yapılan birçok çalışma bu kavramın insan ve örgüt yaşamındaki değer ve önemine değinmiştir. İletişimin bir örgütün başarılı olma olasılığını arttırdığı

yönünde bulgular mevcuttur (Robson ve Tourish, 2005) İletişimden bağımsız insan yaşamı nasıl düşünülemezse örgüt yaşamını da iletişimden ayırıştırıp düşünmek pek mümkün değildir (Eroğlu, 2011).

20. yüzyıl öncesinde, teknolojinin henüz gelişmemiş olması nedeniyle iletişim kavramı göz ardı edilmiştir. Ancak 20. yüzyılın sonlarında gelişen teknoloji ve dünya değişiklikleri ile birlikte iletişim hızla önem kazanmış, birçok topluluğa, kitlelere ve örgütlere hitap eden bir duruma gelmiştir. Bu durum, örgütsel açıdan iletişimin önemini ortaya koymuş ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerine yardımcı olan bir etki yaratmıştır. (Sağır, 2019).

İnsanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi gereken işleri yürütmeyi ifade eden yönetim sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesi için gereken temel unsur, insanlar arasındaki iletişimidir (Hodgetts, 1999). Örgütsel iletişimi ise, örgütün örgütsel amaçlarını yerine getirmesi ve varlığını sürdürmesi için bireyler arasındaki etkileşimi sağlayan öge olarak tanımlamak mümkündür (Ölçer ve Koçer, 2015).

1965 yılında "The American Management Association," örgütsel iletişimi; belirli bir hedefe ulaşmak için organize olan bir grup içindeki bireyler arasında, fikirlerin, bakış açılarının ve gerçeklerin karşılıklı olarak paylaşıldığı süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreç, bireylerin çaba, amaç ve çıkar birliğine sebep olmaktadır. Brownell and Lundberg (1993) tanımına göre ise örgütsel iletişim, bir örgüt içindeki çeşitli rolleri üstlenmiş bireyler veya sosyal gruplar arasında önemli bilgi paylaşımının gerçekleştiği süreci açıklamaktadır.

Başka bir ifade ile örgütsel iletişim; örgüt faaliyetlerinin amaçlanan ve planlanan şekilde yürütülmesini, örgütün hedeflerine en doğru ve iyi şekilde ulaşmasını, örgütte var olan düşünce ve bilgilerin örgüt içi ve dışında sürekli olarak güncel tutulmasını ve örgütte güçlü etkileşim olmasını sağlayan sosyal süreçler bütünüdür (Aydın, 2019).

Örgütsel iletişim hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitleler arasındaki iletişimi düzenleyerek, iletişimin verimliliğini ve etkinliğini her iki kitle ile kurum arasında geliştiren bir iletişim yönetimidir. Bu iletişim yönetimi bütünlük içerisinde stratejik ve sistematik olarak gerçekleştirilmelidir (Ertekin vd., 2018).

Örgütsel iletişim, güçlü bir örgüt kültürü, örgüt kimliği ve vatandaşlığı oluşturmayı, tüm paydaşlar ile güçlü profesyonel ilişkiler kurmayı teşvik etmektedir (Goodman, 2000). Bu bağlamda örgütsel iletişimin üç temel işlevi bulunmaktadır: İlk olarak, tüm örgüt üyeleri arasında karşılıklı ve dinamik iletişim eylemlerini gerektiren üretim faaliyetlerini düzenlemeyi ve koordine etmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak, bireylerin organizasyonel hedeflere uyumunu sağlamak için sosyalleşmesini amaçlamaktadır. Son olarak ise örgütlerin hayatta kalabilmeleri için hızla değişen dünyaya ayak uydurmak ve bireylerin değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilmek adına inovasyonu teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Baker, 2007).

Örgütsel iletişim, çağdaş organizasyonların yaşamsal bir fonksiyonudur ve organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi için oldukça önemli bir yere sahiptir (Eroğlu, 2019). Örgütsel etkileşimin merkezinde iletişim bulunmakta ve iletişimi örgütsel faaliyetlerin herhangi bir alanından hariç tutmak mümkün olmamaktadır (Demirel vd,2017).

2.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Günümüz dünyasında örgütlerin rekabet edebilmeleri açısından oluşan kültürel, sosyal ve ekonomik şartlar, örgütsel iletişimi daha gerekli ve önemli duruma getirmiştir (Çetintaş, 2014).

2004'lü yıllarda hayatımıza giren yeni medya, günümüz dünyasında da kişilerin ve kurumların hayatlarında önemli yer tutmaktadır. Yeni medyanın en önemli unsurlarından biri olan sosyal medyanın (Instagram, Twitter, Facebook vb.) ilerlemesi, örgütsel iletişimi etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Örgütler için, iç ve dış hedef kitlelere ulaşmada örgütsel iletişim yeni bir boyut kazanmış ve önemi artmıştır (Ertekin, 2017).

Örgütün sorunsuz işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapılacağı ve nasıl yapılması gerektiğinin doğru ve iyi bilinmesi gerekir. Bu bağlamda iletişim kilit rol oynamaktadır. İyi bir örgütsel iletişim, ekipler arasında etkili bir iş birliği ve koordinasyon sağlamaktadır. Bu durum örgütsel süreçlerin de daha düzenli ve verimli bir şekilde sürdürülmesine olanak tanımaktadır.

Örgütsel iletişimin etkin biçimde sağlanması örgüt içerisindeki belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. İletişimde oluşan eksik ise örgütlerde belirsizlik yaratmaktadır. Bu eksikliğinden ortaya çıkan belirsizlik çalışanlarda; örgütsel bağlılıkta azalma, verimlilikte düşme, güvensizlik, stres, iş tatminsizliği, son aşamada ise işten ayrılma gibi durumlara yol sebebiyet vermektedir (Ay vd., 2019).

İyi bir örgütsel iletişim; örgütün misyon, vizyon, hedef ve stratejileri hakkında bilgi aktarımını kolaylaştırmakta ve örgüt kültürü oluşturma da önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel iletişim, her bir çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi ve karşılaştığı sorunların çözümü için katkıda bulunması bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişimin çalışanların örgüt içerisinde karşılaştığı problem ve sorunları fark edebilmesinde ve bunları açıkça ifade edebilmesinde de etkili olduğu düşünülmektedir (Kılıç ve Saygılı, 2019).

Goodman (2019) örgütsel iletişim alanındaki en önemli ve kritik konuları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- "Sahte haberler" dünyasında güven, bütünlük ve açıklığı sürdürme,
- Müşteri ve çalışan katılımında iletişimin stratejik rolünü anlama,
- Sürekli ve hızlı değişimlere etkin bir şekilde yanıt verme konusunda "çevik ve etkili" olma,
- Küreselleşme, dijitalleşme ve pazarlama ile iletişim fonksiyonlarının entegrasyonu karşısında yetenek ve yetkinlikleri geliştirme.

Örgütsel iletişimin önemi ve örgütlere sunduğu yararlar şu şekilde özetlenebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2014).

- Çalışanların örgüte bağlılığını artırır,
- Çalışanlar arası duygu paylaşımını geliştirir,
- Çalışanların motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını geliştirerek örgütsel performansı olumlu yönde etkiler,
- Örgütsel değişime güven ortamı oluşturur buna bağlı olarak değişim süreci hızlanır,
- Örgütsel karlılığı olumlu yönde etkiler.

2.3. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde ikiye ayrılmaktadır (Karaçor, 2009).

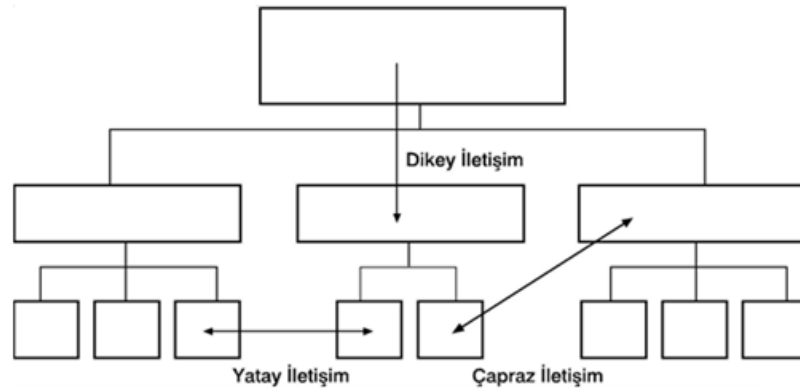
2.3.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, belirli bir düzen veya kurallar seti içinde gerçekleşen iletişimdir. Biçimsel iletişimde mesajlar, belirli bir formata uygun olarak iletilir ve genellikle standartlaştırılmış semboller, dilbilgisi kuralları veya matematiksel ifadeler kullanılır. Bu tür iletişimde mesajlar doğru, kesin ve anlaşılır olmalıdır.

Biçimsel iletişim genellikle öznel veya duygusal öğeler içermez, somut ve objektif ifadeler ile gerçekleştirilir.

Biçimsel iletişim, örgüt üyeleri üzerinde etkili bir yönetim ve kontrol sağlamayı hedefler, genellikle sabit ve öngörülebilir bir çerçevede gerçekleşir (Jensen, 2003). Bir örgütün resmi iletişim şemasının üyeler tarafından bilinmesi ve sahiplenilmesi, örgüt içerisindeki iletişim akışının doğasını kavramaya yardımcı olmaktadır (Kandlousi vd., 2010).

Farklı görev ve sorumlulukları olan çalışanlar arasındaki koordinasyon ve iş birliğini sağlayan biçimsel kanallar; dikey, yatay ve çapraz olarak sınıflandırılmıştır (Arslan ve Arslan, 2007).



Şekil 2.1: Biçimsel İletişim Şekilleri

Biçimsel iletişimde, yönetim ile çalışanlar arasında dikey bir iletişim mekanizması mevcutken, çalışanların kendi aralarında yatay iletişim mekanizması, kurumun farklı noktalarındaki kişiler arasında ise çapraz bir iletişim mekanizması bulunmaktadır (Eroğlu, 2011).

Dikey iletişim üst ve alt pozisyonlar arası bilgi akışını sağlayarak köprü görevi görmektedir. Çalışan ile yönetici arasında kurulan iletişimi güçlendirmeye imkân sağlayan dikey iletişim, örgüt içerisindeki görev ve iş tanımlarının çalışanlar tarafından bilinmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda dikey iletişim çalışanların üstlerine kendilerini ifade etmelerine ve yöneticilerin de altlarına geri bildirim vermelerine yardımcı olmaktadır (Başol ve Karatuna, 2015).

Yatay iletişim bireyler arasındaki eşit seviyedeki iletişimi ifade eder. Eşit seviyede yer alan çalışanlar arasındaki iletişimi kapsayan yatay iletişim, örgütlerde genellikle aynı kademedeki herkes arasında gerçekleşir (Geçikli vd., 2011). Yatay iletişimde çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımı ön plandadır ve bu iletişim daha şeffaf bir iş birliğine dayalıdır.

Yatay iletişim iş birliğini arttırabilir, ekip çalışmasını teşvik eder ve çalışanların kendi aralarında daha güçlü bağlar oluşturmaya olanak tanır. Örgüt içinde yatay iletişim, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturur ve bu bağ, çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşimde bulunmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, yatay iletişim, işten ayrılma niyetini azaltmada ve olumsuz davranışları engellemede önemli bir rol oynar (Akyüz ve Yılmaz, 2015)

Çapraz iletişim ise örgüt hiyerarşisi içinde yer alan farklı bölümlerdeki bireylerin, hiyerarşiyi yok sayarak gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Ölçer ve Koçer, 2015). Bir pazarlama müdürünün kendi bölümü ile alakalı konulara ilişkin diğer bölümlerdeki astlarıyla bilgi paylaşımında bulunması çapraz iletişime örnektir.

Bir başka ifade ile çapraz iletişim; örgüt hiyerarşisinin farklı düzeylerinde bulunan bölümlerinin, hiyerarşideki kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime denir. Çapraz iletişim, karmaşık ve birçok zaman daha uzun olan dikey kanalların doğurduğu sorunların giderilmesi ve olağan dışı durumlarda kısa sürede gereken iş birliğinin sağlanmasına olanak tanır (Genç, 2004).

2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim; örgüt varolan bireyler arasında gerçekleşir ve biçimsel iletişime göre daha az düzene ve kurallara dayanır, anlık gelişir (Jensen, 2003).

Biçimsel olmayan iletişim, önceden planlanmadan ve bir hazırlık süreci olmadan kendiliğinden ortaya çıkan bir iletişim türüdür. Bu iletişim türünde bilgi, çalışanların birbirleri ile etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kraut vd., 1990).

Başka bir ifade ile biçimsel olmayan iletişim örgütte çalışan bireylerin resmi olmayan iletişim kanalları ile gerçekleştirdiği iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Örneğin telefon görüşmeleri ve yüz yüze sohbetler bu iletişim türüne örnek olarak gösterilmektedir (Çalık, 2010).

Örgüt üyelerinin sosyalleşirken planlanmamış şekilde gerçekleştirdikleri biçimsel olmayan iletişim, kısa vadede verimliliği artırma amacı gütmektedir (Robbins ve Coulter, 2011).

2.4. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişimin örgüt yaşamı içerisinde kurulan etkileşimlerin daha sağlıklı olmasındaki rolü fazlasıyla büyüktür.

Örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılması sürecinde örgüt bireylerinin iletişimde doğru araçları kullanması gerekmektedir. Örgütsel iletişim araçları üç grupta değerlendirilmektedir. Bunlar; yazılı iletişim araçları, sözlü iletişim araçları, görsel ve işitsel iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır (Güllüoğlu, 2012).

2.4.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazı, sadece bir iletişim aracı veya teknik olmanın ötesinde, bireyin sembolik düşüncelerinin eriştiği bir aşama olarak kültürel ve toplumsal değişim sürecinde ortaya çıkan bir deneyim ve arayışın ürünüdür. Bu deneyim, belirli tarihsel ve toplumsal koşullar içinde şekillenmiş, kişinin düşünsel çabalarının ve yaratıcılığının bir yansımasıdır (Zillioğlu, 2010).

Örgütler iletişim kurarken sıkça yazılı iletişim araçlarına başvurmaktadır. Yazılı iletişim araçları, bilginin içeriğinin ve özelliğinin kaybolmadan aktarılmasını sağlayarak mesaja kalıcı bir değer katmaktadır (Eskiyörük, 2015).

Yazılı iletişim, duygu ve düşüncelerin yazılı bir şekilde aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018). Yazılı iletişim araçları; dergiler, makaleler, raporlar, tutanaklar, mektuplar, basın bildirileri, afişler, e-postalar olarak sıralanabilir (Eskiyörük, 2015).

Örgütlerde yazılı iletişimi kullanmanın gerekçeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (Eskiyörük, 2015):

- Bilgilerin arşivlenmesi ve istenildiği zaman kullanabilmesine olanak tanır. Bu şekilde geçmiş bilgilere, anlaşmalara veya resmi yazışmalara kolayca ulaşılabilir.
- E-posta gibi yazılı iletişim araçları, mesafe olarak uzak bireyler arasında hızlı iletişim kurulmasına imkân sağlar.
- Yazılı iletişim mesajı gönderecek kişinin, ilgili mesajı göndermeden önce kontrol etmesine, mesaj içerisinde değişiklik yapmasına imkân tanır.
- İletilecek mesajın istenilen tarih ve saatte alıcıya gönderilmesini sağlar. Alıcı ve gönderici arasında zamansal bağımsızlık sağlar.
- Yazılı iletişim araçları bilgilerin çok daha kontrollü, gizli ve hassas bilgilerin ise güvenli bir şekilde gönderilmesine olanak tanır.

Yazılı iletişimi diğer iletişim türlerinden ayıran temel özellik, yazılı iletişimin bir belge veya metin üzerinde gerçekleştirilmesidir. Bu bağlamda gönderilecek bilginin özelliğini kaybetmemesi, içeriğinin açık, net ve tekrarlanabilir olması, içeriğini kaybetmeden alıcıya ulaşması göndericiyi yazılı iletişim araçlarını kullanmaya sevk etmektedir (Yatkın, 2003).

2.4.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim, sözcüklerin kullanılarak insanlar arasında konuşma yolu ile gerçekleşen; konuşma, dinleme, mimik ve jestler, ses tonu, vurgu gibi faktörleri içeren iletişim türü olarak tanımlanabilir.

Sözlü iletişim araçlarını; yüz yüze iletişim, konferans ve seminerler, görüşme(mülakat), telefon ile iletişim ve toplantılar olarak sınıflandırılabilir (Eskiyörük, 2015).

Kaynak ve alıcı arasında doğrudan gerçekleşen iletişim ‘sözlü iletişim’ olarak ifade edilmektedir. Etkili bir iletişim kurmanın en önemli parçalarından biri sözlü iletişimdir. Bu iletişim becerilerini geliştirmek, örgüt kültürü içerisinde, profesyonel ilişkilerde başarılı olmak için de oldukça önemlidir. Sözlü iletişim becerilerini geliştirmek, etkinliğini arttırmak için dikkate alınması gereken önemli noktalar aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Durmaz, 2004):

- Konuşmanın amacının belirlenmesi,
- Sözlü olarak ifade edilecek düşüncelerin mantıklı olup olmadığı konusunun kontrolden geçirilmesi,
- Konuşmada kullanılacak kelimelerin doğru seçilmesi ve seçilen kelimelerin doğru kullanımına doğru telaffuzuna dikkat edilmesi,
- Anlaşılmaya engel olacak dil ve üsluptan kaçınılması,
- Konun çok uzatılmadan konuşmayı dinleyen bireylerin sıkılmamasına özen gösterilmesi,
- Konuşmacının, konuşma içinde sürekli kendinden bahsetmemesi ve kendini öven cümleleri kullanmaması.

Ayrıca sözlü iletişim araçlarının etkili olabilmesi için seçilen kelimeler kadar sesin tonlaması ve sözcüklere yapılan vurgu, sesin inceliği ve kalınlığı oldukça önemlidir (Bolat, 1996).

2.4.3. Görsel İletişim Araçları

Örgütler veya bireyler sözlü ve yazılı iletişim araçları haricinde görsel iletişim araçlarını da sıklıkla kullanmaktadır. Görsel iletişim, görsel öğelerin kullanıldığı ve algılandığı iletişim biçimidir. Görsel iletişim araçları görüntü ve ses faktörlerini aktif olarak kullanarak kişiye daha çok görsel anlamda hitap etmeyi amaçlar. Radyo, televizyon, videolar, çizimler ve sergiler görsel iletişim araçlarına örnek gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Günümüz dünyasında, hızla gelişen ve değişen teknoloji ile internet, cep telefonları, tabletler, bilgisayarlar da görsel iletişim araçlarının vazgeçilmesi haline gelmiştir (Karaçor, 2009).

Görsel iletişim sözlü ifadenin ötesine geçerek alıcıya daha zengin ve etkili bir mesaj göndermektedir. Örgütler veya bireyler görsel unsurları kullanarak duygu, düşünce ve bilgileri aktarabilirler. Görsel iletişim yöntemleri beraber kullanıldıkları iletişim araçlarını desteklerken etkisini güçlendirmektedir. Aynı zamanda iletişimi kolaylaştırmakta ve zaman kaybını önleyebilmektedir. Fakat bu yöntemler tek başına uygulandığında etkili olmamakta ve maliyeti yüksek olduğu için örgüt giderlerini yükseltebilmektedir (Eskiyörük, 2015).

2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişim eksik veya yetersiz olduğunda, örgütlerde sorunlar ortaya çıkmaktadır. İletişim eksikliği, örgüt içindeki bireyler arasında iletişim kopukluklarına neden olmaktadır. Bu durum örgütün etkinliğine zarar verirken, güven eksikliği, motivasyon kaybı ve verimsizlik gibi çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir (Oğuzhan, 2020).

Örgüt içinde etkili iletişimin önündeki engellerin bir kısmı yapısal sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında veya farklı bölümler arasında yaşanan sağlıklı iletişim, güven eksikliği, bilgi paylaşımında yetersizlik ve hiyerarşik yapı gibi faktörler, örgütsel iletişimde engel teşkil etmektedir (Çakır, 2020). Aynı zamanda çalışma ortamlarındaki zaman baskısı, örgüt kültürü yapısı ve yönetici kaynaklı problemlerde örgütte iletişim problemlerine yol açabilmektedir (Avados, 2017).

Tıpkı insanlar arasındaki iletişimde oluşan engeller gibi örgütsel iletişimi de engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere ilişkin birçok araştırmacının farklı görüşleri bulunmaktadır.

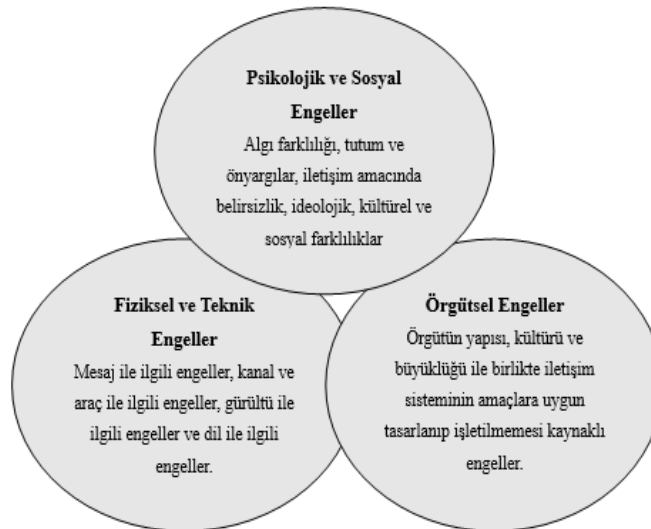
Bursahioğlu (2005)'nin görüşüne göre örgütsel iletişim engelleri yedi madde olarak sıralanmıştır:

1. Psikolojik Faktörler: Mesajı gönderen ve alanın kişiselleşmiş kavramları, saplantıları, duygularına bağlı olarak mesajın çarpık

- anlaşılması, asıl vereceği mesajdan uzaklaşması veya hiç anlaşılmaması
2. Statü: Mesajı gönderen ve alanın formal ve sosyal statülerinden kaynaklı mesajı algılama biçimlerinde oluşacak değişiklikler
 3. Semantik: Konuşma ve yazı dilindeki düşünsel ve kültürel bağlamda oluşacak farklar
 4. Korunma: Mesajı gönderenin mesajın içeriğine göre önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları.
 5. Alan: Büyüklük veya coğrafi uzaklıkların doğuracağı ekipler arası iletişim zorlukları
 6. Hiyerarşi: Aşırı bürokrasi ve sıkı hiyerarşiden kaynaklanan iletişim sıkıntıları
 7. Uyum: Karar sürecinde bazı uygulayıcıların emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması

Örgüt içerisinde oluşabilecek iletişim çatışmaları; motivasyon ve verimsizliğe sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda bu çatışmalar iletişimin etkinliğine engel olmaktadır (Eyyüpoğlu, 2018).

Çakır (2020) örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri Şekil 2’de görüleceği üzere; psikolojik ve sosyal engeller, fiziksel ve teknik engeller ve örgütsel engeller olarak üç grupta sınıflandırmıştır.



Şekil 2.2: Örgütsel İletişim Engelleri (Çakır, 2020)

İletişimdeki kişisel engellerin büyük bir kısmı, farklı değer yargıları, duygular ve düşünceler ile yetişen bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır. Kaynak ve alıcı arasındaki görüş ve anlayış farklılıkları, kişiler arasında çatışmalara ve iletişimin engellenmesine yol açabilmektedir. Başka bir farklılık da sosyo-kültürel kökene sahiptir. Kişinin iletişimi değerlendirme biçimini etkileyen fiziksel ortamın yanı sıra, yetiştiği sosyal ortam da önemli bir rol oynamaktadır. Benzer sosyo-kültürel geçmiş, ortak yaşam alanı sağlayarak anlamların paylaşılmasını kolaylaştırırken sosya-kültürel geçmişteki farklılıklar iletişimde anlam engeline sebep olabilmektedir (Tengilimlioğlu ve Öztürk, 2004).⁷

2.6. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

İletişim, zaman alıcı ve karmaşık bir süreçtir. Ancak, bu süreci iyi anlamak, böylece daha etkili bir şekilde fayda sağlamak mümkündür. Bu noktada önemli olan şeylerden biri, iletişimin etkinliğini sınırlayan faktörlerin farkında olmak ve bu faktörlerle nasıl başa çıkılacağını bulmaktır (Sayers vd., 1993).

Örgüt içerisindeki iletişim engellerini kaldırarak örgütsel iletişimin iyileştirilmesi, örgütün verimliliğini artıran önemli bir süreçtir. İletişimdeki engellerin ortadan kaldırılması, örgütün daha etkili ve işlevsel bir iletişim sistemine sahip olmasını sağlamaktadır.

İletişim sürecinin sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, örgütlerin genel performansını da arttıracaktır. Bu durum ayrıca, personelinin motivasyonunu artırmakta, katılımını teşvik etmekte ve sonuç olarak personel ile yönetici arasında sağlam bir psikolojik bağ kurulmasına yardımcı olmaktadır. Örgütün iletişim sisteminin güçlenmesi, çalışanların duygusal ve zihinsel olarak desteklenmesine katkıda bulunarak genel örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir (Eroğlu, 2011).

Champoux (1996) örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için, iletişimde bulunan tarafların aynı kültürü paylaşmaları, güçlü sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmaları, mesajın kaynak tarafından kısa, açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmesi, iletişim sırasında oluşabilecek gürültünün en aza indirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, etkili bir iletişim süreci için gönderici ve alıcının geri bildirimde bulunmaları, alıcının gönderilen mesajı anlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda

teknolojik gelişmelerden faydalanılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde, örgütsel iletişim süreci daha etkili ve verimli bir hale getirilebilir.

Tutar ve Yılmaz (2013) ise örgütsel iletişimin iyileştirilmesi kriterlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Örgüt genelinde, tüm personelin doğru bir şekilde tanıdığı ve biçimsel iletişim kanallarının açıkça belirlendiği bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- İletişim hatları, kesintisiz ve düzgün bir şekilde çalışmalı, iletişim süreçlerini doğrulayan bir yapıya sahip olmalıdır.
- İletişimi kuran ve sürdüren kişiler iletişimde yeterli bilgiye sahip ve etkili iletişim becerilerine hâkim olmalıdır.

Ölçer ve Koçer (2015) ise örgütsel iletişimin iyileştirilmesinin, örgütlere rekabet avantajı sağlayacağını öne sürerek; çalışanın sürekli işletmeyi ilgilendiren konularda bilgilendirilerek eğitilmesi, yöneticilerin güven ve aidiyet hissiyatını destekleyen bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan teoriler incelenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler açıklanmıştır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarından bahsedilmiştir.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Örgütlerdeki birey tutumlarına dair çeşitli teoriler ve varsayımlar her dönemde ortaya atılmış, çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları farklı açılardan ele alınmıştır. Çalışanların örgütlerini benimsemesi, bağlılık göstermesi ve örgütsel ilişkilerini çıkar amacıyla kullanmaması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine yönelik davranışlarının incelenmesi ve geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışan davranışları üzerine yapılan araştırmalar, "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ortaya koymuştur. Bu kavram, çalışanların performans ve verimliliğine olumlu etki ettiği için birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusu popülerlik kazanmıştır (Bitmiş vd., 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara örnek olmaya başlamıştır ve ilk kez Dennis Organ tarafından tanımlandığı görülmektedir (Yao ve Mingchuan, 2011).

Organ (1988) Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (ÖVD), “*Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı olan bireysel davranış.*” şeklinde tanımlamış ve “*İsteğe bağlı olarak davranışın, iş tanımları arasında yer almadığını, insanlar için bir iş taahhüdü olmadığını ve bu nedenle tamamen isteğe bağlı olduğunu yani kişinin kuruluşla yaptığı iş sözleşmesinin, açıkça belirtilebilir koşullarının uygulanabilir bir gerekliliği olmadığını; daha ziyade kişisel bir tercih meselesi olduğunu ve bu davranışı sergilememenin herhangi bir cezaya neden olmayacağı*” belirtmiştir.

Başka bir ifadeyle ÖVD kavramı, resmi ödül sistemine dahil olmayan ve çalışanların rolleriyle ilgili veya rollerini aşan davranışlar olarak da tanımlanabilir (Naktiyok ve

İşcan, 2019). Aynı zamanda ÖVD, bir çalışanın örgüt tarafından belirlenen görev ve sorumlulukları aşarak beklenenden daha fazla çalıştığı durumu ifade etmektedir (Sökmen vd., 2017).

Diğer araştırmacılar ise örgütsel vatandaşlık davranışını; bireylerin beklenenin üzerinde organizasyon içindekilerin refahına ve güvenliğine katkıda bulunan resmi olmayan, isteğe bağlı gelişen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Van Dyne ve diğerleri (1994), örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendiren ve organizasyonun hedefleriyle uyumlu olan davranışlar olduğunu ve organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi için olanaklar sağladığını belirtmişlerdir (Jahangir ve Hag, 2004).

Yukarıdaki tanımlarla ilgili olarak, organizasyon vatandaşlık davranışının temel unsurları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Castro vd., 2004):

- Organizasyon çalışanları için resmi bir biçimde belirlenmiş davranışların dışında gerçekleşen bir tür davranıştır.
- İsteğe bağlı gelişen bir davranış türüdür ve bireysel iradeye dayanır.
- Doğrudan ödüle yol açmayan ve resmi organizasyonel yapı aracılığıyla takdir edilmeyen bir davranış türüdür.
- İş performansının etkinliği ve verimliliği ile başarılı örgüt performansı için önemli bir davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel işlevlerin etkili bir şekilde işlemesi için hayati öneme sahiptir; çalışanların, örgüte fayda sağlamak adına isteyerek gerekli rol gereksinimlerinden daha fazlasını gösterir (Alper Ay, 2018).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına örnek olarak; işlerinde geride kalmış meslektaşlarına yardım etme, diğer örgüt üyelerini etkileyebilecek eylemler öncesinde bilgi verme, organizasyonel işin kaçınılmaz bir parçası olan küçük rahatsızlıklara zarifçe tahammül etme ve organizasyonun yönetimine uygun katılım verilebilir (Moideenkutty vd., 2005). Örneklerden anlaşılacağı üzere, ÖVD'nin bir organizasyonun performansına birçok şekilde katkı sağladığı görülmektedir.

Günümüz organizasyonlarının daha esnek ve hizmet odaklı oldukları düşünüldüğünde, çalışanlardan sadece görev tanımlarında yer alan sorumlulukları tamamlamaları değil, bu sorumluluklardan fazlasını yapması beklenmektedir. Bu beklentiler çalışandan talep edilmeden çalışanın; diğer çalışanlara yardım etme ve saygılı davranma, örgütsel

hedefleri benimseme ve destekleme, örgüt içi yapıcı tavsiyelerde bulunma gibi örgütün psikolojik ortamına katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Langton vd., 2016).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ayrıca, iş arkadaşları ve yöneticilerin verimliliğini artırarak, koordinasyonu iyileştirerek, organizasyonun daha iyi çalışanları çekip elde etme yeteneğini güçlendirerek, sınırlı olan kaynakların daha iyi kullanılmasını teşvik ederek, performansın değişkenliğini azaltarak ve çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlayarak örgütün organizasyonel başarısına katkı sağlayabilir. Mevcut sınırlı araştırmalara göre, ÖVD'nın iş performansının çeşitli göstergeleriyle pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Teoriler

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık kavramı incelendiğinde organizasyonlar açısından önem taşıması amacıyla birçok farklı araştırmacı tarafından konu hakkında çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını tanımına ilk olarak Organ adlı araştırmacı tarafından yer verilmiş olsa da ÖVD farklı teoriler çerçevesinde biçimlenmiştir. Bu teoriler; Eşitlik Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Vekalat Teorisi ve Lider-Üye Değişimi Teorisi ve olarak sıralanabilir.

3.2.1. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, J. Stacey Adams (1965) tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların iş ilişkilerinde adaletli davranılmasını bekledikleri ve bu durumun motivasyonlarını etkilediği düşüncesine dayanır (Organ,1988). Adams'ın yaptığı çalışmalarda çalışanlar gösterdikleri çabalar ve bu çabalar sonucunda aldıkları ödüller ile, ekip arkadaşlarının aldıkları ödülleri karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu eşitsizlik görülür ise, yapılan işe karşı etkin olmama, devamsızlık yapma, bölüm değiştirme ve işten ayrılma gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Eren,2010).

Eşitlik teorisine göre çalışanlar aynı statüdeki diğer çalışanlar ile farklı muamele görmek istememekte, değerli hissetme konusunda, iş ilişkilerinde ve ödüllendirme

süreçlerinde eşitlik talep etmektedirler. İş ortamında eşitsizlik olduğunda, çalışanların verimliliği ve performansı olumsuz etkilenmektedir (Sevinç, 2015).

Eşitlik teorisinin sonucu olarak; çalışanların eşitsizlik yapılan bir durumu algılaması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltabilecekleri ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, örgüt içinde adil olmayan bir dağıtım sistemi algılandığında, çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak örgütte sergiledikleri performansları düşebilir ve örgüte sağladığı katkıları azalabilir (Yeşil, 2016).

Örgütte adaletsizlik hisseden çalışan, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir. Buna bağlı olarak örgütteki katkısı azalacak, performansı düşecek ve örgütten uzaklaşacaktır (Greenberg, 1993).

Örgütte eşit muamele hissi, bireysel ve örgütsel kazanımları artırmakta ve çalışanlarda adalet duygusu oluşturmaktadır. Eşitsizlik durumlarında ise çalışanların olumlu tutumları olumsuz etkilenebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar örgüte ve üstlerine karşı negatif bir tutum geliştirmekte ve formel olmayan davranışları terk etmeyi tercih etmektedir. Böyle bir durumun sonucu olarak ise çalışanlar örgüte adaptasyon sorunu yaşamakta, ekstra roller üstlenmemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını yeterince sergileyememektedir (Özler, 2015).

3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık teorisi olarak da bilinmektedir. Bu teoride bir taraf diğerine faydalı bir şey sunduğunda, diğer tarafın da aynı derecede iyi bir teklifle yanıt vermesi öngörülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Blau (1964)'e göre bireylerin davranışlarının temelinde karşılıklı bir alış-veriş durumu söz konusu olmaktadır. Burada alışverişe konu olan maddi bir kazanç değildir. Gouldner'a (1960) göre, sosyal değişim teorisinde beklenen karşılıklar iki karşılıklılık normuna dayanmaktadır. İlk norm, bir tarafın diğerinden bir şey aldığı anda, diğer tarafın bunu telafi etme gerekliliği olan ahlaki normdur; ikinci norm ise insanların birbirlerine borçlu oldukları karşılıklı statü görevlerini yerine getirdikleri sosyal değişim modelidir. Birey, karşılıklılık normlarının etkisiyle başkalarına yardım etmeye teşvik edilir. Bu sebeple, sosyal değişim teorisi, bir bireyin diğer taraftan resmi bir ödül almasının garantisi olmasa bile neden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini açıklamaktadır. Bu teori literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını ve bu davranışın

denetleyici destekle olan bağlantılarını açıklamak için kullanılmaktadır (Kaur ve Randhawa, 2021).

Sosyal değişim teorisi, ekonomik ödüllerin dışında karşılıklı güven ve sevgi temelli manevi bir ödül sistemine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bireyler elde ettikleri kazancı, karşılıklı destek ve arkadaşlık sembolü olarak algılamaktadırlar. Örgütteki yönetici veya diğer çalışanların bireyi takdir etmesi, ruhunu okşaması, örgütsel bağlılığı artırarak yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi teşvik etmektedir (Varlı, 2014). Bu teoriye göre, çalışanlar, örgüte karşı duygusal bağlılık hissettiklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimindedir (Keleş ve Pelit, 2009).

3.2.3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, bir veya birden fazla vekalet veren ile vekil arasında, asimetrik bilgi koşullarında oluşturulan düzenlemeleri içerir. Temel olarak, bu teori, birbirine bağlı fakat farklı hedeflere sahip olan vekil ile vekalet veren arasındaki mantıklı davranış biçimlerini inceler. (Verstegen, 2001).

Başka bir deyişle vekâlet teorisi, farklı hedeflere ve çıkarlara sahip iki taraf arasında, birbirlerine yardım etmeye mecbur kaldıkları durumlardaki problemleri inceleyen bir teori olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, iktisatçılar tarafından örgüt içinde bulunan ve birbirlerine destek olmak zorunda olan bireylerin birbirlerini denetleme ve bilgi paylaşımı konularını araştırarak ortaya çıkarılmıştır (Kaya, 2015).

Vekâlet teorisi içerisinde “vekil” ve “vekâlet veren başka bir deyişle asil” olarak iki taraf yer almaktadır. Vekil, kendisini yerine tayin edenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan çalışan, asil ise, vekilin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla çaba göstermesi için teşvik eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Ekinci, 2017).

Vekalet Teorisi, işyerinde belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu durumlarda ve yöneticilerin doğrudan çalışanların iş performansını izlemesinin daha az etkili olduğu durumlarda, çalışanlara özerklik ve karar alma yetkisi vermenin gerekli olduğunu öne sürmektedir (Eisenhardt, 1988). Yetki verilen vekil, örgüt işini aşırı benimseyip, kendi işi gibi görebilir ve güveni sarsmamak adına işine sıkı sıkıya sarılabilir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla artma eğiliminde olabileceği ifade edilebilmektedir (İplik, 2015).

3.2.4. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisine göre, örgüte üye olan bireylerin rolleri, üstleriyle olan etkileşimlerine göre şekillenmektedir ve bu süreç sonucunda üst ve ast arasındaki etkileşim farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Bu bağlamda, bir lider ya da üst yöneticiye bağlı üyeler, üstleriyle yoğun ve zayıf nitelikte iş ilişkileri içinde bulunabilmektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Üyeler, sorumluluğu altında oldukları liderle yoğun nitelikli bir ilişki içinde bulunduklarında, bu ilişkiyi sürdürmek ve liderlerine karşı kişisel bir bağlılık geliştirmek için fazla çaba harcamaktadırlar. Bu çabaları sayesinde, liderin ve örgütün performansını artırmaya katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür üyelere daha fazla sosyal destek sağlayarak, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirme yoluyla karşılık vermeye eğilim göstermektedirler (Schriesheim vd., 2001).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin üyeler ile oluşan bağı kabul ettiğini ve güçlendirdiğini ve üyelerin oluşturduğu bağ ne kadar güçlüyse, liderleriyle ilişkilerinin o kadar güçlü olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda lider üye etkileşimi ilişkisi, örgüte olan bağlılık, iş tatmini, iş motivasyonu, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Chen, 2018).

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte bulunan işleri yerine getirmek için gerekli olan davranışları içermektedir ve bu davranışların genel örgüt başarısına pozitif katkıda bulunmasını gerektirmektedir. 1970’li yıllardan bu yana, ÖVD üzerine birçok çalışma yapılmıştır ve konu hakkında oldukça geniş bir literatür mevcuttur. Araştırmacılar, ÖVD için çeşitli ölçütler geliştirmişlerdir ve örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarıyla ilgili ampirik araştırmalar genellikle örgütsel performansa odaklanmıştır (Hadjali ve Salimi, 2012).

Bateman ve Organ'ın (1983) araştırması, ÖVD’yi ölçen ilk araştırma olarak bilinmektedir. Bateman ve Organ (1983), iş birliği, altruizm, uyum, dakiklık, şirket mülkünü koruma, şirket kurallarına özenle uyma ve güvenilirlik kavramlarını ölçen 30 maddelik bir ÖVD ölçeği oluşturmuşlardır. Literatürde ise örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bugüne kadar yapılmış çalışmalar içinde en kabul göreni Organ’ın

çalışması olmuştur. Organ'ın eserinin adı: "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome"dur. Organ bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını "iyi asker" olarak ifade etmiş ve Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil/Örgütsel Erdem olarak beş boyutta incelemiştir (Organ, 1988).

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach 1983- 1999 yılları arasında bir meta analiz çalışması yapmış ve bu çalışmada ÖVD'nı yedi alt boyutta toplamışlardır. Bu boyutlar; Gönüllülük ve Centilmenlik, Yardımseverlik, Örgütsel kabullenme, Örgütsel sadakat, Örgütün gelişimine destek verme, Bireysel gelişim ve Bireysel inisiyatif şeklindedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Literatür incelendiğinde 30 (otuz) örgütsel vatandaşlık davranışına rastlanmaktadır fakat yapılan birçok çalışmaya rağmen bu boyutlar hakkında fikir birliği oluşturulamamıştır (Alper Ay, 2018). Örgütsel vatandaşlık boyutları ile ilgili yapılan bazı araştırmalara tablo 3.1. de yer verilmiştir. ÖVD ile ilgili yapılan son çalışmalar incelenmiş ve araştırmacıların daha çok Organ'ın beş boyutunu tercih ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada da Organ'ın beş ÖVD boyutu incelenecektir.

Tablo 3.1: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları ile İlgili Yapılan Araştırmalar (Rençber, 2019)

S.No	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN BOYUTLAR
1	Smith, Organ ve Near (1983)	Özgecilik
		Genel Uyumluluk
	Organ (1988)	Özgecilik
		Nezaket
		Vicdanlılık
		Centilmenlik
2	Graham (1991)	Sivil erdem
		İtaat
3	Williams ve Anderson (1991)	Sadakat
		Bireye yönelik
4	Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Örgüte yönelik
		İtaat
		Bağlılık
5	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Katılım
		Kişilerarası Kolaylaştırma
		İşe Adanma

Tablo 3.1'in Devamı

6	Borman ve Motowidlo (1997)	Görevin etkinlikle başarılması için gerekli coşku ve gayret
		Biçimsel olmayan faaliyetleri yerine getirmede gönüllülük
		Başkalarıyla yardımlaşma ve işbirliği yapma
		Örgüte ait kural ve talimatlara uyma
		Örgütün amaçlarını onaylama, destekleme ve savunma
7	Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000)	Yardımseverlik
		Centilmenlik
		Örgütsel sadakat
		Örgütsel uyum
		Bireysel inisiyatif
		Örgütün gelişimine destek verme
8	Farh, Zhong ve Organ, 2004	Kişisel gelişim
		İnisiyatif alma
		İş arkadaşlarına yardım etme
		Ses yükseltme
		Grup etkinliklerine katılma
		Örgüt imajını destekleme
		Bireysel gelişim
		Sosyal yardımlaşmaya katılım
		Örgüt kaynakları koruma ve tasarruf
		İşyerini temiz tutma
		Kişilerarası uyum

3.3.1. Özgecilik

Özgecilik kavramını ilk kez Fransız filozof Auguste Comte ortaya atmış ve bencillikle karşıt bir kavram olan "altruizm" terimiyle tanımlamıştır. Auguste Comte, altruizm kavramını *“başkaları için yaşama isteği ya da eğilimi”* şeklinde ifade etmiştir. Sosyolog Batson ise *“başkasının refahını arttırma motivasyonu”* şeklinde tanımlamıştır (Topses, 2012).

Özgecilik davranışı, bireylerin bilerek ve isteyerek iş arkadaşlarına kişisel olarak yardım etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu davranış örnekleri arasında yeni bir çalışana oryantasyon konusunda yardımcı olmak, çok fazla iş yükü olan iş arkadaşına yardım etmek, bir iş arkadaşına gerekli malzemeleri sağlamak ve bir iş arkadaşına yeni bir ekipman konusunda eğitim vermek gösterilebilir (Organ, 1990).

Simmons'a (1991) ise özgeciliği, "başkasının refahını gönüllü bir şekilde arttırmaya çalışmak, dışsal bir ödül beklemeden başka birine yardım etmeyi amaçlamak" olarak tanımlamıştır.

Özgecilik, çalışanların örgüt ile ilgili görevler veya sorunlar konusunda meslektaşlarına yardımcı olma amacıyla sergiledikleri doğrudan veya dolaylı gönüllü davranışları ifade etmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Örgütlerde özgecilik, belirli bir bireyin örgütsel olarak ilgili bir görevi ya da problemi çözmeye yönelik isteğe bağlı davranışlarını ifade eder. Bu sebeple, örgütlerdeki yardım etme davranışı, fedakârlık eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış örnekleri şu şekilde sıralanabilir (Smith ve diğerleri, 1983):

- Örgütten uzak kalmış olanlara yardım etmek,
- Gereklilik olmamasına rağmen yeni gelenlere yön vermek,
- Ağır iş yükü olanlara yardım etmek,
- Örgüt yeni başlayan çalışanlara görevi ile ilgili bilgi verme,
- Üstüne yardımcı olmak.

3.3.2. Nezaket

Nezaket kavramı, örgüt içindeki bir sorunu önlemek için başkalarına yardım etme şeklindeki tüm jest niteliğindeki davranışları kapsamaktadır. Bu davranış biçimleri,

Çalışanların bilgi aktarımı yaparken saygılı, şeffaf, özenli bir dil kullanmalarını sağlamaktadır (Padsakoff ve diğerleri, 2000).

Nezaket davranışını, çalışanların örgüt hakkında aldıkları kararları, müzakere ve uygulamalarının sonuçlarını diğer çalışanlara bildirme davranışıdır (Organ, 1990). Organ (1988) nezaket davranışlarını, örgüt içinde yapılan eylemlerden etkilenebilecek bireylere açıklayıcı ve yol gösterici bilgiler vermek, örgütsel kaynakların kullanımında diğer çalışanların düşünce ve önerilerini dikkate almak olarak örneklendirmektedir.

Mahajan (2008) nezaket kavramını, örgütteki başka kişileri, yaptıkları işlere engel teşkil edebilecek değişimler hakkında öncesinde uyarma olarak tanımlamıştır (Mahajan, 2017). Örneğin bir olaydan etkilenebilecek olan kişi veya kişileri olay öncesinde uyararak onları korumaya çalışmak, iş süreçleriyle ilgili önceden dikkat edilmesi gereken bilgileri öğrenmesine yardımcı olmak nezaket davranışına örnek gösterilebilir.

Nezaket davranışı neticesinde örgütte çalışanlar iş ortamında oluşabilecek potansiyel sorunların önüne geçebilecek, sorunlar hakkında birbirlerini uyaracaktır ve bu durum çalışanlar arasında olumlu etkileşimler ortaya çıkaracaktır. Bu süreç çalışanlar arasında minnettarlık duygularını arttıracak ve yardımlaşma eğilimini güçlendirecektir. Dolayısıyla, nezaket odaklı davranışlar sergilendiğinde rgtsel Vatandaşlık Davranışı daha da artacaktır (Erok, 2018).

Nezaket, bireyler arasında bağımsız çalışmanın gelişmesine, iş planlama ve uygulamalarının kolaylaşmasına, çalışanlar arası istikrarın korunmasına katkı sağlamaktadır. Tüm bu etkilerin bir sonucu olarak, örgütün genel verimliliği artmaktadır (Alper Ay, 2018).

3.3.3. Centilmenlik (Sportmenlik)

Centilmenlik (Sportmenlik), rgt içindeki çalışanların beklenmedik zorluklarla karşılaştıklarında şikâyet etmeden ve yine de en st düzeyde performans göstermeye devam etmelerini ifade etmektedir. Bu tür çalışanlar çoğu zaman görevlerini sitem etmeden ve yakınmadan yerine getirmek için zen gösterirler (Sharma and Jain, 2015).

Başka bir ifade ile sportmenlik kavramı, iş ortamında ortaya çıkan kaçınılmaz zorluklar, hoşnutsuzluklar, zahmetler ve baskılara karşı, çalışanların şikâyet etmek

yerine dayanma ve tahammül gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik davranış sergileyen kişiler, çalışma grubunun çıkarları için kendi kişisel kazançlarını göz ardı etmeye isteklidirler ve kendi fikirlerinin reddedilmesini kişisel olarak algılamamaktadırlar. (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu davranışı sergileyen çalışanlar, kendi çıkarlarına uygun olmayan durumlardan şikâyet etmezler (Organ, 1990).

Sportmenlik davranışına örnek olarak aşağıdaki davranışlar gösterilebilir (Turgut ve Akbolat, 2017):

- Problemleri gereksiz yere büyütmemek,
- Çalışma arkadaşlarına yönelik kaba davranışlardan kaçınmak,
- Probleme değil, çözüme odaklanmak,
- İşle ilgili sorunlardan şikâyet etmekten kaçınarak zamanını daha verimli kullanmak.

Çoğu büyük örgütte, iş hayatında zorluklarla karşılaşma durumuna sıkça rastlanmaktadır. Bu tür zorluklarla karşılaşan bireyler, centilmen tavırlarını sürdürerek bu güç durumlarını tolere edebilmekte, sorunları gereksiz yere abartmamakta ve morallerini bozmamaktadır; aksine onarıcı bir yaklaşım benimseyerek yaratıcı çözümler bulma çabasına girmektedir. Bu bağlamda zihinsel ve fiziksel enerjilerini doğru yönlendirerek, faydasız negatif davranışlardan kaçınmaya çaba sarf etmektedirler (Köse vd., 2003).

3.3.4. Sivil Erdem

Sivil erdem, örgütü etkileyen olay ve durumlara karşı çalışanların sorumlu hissetmeleri, örgütte alınacak kararlarda fikir beyan etmeleri ve düzenlenen toplantılara gönüllü bir şekilde katılma davranışları sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

Sivil erdem, örgüte en üst düzeyde bağlılık, örgütsel yaşama gönüllü ve sürekli katılım ve örgütsel gelişime katkıda bulunma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie ve Scott, 1994: 351).

Sivil erdem davranışı sergileyen bireyler, örgütteki zorunlu olmayan toplantılara katılım sağlamak ve organizasyondaki güncel olayları takip etmektedir (Romainha et al., 2019). Başarılı bir kurum üyesi, organizasyonun sürekli gelişen rutinine körü

körüne bağılı kalmayıp, örgüte ve yapılan işlere dair fikir üreten ve ürettikleri fikirleri cesurca ifade eden bireyler olarak tanımlanmaktadır (Farris, 2016).

Sivil erdem davranışına örnek olarak aşağıdaki davranışlar gösterilebilir (Konovsky ve Organ, 1996).

- Örgütü etkileten haber ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Şirket toplantılarına aktif olarak katılmak,
- Şirket gelişimi için yapıcı önerilerde bulunmak,

3.3.5. Vicdanlılık

Vicdanlılık, bireylerin rolleri ve iş sorumluluklarının ötesinde örgütsel sürece gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır (Allison, Voss ve Dryer, 2001).

Başka bir ifade ile vicdanlılık; çalışanların biçimsel olarak tanımlanan rollerinin dışına çıkarak gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Farh vd. ,2004). Vicdanlılık, görevleri zamanında yerine getirerek kurallara uymayı, işe zamanında gelmeyi, zamanında bitirilmeyen görevleri tamamlamak için ekstra çaba göstermeyi içeren görev ve sorumluluk duygusuna sahip olmayı ifade etmektedir (Organ, 1988).

Vicdanlılık davranışları çalışanların gerekli olan görevlerinden daha fazlasını yapmalarını içermektedir. Bir görevi bitirmek için fazla mesai yapmak, projeleri sonuçlandırmak için çalışmak, gönüllü işler üstlenmek gibi görevlerin yanında ekstra faaliyetlerde bulunmak, iş zamanını verimli kullanmak ve etik davranışlar sergilemek vicdanlılık örnekleri olarak gösterilebilir (Yoon ve Suh, 2003).

Vicdanlılık, ileri düzeyde bir görev bilinci olarak kabul edilmektedir. Vicdanlı bir çalışan, denetim olmadığı durumlarda bile görevini sadece kusursuzca yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda gereken performansın üstüne çıkmaktadır (Karaca ve Özmen, 2018).

Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar; çay ve mola saatlerini uzatmaktan kaçınmakta, verilen görevleri zamanında ve eksiksiz teslim etmekte, özel hayatında sorunlar yaşasa bile işte devamsızlık yapmamakta ve örgüt kurallarını benimseyerek onlara bağılı davranışlar sergilemektedirler (Turgut ve Akbolat, 2017)

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların tatminini, bağlılığını ve motivasyonunu artırarak, iş performansını ve örgüt kültürünü iyileştirdiğini göstermektedir. Bu davranışları gösteren çalışanlar, hiçbir karşılık beklemeden örgüte katkıda bulunur ve bunu yaparak örgütün başarısına destek olurlar (Kaya,2017).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel sosyal mekanizmalar aracılığıyla işleyişi kolaylaştırdığı, çatışmaları azalttığı ve etkinliği artırdığı bilinmektedir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemek, iş performansını artırabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Yapılan bir çalışmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ilkesi yüksek olan çalışanların iş performansının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Hidayah, 2018).

Örgütsel vatandaşlık davranışları göstermek, çalışanların örgüte bağlılık ve kendini gerçekleştirme potansiyellerini de artırabilir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışları unsurları, örgüt kültürüne de yansıyan önemli faktörler olarak ele alınmaktadır (Dede, 2019). İş yerlerine örgütsel vatandaşlık bağı ile bağlı olan çalışanların, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım ettikleri, sorunlara karşı diğerlerine göre daha duyarlı davrandıkları ve ekip çalışmalarına gönüllü olarak katkıda bulundukları görülmüştür (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011).

4. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde performans ve iş performansı kavramı ile bu kavramların boyutları incelenmiştir. İş performansının önemi ve iş performansını arttıran etmenlerden bahsedilmiştir.

4.1. Performans Kavramı

Performans kavramı son zamanlarda kuruluşlar içinde büyük bir değer kazanmıştır. Firmaların performansının, çalışanların performansına bağlı olduğu düşünülmektedir. Kavrama çeşitli anlamlar ve tanımlar verilmiştir. Performans kavramı basitçe; bireylerin başarısı için temel olan gözle görülebilir şeyler olarak tanımlanabilir (Campbell 1990). "Performans" terimi, hedeflere bağlı kalırken sonuçlara ulaşmayı ifade eder (Anitha, 2014), başka bir ifadeyle performans "şirketin hedefleri ile ilişkilendirilen insanların yaptığı belirgin şeyler (örneğin, davranışlar, eylemler...)" olarak tanımlanmıştır (Muchhal, 2014).

Performansı belirleyebilecek üç temel unsur bulunmaktadır: (1) çalışanın yetenekleri, bu yetenekler, beceriler, tutkular ve karakter özelliklerini içerebilir; (2) harcanan çaba, motivasyon, katılım ve etik değerleri içeren ve (3) eğitim, öğrenme materyalleri, ekipman ve yönetimi içeren organizasyonel destek. (Mathis 2006) Bu unsurları iyi bir şekilde yönetmek, çalışanların performanslarını arttırmakta ve dolayısıyla şirketin performansını da artırmaktadır.

4.1.1. Performans Kavramı Boyutları

Performansın değerlendirilmesi, işletmelerin hedeflerine yönelik gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin analiziyle yapılmaktadır. Değerler, bir işlemin sonucunda elde edilen somut, anlaşılır ve aktarılabilir ölçütlerdir. Ölçüm sürecinin sonucunda elde edilen her bir değer, bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Saluvan ve Kaya, 2010).

Literatürde yaygın olarak kabul edilen yedi performans boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

1. Çalışma yaşamının kalitesi: Çalışanların maaş, fiziksel çalışma ortamı, örgüt kültürü, ekip birliği ortamı, liderlik, iletişim, takdir, problem çözme, bağımsızlık, karar alma gibi unsurlarla ilgili algılarını ifade eden bir kavramdır (Karaman, 2008).
2. Etkinlik: İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçlarına dayanarak bu hedeflere ne kadar başarıyla ulaşıldığını belirleyen ve işletmenin bütünsel performansını oluşturan temel performans boyutudur (Başat, 2009).
3. İşletmelerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetlerin sonucunda ne derecede başarı sağlandığını ifade eden bir performans göstergesidir (Yükçü ve Atağan, 2009).
4. Kalite: Müşteri ve tedarikçinin ürün ve hizmetlerden beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetinin sağlanmasıdır.
5. Kârlılık ve bütçe uygunluğu: "Kâr, toplam maliyet ile satış fiyatı veya toplam harcama ile toplam gelir arasındaki olumlu farktır" (Erdoğan, 1992). Kârlılık, belirli bir dönemde elde edilen kârın kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanır. Bütçe uygunluğu ise, karlılığın bir performans ölçütü olarak uygun olmayan örgütlerde kullanılan bir performans boyutudur (Karaman, 2008).
6. Verimlilik: Genel anlamda üretim sürecine girdi sağlayan faktörlerle (girdiler) üretim sonucunda çıkan ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eder; kaynakların en etkin şekilde kullanılmasıyla israfı önleyerek ürün üretmeyi amaçlar.
7. Yenilikçilik: Genel olarak yeni bir fikrin oluşturulması veya buluşların ekonomik olarak uygulanabilir hale getirilmesidir. Kavramsal olarak, üretim sürecinde gerçekleştirilen yenilikleri ifade etmektedir (Karaman, 2008).

4.2. İş Performansı

İş performansı, bir kişinin iş yerindeki organizasyon hedefleriyle ilgili olarak gerçekleştirdiği ve her bireyin yetkinliği (katkı düzeyi) açısından ölçülebilen gözlemlenebilir davranışlardan oluşmaktadır (Campbell, 1993). İş performansı, iş yerinde yüksek üretkenliğin öneminden dolayı kuruluşlar için önem arz etmektedir.

Campbell (1990), performansın davranışın sonucu olmadığını, ancak davranışların kendisi olduğunu açıklamıştır. Diğer bir deyişle performansı, çalışanların gerçekte katıldığı ve gözlemlenebilen davranışlardan oluşmaktadır. İş performansı, bireysel çalışanların işletmenin bütünü üzerindeki iş sonuçlarını belirlediği bir kavram olarak tanımlanmıştır. Mangkunegara'ya (2009) göre iş performansı, bir çalışanın organizasyon tarafından kendisine verilen sorumlulukları yerine getirirken gerçekleştirdiği işin sonucu olarak tanımlanabilir (kalite, miktar, güvenilirlik ve tutum). (Biryanto, Hubeis, & Matindas, 2018).

İş performansı üzerine yapılan çalışmalar, performansın alt faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapı olduğu fikrini benimsemiştir (Hosie ve Nankervis, 2016). Bu bakış açısıyla, Borman ve Motowidlo (1993), iş performansının davranışsal, periyodik, değerlendirici ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Onlar iş performansını, bireyler tarafından zaman içinde gerçekleştirilen davranışların toplam değeri olarak tanımlamışlar ve bu değerin bireysel veya organizasyonel etkinlik açısından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (Motowidlo vd., 1997). İş performansı, ölçülebilir çalışan davranışları ve sonuçlarıyla örgütsel hedeflere katkı sağlamaktadır. (Viswesvaran ve Ones, 2000). Trudel'e göre (2009) iş performansı, zaman içinde çalışanların davranışlarıyla yaratılan değerdir. İş performansı tanımları incelendiğinde, odak noktasının sonuçlar yerine gözlemlenebilir gerçek davranışlar olduğu görülmektedir.

4.3. İş Performansı Boyutları

Kavramsallaştırma ve boyutlandırma çalışmaları incelendiğinde, iş performansı incelemelerinin genellikle bağlamsal performans ve görev performansı boyutlarına odaklandığı görülmektedir. Literatürde bu kullanımın çoğunlukla benimsendiği görülmektedir. Borman ve Motowidlo (1993), iş performansını iki boyutta inceleyen ilk araştırmacılar arasındadır: Bağlamsal performans ve görev performansı (Motowidlo vd., 1997). Görev performansı, belirtilen temel iş sorumluluğunu içeren iş davranışlarından oluşmaktadır (Pradhan ve Jena, 2017). Bağlamsal performans ise organizasyonların temel teknik süreçleriyle ilgili olmayan fakat bu süreçlerin işleyişini kolaylaştıran sosyal bağlamı oluşturmaya yönelik gerekli davranışları içermektedir (Motowidlo vd., 1997).

4.3.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanın beceri ve davranışlarına katkıda bulunan veya doğrudan organizasyonun üretimini etkileyen temel teknikle olarak tanımlanabilir (Motowildo et al., 1997). Görev performansına; okulda öğretim yapmak, pazarda ürün satmak, fabrikada üretim makinesini işletmek gibi örnekler verilebilir. Son ürünlerin dağıtımı ve planlama gibi etkin ve verimli işleyiş için görevlerin planlanması ve denetlenmesi gibi faaliyetler ise dolaylı olarak temel tekniklere katkıda bulunan faaliyetlerdir. (Motowildo et al., 1997). Katz ve Kahn (1978) görev performansını nitel ve nicel performans standartlarını yerine getirme olarak tanımlamışlardır. Murphy (1990) görev performansını bir işin görev ve sorumluluklarını yerine getirme olarak tanımlamıştır. Görev performansı, çalışanın rolüyle örtüşen ve iş gereksinimlerini karşılama esasına dayanan bir davranıştır (LePine et al., 2002). Rotundo ve Sackett (2002) 'e göre, görev performansı, çalışanların kontrolü altında şekillenen davranışlar arasında yer almakta ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada en önemli destekçilerden biri olarak görülmektedir.

Tüm bu tanımlar görev performansını açıklamaya çalışırken genel olarak iki merkezi özelliği vurgulamıştır. İlk özellik temel teknik faaliyetlere katkı sağlamaktır. İkincisi ise işin tanımlanmış resmi görevlerini yerine getirmektir (Rotundo & Sackett, 2002). Bu bağlamda, görev performansı, organizasyonların temel teknik faaliyetlerini sürdürme ve gereksinimleri karşılama açısından önem teşkil eden bir faaliyeti temsil etmektedir (Pradhan & Jena, 2017).

McCloy, Campbell ve Cudeck (1994), görev performansını iki grupta değerlendirir. Bu gruplama, çalışanın verilen görevleri yerine getirmek için ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını bilmesi gerekliliğine dayanmaktadır. İlk grup, belirtilen görevleri yerine getirmek için çalışanın sahip olması gereken açıklayıcı bilgidir. İkinci grup ise görevleri yerine getirme yeteneği ile ilgili bilgi ve becerilere dayanmaktadır.

4.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans kavramı, organizasyona fayda sağlayan rol dışı faaliyetlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmıştır ve bu kavram, isteğe bağlı çalışan eylemlerini ifade etmektedir (Bateman & Organ, 1983). Bağlamsal performans, kurumsal, sosyal

ve psikolojik ortamı geliştiren ve sürdüren faaliyetleri içerir. Bunlar, organizasyonun hedeflerini destekleme, kurallarına ve prosedrlarına uyma, diğerklerine zorlu görevlerinde yardımcı olma, iş birliğı yapma ve gerekli bilgileri paylaşma, gibi davranışları içermektedir (Borman et al., 2003). Bu davranışlar bir çalışandan beklenir ancak açıkça çalışanın iş tanımında belirtilmez (Pradhan & Jena, 2017).

Bağlamsal performans, bazı önemli işle ilgili sonuçlarla ilişkilendirilmiştir: Arkadaşlarının etkililiğini arttırma (Podsakoff 1997), işletme verimliliğı, müşteri memnuniyeti, performansını iyileştirme, işten ayrılma niyetini azaltma (Van Scotter, 2000), genel iş performansı, maliyet verimliliğı sağlama ve yiyecek atığı ile müşteri şikayetlerini azaltma (Walz ve Niehoff, 1996) ve örgütsel bağlılık (Van Scotter, 2000). Çalışanın iş arkadaşları hakkında benimsediğı duygusal bakış açısına dayalı olarak değerlendirilmekte ve takım ruhu olarak adlandırılmaktadır (Pradhan & Jena, 2017). Özellikle, yardımsever ve işbirlikçi davranışların, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları azalttığı, iş grubunun etkinliğini artırdığı ve örgütsel uyumu iyileştirdiğı, böylece organizasyon içinde sorunların daha kolay paylaşılmasına ve czmlenmesine yardımcı olduğu gözlemlenmiştir. (Borman & Motowidlo, 1993). Beklenmedik durumlar ortaya çıktığında, çalışanların işbirlikçi tavırları işverenlerin işlerini kolaylaştırır ve genel olarak organizasyona destek olarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunur (Bateman & Organ, 1983). Bu etkilerden dolayı, bağlamsal performans hem bireysel üretkenliği hem de örgütsel başarıyı sağlamak için çok önemli bir çaba olarak görülmektedir (Reisel et al., 2005).

4.4. İş Performansının nemi

İş performansı, bir kuruluşun başarisında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, iş performansı, stratejik planlama sürecinde kuruluşun hedefini, amacını, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmede belirleyici bir faktör olmalıdır (Ramawickrama, Opatha ve Pushpakumari, 2017).

İş performansı, bir kuruluş için temel bir olgudur. Bu bağlamda kuruluşlar, rekabet edebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yüksek performanslı çalışanlar aracılığıyla hedeflere başarıyla ulaşmak, bireyler için de tatmin edicidir. Sonuç olarak, yüksek performans, artış, daha iyi bir kariyer ve prestij gibi durumları da beraberinde getirir (Sonnentag ve Frese, 2002).

Yüksek iş performansı, artan verimlilikle sonuçlanmaktadır. Olağanüstü iş performansı sergileyen bireyler, görevlerin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunur; bu da daha etkili operasyonlar ve daha yüksek genel çıktıya yol açar. Bu artan verimlilik, kaynakların optimize edilmesine katkıda bulunmakta ve sürdürülebilir örgütsel büyüme için yol açmaktadır (Drucker, 1999).

İş performansının önemi ayrıca kurumsal başarı ile de ilişkilidir. Yüksek performans gösteren çalışanlar, kurumların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta ve rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Bu da organizasyonların bulundukları pazarda daha güçlü ve etkin bir konuma gelmesini sağlamaktadır. İş performansı, çalışanların bireysel başarılarını artırmanın yanı sıra kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynayan bir faktördür. İşletmeler, çalışanların performansını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve bu sayede hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal performansı artmaktadır.

4.5. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş memnuniyeti, iş performansını belirleyen önemli bir faktördür ve çalışanların işlerindeki mutluluk ve tatmin düzeylerini ifade etmektedir. İşlerinden memnun olan çalışanlar genellikle daha fazla odaklanmakta, daha yüksek çaba göstermekte ve daha kaliteli çalışmalar ortaya koymaktadırlar. Bu durum genellikle artan iş performansı ile sonuçlanmaktadır. İş memnuniyeti, çeşitli faktörler tarafından etkilenir; bunlar arasında maaş ve ödüller, iş güvenliği, işin doğası, terfi olanakları ve iş ortamı bulunmaktadır. Araştırmalar, iş memnuniyetinin iş performansı üzerindeki etkisini göstermektedir (Judge vd., 2001). İşten memnun olan çalışanlar, genellikle daha odaklanmakta ve daha yüksek kalitede çalışmalar üretmektedir (Saari ve Judge, 2004).

İşyerinin kültürü ve çalışma ortamı, iş performansını belirleyen kritik faktörler arasında yer almaktadır (Schein, 2010). Şirket kültürü ve çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve daha yüksek performans sergilemelerini teşvik edebilir. Bu etki, işyerindeki ilişkilerin kalitesi, liderlik tarzları, değerler ve normlar, ödül ve tanıma sistemleri, çalışma koşulları gibi çeşitli unsurlarla ilişkili olarak kabul edilmektedir (Denison, 1990). Pozitif bir şirket kültürü ve destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık hissetmelerini sağlayabilir ve böylelikle iş performansını artırabilir.

Bireysel yetenekler, iş performansını belirleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Nitelikli ve işleriyle uyumlu çalışanlar genellikle daha yüksek performans sergilemektedirler. Doğru yeteneklere ve becerilere sahip olan çalışanlar, genellikle işlerinde daha üst düzeyde performans gösterme eğilimindedirler (Viswesvaran ve Ones, 2000).

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI ETKİSİ

Örgütsel İletişim ve İş Performansı arasındaki ilişki: Günümüz iş dünyasında işletme anlayışı değişmiş, insan faktörünün örgüt için önemi giderek artmış ve örgüt içindeki iletişim örgütlerin başarısını etkilemede kritik rol oynayan faktörlerden biri haline gelmiştir. Etkili örgütsel iletişim, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını ve iş başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Pongton ve Suntrayuth (2019), iyi örgütsel iletişimin iş performansını artırdığını belirtmektedir. Açık, şeffaf ve etkili iletişim kanalları, çalışanların iş birliği yapma ve ekip çalışmasına katılma isteklerini artırmakta, bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Giri ve Kumar, 2010). İyi bir örgütsel iletişim daha iyi bir iş performansını teşvik etmektedir (Markiz vd, 2017).

Örgütsel iletişimin iş performansını nasıl etkilediğini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Pincus (1986), örgütsel iletişim ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuş, Jain (2003) ise hastane yöneticilerinin iletişim becerilerinin çalışanların algıladığı iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, yöneticilerin iletişim etkinliği ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Haas ve Hansen (2007), ekip üyeleri arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımının örgütsel verimliliği sürdürmede önemli olduğunu vurgulamışlardır. Kumar (2008) ve Chen, Silverthorne ve Hung (2018) gibi araştırmacılar, örgütsel iletişimin iş performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel İletişim ve ÖVD arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim, yalnızca iş performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) oluşmasında da kritik bir rol oynamaktadır. ÖVD, çalışanların örgütlerine ve iş arkadaşlarına yardımcı olma, işlerini özenle yapma ve işyeri ortamını iyileştirme gibi gönüllü davranışları içermektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğilimleri, onların iletişim kurma istekliliğini artırabilir. Podsakoff ve Mackenzie (1994), ÖVD'li bireylerin örgüt içi iyi bir iletişim ortamı yarattığını ve

örgütü çalışmak için ilgi çekici bir ortam haline getirerek bireysel ve grup performansına katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

Örgüt içinde iyi bir iletişim modeli, ÖVD'nin boyutları olan özgecilik, nezaket ve sivil erdemin güçlenmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle fedakârlık, nezaket ve sivil erdemin gerçekleşmesi kişilerarası iletişimin biçimine, içeriğine, niyetleri yansıtma biçimine ve sunum tarzına bağlıdır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğine bağlı olarak centilmenlik ve vicdanlılık davranışının daha anlamlı sonuçlar vermesi beklenmektedir. Tüm örgüt çalışanları arasında iyi bir ilişkinin, iyi iletişime bağlı olduğu değerlendirilmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

İş Performansı ve ÖVD arasındaki ilişki: Çeşitli çalışmalar, ÖVD'nin iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Örneğin, Chiang ve Hsieh (2012), Tayvan otellerinde yaptıkları bir çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel desteği, psikolojik güçlendirmeyi, ÖVD'yi ve iş performansını nasıl algıladıklarını değerlendirmiştir. Sonuçlar, otel çalışanlarının ÖVD'sinin iş performansını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların daha fazla ÖVD gösterme isteği, iş performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışmada, daha fazla ÖVD'ye sahip çalışanların görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebildiği tespit edilmiştir. Çok sayıda çalışma ÖVD'nin iş performansı üzerinde de olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. ÖVD'nin genel boyutlarına odaklanan çalışmalar, bu davranışı sergileyen çalışanların örgütsel hedeflere diğer çalışanlara göre daha bağlı olduklarını, ekip çalışmasına değer verdiklerini, yardımsever, yenilikçi ve yaratıcı bireyler olduklarını göstermektedir. ÖVD iş performansını değerlendirmek için bir göstergedir (MacKenzie ve diğerleri, 1994; Van Scotter ve Motowidlo 1996) ve çalışmalar ÖVD'nin iyi iş performansının bir özelliği olduğunu doğrulamaktadır (Posdakoff ve MacKenzie, 1994; Van Scotter ve Motowidlo, 1996).

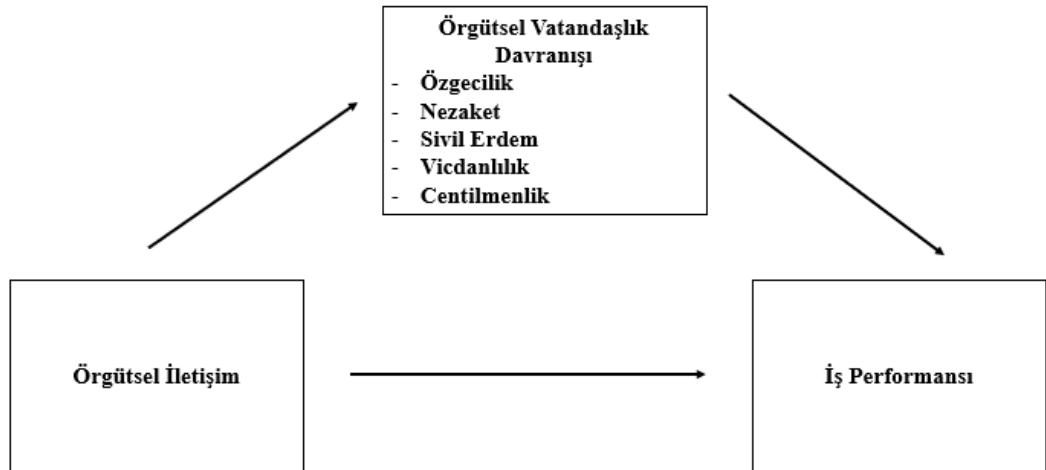
Örgütsel İletişim ve İş Performansı Arasındaki İlişkide ÖVD'nin Aracılık Etkisi: ÖVD Çalışanların örgüt tarafından belirlenen görev ve sorumlulukları aşarak beklenenden daha fazla çalışmaları ve örgüt başarısı için ekstra rol almaları olarak tanımlanmaktadır (Sökmen vd., 2017). Örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırarak iş performansını dolaylı yoldan etkileyebilir. Yani

iyi bir iletişim ortamı çalışanların ÖVD sergilemelerini teşvik edebilir ve bu da iş performansını arttırabilir.

Bu bilgiler ışığında, araştırmada ÖVD'nin farklı boyutlarının (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik) örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediği incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- H1: ÖVD'nin özgecilik boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
- H2: ÖVD'nin vicdanlılık boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
- H3: ÖVD'nin nezaket boyutu örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir
- H4: ÖVD'nin sivil erdem boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
- H5: ÖVD'nin centilmenlik boyutu örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5.1'de gösterilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi ile veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizleri ve bulgular, son olarak ise hipotez testleri yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı arasındaki karşılıklı ilişkileri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel hedefi, örgütsel iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu ilişki üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların örgüt içi iletişim süreçlerine sağladığı katkılar ile iş performansını nasıl etkilediği incelenerek, bu davranışların örgütsel yapılar üzerindeki önemini vurgulamak hedeflenmektedir.

Literatürde örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin aracı değişken olarak kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, bu alandaki boşlukları doldurarak, gelecekte yapılacak araştırmalara temel oluşturabilmesi açısından önemlidir. Çalışma, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin boyutlarını detaylı inceleyerek aracı etkisi araştırmış ve yorumlamış olması bakımından özgündür.

Çalışmanın örgütler ve yöneticiler için önemi ise, örgütlerde etkili iletişim ve yüksek iş performansı sağlamak için örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesinin gerekliliğini ortaya koymasıdır. Bu bağlamda, elde edilecek bulgular, yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına stratejik kararlar almada yol gösterici nitelikte olacaktır.

6.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi tercih edilmiş ve anket formu, katılımcıların yanıt verme ihtimalini artırmak için özenle tasarlanmıştır. Anket formunun başlangıç bölümünde, anketin amacı, içeriği ve uygulanma şekli hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Bu bilgiler, ankete olan güveni artırmak ve geniş bir katılımcı kitlesinin yanıtlamasını sağlamak amacıyla eklenmiştir. Katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Katılımcılara soruların doğru ya da yanlış cevaplarının olmadığı ve tüm cevapların gizli kalacağı bilgisi verilmiştir. Türkiye'de en gelişmiş

sanayinin Marmara Bölgesi'nde olması nedeniyle veriler bu bölgeden toplanmıştır. Anket Marmara bölgesinde ağırlıklı otomotiv, hizmet ve imalat sektörleri olmak üzere toplamda 13 farklı sektör ve pozisyonadaki 502 çalışan üzerinde uygulanmıştır.

Hipotezlerimizi test etmek için önceki çalışmalardan çok maddeli ölçekleri benimsenmiş ve “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle katılıyorum” (5) arasında değişen 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. “Örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeği için Bolat ve arkadaşlarının (2009) ölçeği çalışmaya uyarlanmıştır. Uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, 5 alt boyut (Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil Erdem) ve 20 sorudan oluşmaktadır. “Örgütsel iletişim” ölçeği için ise Ballı ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen ölçeğin çalışanla ilgili boyutunu kullanılmıştır. Bu ölçek 14 sorudan oluşmaktadır. Son olarak Janssen ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen “İş performansı” ölçeğinin rol içi iş performansı boyutunu çalışmada kullanılmıştır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

6.3.1. Araştırmanın Demografik Özellikleri

Çalışmada 502 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %43,6'sı 26-35 yaş aralığında, %26,1'i 36-45 yaş aralığında, %16,5'i ise 18-25 yaş aralığındadır. Bu dağılıma göre katılımcıların genel olarak gençlerden oluştuğu söylenebilmektedir. Katılımcılardan %50,4'ü erkek, %49,6'sı ise kadındır. Cinsiyet açısından bakıldığında katılımcılar neredeyse eşit dağılım göstermektedir. Medeni hal olarak incelendiğinde ise katılımcıların %54'ü evli, %46'sı bekarıdır. Eğitim düzeylerine bakıldığında lisans mezunu katılımcılar %53,6'lık orana sahiptir ve çoğunluğu oluşturmaktadır. Ayrıca %19,1'inin yüksek lisans ve %15,1'inin ön lisans diploması bulunmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların çoğunluğunun eğitim düzeyi yüksektir. Katılımcılarımızın %55,6'sı personel, %19,3'ü orta düzey yönetici, %15,5'i alt düzey yönetici, %5,2'si üst düzey yönetici ve %4,4'ü iş ortağı olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların %39,6'sı bulunduğu firmada 0-6 yıl arası %22,7'si 2-5 yıl arası ve %16,9'u ise 16-25 yıl arası çalışmıştır. Katılımcıların çalıştığı sektör dağılımı ise detaylı olarak Tablo 6.1'de sunulmuştur.

Tablo 6.1: Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	83	16,5
26-35	219	43,6
36-45	131	26,1
46-55	45	9
56+	24	4,8
Toplam	502	100
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	249	49,6
Erkek	253	50,4
Toplam	502	100
Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	271	54
Bekar	231	46
Toplam	502	100
Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde
İlköğretim	9	1,8
Lise	49	9,8
Ön lisans	76	15,1
Lisans	269	53,6
Yüksek lisans	96	19,1
Doktora	3	0,6
Toplam	502	100
Çalışılan Pozisyon	Frekans	Yüzde
Personel	279	55,6
Alt düzey yönetici	78	15,5
Orta düzey yönetici	97	19,3
Üst düzey yönetici	26	5,2
İş ortağı	22	4,4
Toplam	502	100
Çalışılan Yıl	Frekans	Yüzde
0-1	52	10,4
02-05	114	22,7
06-15	199	39,6
16-25	85	16,9
25+	52	10,4
Toplam	502	100

Tablo 6.1'in Devamı

Çalışılan Sektör	Frekans	Yüzde
Otomotiv	117	23,3
Hizmet	77	15,3
İmalat	77	15,3
Sağlık	40	8,0
Eğitim	38	7,6
Bankacılık/Finans	28	5,6
Bilişim/Teknoloji	26	5,2
Lojistik	26	5,2
Turizm	20	4,0
Gıda	18	3,6
Kimya/İlaç	14	2,8
Medya/İletişim	11	2,2
Finans/Mali İşler	10	2,0
Toplam	502	100

6.3.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi

Veri toplandıktan sonra ölçümlerin geçerliliğini değerlendirmek için SPSS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. (Tablo 6.2'ye bakınız). Faktör yükü 0,50'nin altında olan maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu bağlamda ÖVDV'den 1, ÖVDC'den 1 ve İP'den 1 madde faktör yükleri düşük olduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Gerçekleştirilen son faktör analizi Tablo 6.2'de sunulmaktadır.

Ölçüm modeli ve verilerin uyumunu açıklamak için CFI, NFI, TLI, IFI, RMSEA ve χ^2/df kullanılmıştır. Hair ve arkadaşlarına (2010) göre iyi bir uyum için CFI, TLI, NFI ve IFI'nin en az 0,90 olması gerektiğini, yeterli bir model uyumu için RMSEA için maksimum değerin 0,08 olması gerektiğini belirtmektedir. Buna ek olarak Schumacker ve Lomax'a (2004) göre χ^2/df 'nin izin verilen değerin 1-5 arasında olması gerekmektedir. Çalışmanın DFA sonuçları ölçüm modelinin verilere yeterince uyum sağladığını göstermiştir (χ^2/df :2,931, CFI:0,936, TLI:0,928, NFI:0,906, IFI:0,936, RMSEA:0,062).

Tablo 6.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Yapı		Faktör Yükleri	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Öİ	Öİ_1	0.756	0.679	0.967	0.966
	Öİ_2	0.836			
	Öİ_3	0.823			
	Öİ_4	0.863			
	Öİ_5	0.864			
	Öİ_6	0.865			
	Öİ_7	0.908			
	Öİ_8	0.849			
	Öİ_9	0.839			
	Öİ_10	0.839			
	Öİ_11	0.821			
	Öİ_12	0.844			
	Öİ_13	0.815			
	Öİ_14	0.567			
ÖVDÖ	ÖVDÖ_1	0.907	0.685	0.895	0.885
	ÖVDÖ_2	0.889			
	ÖVDÖ_3	0.595			
	ÖVDÖ_4	0.879			
ÖVDV	ÖVDV_2	0.772	0.660	0.853	0.846
	ÖVDV_3	0.910			
	ÖVDV_4	0.746			
ÖVDN	ÖVDN_1	0.904	0.750	0.923	0.917
	ÖVDN_2	0.836			
	ÖVDN_3	0.932			
	ÖVDN_4	0.784			
ÖVDC	ÖVDC_1	0.780	0.644	0.844	0.842
	ÖVDC_2	0.783			
	ÖVDC_3	0.843			
ÖVDE	ÖVDE_1	0.881	0.665	0.888	0.871
	ÖVDE_2	0.804			
	ÖVDE_3	0.754			
	ÖVDE_4	0.819			
İP	İP_1	0.848	0.685	0.897	0.908
	İP_2	0.853			
	İP_4	0.772			
	İP_5	0.836			
Öİ: Örgütsel İletişim, ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Özgecilik, ÖVDV: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Vicdanlılık ÖVDN: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Nezaket, ÖVDC: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Centilmenlik, ÖVDE: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Sivil Erdem, İP: İş Performansı, AVE: Çıkarılan Ortalama Varyans, CR: Bileşik Güvenirlik					

Böylece, çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR), Fornell ve Larcker'in (1981) önerileri doğrultusunda değerlendirilmektedir. AVE ve CR için hesaplanan her değer, sırasıyla 0,50 ve 0,70 olan önerilen kesme değerlerini aşmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda yakınsak geçerlilik desteklenmektedir. Yapıların güvenirliliğini değerlendirmek için Cronbach alfa incelenmektedir. Nunnally

(1978) Cronbach alfa değerlerinin 0,70'ten büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Elde edilen tüm bu sonuçlar doğrultusunda ölçümün geçerlilik ve güvenilirliğinin yeterli olduğu ifade edilebilir (Tablo 6.2'de gösterildiği gibi). Hipotez testlerini gerçekleştirmeden önce değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını belirlemek amacıyla AMOS 24 programı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler tablo 6.3'de sunulmaktadır.

Tablo 6.3: Korelasyon Katsayıları

	ÖVDE	Öİ	ÖVDV	ÖVDÖ	ÖVDN	ÖVDC	İP
ÖVDE	1						
Öİ	0,589	1					
ÖVDV	0,700	0,567	1				
ÖVDÖ	0,669	0,513	0,764	1			
ÖVDN	0,680	0,506	0,792	0,913	1		
ÖVDC	0,665	0,554	0,661	0,678	0,729	1	
İP	0,713	0,537	0,753	0,893	0,868	0,692	1

Öİ: Örgütsel İletişim, ÖVDV: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Vicdanlılık, ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Özgecilik ÖVDN: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Nezaket, ÖVDC: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Centilmenlik, ÖVDE: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Sivil Erdem, İP: İş Performansı

6.3.4. Hipotez Testleri

Yol katsayılarını hesaplamak amacıyla SPSS için Hayes'in PROCESS (model 4) eklentisi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle bağımsız değişken (örgütsel iletişim) ile bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki doğrudan ilişki hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel iletişim iş performansını ($\beta=0,3914$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. İkinci aşamada, her bir aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini görmek için 5 aracı model analiz edilmiştir (Tablo 6.4'te gösterildiği gibi).

Tablo 6.4: Aracı Analizleri

	Erişim Yolu	Etkileri		Erişim Yolu Önemi		Modelin Önemi	
		Direct Effect(β) (M $\rightarrow$ Y)	Indirect Effect (β) (X $\rightarrow$ Y)	LLCI (X $\rightarrow$ Y)	ULC (X $\rightarrow$ Y)	R ²	F
Model1	Öİ $\rightarrow$ ÖVDÖ $\rightarrow$ İP	.4753**	.1694**	.1099	.2288	.4582	210.984
Model2	Öİ $\rightarrow$ ÖVDV $\rightarrow$ İP	.6423**	.1486**	.1002	.1970	.6065	384.600
Model3	Öİ $\rightarrow$ ÖVDN $\rightarrow$ İP	.6720**	.1133**	.0645	.1621	.6206	408.165
Model4	Öİ $\rightarrow$ ÖVDE $\rightarrow$ İP	.4397**	.1571**	.0954	.2188	.4457	200.601
Model5	Öİ $\rightarrow$ ÖVDC $\rightarrow$ İP	.3681**	.2123**	.1516	.2730	.4102	173.494

Örgütsel İletişimin İş Performansı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0.3914$ ($p<0.01$).

X: Bağımsız Değişken Variable, M: Aracı Değişken, Y: Bağımlı Değişken

** $p<0.01$

Öİ: Örgütsel İletişim, ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Özgecilik, ÖVDV: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Vicdanlılık, ÖVDN: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Nezakete, ÖVDC: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Centilmenlik, ÖVDE: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Sivil Erdem, İP: İş Performansı

Tablo 6.4'te görüldüğü gibi; Tüm dolaylı etkiler için %95 güven aralıkları (5.000 önyükleme örneği) sıfırı içermez. Bu durum dolaylı etkilerin önemini göstermektedir. Birincisi, ÖVDÖ analize dahil edildiğinde (Model-1), Öİ hala İP ile ilişkilidir ($p<0,01$), ancak regresyon katsayısı ($\beta=0,3914$)'ten ($\beta=0,1694$)'e düşmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar ÖVDÖ'nün Öİ ve İP arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Yani; **H1 desteklenmiştir**. İkincisi, ÖVDV analize dahil edildiğinde (Model-2), Öİ hala İP ile ilişkilidir ($p<0,01$), ancak regresyon katsayısı ($\beta=0,3914$)'ten ($\beta=0,1486$)'ye düşmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar ÖVDV'nin Öİ ve İP arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu bağlamda, **H2 desteklenmiştir**. Üçüncüsü, ÖVDN analize dahil edildiğinde (Model-3), Öİ hala İP ile ilişkilidir ($p<0.01$), ancak regresyon katsayısı ($\beta=.3914$)'ten ($\beta=.1133$)'e düşmektedir. Bu, ÖVDN'nin Öİ ve İP arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği anlamına gelir. Bu sonuca göre, **H3 desteklenmiştir**. Dördüncüsü, ÖVDE analize dahil edildiğinde (Model-4), Öİ hala İP ile ilişkilidir ($p<0,01$), ancak regresyon katsayısı ($\beta=0,3914$)'ten ($\beta=0,1571$)'e düşmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar ÖVDE'nin Öİ ve İP arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini gösterdi. Yani; **H4 desteklenmiştir**. Son olarak ÖVDC analize dahil edildiğinde (Model-5) Öİ hala İP ile ilişkilidir ($p<0,01$), ancak regresyon katsayısı ($\beta=0,3914$)'ten ($\beta=0,2123$)'e

düşmektedir. Dolayısıyla ÖVDC, Öİ ve İP arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Bu sonuca göre de **H5 desteklenmiştir.**

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel iletişim ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel iletişim çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırarak iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin örgüt içi iletişimi artırarak örgütlerde sosyal bir ortam oluşmasına katkı sağladığı, bu bağlamda çalışanların daha mutlu ve daha motive olmasına katkı sağlayarak iş performanslarını olumlu yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bu araştırma aşağıdaki temel katkıları sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk hipotezi “ÖVD'nin **özgecilik** boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.” Sonuçlara göre *H1 desteklenmektedir*. Örgüt içindeki iyi iletişim, özgeci davranışın güçlenmesine katkıda bulunur (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Bu davranışın yaygın ve güçlü olduğu örgütlerde iş performansının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Hidayah, 2018). Tsai ve ark. (2009) örgütsel iletişimden duyulan memnuniyetin, örgütteki çalışanların etkili çalışma ilişkileri geliştirme olasılığını artırdığını bulgulamıştır. Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının şekillenmesinde ve geliştirilmesinde en önemli güç merkezlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan özgecilik, bireylerin örgütsel problemleri çözmeye yönelik gönüllü çabalarını ifade etmektedir ve bu davranışların örgütsel iletişim ve iş performansı üzerindeki olumlu etkileri dikkat çekicidir. Özgecilik eğilimi gösteren bireylerin varlığı, örgüt içindeki iş birliği ve iletişimi güçlendirirken, genel iş performansını da artırmaktadır. Bu bulgular, örgütlerin özgecilik gibi pozitif davranışları teşvik etmesinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde verimlilik ve etkililik açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla, özgeciliğin örgütsel yapılar içindeki rolü ve etkileri üzerine yapılan araştırmalar, gelecekte daha sağlıklı ve verimli çalışma ortamlarının yaratılmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmanın ikinci hipotezi “ÖVD'nin **vicdanlılık** boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.” Ve sonuçlara göre H2 desteklenmektedir. Örgütte iletişimin sağlıklı işleyişi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011). Vicdanlılık davranışı yüksek olan bireyler, ekstra çaba göstererek görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye motive olduklarından (Organ, 1988), bu durumun onların iş performanslarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, vicdanlılık boyutunun örgütsel iletişim ve iş performansı arasındaki kritik rolünü vurgulamakta ve örgütlerde vicdanlılık gibi olumlu davranışların teşvik edilmesinin, genel iş performansını artırmada önemli bir strateji olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, vicdanlılığın örgütsel yapılar içindeki etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması, iş performansını artırmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Çalışmanın üçüncü ise “ÖVD'nin **nezaket** boyutu örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.” Sonuçlara göre H3 desteklenmektedir. Nezaket davranışı sonucunda örgütteki çalışanlar çalışma ortamında oluşabilecek olası sorunların önüne geçebilecek, sorunlar konusunda birbirlerini uyarabilecek ve bu da çalışanlar arasında olumlu etkileşimler yaratacaktır. Bu bağlamda nezaket davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içi iletişime katkı sağlamaktadır. Bu süreç çalışanlar arasında minnettarlık duygularını artıracak ve iş birliği yapma eğilimini güçlendirecektir (Erok, 2018). Dolayısıyla, nezaket odaklı davranışların iş performansını artırıcı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgular, örgütlerde nezaketin teşvik edilmesinin hem iletişim süreçlerini iyileştirme hem de genel iş performansını artırma açısından stratejik bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Nezaket davranışlarının örgütsel yapılar içindeki rolü ve etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması, çalışma ortamlarının verimliliğini ve iş birliğini artırmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi ise “ÖVD'nin **sivil erdem** boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.” Sonuçlara göre H4 de desteklenmektedir. ÖVD düzeyi yüksek olan bireyler örgüt içinde iyi bir iletişim kurarak aktif olarak katılım sağlama eğilimindedirler (Podsakoff, MacKenzie ve Scott, 1994). ÖVD, aynı zamanda işyerinde olumlu bir sosyal ortamın yaratılmasına yardımcı olmakta ve bu ortamda çalışanların daha mutlu ve motive olmalarını

sağlamaktadır. Bu olumlu duygular ve yüksek motivasyon düzeyi, iş performanslarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Bozer ve Yanık, 2020). Bu sonuçlar, örgütlerde sivil erdemin teşvik edilmesinin hem iletişim süreçlerini hem de iş performansını iyileştirme açısından önemli olduğunu göstermektedir. Sivil erdem davranışlarının örgütsel yapılar içindeki etkileri üzerine yapılan daha fazla araştırma, çalışma ortamlarının verimliliğini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlayabilir.

Çalışmanın son hipotezi "ÖVD'nin **centilmenlik** boyutu, örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ediyor." Sonuçlara göre H5 desteklenmektedir. Sportmenlik, bir organizasyon içindeki çalışanların beklenmedik zorluklarla karşılaştıklarında şikâyet etmeden en üst düzeyde performans göstermeye devam etmeleridir (Sharma ve Jain, 2015). Bu davranış, örgüt içindeki iletişimle desteklenmekte ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler sayesinde gelişmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Bu bağlamda, centilmenlik davranışlarının örgütsel iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, örgütlerde centilmenlik gibi olumlu davranışların teşvik edilmesinin hem iletişim süreçlerini iyileştirme hem de genel iş performansını artırma açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Centilmenlik davranışlarının örgütsel yapılar içindeki etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması, verimliliği ve iş birliğini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

7.1. Yöneticilere Öneriler

Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının bu dinamik ilişkideki aracılık rolünü inceleyerek örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki karmaşık ilişkiye ışık tutmaktadır. Bu çalışmaya dayanarak yöneticilere yönelik çeşitli öneriler sıralanabilir:

Kuruluşlar etkili kurumsal iletişime öncelik verebilir. Yöneticiler, şeffaf bilgi akışını kolaylaştıran, geri bildirim mekanizmalarını teşvik eden, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve dinlendikleri bir ortamı teşvik eden güçlü stratejiler oluştururken kurumsal iletişime öncelik vermelidir.

İletişim stratejilerinin geliştirilmesi için örgüt içi iletişim süreçlerinin ve kanallarının gözden geçirilmesi, iletişim eksikliklerinin ve engellerinin tespit edilip çözüm

önerileri getirilmesi, iletişim becerilerinin arttırılmasına yönelik eğitim ve seminerler düzenlenmesi konusunda yöneticiler öncü olmalıdır.

Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesi önemlidir. Yöneticiler, verilen görevlerin ötesine geçmenin önemini vurgulayarak ÖVD'yi teşvik eden bir kültürü aktif olarak desteklemelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örneklerinin tanınması, kabul edilmesi ve ödüllendirilmesi bu davranışları güçlendirecek, karşılıklı destek ve iş birliği kültürünü geliştirecektir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek için örgüt kültürü ve değerlerin net bir şekilde tanımlanması ve çalışanlara aktarılması önemlidir. Bu değerlerin günlük iş uygulamalarına entegre edilmesi ve çalışanların bu değerlere sahip çıkması teşvik edilmelidir.

Çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi, tanımı ve faydaları hakkında eğitimler düzenlenebilir. Özellikle özgecilik, sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık gibi davranışların nasıl gösterilebileceği konusunda somut örneklerle desteklenen eğitimler faydalı olacaktır.

Yöneticiler, çalışanlar arasında yardımlaşmayı ve iş birliğini teşvik etmek için takım çalışması aktiviteleri düzenleyerek özgecilik davranışını desteklemelidir. Özgecilik gösteren çalışanları tanımak ve ödüllendirmek için sistemler geliştirilmelidir. Bu tutumlar diğer çalışanları da benzer davranışlarda bulunmaya teşvik edecektir.

Örgütlerin, çalışanların görevlerini titizlikle ve sorumluluk bilinciyle yerine getirmelerini sağlamak için performans değerlendirme sistemleri kullanılmalıdır. Düzenli geri bildirim sağlamak ve açık iletişim kanalları oluşturmak vicdanlı davranışları teşvik edecektir.

Çalışanlara nezaket ve saygı temelli iletişim becerileri kazandırmak için eğitimler düzenlenmelidir. Nezaket davranışı, örgütlerde çatışmaları azaltarak olumlu bir çalışma ortamı yaratacaktır. Örgüt kültüründe nezaket ve saygının önemini vurgulayan politikalar geliştirilerek yöneticilerin bu davranışları modellemesi sağlanmalıdır. Bu gibi tutumlar nezaket davranışını teşvik edecektir.

Yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmelidir. Bu teşvik, çalışanların kuruma olan bağlılığını artıracak ve sivil erdem davranışlarını geliştirecektir.

Centilmenlik, iş ortamındaki zorluklara rağmen şikayet etmek yerine dayanma isteği olarak tanımlanır. Centilmenlik davranışını desteklemek için stres yönetimi ve çalışan destek programları sunulmalı, çalışanların birbirine anlayışla yaklaştığı ve hataların hoşgörüsüyle karşılandığı bir iletişim kültürü oluşturulmalıdır.

Örgütlere ve yöneticilere çalışan gelişimine yatırım yapılması önerilebilir. Çalışanların iletişim becerilerini geliştirmeye ve sahiplenme duygusunu geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerine yatırım yapmak son derece anlamlı olacaktır. Bu tür faaliyetler çalışanların anlamlı etkileşimlere girmesine ve karmaşık organizasyon dinamiklerini etkili bir şekilde yönetmesine olanak tanımaktadır.

Örgütlerde katılım kültürünün teşvik edilmesi anlamlı olabilir. Çalışan katılımını teşvik eden platformların oluşturulması aidiyet duygusunu güçlendirir ve proaktif katılımı teşvik eder. Yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının diyalog, iş birliği ve fikir alışverişi yoluyla organik olarak geliştiği bir kültür yaratmaya çalışmalıdır.

Özetle, yöneticilerin kurumsal iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı arasındaki içsel bağlantıyı fark etmeleri önemlidir. Şeffaf iletişime öncelik vermek, karşılıklı destek kültürünü teşvik etmek, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve katılım kültürünü teşvik etmek, kuruluşların işgücünün tüm potansiyelini ortaya çıkarmalarına ve sürdürülebilir büyüme ve başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

7.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtlılıkları vardır ve bu durumun daha sonraki araştırmalara ve araştırmacılara fırsat sunabileceği düşünülmektedir. İlk olarak çalışmanın verileri Marmara bölgesinden toplanmıştır. Bu durum sonuçların doğruluğunu sınırlayabilir. Ancak gelecekte yapılacak araştırmalara farklı bölgelerden şirketlerin dahil edilmesi bu araştırmanın genellenebilirliğini arttıracaktır.

Çalışmanın bir diğer kısıtlılığı ise verilen herhangi bir sektör kısıtı göz etmeksizin toplanmış olmasıdır. Bu nedenle sektör kısıtlamaları kullanılarak daha homojen bir katılımcı kitlesi ile özel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu çalışma için yalnızca beyaz yakalı çalışanların verileri toplanmıştır. Bu durum araştırmanın bir başka sınırlılığını temsil etmektedir. Aslında ÖVD tüm çalışanlar için

önemli bir faktördür. Bu nedenle mavi yakalı çalışanlar üzerinde araştırma yapılması veya çalışmaya mavi yakalı çalışanlarda eklenerek beyaz ve mavi yakanın dahil edildiği bir örnekleme veri toplanması önerilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin aracılık rolü incelenmiştir. Diğer araştırmacılar bağımsız değişken olarak örgütsel iş birliği, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi diğer kavramlara yer verebilirler.

Son olarak bu çalışmada örgütsel iletişim ile iş performansı arasındaki ilişkide ÖVD'nin aracı değişken (mediatör) rolü incelenmiştir, diğer çalışmalarda düzenleyici değişken (moderatör) rolü incelenebilir.

KAYNAKLAR

Akyüz, M., Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 138-143.

Allison, B. J., Voss, R. S., Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.

Alper Ay, F. (2018). The Effects Of Internal Marketing Activities On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of International Health Sciences And Management*. Volume 4(7), 31-49.

Arslan, E., Arslan, B. (2007). Örgütsel İletişim, Uğur Demiray (Ed.), Genel İletişim içinde (141-182). Ankara: Pegem.

Ay, F. A., Ünal, İ., Ünal, Ö. (2019). Üstler ve Astlar Arasındaki İletişimin Astların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 575-593.

Aydın, B., (2019). Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi.

Avados, Y. (2017). Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), 658-671.

Babacan, M., Eriş, E. D. (2006). Pazarlamada Vekalet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 89-110.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7).

Baker, K. A. (2007). Organizational communication. Management Benchmark Study, 1 (1), 1-3.

Ballı, F. E., Ateş, Ö. T. (2021). Organizational Communication Climate: Scale Development Study. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 50(1), 400-433.

Basım, H. N., ve Şeşen H. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), 1-22.

Başat, H. T., (2009), “Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

- Başol, O., Karatuna, I. (2015). Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 153-170.
- Biryanto, B., Hubeis, A. V. S., Matindas, K. (2018). The Influence of Communication Skills Toward Job Performance of The State Civil Apparatus. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 393-419.
- Bitmiş, M., Güney, S., Demirel, H. (2014), “İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-74.
- Bolarinwa, J.A., Olorunfemi, D.Y. (2009). Organizational Communication for Organizational Climate and Service in Academic Libraries, *Library Philosophy and Practice*, ISSN 1522-0222, 1-5.
- Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 75-80.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bozer, A., Yanık, A. (2020). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Job Performance of University Employees. *Kırklareli University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 9(1), 125-143.
- Brownell, J., Lundberg, C. C. (1993). The implications of organizational learning for organizational communication: a review and reformulation. *The International of Organizational Analysis*, 1(1), 29-53.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları
- Campbell, J.P. (1990) Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Carmeli, A., Josman, Z. E. (2006), “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Human Performance*, 19 (4): 403–419.
- Castro, C.B., Armario, E.M., Ruiz, D.M. (2004), “The influence of employee organizational citizenship behaviour on customer loyalty”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, 27-53.
- Chen Z. (2018), “A literature review of team-member exchange and prospects”, *Journal of Service Science and Management*, 11(04), 433.

Chiang, C. F., Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

Çakır, M. (2020). Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.

Çalık, D. (2010). Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları. *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 0(5), 1-9.

Çetintaş, B. H. (2014). Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar, Eğitim Yayınevi, Konya. Davis, A. (2006). Halkla İlişkilerin ABC'si, İstanbul: *MediaCat Yayınları*.

Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.

Demirel, Y., Seçkin, Z., Özınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: *The biggest challenge*. *California Management Review*, 41(2), 79-94.

Durmaz, M. (2004). Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon, *Ege Üniversitesi Basın Evi*, İzmir.

Eisenhardt, K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31, 488–511.

Ekinci, B. T., (2017), “Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 73-96.

Eren, Erol (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*, 12. Baskı, İstanbul, Ekim

Erdoğan, R., (1992), “İşletmelerde Kâr ve Kârlılık Politikalarına İlişkin Teorik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi

Eroğlu, E. (2019). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim. U. Demiray içinde, Etkili İletişim (s. 257). Ankara: *Pegem Akademi Yayıncılık*.

Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.

Erok, M., (2018), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Ertekin, İ. (2017). Halka İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı. *JOEEP| Journal Of*.

Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., Yengin, D. A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 297-311.

Eskiyörük, D. (2015). Örgütsel iletişim, *Cinius Yayınları*, İstanbul

Eyyüpoğlu, A.A. (2018). Örgütsel İletişim Etkinliği: İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi (1. Basım). Ankara: *Gece Kitaplığı*.

Farh J., Zhong C., Organ D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, *Organization Science*, 15(2), 241-253.

Farris, D., (2016), “Antecedents, Moderators, and Expressions of Organizational Citizenship Behavior in University Administrative Committees”, Doktora Tezi, George Mason University.

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.

Fournier, W. H. (2008), Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviours: Staff Perceptions in a University Environment, Ph. D. Thesis, Ohio University.

Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 0(33), 163-184.

Giri, V. N., Pavan-Kumar, B. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55, 137-143.

Goodman, B. M. (2000). “Corporate Communication: The American Picture”. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2), 69-74.

Goodman, M. B. (2019). Introduction to the special issue: Corporate communication—transformation of strategy. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 3-8.

Goris, J. R.; Pettit, J. D. Jr., Vaught, B. C. (2002), “Organizational Communication: Is it a Moderator of the Relationship between Job Congruence and Job Performance/Satisfaction?”, *International Journal of Management*, 19 (4): 664- 672.

Graen, George B., Uhl-Bien, Mary (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership

over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol: 6, ss. 219-247.

Greenberg, J. (1993). Justice And Organizational Citizenship: A Commentary On The State Of The Sciences, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (6)3, pp. 249-256.

Guinot, J., Chiva, R., Mallén, F., (2016), “Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain”, *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık (1. Basım). Konya: *Eğitim Akademi Yayınları*.

Hadjali, H. R., Salimi, M. (2012). An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 524-532.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson, New York, NY.

Hidayah, S. (2018), Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 170-178.

Hodgetts, R. M. (1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Çetin, C.; Mutlu (Can), E.) İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.*

İplik, F. N., (2015), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım*, Ankara

Jahangir, N., Hag, M. (2004), “Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedent”, *Brac University Journal*, Vol. 1 No. 2, 75-85.

Jain, H.C. (2003). Supervisory communication and performance in organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2).

Janssen, O., Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.

Jensen, M.T. (2003). Organizational Communication, Research and Development Report No. 1. *Norway: Agderforskning*.

Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A. J., Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

- Karaca, E., Özmen, A., (2018). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7- 30.
- Karaçor, S. (2009). Yeni İletişim Teknolojileri, Siyasal Katılım, Demokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 121-131.
- Karaman, R., (2008), “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Rev. Ed.). New York: *John Wiley & Sons*.
- Kaur, K., Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organisational citizenship behaviours: Linking theory to practice. *IIMB Management Review*, 33(2), 156-165.
- Kaya, Y. K. (1993), Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara: *Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti*.
- Kaya Ö. Y., (2015), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Keleş, Y., Pelit, E. (2009). “Otel işletmesi iş görenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: istanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2):24-45.
- Kılıç, T., Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior*, 17, 253- 266.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 1-19.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, And Technology. In S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.) *Sage Publications*, 145-199.
- Kulualp, G.H., Sarı, Ö., (2019), “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 645-666.

- Kumar, B. P. (2008). Prediction of Job Satisfaction, Job Performance, and Organizational Commitment for Organizational Communication and Climate. [Doctoral dissertation, *Indian Institute of Technology, Kharagpur*].
- Langton N., Robbins S. P., Judge, T. A., Breward K., (2016), “Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Applications”, Pearson.
- Mahajan, R. (2017). Impact of Big Five Personality Traits on OCB and Satisfaction. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11(1).
- Markiz, Y., Margono, S., Wirawan, I. D., & Ainur, R. (2017). The influences of leadership styles, organizational communication, and job satisfaction toward employees’ job performance in doing construction jobs: a study on three construction companies in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 65(5), 168-180.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Motowidlo, S., Borman, W., ve Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. W. Borman, ve R. K. D.R. Ilgen içinde, *Handbook of Psychology: Industrial And Organizational Psychology* (s. 39-53).
- Motowidlo, S. J., ve Kell, H. J. (2013). Job Performance. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 82-103.
- Naktiyok, S., İşcan, O. F., (2019), “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043.
- Navarro, L. C. (2014). Communication Climate and Job Satisfaction of Faculty Members at Cavite State University-Naic. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 1(4).
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Ogunola, A. A., Akporaro, A. C. (2015). The relationship between organizational communication and job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 5, No. 2, pp. 85-91).
- Oğuzhan, M. (2020). Kamuda Örgütsel İletişim Sorunsalı: E-Devlet’e Kısa Bir Bakış. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 14-33.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.

Organ, D.W. (1990). The subtle significance of job satisfaction: Organizational citizenship behavior. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.

Ölçer, N., Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339- 383.

Özarallı, N., Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.

Özler, N.D.E., (2015), “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”, *Ekin Basın Yayın Dağıtım*, Bursa

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Scott, B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 8, 351-363.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie & Julie Beth Paine & Daniel G. Bachrach. “Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, *Journal of Management*, 26(3), 2000, pp. 513-563.

Pongton, P., Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal*, 39(3), 90-110.

Rençber, İ. (2019). Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 698-714.

Robson, P., Tourish D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213- 222.

Romaiha, N. R., Maulud, F. S. F., Ismail, W. M. W., Jahya, A., Fahana, N., Harun, A., (2019), “The determinants of organizational citizenship behaviour (OCB)”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124-13.

Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1.Basım), Bursa: *Alfa Aktüel Yayınları*.

Sağır, M. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt İçi Etkileşim (1.Baskı). İstanbul: *Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*

Sayers, F., Bingaman. C. E., Graham, R., Wheeler. M. (1993). Yöneticilikte İletişim: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dersi (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları. (Eserin Orijinali 1990'de Yayınlandı).

Schriesheim, Chester A., Neider, Linda L., Scandura, Terri A., ve Tepper, B. J., (1992), Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (2004), A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Psychology Press, New York.

“Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations “, Educational and Psychological Measurement, Vol: 52, ss. 135-147.

Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human resource management, 43(4), 395-407.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. Sevinç, H., (2015), “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.

Sharma, V., Jain, S., (2015), “A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector”, *Pacific Business Review International*, 6(8), 57–62.

Saluvan, M., Kaya, S., (2010), “Hastanelerde Performans Ölçümü”, *Verimlilik Dergisi*, 4.

Simmons, R. G. (1991). Altruism and sociology. *Sociological Quarterly*, 32(1), 1–22. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: *Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281–298.

Sonnentag, S. (2002, January 1). Psychological Management of Individual Performance.

Sökmen A., Benk O., Gayaker S., (2017), “Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.

Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4).

Taş, İ. E., Kestellioğlu, G. (2011). Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 73-92.

Tsai, M.-T.; Chuang, S.-S., Hsieh, W.-P. (2009), “An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes”, *Society for Personality Research*, 37 (6): 825-834.

Temgilimlioglu D., Öztürk Y. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin
Topses, G., (2012), “Elseverlik (alturizm) ve Benseverlik (egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *International Journal of New Trends in Arts, Sports ve Science Education*, 1(2), 60-70.

Tuna, Y. (2007). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı*, Eskişehir: Dissertation Paper.

Turgut, M., Akbolat, M., (2017), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.

Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2013). İletişim-Genel ve Örgütsel Boyutuyla (10. Baskı). Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.

Varlı, H., (2014), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi.

Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 81 (5), 525–531.

Verstegen, B. H. J. (2001) “Nine Ways for a Decision maker to Use Theoretical Notions, with Special Reference to Teaching Agency Theory for Management Accounting”, *Journal of Accounting*, 19, 119-127.

Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 91, 601-617.

Yao, H., Mingchuan, Y. (2011). An empirical study on organizational citizenship behavior and business performance. *In Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management* (1462-1466).

Yatkin, A. (2003) Toplam Kalite Yönetimi, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2012). The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in Turkey. In *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The*

missing link in educational leadership and management (Vol. 13, pp. 223-248). *Emerald Group Publishing Limited*.

Yoon, M.H., Suh, J., (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees, *Journal of Business Research*, 56, pp.597-611.

Yükçü, S., Atağan, G., (2009), “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.

Zıllıoğlu, M. (2010). İletişim Nedir? (4. Baskı). İstanbul: *Cem Yayınevi*.

ÖZGEÇMİŞ

Melike Tezcan Yakupoğlu 2015 yılında Ertuğrul Kurdoğlu Anadolu Lisesinden mezun olmuştur. Ardından tam burslu olarak kazandığı Okan Üniversitesi Uluslararası Lojistik bölümünden 2019 yılında, çift anadal programı ile başladığı İşletme bölümünden 2020 yılında mezun olmuştur. Lisans eğitiminin ardından Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. ve Tic. A. Ş firmasında satın alma uzman yardımcısı olarak göreve başlamıştır. 2021 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitime başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi devam ederken Arobus Araç İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketinde pazarlama ve ürün yönetimi departmanında maliyet ve fiyatlandırma uzmanı olarak göreve başlamış ve aynı zamanda marka sorumlusu görevini de üstlenmiştir. Şu an yine aynı şirkette görevini devam ettirmektedir.

TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Tezcan Yakupoğlu M., Murat Eminoğlu G., Elçi M., (2024), “The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship Between Organizational Communication and Job Performance”, Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 7(3), 466-477.

EKLER

Ek-A Anket Formu Örneği

Sorular	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
ÖVÖ1. Şirkette yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
ÖVÖ2. Çalışma arkadaşlarıma, işleriyle ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.					
ÖVÖ3. İhtiyaç duyduklarında, çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.					
ÖVÖ4. İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
ÖVV5. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.					
ÖVV6. İşe zamanında gelirim.					
ÖVV7. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.					
ÖVV8. Şirket kurallarına harfiyen uyarım.					
ÖVN9. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.					
ÖVN10. Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.					
ÖVN11. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.					
ÖVN12. Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek bir durum söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.					

Ek-A'nın Devamı

ÖVC13. Şirket içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.					
ÖVC14. Olayların genellikle olumlu yanlarını görmeye çalışırım.					
ÖVC15. Sıradan olayları şikâyet konusu yapmaktan kaçınırım.					
ÖVC16. Şirketin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.					
ÖVE17. Şirketim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.					
ÖVE18. Şirketimin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.					
ÖVE19. Şirket toplantılarına aktif olarak katılırım.					
ÖVE20. Şirketle ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.					
İP1. İş tanımımda belirtilen görevleri her zaman tamamlarım.					
İP2. İşin tüm resmi performans gerekliliklerini yerine getiririm.					
İP3. Sık sık, temel görevlerimi yerine getirmede başarısız olurum.					
İP4. Yapmakla yükümlü olduğum işin hiçbir boyutunu ihmal etmem.					
İP5. İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.					
Öİ1. Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.					
Öİ2. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.					
Öİ3. Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.					
Öİ4. Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.					
Öİ5. Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.					
Öİ6. Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.					
Öİ7. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenir.					
Öİ8. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.					

Ek-A'nın Devamı

Öİ9. Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.					
Öİ10. Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için öneminin farkındadır.					
Öİ11. Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.					
Öİ12. Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.					
Öİ13. Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.					
Öİ14. Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.					

Yaş:

Cinsiyet: Kadın [] Erkek []

Eğitim Durumu: İlköğretim [] Lise [] Ön Lisans [] Lisans [] Lisansüstü[]

Kurumdaki hizmet süresi:

Pozisyonun: Personel [] Alt D. Yönetici [] Orta D. Yönetici []

Üst D. Yönetici [] Patron/Ortak []

İşletme Sahiplik Türü: Özel [] Kamu []

İşletme Faaliyet Alanı (Sektör):