



## Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği

Halil İyidemirci <sup>a\*</sup>, Belgin Aydın <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara 06500, TÜRKİYE. e- posta: eskhalil@hotmail.com  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0002-9042-3714>

<sup>b</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara 06500, TÜRKİYE. e-posta: abelgin@gazi.edu.tr  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0002-9057-4336>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 21.02.2018  
Kabul Tarihi: 02.03.2018  
Çevrimiçi Kullanım  
Tarihi: 29.10.2018

**Anahtar Kelimeler:**  
Motivasyon, Örgütsel  
Vatandaşlık, İşten  
Ayrılma Niyeti.

### ÖZ

Türkiye’de ekonomik alanda uygulanan devlet politikaları sonucunda organize sanayilerin ve burada faaliyet gösteren işletmelerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ancak organize sanayideki işletme sahipleri tarafından yapılan gözlemlere göre bu işletmelerde çalışan devir hızının yüksek olduğu ve işletmelerin hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmediği yönünde bazı değerlendirmeler mevcuttur. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, çalışan motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkilerin olduğu yapılan çalışmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu kavramlar örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların çokça dikkatini çekmiş ve farklı çalışmalarda ele alınmış ancak bir arada kısıtlı sayıda çalışmada analiz edilmiştir. Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların motivasyonu ve işten ayrılma niyetlerini ölçmeyi, elde edilecek veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu amaçla, Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesinde makine ve metal işleme işletmelerinde 110 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author  
Doi: <https://dx.doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.001>

## A Research On Determination Of The Relationship Between Motivation, Organizational Citizenship Behaviours And Intention To Quit; An Example Of Ostim Industrial Area

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received: 21.02.2018 Accepted: 02.03.2018 Available online: 29.10.2018</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b> Motivation, Organizational Citizenship, Intention to quit.</p>	<p>Because of the applied economic policies by government, the industrial cluster areas and the companies which works in this areas are increasing their importance in Turkey. But according to the observations made by the company owners; in those companies the worker turnover is high and the workers do not care the companies' goals. In relation to these observations the literature shows that there are relations between workers motivation, organizational citizenship behaviours and the intention to quit. Those notions have been taking attention of the organizational behaviour researchers and they were taken into account separately in some small amount of studies. Goal of this study is to find out the relations between workers motivation, organizational citizenship behaviours and the intention to quit. Under this purpose, an empirical study was applied on 110 employees working on machine and sheet metal processing in Ankara Ostim Industrial Cluster. According to the results of the study, it is proved that there is a significant positive association between workers motivation and organizational citizenship behaviours. However, it is proved that motivation and organizational citizenship behaviours has a significant negative effect on intention to quit.</p>

### 1. Giriş

Ergül (2005, s. 74-78)'e göre önceki zamanlarda insanlar sadece hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaktaydılar. Ancak bugün insanlar sadece hayatlarını sürdürmek için değil bunun yanında sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirmek, saygınlık kazanmak ve başarılı olma duygusunu yaşamak için de çalışmaktadır. Zaman ilerledikçe ihtiyaçlar hiyerarşisi bakış açısı değişmekte ve yerini başka olgulara bırakmaktadır. Buna bağlı olarak da insanları motive etmek için kullanılan yöntemler değişmektedir. İşletmelerde işgörenin işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlamak ve kendisini işe vermesini sağlamak işletmeler açısından önemli bir gerekliliktir. Bu koşul sağlandığı takdirde çalışan yaptığı işin tüm gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta, verimini artırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışan verimini artırdıkça kendisine olan güven ve öz-saygısı da artmaktadır.

Sezgin (2005, s. 320 - 322) ÖVD'nin altında, bireyin samimi duygular besleyerek ve isteyerek, herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmaksızın davranışlarda bulunduğunu ifade etmektedir. ÖVD kavramını şu şekilde bir örnekle açıklamaktadır; eğer bir işgören kendisinden istenmediği halde, kendi samimi duyguları ve sorumluluk anlayışı ile mesai saatleri dışında iş yerinde çalışarak işini tamamlamaya çalışıyorsa ya da mevcut iş tanımının içerisinde olmadığı halde, işini yaparken problem yaşayan bir iş arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Bu kapsamda örgütlerin etkililiği hususunda bir değerlendirme yapıldığında, örgütlerin etkililiği bir örgütün maddi kaynaklarının niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır denebilir. Başka bir deyişle işgörenlerin, gönüllü olarak yani görev tanımlarının dışında, sorumluluk anlayışı içerisinde, samimi olarak örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar dahi diğer işgörene yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını kendi istekleri ile yaparak fazladan çaba göstermeleri, örgütün başarısında etkilidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak da tanımlanmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012, s.248). Bu bağlamda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürde çalışılmış ve ÖVD'nin "özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik boyutları" bilimsel araştırmalarda kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına göre ÖVD'nin

bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu görülmüştür (Altıntaş, 2006; Aydoğan ve Delibaş, 2017).

“Çalışan değişim hızını ne belirler?” Bu sorunun cevabı, işten ayrılma niyeti olan çalışan ve çalışan bulmakta zorlanan veya finansal olarak bundan etkilenen yönetici tarafından ortaya konulabilir. İşten ayrılma niyeti aslında daha çok işverenlerin ve araştırmacıların ilgilendiği bir odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatüre göre iş yerinde algılanan stres ve iş tatmini faktörlerinin, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler içerisinde en önemlileri olduğu görülmektedir (Firth vd., 2004, s. 170). Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin öncülünde bireyin iş yeri motivasyonu da bir faktör olarak kabul görmektedir.

Küresel etkiler, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yeni iş yapma tekniklerinin ortaya çıkması sonucu diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kültürel ve ekonomik bazı değişikliklerin olduğu literatürde ortaya konulmaktadır. Bu değişim ve etkiler, çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesine buna bağlı olarak da çalışanların iş yerindeki davranışlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileri ile yapılan görüşmelerde son yıllarda kendilerinin “çalışan motivasyonunu sağlamak için birçok desteği sağladıklarını ancak çalışanların halen işletmeye katkı sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermediğini ve işten ayrılma niyetlerinin dolayısıyla çalışan devir hızının yüksek olduğunu” ifade etmektedir. Bu bağlamda yukarıda kısaca açıklanan motivasyon, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasında bazı ilişkilerin olduğu ve bu ilişkiler içerisinde yöneticilerin çalışanları iş yerinde tutabilmek, onların motivasyon seviyelerini ve ÖVD’lerini istedik yönde etkileyebilmek için bu ilişkilerin tespit edilmesinin gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma ile konu içerisinde ifade edilen bu üç kavram arasındaki muhtemel ilişkilerin yönü ve seviyesi hakkında bilgi toplanmış ve bu bilgiler analiz edilerek sonuçlarına göre organize sanayi bölgelerinde çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden, araştırma kapsamında yer alan faktörler ortaya konulmuştur.

## 2. Yazın taraması

Ulusal ve uluslararası literatürde, konu hakkında araştırmalara dayalı olarak ortaya konulmuş bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 2.1. İş Motivasyonu

Köroğlu (2011, s. 100)’nun çalışmasında “Motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte motivasyon, işgörenin çalıştığı iş yerindeki yaptığı işin karşılığında elde ettiği maddi yada maddi olmayan kazanımlarla ilişkilidir. Bu bağlamda işgören yaptığı işe bağlı olarak; elde ettiği ücret, sosyal haklar ve saygınlık miktarına göre motive olmaktadır.

Tunçer (2013, s. 93)’e göre eğer insan kaynağı etkin ve verimli biçimde kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun temel amacı; bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak onların performanslarını yükseltmek, böylece örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçlara başarılı bir biçimde ulaşılması beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük bireyler kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar.

Köroğlu (2011, s. 129)’nun çalışmasında “motivasyon; genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü, güdü gibi kavramları içeren ifadelerle anlatılmakta ve fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçlarla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Wahyuni vd. (2014, s. 85)’e göre motivasyon bireyin bir ihtiyacına ulaşması veya bir işi yapması için onu harekete geçiren ve destekleyen düzenlemelerdir. Motivasyon temelde üç ana parçadan oluşur; birincisi uyarımı sağlayan ve dürtüyü oluşturan ihtiyaç veya bireyi harekete geçiren enerji, ikincisi bireyin tercihlerini ve yönünü etkileyen güdü ve sonuncusu amaçlara ulaşabilmesi için davranışlarının devam etmesini sağlayan etkilerdir.

Küçüközkan (2015, s. 99)’a göre motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların

oluşturulması konusu vardır. Toode vd. (2010, s. 247)'ne göre motivasyon, bireyin değerlerinin temelinde gelişen, psiko-biyolojik olarak uyarılan, bireyin davranışlarını yönlendiren, içsel doyumu destekleyen, temel ihtiyaçlara ulaşmak için bireyi bilinçli olarak doyuma yönlendiren ve bireyin kabullendiği ihtiyaçlar ile arzu ettiği amaçlarla ilişkisi olan bir olgudur. İş motivasyonunun bireyin işe devam etmesi ve iş doyumu ile ilişkili olduğu literatürde açıklanmaktadır. İş yerinde çalışanların motivasyon seviyelerini artıran veya azaltan faktörlerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması, bireyin işten ayrılmasının önlenmesi bakımından oldukça önemlidir.

Yılmaz (2014) çalışmasında önce motivasyonun özelliklerini sıralamış ve bu bağlamda kişinin güdülenme sürecinde pek çok faktörün etkisinde kaldığını ve güdülenmenin temel amacının kişinin içindeki potansiyeli en üst düzeye çıkarma ve hedefe yöneltilmesi olduğunu ifade etmiştir. İş motivasyonu için çeşitli tanımlar yapılmıştır ancak birçok bilim adamının katkılarıyla yapılan ve kabul gören genel tanıma göre iş motivasyonu; “iş ile ilgili davranışı ortaya çıkarmak ve bu davranışın şeklini, yönünü, sıklığını ve devam süresini belirlemek için bireyin hem içsel dünyasında hem çevresinde ortaya çıkan enerjik güçlerin bir setidir” şeklinde ortaya konulmuştur (Pinder, 2014: 10-11 aktaran: Yılmaz, 2014, s. 9-11; Mottaz, 1985).

Ersarı ve Naktiyok (2012, s. 83)'a göre verilen tanımlar kapsamında iş motivasyonunun farklı boyutları vardır. Bireyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenir. Cerasoli vd. (2014, s. 3)'e göre motivasyon, bireylerin davranışlarını ve çalışanların performansını etkileyen en temel bileşenlerden birisi olarak endüstrinin ve örgüt psikolojisinin çekirdeğinde yer almakta ve uzun yıllardır akademik çalışmaların odağında bulunmaktadır. Ayrıca tartışma konusu olabilecek şekilde işletmelerin en önde gelen problemlerinden birisi olarak gözükmektedir. Bununla birlikte motivasyonun temel yapısı ve etkileşimi halen anlaşılmaya çalışılmakla birlikte motivasyonun güçleri pratikte yönüne, şiddetine ve sürekliliğine göre içsel veya dışsal olarak tanımlanabilmektedir (Seker, 2015). Bu bağlamda araçsal (maddi) kazanımlar veya kayıplar dikkate alındığında dışsal ve bireyin bir maddi kazanç elde etmeden kişisel arzularının tatmini dikkate alındığında ise içsel motivasyondan bahsetmek mümkündür. Literatür araştırıldığında her iki durum için de motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bireysel motivasyonun önemi, organizasyon açısından bakıldığında örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonun organizasyon açısından önemini arttırmaktadır (Aygın, 2007 aktaran: Alsat, 2016, s. 1; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013).

Çalışanların güdülleri, onların davranışlarını ve kendi istekleriyle görevleri dışındaki faaliyetlere katılımlarını yönlendirebilir. Motivasyonun içerik teorilerinin birçoğu Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle ilişkilidir. İş ile ilgili motivasyon konusunda ise en çok kullanılan ve kabul edilen teori McClelland'ın (1961, 1985) ortaya koyduğu motivasyon teorisidir. Fakat bunlar çok kabul edilen ve kullanılan teoriler olmasına rağmen teorik yapıları ve ölçümleri açısından da sıklıkla eleştirilmektedirler (Barbuto & Scholl, 1998; Harrell & Stahl, 1981). McClelland'ın teorisi, iş memnuniyeti, kurallara uyma ve değerler gibi bazı iş ile ilgili güdülleri içermemektedir. Bu eksikler ise çeşitli eleştirileri ortaya çıkarmaktadır (Barbuto et al., 2000, 2002). Leonard, Beauvais ve Scholl (1999) mevcut literatürden yaptıkları alıntılar ile beş başlıktan oluşan yeni bir motivasyon kaynakları tipolojisi önermektedir. Bunlar: intrinsic process (İçe Yönelik Motivasyon), instrumental (Araçsal Motivasyon), self-concept-external (Benlik Kavramı Dış Motivasyon), self-concept-internal (Benlik Kavramı İç Motivasyon) ve goal internalization (Amaca Yönelik Motivasyon). Bu tipoloji son yıllarda bazı alt ölçekler yardımı ile motivasyonun beş kaynağı olarak kullanılır hale getirilmiştir (Barbuto and Scholl, 1998) ve daha sonra lider davranışlarının tahmin edilmek amacıyla tekrar geliştirilmiştir (Barbuto and Scholl, 1999; Barbuto et al., 2002). Motivasyon Kaynakları Listesi (MSI) beş motivasyon kaynağını ölçmekte ve ortaya konulan taktikler ile dönüşümsel liderlik politikaları hususlarında McClelland'ın teorisinde yer alan ölçeklerden daha iyi tahmin yapılmasına imkan sağlamaktadır (Barbuto et al., 2000, 2002 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 20-21).

Motivasyonun beş kaynağı literatürde şöyle geçmektedir (Barbuto, 2005):

I. İçe Yönelik Motivasyon: İnsanlar bazı işleri veya bazı davranışları sadece eğlence için yaptıklarında güdülenirler. İşin kendisi yapılırken zevk verdiği için çalışanı güdüler (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde farklı tanımlarla daha önce ortaya konulan bu güdüler Deci (1975)'e göre literatürdeki klasik içsel motivasyondan farklıdır. Klasik içsel motivasyon, kişisel doyum için başarı çıktısı olan içsel meydan okumaları ifade ederken hedef ve amaçlara yönelik başarı ihtiyacından kaynaklanırken bu güdü kişisel haz dürtüsünden kaynaklanmaktadır.

II. Araçsal Motivasyon: Bireyin gösterdiği davranış eğer onun dışsal maddi bir ödül (ödeme, promosyon, bonus vb.) alması ile sonuçlanacaksa bu araçsal ödüller onu güdüler (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; yabancılaşma ve hesaplayıcı katılım (Etzioni, 1961), değişim teorisi (Barnard, 1938), yasal uyum ve dışsal ödüller (Katz and Kahn, 1978), güç ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964), güvenlik ihtiyacı (Maslow, 1954) ve var olma ihtiyacı (Alderfer, 1969) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu güdü dışsal maddi bir ödülü tanımlarken, klasik dışsal motivasyon teorileri övülme ve tanınma gibi sosyal ödüllerini tanımlamaktadır.

III. Benlik Kavramı Dış Motivasyon: Bireyler dışsal olarak kişilik özelliklerinin, yetkinliklerinin ve değerlerinin onaylanmasını bekler. Bu durumda güdüleri dışa bağımlı bir eğilime sahiptir. Dolayısıyla bireyler statü kazanabilmek ve kabul görebilmek için referans grup içerisinde rol beklentisine girerler ve referans grup üyelerini etkileyecek ve/veya tatmin edecek davranışlarda bulunurlar (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; sosyal ahlaki katılım (Etzioni, 1961), dış kaynaklı şahsi motivasyon (Deci, 1975; Staw, 1976), sosyal ikna, grup davranışlarının onaylanması ve cemaat (Barnard, 1938), sosyal kimlik teorisi (Ashford and Mael, 1989), Kişilerarası etki (Kegan, 1982; Kohlberg, 1976), erken resmi operasyon (Piaget, 1972), uyumlu birey (Loevinger, 1976), bağlanma ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964), sevgi ihtiyacı, sevgi ve bağlılık (Maslow, 1954), ilişkili ihtiyaçlar (Alderfer, 1969), üyelik isteyen çalışanlar ve örgütte üstünlük, lider onayı ve grup onayı (Katz and Kahn, 1978) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Klasik sosyal ödül ve sosyal değişim bu güdü ile aynı konsepti ifade etmektedir.

IV. Benlik Kavramı İç Motivasyon: İnsanlar bu güdü içerisinde içe yöneliktir, yani motivasyon içten gelmektedir. Bireyin içsel kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin ve değerlerinin standartlarının yükseltilmesi ve yeteneklerinin üst seviyeye taşınmasını amaçlamasıdır (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; yüksek başarı ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964)), içsel motivasyon ile zorlukları yenebilme (Deci, 1975), bireysel başarı (Staw, 1976), rol performansından ortaya çıkan içsel motivasyonun amacı (Katz and Kahn, 1978), tam resmi operasyon (Piaget, 1972), sosyal sistem (Kohlberg, 1976), kurumsallık (Kegan, 1982), vicdanlı olmak (Loevinger, 1976), takdir edilme ihtiyacı (Maslow, 1954), güdüleyici faktörler (Herzberg, 1968), bireyin potansiyeline bağlı olarak gelişme ihtiyacı (Alderfer, 1969), öz değerlendirme mekanizmaları, öz düzenleme ve bireysel standartlar (Bandura, 1986) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu motivasyon klasik yaklaşım ile aynı konsepti ifade etmektedir.

V. Amaca Yönelik Motivasyon: Bu güdü ile bireyler kendi tutum ve davranışlarını benimserler çünkü kapsam onların bireysel değerleri ile aynıdır. Çalışanlar bu bağlamda faaliyetin sebeplerine inanır ve ortak amaçlara yönelik güdülenir. Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; değer sistemler (Kelman, 1958), içsel değerler (Katz and Kahn, 1978), çıktı için içsel valans (Deci, 1975), saf ahlaki katılım (Etzioni, 1961), resmiyet sonrası operasyon (Piaget, 1972), ilkeli oryantasyon (Kohlberg, 1976), bireylerarası etki (Kegan, 1982), özerklik (Loevinger, 1976), kendini gerçekleştirme (Maslow, 1954) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu motivasyon klasik yaklaşım ile aynı konsepti ifade etmektedir.

## 2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)

Polatçı (2013, s.304) yaptığı çalışma içerisinde ÖVD'ni şu şekilde tanımlamaktadır "Organ vd. (2006:8)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açıkça tanımlanamayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, gönüllülük esaslı işgören davranışlarıdır. Bu davranışların "gönüllülük esaslı" olarak tanımlanmasının nedeni, bahsi geçen davranışların işgörenin örgüt içerisindeki rolünün veya biçimsel iş tanımının

gerektirdiği davranışlar olmaması, kendiliğinden ortaya konulan, zorlamaya dayalı olmayan doğal davranışlar olmasıdır”.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini etkilemesi ve böylece örgütün verimliliğine etkide bulunması nedeniyle, bireysel ve örgütsel performans ile güçlü bağlara sahiptir. Bu durum yöneticilerin ÖVD değişkenlerini daha iyi anlamasını bu bağlamda çalışanların nasıl bir çevrede çalışması gerektiği ve uygun çevrenin sağlanması hususunda değerlendirme yapmasını ayrıca çalışanları motive eden – tatmin eden işlemlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Aydoğan ve Dinçer, 2017). Podsakoff ve MacKenzie'nin (aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 7) ampirik çalışmaları sonrasındaki bulguları ÖVD'nin örgütsel performans ile ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. ÖVD'nin örgütsel performans üzerine olan pozitif yönlü etkisi fiziksel bir dönüş ile ödüllendirilmemektedir fakat bunun yerine takdir edilmektedir. Ayrıca yönetim literatüründeki araştırma sonuçlarına göre ÖVD ile örgütsel etkinlik arasında bir ilişkinin olduğu da bilinmektedir (Walz ve Niehoff, 1996 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s.8). Literatüre göre ÖVD; performans değerlendirmesi, maaş artışları ve terfilerde kullanılan bir parametredir (Podsakoff, Niehoff, ve MacKenzie, 1993 aktaran: Raghoebarsing 2011; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Polatçı vd., 2014). Bu bağlamda ÖVD'nin çalışanları iş tatmini, iş motivasyonu, verimlilik ve karlılık üzerine de etkileri vardır.

Bir örgüt içerisindeki bireyler eğer ÖVD'ni gösteriyorsa, bu örgütün ekstra bir gider olmaksızın yüksek performans göstereceği söylenebilir. “Çalışanlar, örgütlerin benzersiz – taklit edilemeyen insan kaynağı yetenekleridir ve ÖVD bu avantajı ortaya çıkartan bir davranış tipidir” (Podsakoff vd., 2000). Bazı araştırmalara göre bireyin motivasyonu onun ÖVD ile ilişkilidir (Penner vd., 1997 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 8). İstatistiklere göre motivasyon ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tang ve İbrahim, 1998, s. 530; Netemeyer vd, 1997).

Literatürde örgüt içinde işgörenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel olarak iki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Baron, 1998; Baron, 2000; Özdevecioğlu, 2003; Basım ve Şeşen, 2006; aktaran Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149):

- “Birinci tür ÖVD, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış, işgörenlerin aktif, çalışkan ve üretken olmasını gerektirir” (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149).
- “İkinci tür ÖVD ise, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkar ve temel mantığı, örgüte katkıda bulunmaktan ziyade zarar vermemektir. İşgören örgüt içi ve örgüt dışı yaşamında, örgütüne zarar verebileceğini düşündüğü her türlü davranıştan uzak durur. Nihayetinde gösterilen her iki davranış türü de, örgüt yararına arzulanır davranışlardır” (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmış olsa da; Organ (1988) tarafından tanımlanan boyutlar, araştırmacılar tarafından üzerinde en çok durulan boyutlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Organ, ÖVD'nin; “diğerkamlık, ileri görev bilinci, yurttaşlık erdemi, centilmenlik ve nezaket” olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır (Organ, 1997:90; İslamoğlu, 2010:31-35 aktaran: Polatçı, 2013, s. 305, Bıyık ve Aydoğan, 2014; Eren,2010):

Organ (1988) ÖVD'nin boyutlarını şu şekilde ifade etmektedir:

I. Centilmenlik/Sportmenlik: Bu kavram, çalışanın şikayet etmeden ideal olmayan koşulları ve durumları kabul etmesi, diğer çalışanlar bireyin tekliflerini kabul etmediğinde veya yönlendirmesine uymadığında rahatsız olmaması, bireyin çalışan gruplarının isteklerini kendi isteklerinden üstün tutması davranışlarını kapsamaktadır. Ampirik çalışmalar (MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999) bu yapı içerisinde bu davranışın ÖVD'leri arasında kendine özel ve diğerlerinden ayrılan öncüllerinin (Podsakoff P. M., MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) ve sonuçlarının olduğunu göstermektedir. Sportmenlik ÖVD literatüründe en az ilgiyi gören kavram olarak görülmektedir (Raghoebarsing, 2011).

II. Diğerkamalık/Özgecilik: İsteğe bağlı bu davranışlar, bireylerin örgüt ile ilgili görevlerinin geliştirilmesi ve problemlerin çözümü hususlarında yardımcı olur. Bu bağlamda bireyin gönüllü olarak diğerlerine yardımcı olması sayesinde iş ile ilgili problemlerin ortaya çıkması engellenir. Araştırmacılar “diğerkamalık” kavramını “yardımcı olmak” terimi ile bağdaştırmaktadır. Çünkü değerlendirmelere göre “diğerkamalık” davranışının öncülünde güdüleyici olarak “özverili olunması”nı ifade etmektedir. Bu kavramın öncülünde ne olursa olsun, bu davranış doğrudan bireye yöneliktir (Smith, Organ ve Near, 1983).

III. Yurttaşlık Erdemi/Sivil Erdem/Örgütsel Katılım: Bu kavram çalışanın işletme içerisinde, örgütün tamamını kapsayan faaliyetlere katılım sağlaması ve ilgilenmesi vaadi olarak görülür. Bu davranış, bireyin tüm toplantılara katılması, duyuruları okuması – takip etmesi, işletmenin sektör içerisinde iyi durumda olması için fikirler sunması, endüstrideki değişiklikleri takip etmesi, tehlikeli ve şüpheli faaliyetleri rapor etmesi ve kişi için büyük maliyeti olsa dahi işletmenin çıkarlarını önde tutması ile anlaşılmaktadır. Bu davranış bireyin bir ülkenin vatandaşı olarak sorumluluklarını kabul etmesine benzer şekilde bir grubun parçası olarak tanınması şeklinde ifade edilebilir (Raghoebarsing, 2011, s. 17).

IV. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci: Çalışan, örgüt tarafından ortaya konulan minimum gereklilikleri yerine getirir. Bu kavramın içeriğinde ise bireyin görevle ilgili göstermesi gereken minimum davranışların üstündeki bir seviyede ekstra rol davranışı göstermesi vardır. Bu faktör öncelikle “genelleştirilmiş uyumluluk” olarak tanımlanmış fakat sonrasında “görev bilinci” olarak değiştirilmiştir. Çünkü bu davranışın özel olarak bir bireye yardımcı olması söz konusu değildir. Bunun yerine bir grup etkisi ortaya çıkarmaktadır (Raghoebarsing, 2011, s. 18).

V. Nezaket: Proaktif yaklaşım ile harekete geçmeden önce diğer çalışanlar ile durumun gözden geçirilmesi, başkalarını etkileyecek hususlarda önceden haber ve bilgi verilerek problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi olarak tanımlanabilir (Raghoebarsing, 2011, s. 17).

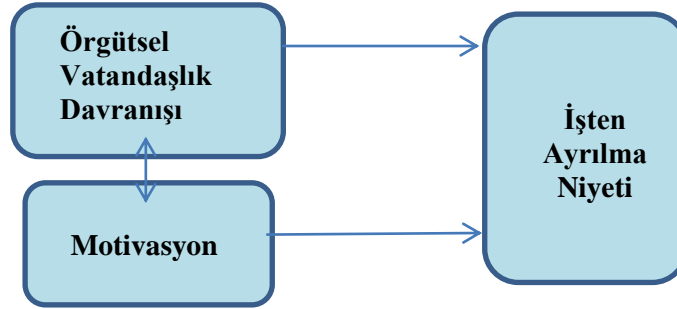
### 2.3. İşten ayrılma niyeti

Firth vd. (2004, s.170-171) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; işten ayrılma niyeti büyük oranda iş tatminsizliği, düşük seviyede örgüte bağlılık ve iş ortamında algılanan yüksek strese bağlı olarak gelişmektedir. Bununla birlikte çalışan değişim hızının yüksek olmasının etkilerinden kaygı duyan yöneticilerin bu değişkenler üzerine etkide bulunabilmesi mümkündür. İş yerinde ortaya çıkan ve işten ayrılma niyetine etki eden bazı stres kaynaklarının (örnek; iş yükü, iş belirsizliği vb.) psikolojik olarak yönetilebilmesi ve düzenlenebilmesi mümkündür. Yönetici desteği bu model içerisinde aracı role sahiptir ve bu psikolojik etkileri düzenleyerek işten ayrılma niyetini azaltabilir. İş yükünün izlenmesi ve düzenlenmesi sadece stresin azaltılmasına değil, aynı zamanda iş performansının yükselmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına da katkı sağlar. Bunun dışında işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatminine yönelik dışsal ve içsel motivasyon kaynaklarının da işten ayrılma niyeti üzerine etkisi vardır. işten ayrılma niyetinin azaltılmasının, çalışan devir hızının düşmesi buna bağlı olarak örgütün finansal kazancının artırılması, uygun çalışana bulmak için harcanan çabanın azaltılması ve işe giriş, oryantasyon, uyum ve eğitim gibi çabaların ortadan kaldırılması üzerinde etkileri vardır.

Karatepe vd. (2006, s. 551)’ne göre işten ayrılma niyeti, çalışan devrinin başlangıcı olarak görülmektedir. Bununla birlikte “işten ayrılma niyetini; iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, bireyin işletmedeki kıdemi gibi faktörler etkilemektedir”. Çalışan devri; “bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların, ortalama çalışan sayısına oranı” şeklinde tanımlanmaktadır (Koroğlu, 2011, s. 11). Çalışan devrine işletme dışındaki ve içindeki faktörler etki etmektedir. Bunlardan işletme dışı faktörler; “genellikle kuruluşun ve çalışanın dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir”. Örnek verecek olursak; “ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar”, çalışan devrine etki eden işletme dışı faktörler olarak sayılabilir. Bununla birlikte çalışan devrine etki eden işletme içi faktörler ise; “kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir”. Bunlara örnek olarak; “ücret yetersizliği, terfi olanaklarının olmaması, iş doyumsuzluğu, iş güvenliği ve sosyal haklarının olmaması” gibi faktörler sayılabilir (Tütüncü ve Demir, 2003, s. 149).

### 3. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu çalışmada, Ankara Ostim Organize Sanayi bölgesinde çalışan işgörenlerin Motivasyon seviyeleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların işyerinde motivasyonlarını yükseltmek için işveren tarafından desteklendiklerine yönelik algılarının artmasıyla, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecekleri bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin azalacağı daha önceki araştırmaların bulgularıyla desteklenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın modeli ve bu modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir;

H1: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışan motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu kapsam içerisinde araştırmanın amacı; Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesinde belirlenen kesitte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

### 4. Araştırmanın önemi ve katkısı

Bu araştırmada, 1997 yılında OSB statüsünü almış, altı farklı başlıkta, 17 ayrı sektörde ve 139 işkolunda kümelenmiş olan (5200 firma ve 60.000 çalışan) Ankara Ostim Organize Sanayinde Makine ve Metal İşleme sektörlerinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ve iş ortamındaki motivasyonları ölçülmüş ve bu bağlamda işten ayrılma niyetleri; ÖVD ve motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Bu analiz sonuçları seçilen örnekleme faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin işten ayrılma niyetinin öncüllerinin bazılarını, dolayısıyla işletmelerin çalışan devir hızını etkileyen bazı faktörleri ortaya koymaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticilerine yol gösterecek olan bu sonuçlar; organize sanayilerde üretimin motive edilmiş ve ÖVD'ı gösteren çalışanlar tarafından yapılmasının önemini ve bu şartların yönetilmesi sonucunda işten ayrılma niyetine ve çalışan devrine olan etkiyi göstermesi yönünden oldukça önemlidir. Ayrıca araştırma sonucunda literatürde daha önce birlikte az çalışılmış olan ÖVD, motivasyon ve işten ayrılma niyeti ilişkisine açıklık getirilerek literatüre katkı sağlanacaktır.

### 5. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmada birinci sınırlılık, araştırmanın sadece Ankara Ostim Organize Sanayinin belirli bir kesitinde yapılmış olmasıdır. Diğer organize sanayilerinde çalışanlar üzerinde yapılacak veya farklı



sektör ve alanlarda çalışanlar üzerinde bu model paralelinde çalışmaların yapılmasıyla daha farklı sonuçlar ortaya koyulabilecektir.

Araştırma sırasında öncelikle işletme sahiplerinin ve sonrasında işgörenlerin anketlere katılım sağlamakta istekli olmadıkları görülmüştür. Bu kapsamda işletme sahipleri işgörenlerin anketler nedeniyle işi aksatacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir. İşgörenler ise bu anketlerde verilecek cevapların işletme sahipleri tarafından olumsuz uygulamalar için kullanılacağından korktuklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla anketlere katılım beklenenin oldukça altında olmuş, büyük bir sanayi bölgesinde sadece 146 katılımcı bulmak için 2 ay boyunca farklı işletmelere ziyaretler yapılmıştır. Bu bağlamda katılım sayısının düşük olması değerlendirme sonuçlarının tüm evreni kapsamı açısından bir sınırlılık olarak görülmüştür.

## 6. Araştırmanın yöntemi

### a)Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara Ostim Organize Sanayinde makine ve metal işleme alanlarında çalışan işçiler oluşturmaktadır.

### b) Veri toplama araçları

Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Bazı çalışmalar sonunda ÖVD'ni ölçmek amaçlı olarak birbirinden farklı ve birbirini kapsayan birçok ölçek tespit edilmiştir. Bundan sonra Podsakoff P. ve diğerleri (2000) tarafından ÖVD literatürüne katkıda bulunmak için yapılan çalışma sonucunda ÖVD için en çok kullanılan ölçekler tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeye göre en çok kullanılan ölçekler “diğerkamlik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi” olarak tespit edilmiştir (Raghoebarsing, 2011, s. 10). Dolayısıyla bu çalışmada ÖVD literatüründe en çok kullanılan bu üç boyutunun ölçümü yapılmıştır.

Araştırmanın yöntemi; literatürde en çok kullanılan ÖVD boyutları, motivasyon kaynakları (motivasyon sources inventory) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kantitatif olarak ölçülmesi şeklinde olmuştur. Bu çalışmada bağımsız değişkenlerin ölçümü için, daha önce kullanılarak test edilmiş olan anket soruları; yapılan bir meta analizine göre (LePine, Erez ve Johnson, 2002) ÖVD boyutlarının ölçümünde en çok kullanılan “Organ, 1988” ve motivasyon kaynaklarının ölçümü için “MSI, Barbuto, 2004” kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ölçekteki maddeler Tate vd. tarafından çalışılan (1997) “the comprehensive workplace scale”den alınmıştır. Veriler, test edilmiş bu sorular ile hazırlanan anketin sahada uygulanması ile toplanmıştır. Soruların Türkçe çevirisi makalenin yazarları tarafından yapılmıştır. Anketler Ankara Ostim Sanayi Sitesindeki işletmelerde çeşitli seviyelerde çalışan personele dağıtılarak ve iş yerinde bunları doldurmaları istenmiştir. Sonuçlar ise SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

## 7. Metot

Literatür taramasının ardından, seçilen örneklemedeki işçilerin Motivasyon, ÖVD ile İşten Ayrılma Niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada iki referans şirket (bir makine ve bir metal işleme şirketi) bulunmuş ve onların yardımı ile diğer şirketler seçilerek kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Anket formları toplam 30 işletme yöneticisine ayrı ayrı dağıtılmıştır. Ulaştırılan anketlerden 146 adedi doldurularak iki ay içerisinde geri teslim alınmış, bu anketler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İşletmelerden 12 adedinden hiçbir geri dönüş olmamıştır. Gelen anketlerden 36 tanesi eksik doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Analize tabi tutulan anket sayısı 110 olarak tespit edilmiştir. Araştırma 2017 yılı Mayıs ve Temmuz ayları arasında (iki aylık dönem) gerçekleştirilmiştir.

Mevcut araştırmada verileri toplamak için kullanılan anket formu Demografik bilgiler, ÖVD, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti sorularının yer aldığı toplam dört bölümden oluşmaktadır. Araştırma da veriler, anketler elden dağıtılarak toplanmıştır. Çalışanların bazı bilgileri vermekten

kaçınması olasılığını azaltabilmek için, isimlerinin ve bölümlerinin anket formuna kesinlikle yazılmayacağı ifade edilmiştir.

Demografik bilgilerin yer aldığı ilk bölümden sonra, anketin ikinci bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı ölçmeye yönelik olarak Organ (1988) tarafından geliştirilen ÖVD boyutları ölçeği kullanılmış, cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette, “İş yerinde ihtiyacı olan kişilere yardımcı olmak önemlidir”, “Eğer bir iş arkadaşımın iş ile ilgili problemi varsa ona yardımcı olmak için elimden gelen yardımı yaparım”, “Beni kimse izlemese dahi iş yeri kurallarına ve süreçlerine uygun hareket ederim” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ankette ters kodlu soru yoktur.

Üçüncü bölümde ise Barbuto (2004) tarafından geliştirilen MSI ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette, “Yaptığım işleri başkasının beğenmesi benim için önemlidir”, “Ekstra çabalarım için fazla ödeme alırsam daha çok çalışırım”, “İş yerindeki statümü güçlendirebilmek için daha çok çalışırım” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise İşten Ayrılma Niyeti Tate vd. (1997) tarafından geliştirilen “the comprehensive workplace scale” ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır.

## 8. Araştırmanın bulguları

Bu çalışmada elde edilen cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre kullanılan ölçek, güvenilir düzeydedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayıları
Diğergamlık	0.84
Vicdanlılık	0.89
Sivil Erdem	0.81
Motivasyon	0.96
İşten Ayrılma Niyeti	0.88

Tablo 2’de görüldüğü üzere mevcut çalışmaya katılan çalışanların % 14,5’i kadın, % 85,5’i erkektir. Bu durum organize sanayi bölgesinde çalışanların büyük ölçüde erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışanların yaş durumları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 26 – 45 yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma süreleri değerlendirildiğinde çoğunluğun 1 – 10 yıl aralığında yer aldığı anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde ise katılımcıların % 38,2’si ilköğretim mezunu, % 37,3’ü lise olarak çoğunluğu temsil etmekte, ön lisans mezunu teknikerlerin % 11,8 ve bunun yanında özellikle mühendis grubunda lisans (%10) ve lisansüstü (%2,7) eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	16	% 14,5
	<i>Erkek</i>	94	% 85,5
Yaş	<i>18-25</i>	22	% 20
	<i>26-35</i>	32	% 29,1
	<i>36-45</i>	39	% 35,5
	<i>45+</i>	17	% 15,5
Çalışma Süresi	<i>1 yıldan az</i>	15	% 13,6
	<i>1-4 yıl</i>	37	% 33,6
	<i>5 -10 yıl</i>	34	% 30,9
	<i>10 yıldan fazla</i>	24	% 21,8
Eğitim Seviyesi	<i>İlk/orta okul</i>	42	% 38,2
	<i>Lise</i>	41	% 37,3
	<i>Ön Lisans</i>	13	% 11,8
	<i>Lisans</i>	11	% 10,0
	<i>Lisansüstü</i>	3	% 2,7

Bu araştırmada kurulan hipotezleri test etmek için önce pearson korelasyon analizi ve daha sonra çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Motivasyonu yüksek olan bir çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışının da yüksek olabileceği, buna bağlı olarak İşten Ayrılma Niyetinin azalacağına yönelik olarak olumlu ve arzu edilen çıktılar söz konusu olabileceği söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, Tablo 3’de görüldüğü gibi Motivasyon ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki (Diğergamlık  $r = 0,263$   $p < 0.01$ ; Vicdanlılık  $r = 0,608$   $p < 0.01$ ; Sivil Erdem  $r = 0,530$   $p < 0.01$ ); ÖVD boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti (İAN) arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki (Diğergamlık  $r = - 0,386$   $p < 0.05$ ; Vicdanlılık  $r = - 0,174$   $p < 0.05$ ; Sivil Erdem  $r = - 0,304$   $p < 0.01$ ); Motivasyon ile İşten Ayrılma Niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r = - 0,275$   $p < 0.01$ ). Bu bulgular ışığında H1,H2 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi (N=110)

	Diğergamlık	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Motivasyon	İAN	Ortalama	Stand. Sap.
<b>Diğergamlık</b>	1					3,52	1,03
<b>Vicdanlılık</b>	,271**	1				3,30	1,11
<b>Sivil Erdem</b>	,171*	,546**	1			3,29	1,02
<b>Motivasyon</b>	,263**	,608**	,530**	1		3,77	0,77
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	-,386*	-,174*	-,304**	-,275**	1	3,90	0,91

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Tablo 3’de görüldüğü üzere ÖVD’nın hem Motivasyon, hem de İşten Ayrılma Niyeti; Motivasyonun da İşten Ayrılma Niyeti ile anlamlı düzeyde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Bu ilişkilere bağlı olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, Tablo 4’de görüldüğü gibi ÖVD boyutları (Diğergamlık  $\beta = - 0,34$ ,  $p < 0.01$ ; Vicdanlılık  $\beta = - 0,13$ ,  $p < 0.05$ ; Sivil Erdem  $\beta = - 0,24$ ,  $p < 0.05$ ) ile Motivasyon ( $\beta = - 0,13$ ,  $p < 0.05$ ) değişkenlerinin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre çalışan Motivasyonu ve ÖVD, İşten Ayrılma Niyetinin %19’unu açıklamaktadır ( $R^2 = 0,193$ ). Elde edilen bu sonuca göre H4 kabul edilmiştir.

Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	Standardize $\beta$	p
<b>Diğergamlık</b>	-0,34	0,000
<b>Vicdanlılık</b>	-0,13	0,49
<b>Sivil Erdem</b>	-0,24	0,023
<b>Motivasyon</b>	-0,13	0,045

Bağımsız değişkenler: Motivasyon ve ÖVD Boyutları  
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti  
 $R=0,472$  -  $R^2 = 0,193$        $F=7,516$        $p=0,000$   
Diğergamlık ( $\beta = -0,34$ ,  $p < 0.01$ )  
Vicdanlılık ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0.05$ )  
Sivil Erdem ( $\beta = -0,24$ ,  $p < 0.05$ )  
Motivasyon ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0.05$ )

## 9. Tartışma ve sonuç

Gerçekleştirilen araştırma ile Ankara Ostim Organize Sanayinde Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiler, etkileri ve bu değişkenlerin birbirlerini açıklama düzeyleri incelenmiştir.

Mevcut araştırma Türkiye’nin önemli organize sanayi bölgelerinden birisinde çalışan işçilere yönelik olarak yapılmış olup Motivasyon, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkileri, oluşturulan bir araştırma modeli yardımıyla açıklanmıştır. Yapılan analizler

incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve kurulan hipotez 1 (H1) kabul edilmiştir. Yani motivasyonu yüksek olan bir işgören yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir (Raghoebarsing, 2011). Başka bir deyişle motivasyonu yüksek olan işgörenler, gönüllü olarak yani görev tanımlarının dışında, sorumluluk anlayışı içerisinde, samimi olarak örgütsel faaliyetlere katkıda bulunacak bununla birlikte zorunlu olmasalar dahi diğer işgörelere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını kendi istekleri ile yaparak fazladan çaba göstereceklerdir (Sezgin, 2005).

Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotez 2 (H2) kabul edilmiştir. Aynı zamanda, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş ve hipotez 3 (H3) de kabul edilmiştir. Bu bağlamda ÖVD davranışı göstererek bulunduğu örgüt içerisinde içsel tatmin yaşayan ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır. Firth vd. (2004) tarafından yapılan çalışmanın literatüre dayalı olarak geliştirilen teorik kısmında işten ayrılma niyetinin büyük oranda iş tatminsizliği, düşük seviyede örgüte bağlılık ve iş ortamında algılanan yüksek strese bağlı olarak geliştiği ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek iş tatmini sağlayan ve aynı bağlamda örgüte bağlılığı yüksek olan, ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenin işten ayrılma niyetinin düşük olacağını söylemek mümkündür. Aynı çalışmada literatüre dayalı olarak ifade edilen, iş yerinde ortaya çıkan ve işten ayrılma niyetine etki eden bazı stres kaynaklarının (örnek; iş yükü, iş belirsizliği vb.) psikolojik olarak yönetilebilmesi ve düzenlenebilmesi mümkündür. Yani stres kaynaklarının yönetilebilmesi aynı zamanda motivasyonun artması ile ilgili olması nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Ayrıca işletmelerde yapılacak düzenlemeler ile iş yükünün izlenmesi ve düzenlenmesi, sadece stresin azaltılmasına değil, aynı zamanda iş performansının yükselmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına da katkı sağlayacaktır.

Son olarak Yapılan çoklu regresyon analizine göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun, İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuş ve hipotez 4 (H4) de kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun birlikte işten ayrılma niyetinin % 19 luk bir kısmını açıkladığı görülmekte, dolayısıyla İşten Ayrılma Niyetini ortaya çıkartan başka öncüllerin olduğunu ve bunlarında araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin işten ayrılma niyetini oluşturduğu süreçte, sadece motivasyon ve ÖVD dikkate alınacak olursa işten ayrılma niyeti üzerinde ancak % 19 oranında bir etki yarattığı görülmektedir. Yani işgörenin motivasyon ve ÖVD seviyesi en düşük seviyede olduğu bir durum düşünüldüğünde, işgörenin işten ayrılma niyetine sahip olması için başka sebeplere de baktığı görülmektedir. Dolayısıyla işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde motivasyon ve ÖVD'nin etkisi var olmakla birlikte, başka öncüller var olmadığı sürece bu etki işgörenin işten ayrılma niyetini bütünüyle ortaya çıkaramamaktadır.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olmakla birlikte; ÖVD ve Motivasyonun, İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi mevcuttur. Bu negatif yönlü etki bağlamında işletme yöneticilerinin, işgörenlerin motivasyon seviyelerini yükseltecek ortamları sağlaması ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek şekilde yönlendirmesi durumunda işletmelerde performans artışının ortaya çıkacağını ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağını söylemek mümkündür. Bu bağlamda literatürde geçen ve bu çalışmanın teorik kısmında anlatılan, Araçsal Motivasyon, Benlik Kavramı Dış Motivasyon ve Amaca yönelik motivasyonu yükseltmeye yönelik davranışlar işletme yöneticileri tarafından uygulanabilir. Ayrıca işgörenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları da terfi ve ücret artışı uygulamalarında performans ile birlikte değerlendirmeye alınabilir.

Yapılan çalışmada sadece adı geçen üç değişken üzerinde durulmuştur. Bu alanda yapılacak diğer çalışmalarda araştırmacılar; çalışanların güven algısı, iş performansı, iş tatmini, ve örgütsel bağlılık değişkenlerini kullanarak, çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini açıklamaya yönelik çalışmalar yapabilir ve alan yazımına anlamlı katkılarda bulunabilirler.

**Kaynakça**

- Alsar, Ç. O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Aktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Konya, 1-117.
- Altıntaş, C. F. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Aydoğan, E. ve Delibaş M. B. (2017). Ahilik Kurumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52, 1-18.
- Aydoğan, E. ve Dinçer E. (2017). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 48-66.
- Barbuto, J. E. Jr. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper*, 39, 26-40.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan E. (2014). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 159-180.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, Advance online publication*, 1-29.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005, Güz). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ersari, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. A. and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Göksel, A. ve Aydınhan B. (2012). Lider – Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2) 2008, 174-190.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Menevis, İ., Mehmadağic H. L. ve Baddar. L. (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1-409.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Le Pine, J. A., Erez, A. and Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. M. and Paine, J. B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Netemeyer, G. R., Boles, J. S., McKee, D. O. and McMurrian, R. (1997 July). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Organ, W. D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. and Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 299-318.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-12.
- Raghoebarsing, C. (2011). Organizational Citizenship Behavior & Work Motivation in the Granite Mining Industry in West-Suriname, (Yüksek Lisans Tezi). Maastricht School of Management Üniversitesi, Lim A Po Institute for Social Studies, Yönetim ve Finans Anabilim Dalı, 1 - 87.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 23-27.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Tang, T. L. ve İbrahim, A. H. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, 529-548.
- Toode K., Routasalo, P. and Suominen T. (2010). Work Motivation of Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 246 -257.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 (Ocak - Mart 2013), 87-108.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-170.
- Wahyuni D. U., Christiananta B. and Eliyana A. (2014 April). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.
- Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.