

## İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

### The Effect of Human Resources Practices on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior

*Mahmut AKIN\**

**Başvuru Tarihi:** 17.10.2019

**Kabul Tarihi:** 25.10.2019

#### Özet

İnsan kaynakları işletmelerin en önemli varlığı ve rekabetteki en önemli silahıdır. Bu yüzden örgütlerde insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel davranışlar açısından nasıl bir etki oluşturacağı konusundaki merak bu çalışmanın düşünce altyapısını oluşturmaktadır. Bu kapsamda öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini hakkında yazın taraması yapılmıştır. Devamında, Kayseri’de faaliyet gösteren 5 büyük ölçekli işletmedeki mavi yakalı çalışanların, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini ölçeklerindeki ifadelerine ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Elde edilen veri setine uygulanan korelasyon analizinin sonucuna göre insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Uygulamaları, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

\* Bozok Üniversitesi İİBF, mahmut.akin@bozok.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0732-0483

**Abstract**

Human resources are the most important asset and the most important weapon in competition. For this reason, human resources practices in organizations are of great importance. The curiosity about how human resources practices will have an impact on organizational behaviors constitutes the thought base of this study. In this context, first of all, literature review was conducted about organizational citizenship behaviors and job satisfaction. In addition, human resources practices, organizational citizenship behaviors and job satisfaction scales were applied to blue-collar employees in 5 large-scale enterprises operating in Kayseri. According to the results of the correlation analysis applied to the data set, it has been found that human resources practices have a significant and positive relationship with job satisfaction and organizational citizenship behaviors. In addition, according to the results of regression analysis, it has been seen that human resources applications positively affect job satisfaction and organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Human Resources Practices, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

**Giriş**

Küresel rekabette üstünlüğün sırrı insan kaynaklarıdır. İşletmeler insan kaynaklarının omuzlarında yükselir. İnsan kaynaklarının değerinin farkında olmayan, onlara özen göstermeyen, yeterli imkânlar sağlamayan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve bunu sürdürmeleri mümkün değildir. Nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve başarılı bir şekilde çalışmalarını sağlayabilmek için insan kaynakları uygulamaları önem taşımaktadır. Adil ve etkili insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesinin, çalışanları motive etmesi, iş tatminlerini artırması ve böylece daha kaliteli iş çıkarmalarını sağlaması beklenir (Maimako ve Bambale, 2016: 3).

Günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının severek ve istekli bir biçimde çalışmaları, iş tatminlerinin yüksek olması, tanımlı görevlerini gereği gibi yapmalarının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları da göstermeleri beklenmektedir.

Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı, işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların iş tatminlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları konularında çok sayıda araştırma yapılmış olması rağmen üç konuyu birlikte ele alan çalışma sayısı azdır. Bu çalışmada özellikle insan kaynakları uygulamalarının etkilerine dikkat çekilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmaya öncelikle yazın taramasıyla başlanmış, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini ile ilgili yapılmış çalışmalar değerlendirilmiştir. Devamında Kayseri’de faaliyet gösteren büyük ölçekli beş mobilya fabrikasında, hazırlanmış olan araştırma formu çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma formunda yer alan ölçeklerin ilgili değişkenleri

ölçebildiği, araştırma katılımcılarının verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır. Ölçeklerle elde edilen veriler regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutularak sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırma yalnızca mobilya sektöründeki beş firmayı kapsadığı için genelleme imkânı sınırlıdır. Farklı sektörlerde ve daha geniş örneklem içeren çalışmalar yapılırsa elde edilen sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.

Aşağıda araştırmanın değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini hakkında yazın taramasından elde edilen bilgiler verilecektir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu kısımda araştırma başlıklarından birisi olan ÖVD'nin tanımı ve boyutları, kuramsal temeli, öncülleri, önemi ve sonuçları başlıklarında bilgi verilecektir.

### **ÖVD'nin Tanımı ve Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) , örgütün ödüllendirme sisteminde doğrudan ve açıkça değerlendirmeye alınmayan ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan isteğe bağlı davranışlardır (Organ, 1997: 86). ÖVD'nin resmi ödüllendirme sisteminde bulunmaması, bu davranışların hiçbir zaman ödüllendirilmeyeceği anlamına gelmez. ÖVD gösteren kişiler çalışma arkadaşları ve yöneticiler üzerinde oluşturacakları olumlu izlenim sayesinde farklı şekillerde ödüllendirilebilirler. Fakat bu ödüllendirme resmi olarak belirlenmemiştir ve kesin değildir (Organ, 1997:87). Son zamanlarda ÖVD'nin performans değerlendirme sistemlerinde doğrudan veya dolaylı olarak dikkate alındığı ve ödüllendirildiği kabul edilmektedir (Dalal, 2005: 1241; Gürbüz, 2006: 51).

ÖVD ile ilgili çözülmesi gereken bir problem; “rol davranışları” ile “fazladan rol” davranışları arasındaki farktır. Büro çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, rol davranışlarıyla fazladan rol davranışları arasındaki sınırın açıkça tanımlanmadığı görülmüştür. Bu durumda personelin ÖVD, bireysel sorumluluklarını ne kadar geniş tanımladıklarına bağlı olarak şekillenecektir (Morrison, 1994: 1543). Örgüt yöneticileri rol davranışlarının ve fazladan rol davranışlarının neler olduğunu personelin tercihlerine bırakmamalı, işin başarısı için çok önemliyse, çalışma arkadaşına yardım etmek gibi davranışlar da rol tanımları içerisinde yer almalıdır (Morrison, 1994: 1563).

Organ ve arkadaşları başlangıçta ÖVD'nin başkalarını düşünme (kişisel) ve vicdanlılık (örgütsel) olmak üzere iki boyutu bulunduğunu ifade etmişlerdir. ÖVD'nin iki boyutlu modeli, daha karmaşık ÖVD modellerinin temelini oluşturmuştur. İki boyutlu modelin ardından, Organ tarafından getirilen öneri ile ÖVD beş boyutta ele alınmaya başlanmıştır (Dalal, 2005: 1242; Van vd., 1994: 794).

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu şunlardır; özgecilik veya diğergamlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem (Karabey ve İşcan, 2007:232-233; Gürbüz, 2006: 55).

*Özgecilik*, örgüt içerisinde işlerin yapılmasıyla ilgili olarak diğer çalışanlara karşılıksız olarak yardım etmeyi içerir. İşinde başarısız olan arkadaşına destek olma, sağlık problemlerinden dolayı işe geç kalan arkadaşının işini üstlenme, işe yeni başlayan

arkadaşına işe alıştırma yardımında bulunma, iş yükü ağır olan arkadaşına yardım etme, arkadaşının ihtiyaç duyduğu materyalleri temin etme gibi uygulamaları içerir.

*Vicdanlılık*, işe devam etme, dakiklik, örgütün kaynaklarını koruma gibi konularda rol davranışlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmaktır. İşi bitirmek için fazladan çalışma, kötü hava şartlarında ve hasta olduğu zamanlarda işe gelme, çay molalarını zamanında bitirme, toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına uyma, örgütün su, elektrik ve yakıt gibi kaynaklarını tasarruflu kullanma davranışları bu kapsamdadır.

*Centilmenlik*, çalışanların kendi aralarında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek davranışlardan kaçınmaları, iş arkadaşlarına saygılı olmaları, küçük sorunlardan dolayı şikâyette bulunmamaları, sorunları büyütmemeleri, yapıcı olmaları, dışarıda örgüt imajını korumaları ve örgüt faaliyetlerini savunmaları tarzındaki davranışlardır.

*Nezaket*, örgüt içerisinde birbirlerinin karar ve davranışlarından etkilenecek kişilere yönelik olumlu davranışlar göstermeleridir. Verilecek bir karardan veya atılacak bir adımdan etkilenecek çalışma arkadaşlarına ve onların haklarına saygılı olma, bilgi verme, görüşlerini alma, onlara gerekli uyarıları yapma şeklindeki davranışlardır.

*Sivil Erdem*, örgütün faaliyetleriyle ilgilenecek gelişimine destek olmayı içerir. Örgütle ilgili sorunların tartışılmasına katılma ve çözüm önerileri getirme, örgüt içerisindeki değişimleri benimseme ve çalışanlarca benimsenmesine yardım etme şeklindeki davranışları içerir.

Her ne kadar ÖVD'nin yukarıda ifade edilen boyutları arasında korelasyon bulunsa da, örgüt çalışanları, kişilik farklılıkları, yapısal engeller, teşvikler, onaylama, yöneticilerin tarzı ve yöneticilerin beklentileri gibi unsurlardan dolayı bazı boyutlarda yer alan davranışları daha fazla sergileyebilirler (Van vd., 1994: 765).

ÖVD kavramına yakın kavramlardan birisi bağlamsal performanstır (Organ ve Ryan, 1995: 776). Bağlamsal performans, örgüt mensuplarının, örgütte gerçekleştirilen tüm işlere katkı sağlayabilen, iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan her türlü faaliyeti sonucunda ortaya çıkan performanstır. ÖVD ile bağlamsal performans arasındaki temel fark ÖVD karşılığında önceden belirlenmiş resmi bir ödül söz konusu olmazken bağlamsal performansın ödüllendirilmesidir (Özdevecioğlu vd., 2014: 4-5).

### **ÖVD'nin Kuramsal Temeli**

Örgütsel vatandaşlık davranışları 1980'li yıllarda yazında yerini almasına rağmen, önceden geliştirilmiş bazı teorilere dayanmaktadır. Bunlardan birisi Sosyal Mübadele Teorisidir (Gürbüz, 2006: 52). Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. SMT'nin özünde taraflardan birinin diğerine bir katkı sağladığında, diğer tarafın da bu katkıya aynı şekilde karşılık vermesinin beklenmesi vardır. Karşılığın ne zaman ve ne şekilde verileceği gönüllülük esasına göre şekillenir. Tarafların değişimden elde edecekleri kazançlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin

takdirine bırakılır. Bu yüzden SMT geleceğe yönelik niteliği belirlenmemiş yükümlülükler ortaya çıkarır. SMT'nin işleyişi güven ve arkadaşlığa dayalıdır.

Dolayısıyla SMT kapsamında ÖVD'nin gösterilmesi personelin, örgütlerinin kendilerine ne kadar katkı sağladığına ve nasıl davranıldığına ilişkin algılamalarına bağlıdır. Özellikle algılanan örgütsel adalet ve örgütün çalışma şartları bu konuda büyük önem taşımaktadır. Adaletsizlik algılaması ve olumsuz çalışma şartlarının bulunması durumunda personel ÖVD göstermeyeceği gibi, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar da sergileyecektir. (Gürbüz, 2006: 53).

ÖVD'nin dayandığı diğer bir teori, Adams'ın eşitlik teorisidir. Kişi örgüt için gösterdiği gayret karşılığında elde ettiği ödülleri başkalarının gösterdiği gayret karşılığında örgütten aldıkları ödüllerle kıyaslar. Adalet algılaması ortaya çıkarsa bu durum kişinin ÖVD sergilemesine katkı sağlayacaktır (Smith vd., 1983: 655). Bu durum örgütlerde performans değerlendirme ve ödüllendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Bir örgütte yüksek düzeyde gayret göstererek yüksek performans gösteren kişiler, düşük gayret ve performans gösteren kişilere göre daha fazla ücret ve ödül elde edemezlerse adaletsizlik algılaması oluşur. Bu durum da ÖVD'nin gösterilmesine engel olur.

### **ÖVD'nin Öncülleri**

Yapılan araştırmalar ÖVD'nin en güçlü öncülünün iş tatmini olduğunu göstermiştir (Organ ve Ryan, 1995: 775; Smith vd., 1983: 654; Gürbüz, 2006: 57). Dolayısıyla örgütlerde çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmaları, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecekleri anlamına gelir. Çalışanlar kendilerine sunulan imkânların ve işlerinden memnuniyetlerinin karşılığı olarak çalıştıkları kuruma, resmi görevlerinden daha fazla katkı sağlamaya çalışırlar (Robbins ve Judge, 2012: 85).

ÖVD'nin diğer öncülleri ise, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği, çalışanın özellikleri, işin özellikleri, çalışma ortamı, görev bağımsızlığı ve örgütsel özelliklerdir. Bu unsurlar ÖVD'na bazen doğrudan, bazen de iş tatminini artırarak dolaylı şekilde katkı sağlamaktadır (Organ ve Ryan, 1995: 775; Smith vd., 1983: 655; Farh vd., 1997: 421; Gürbüz, 2006: 57).

Yapılan araştırmalarda ÖVD'nin farklı öncüllerinin de bulunduğu belirlenmiştir. Belirlenmiş olan bu öncüller aşağıda sıralanmıştır:

- Personelin, örgütlerinin dış imajlarını yüksek bulmaları durumunda, örgütleriyle özdeşleşmelerinin yükseldiği, örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı görülmüştür (Karabey ve İşcan, 2007: 231).
- Personelin, örgütlerine duygusal bağlılıklarının yüksek olması ve örgütleriyle psikolojik sözleşmelerini olumlu yönde algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği görülmüştür (Gürbüz, 2006: 48,54).
- Toplumcu kültür yapısının değerlerine sahip insanların bireyci kültür yapısının değerlerine sahip insanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

- Kontrol amaçlı olarak personelin izlenmesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına sebep olduğu görülmüştür. Bazı izleme türleri ise örgütsel adalet algılamasını artırdığı için ÖVD'yi artırmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993:527).

Buraya kadar ÖVD'nin ortaya çıkmasına katkı sağlayan farklı öncüller ifade edilmesine rağmen, çalışanların ÖVD sergilemeleri, mutlaka bir karşılık için değildir. İnsanlar, kültürel özellikleri, değer yargıları ve inançlarından dolayı karşılıksız olarak ÖVD gösterebilirler (Gürbüz, 2006: 54).

### **ÖVD'nin Önemi ve Sonuçları**

ÖVD ile ilgili yazında oldukça fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Konu üzerinde bu derecede fazla durulmasının sebebi öneminden ve güncelliğini yitirmemesinden kaynaklanmaktadır. Rekabetçi iş dünyasında örgütler, resmi iş tanımlarında yazılı olan işlerden daha fazlasını gönüllü olarak yapmaya istekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalarda bu nitelikte çalışanları olan örgütlerin diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 26; Gürbüz, 2006: 49). ÖVD'nin örgüt performansını artırdığını doğrulayan çok sayıda araştırma sonucu bulunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 133).

Farklı araştırmalarda ÖVD'nin yüksek düzeyde sergilendiği örgütlerde, personelin iç motivasyonlarının ve kendilerine güvenlerinin arttığı, işgücü devir hızının düştüğü, personel arasındaki çatışmaların azaldığı, verimliliğin ve performansın yükseldiği görülmüştür (Gürbüz, 2006: 57).

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkiler**

Morrisson (1996), bir kurumun insan kaynakları yönetimine ilişkin politika ve uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarmada etkili olduğunu savunmaktadır. Morrison, (1996) özellikle, seçim ve sosyalizasyon, değerlendirme ve ödüllendirme, kural ve iş tanımları politika ve uygulamalarına ilişkin işletmeler tarafından kabul gören yaklaşımların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre bir kurumun sahip olduğu insan kaynağını yönetme şekli, çalışan-işveren ilişkisi ve koşulları örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yazına kazandırılmasında birçok önemli çalışmaya imza atan Organ (1990)'da insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi belirtmektedir.

Paré ve Tremblay (2007) Kanada Bilgi İşlem Derneği'nin Quebec'deki üyeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada insan kaynakları uygulamaları, işlem adaleti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmışlardır. 394 bilgi teknolojisi uzmanından elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucunda tanınma uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık



davranışı arasında 0,38 düzeyinde, güçlendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,18 düzeyinde, adil ödüllendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,15 düzeyinde, yetenek geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,28 düzeyinde ve bilgi paylaşımı uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,20 düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Sun ve arkadaşları (2007) Çin Halk Cumhuriyeti'nin doğu sahil bölgesinde yer alan 12 şehirde faaliyet gösteren otellerdeki 81 insan kaynakları yöneticisi ve 405 denetmenden elde ettikleri verilerle yapmış oldukları analizler sonucunda insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,38 düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Yang (2012) ise gerçekleştirdiği çalışmada insan kaynakları uygulamaları, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmıştır. Tayvan'daki restoranlarda çalışan 172 katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda tanınma uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,33 düzeyinde, güçlendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,38 düzeyinde, adil ödüllendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,38 düzeyinde, yetenek geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,52 düzeyinde ve bilgi paylaşımı uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,40 düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Lam ve arkadaşları (2009) ise insan kaynakları uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada kullandıkları verileri Çin-Japonya ortak girişimi ile dünya pazarlarına bir dizi otomobil, motosiklet ve güç ekipmanı sunan dünyaca ünlü bir otomobil üreticisinde istihdam edilmiş olan 37 yönetici ve 115 çalışandan toplamışlardır. Yapılan analizler sonucunda insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,50 düzeyinde bir ilişki tespit etmişlerdir. Regresyon analizi sonucunda ise insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır ( $\beta = ,65$ ).

### **İş Tatmini**

Çalışan insan, ömrünün önemli kısmını iş yerinde geçirmektedir. Kişinin yaşamında mutlu olabilmesi ve psikolojik olarak sağlıklı olabilmesi için işinden memnuniyet duyması önemlidir. (Keser ve Güler, 2016: 231). İş tatmini, üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmış bir kavramdır. Konu ile ilgili geçmişten günümüze yaklaşık on bin makalenin yayınlandığı belirlenmiştir (Wright, 2006: 262). İş tatminine bu kadar büyük ilgi gösterilmesinin sebebi insan kaynaklarının verimliliğine katkı sağladığının düşünülmesidir (Wright, 2006: 262).

İş tatmininin ilk tanımlarından birini 1931 yılında çok sayıda vaka analizi gerçekleştiren Fisher ve Hanna yapmıştır. Onlara göre iş tatmini; “düzenli olmayan duygu durum

eğiliminin bir ürünüdür” (Zhu, 2013:293). Locke’un (1969:10) İş tatmini nedir? Başlıklı makalesinde iş tatmininin; “kişinin işini değerlendirdiğinde ortaya çıkan memnuniyet verici duygusal durum” olarak tanımlandığı görülmektedir. Churchill ve arkadaşları (1974:255) iş tatminini; “ücret, ödüllendirme, çalışma arkadaşları, meslek ve yöneticileri kapsayan duygusal ifadeler” olarak tanımlamıştır. Davis’e (1988:96) göre iş tatmini, “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur”. Robbins ve Judge’a (2012:76) göre ise iş tatmini, “bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu iş hakkında oluşan pozitif duygudur.”

Bütün bu tanımlar değerlendirildiğinde iş tatmini; kişinin işinden memnuniyet düzeyi olarak kabul edilmiştir. İş tatminini tanımlamanın ardından, nelerin iş tatmini sağladığının belirlenmesi gereklidir.

İş tatmini alanında çalışma yapan öncü isimlerden birisi Hopprock’tur (Bowling ve Cucina: 2015:109). Hopprock 1932 yılında iş tatmini ile ilgili yaptığı ilk çalışmada, kişinin iş yerindeki sosyal statüsünün, sahip olduğu otonominin, çalışma arkadaşları ve yöneticisiyle ilişkilerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Daha sonra 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da benzer sonuçlar elde etmiş ve bu çalışmayı içeren iş tatmini isimli bir kitap yayınlamıştır (Bowling ve Cucina: 2015:110).

İş tatmini alanında göze çarpan diğer araştırmacı Super (1939:547) yayınladığı makalede iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin sırasıyla, işin doğası, ekonomik faktörler ve yönetim politikaları olduğunu ifade etmiştir. Araştırmasının diğer bir bulgusu da yaşla birlikte iş tatmininin artmasıdır.

İş tatmini konusunda çalışmalar yapan Vroom 1962 yılında iş tatmininin kaynaklarını 7 başlık altında toplamıştır. Bunlar; ücret, yönetici, çalışma arkadaşları, işin içeriği, teşvikler ve örgüttür. (Zhu, 2013:293).

Robbins ve Judge’a (2012:82) göre iş yerinin sosyal ortamı çalışanların iş tatminleri ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla çalışma arkadaşları ile iyi ilişkileri bulunan ve onlardan sosyal destek gören çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması beklenir.

Seashore ve arkadaşları iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve çevresel faktörler olarak ikiye ayırmışlardır (Zhu, 2013:293). Bireysel faktörler; demografik özellikler, yetenek, karakter, algı, beklentiler, çalışma süresidir. Çevresel faktörler ise; İş ortamı, örgüt ortamı, endüstriyel ortam, politik ve ekonomik ortamdır.

Konu üzerinde yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde iş tatminini açıklayan faktörlerin benzerlik gösterdikleri görülmektedir. İş tatmini yazınına göre iş tatminini açıklayan beş temel faktör bulunmaktadır Bunlar, “ücret, işin özelliği, yönetim politikaları, çalışma arkadaşları ve kariyer fırsatlarıdır” (Keser ve Güler, 2016: 231; Aziri, 2011:81)

Bu faktörlerden ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi değerlendirilirken kişinin refah seviyesine bakılması gereklidir. Yeterli refah seviyesine ulaşmış çalışanlar için ücretin iş tatmini sağlama etkisi ortadan kalkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:82).



Wexley ve arkadaşları iş tatmininin oluşmasında beklentilerle, beklentilerin gerçekleşme düzeyine dikkat çekmişlerdir. Onlara göre kişinin iş tatmini veya tatminsizliği beklediği iş ortamı ile gerçekleşen iş ortamının ne derecede örtüştüğüne bağlı olarak şekillenir (Zhu, 2013:293). İş ortamında iş tatminini etkileyen unsurlar; ücret, yönetim tarzı, iş, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ve teşviklerdir. Kişinin iş ortamına yönelik beklentilerinin oluşmasında ise; kişisel özellikleri, ihtiyaçları, geçmiş iş deneyimleri ve toplumun mevcut özellikleri rol oynar. Dolayısıyla şartlar herkes için aynı olmasına rağmen işgörenlerin iş tatminleri farklılık gösterir. Beklentileri düşük olan kişinin iş tatmini yüksek olurken, beklentileri yüksek olan kişinin iş tatmini düşük olabilir.

Örgütlerde iş tatmininin yüksek veya düşük olmasının sonuçlarının neler olabileceği konusunda da araştırmalar yapılmış ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Wexley ve arkadaşları iş tatmininin çıktılarını bireysel, örgütsel ve sosyal olarak üçe ayırmışlardır (Zhu, 2013:293). Bireysel çıktılar, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlardır. Örgütsel çıktılar, işgücü devir hızı ve devamsızlık oranı gibi sonuçlardır. Sosyal çıktılar ise, milli gelir ve sosyal istikrar gibi sonuçlardır.

İş tatmininin sonuçları konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre, iş tatmini yüksek çalışanların bulunduğu işletmelerde, verimliliğin, çalışan performansının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel bağlılığın, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu, devamsızlık, işgücü devir hızı, iş kazaları, işe alım-egitim maliyetlerinin ve sapkın davranışların düşük olduğu belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2012:83-87; Aziri,2011:79; Maimako ve Bambale, 2016: 3).

Araştırmamızda ele alınan ve iş tatmini ile ilişkisi olduğu düşünülen ikinci konu insan kaynakları uygulamalarıdır. Yapılan araştırmalarda seçim ve işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatminleriyle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi görülmüştür (Maimako ve Bambale, 2016:9; Ijigu, 2015:7; Alzalabani ve Modi, 2014:47). Bu durum etkili insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Fakat gözden kaçırılmaması gereken bir konu vardır. İşletmelerde daha çok ve daha iyi insan kaynakları uygulaması gerçekleştirilmesi doğrudan çalışanların iş tatminlerini yükseltmemektedir. Bu noktada etkili olan konu insan kaynakları uygulamalardan hangilerinin popüler olduğu ve çalışanların hangilerini talep ettiği. İnsan kaynakları uygulamalarının algılanan popülerliği ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla Popüler olmayan ve çalışanların istemediği insan kaynakları uygulamaları iş tatminine katkı sağlamamaktadır. (Byrne vd., 2010: 451).

Yapılan bir araştırmada, beceri artırıcı, motive edici, işe gönülden adanmayı güçlendirici insan kaynakları uygulamalarının her birinin çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada, beceri artırıcı ve motive edici insan kaynakları uygulamalarının hem iç hem de dış iş tatmini ile işe gönülden adanmayı güçlendirici insan kaynakları uygulamalarının ise yalnızca iç iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2011:

925-926) Farklı araştırmalarda da insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini güçlendirdiği görölmüştür. (Absar vd., 2010:31)

Araştırmamızda ele alınan ve iş tatmini ile ilişkisi olduğu düşünölen üçüncü değişken örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Yapılan çok sayıda araştırmada iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görölmüştür. (Jena ve Goswami, 2013:43; Sawitri vd., 2016:41; Biswas ve Mazumder, 2017:13; Andrade vd., 2017:256; Lu vd., 2013:173; Ünal, 2013:263) Organ ve Ryan yaptıkları meta analitik çalışmada değerlendirdikleri 55 araştırmada iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Biswas ve Mazumder, 2017:10). Bateman ve Organ iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açmasının iki sebebini ifade etmiştir. Birincisi, kişinin işinden memnuniyetinin yüksek olmasına karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesidir. İkincisi, iş tatmininin kişide oluşturduğu olumlu duygusal durumun örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olmasıdır. İş yerinde mutlu ve tatminli olan çalışan bunun karşılığını işyerine vermek için kendini sorumlu hissetmektedir. (Jena ve Goswami, 2013:43) Bu durum sosyal değerrişim teorisi ile uyumludur.

### **Yöntem**

Çalışmanın bu bölümünde, Kayseri’de mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olan 5 büyük ölçekli işletmede istihdam edilmiş olan işğörenlerden çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu vasıtasıyla elde edilen verilerle gerçekteşirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı, kısıtları, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezler ile araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bölümün son kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

### **Ana Kitle ve Örnekleme**

Araştırmanın ana kütesini Kayseri’de mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olan 5 büyük ölçekli mobilya işletmesinde çalışan mavi yakalı işğörenler oluşturmaktadır. Ana kütlede yer alan toplam mavi yakalı çalışan sayısı öğrenilememiştir. Ancak bu beş işletmedeki 398 işğörenden veri toplanmıştır. % 5 güven aralığında örnek büyüklüğünün 322 olması durumunda çok büyük (500.000 ve üzeri) ana kütleleri bile temsil edebilmektedir (Kurtuluş, 1998:236). Bu durumda Toplanmış olan veri sayısının ana kütleyle temsil edebilecek büyüklükte olduğu söylenebilir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın temel kısıtlarını çoğu çalışmada olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtları oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütesini Kayseri ilinde mobilya üretimi yapan 5 işletmede çalışmakta olan tüm mavi yakalı işğörenler oluşursa da, işğörenlerin tamamına ulaşılamamış, ulaşılabilen 398 kişi ile çalışma gerçekteşirilmiiştir.

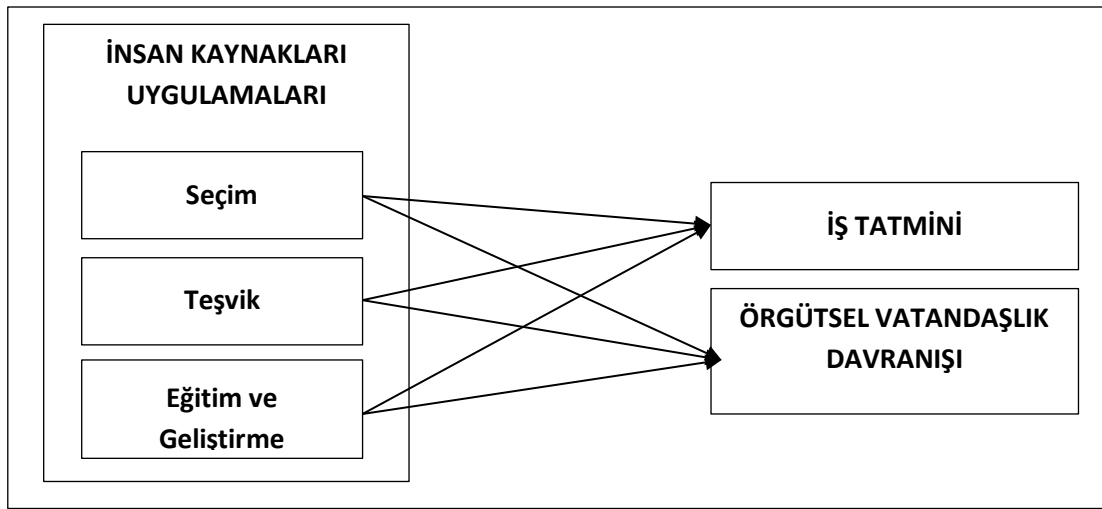
İşgörenlerin anket formunu doldurmak için zaman ayırmak istememesi ve isteksiz davranmaları da araştırmannın başka bir kısıtını oluşturmuştur. Ayrıca anket formunda yer alan tüm ifadelerin katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşıldığı ve objektif olarak cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak biçimlendirilmiş veri formu olan anket (Nakip, 2004: 97) kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiş olan ölçeklerde yer alan toplam üç değişkene ait 60 ifade; ikinci bölümünde ise katılımcılara ait 4 demografik değişken yer almaktadır.

Tüm ölçeklerde yer alan ifadeler 5 dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır. Derecelendirme, “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” (5), şeklinde yapılmakta ve puanlanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin bilgiler yer alacaktır.

**İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği:** Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Collins ve Smith (2006) tarafından geliştirilmiş olan, 16 ifade ve 3 alt boyuttan oluşan “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları Seçim, Terfi, Eğitim ve Geliştirme şeklindedir. Bu

ölçekteki ifadelerle verilen cevaplara göre personelin insan kaynakları uygulamaları hakkında olumlu veya olumsuz bir algıya sahip olduğu öğrenilebilmektedir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek amacıyla Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerle verilen cevaplara göre kişinin hangi düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiği belirlenebilmektedir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini tespit etmek amacıyla 2 boyut ve 20 ifadeden oluşan “Minnesota İş Tatmin Envanteri” kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplara göre kişinin işinden ne ölçüde tatmin olduğu belirlenebilmektedir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın ana kümesini Kayseri’de mobilya üretimi yapan büyük ölçekli 5 işletmede çalışmakta olan mavi yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışmakta olan tüm mavi yakalı işgörenlerle yüz yüze görüşülerek anket formu uygulanmış ve araştırmaya esas teşkil edecek verilerin toplanması sağlanmıştır.

Anket yardımı ile birincil kaynaktan toplanan veriler istatistiksel paket programları yardımıyla değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmede ilk olarak ifadelerle verilen cevapların güvenilirliğine bakılmış, frekans dağılımları incelenmiş, değişkenlerin arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin derecelerini ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve daha sonra araştırma ile ilgili hipotezin test edilmesinde regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### **Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce araştırma ölçeklerinin güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Güvenilirlik, ölçümün tutarlılığının göstergesidir. Ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonucu vermelidir. Yani bağımsız ölçümlerde benzer kararlı sonuç alınmalıdır. Güvenilirlik bir ölçme aracında bütün ifadelerin birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1998:118).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği 0,913, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,850 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0,872 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan içsel tutarlılık oranları, ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçülmek istenilen değişkenleri büyük olasılıkla doğru biçimde ölçtüğünü göstermektedir.

### Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin bulgular, frekans analizleri sonucunda elde edilen veriler ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ile araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Cevapların Dağılımları**

CİNSİYET	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	77	19,4
Erkek	321	80,6
YAŞ	Frekans	Yüzde (%)
25 Yaş ve Altı	244	61,3
26-30 Yaş Arası	89	22,3
31-35 Yaş Arası	40	10,1
36 Yaş ve Üzeri	25	6,3
MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde (%)
Evli	242	60,9
Bekâr	156	39,1
EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	33	8,3
Ortaokul	106	26,6
Lise	248	62,3
Üniversite	11	2,8
TOPLAM	398	100

Tablo 1’de demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları görülmektedir. Cinsiyetleri itibariyle katılımcıların dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğun erkek katılımcılardan oluştuğu (%80,6), kadın katılımcıların oranının çok düşük olduğu (%19,4) görülmektedir. Medeni durumları itibariyle katılımcıların %60,9’u evli, %39,1’i ise bekârdır. Katılımcıların büyük bir kısmının 25 yaş ve altı (%61,3) olduğu ve eğitim durumlarına bakıldığında ise %62,3’ünün lise mezunu olduğu görülmektedir.

### Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
----------	----------	----------------	---------

<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	3,0443	0,73259	0,537
<b>Seçim</b>	3,0842	0,93009	0,865
<b>Terfi</b>	3,1778	0,77547	0,601
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	2,9541	0,80396	0,646
<b>İş Tatmini</b>	3,3469	0,55671	0,31
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	3,2435	0,56371	0,318

Değişkenlere verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında değerlerin 2,95 ile 3,35 puan aralığında değerler almışlardır. Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya değerlerine bakıldığında ise değerlerin 0,56 ile 0,93 arasında değiştiği görülmektedir.

### Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan insan kaynakları uygulamaları ve alt boyutları ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

*Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları*

	1	2	3	4	5	6
<b>1. İnsan kaynakları Uygulamaları</b>	1					
<b>2. Seçim</b>	,815**	1				
<b>3. Teşvik</b>	,844**	,665**	1			
<b>4. Eğitim ve Geliştirme</b>	,890**	,539**	,626**	1		
<b>5. İş Tatmini</b>	,280**	,300**	,313**	,187**	1	
<b>6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	,476**	,431**	,493**	,407**	,642**	1

\*\*= Korelasyonlar %1 Düzeyinde Anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda %1 anlamlılık derecesinde; insan kaynakları uygulamaları ile iş tatmini arasında % 28 düzeyinde, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında % 47,6 düzeyinde, seçim politikaları ile iş tatmini arasında %30 düzeyinde, seçim politikaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif %43,1 düzeyinde, teşvik politikaları ile iş tatmini arasında %31,3 düzeyinde, teşvik politikaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif %49,3 düzeyinde ve son olarak eğitim ve geliştirme politikaları ile iş tatmini arasında %18,7 düzeyinde, eğitim ve geliştirme politikaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise pozitif %40,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.



### Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan insan kaynakları uygulamaları alt boyutları ile bağımlı değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkiler ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Hipotezleri test etmek için kurulan birinci modelin bağımlı değişkeni iş tatmini, ikinci modelin bağımlı değişkeni ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

**Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
Sabit	2,606	22,044	0					
Seçim	0,105	2,695	0,007					Kabul
Teşvik	0,164	3,246	0,001					Kabul
Eğitim ve Geliştirme	-0,035	-0,803	0,423					Red
				<b>0,338</b>	<b>0,114</b>	<b>16,968</b>	<b>0</b>	
Değişken	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
Sabit	1,971	18,159	0					
Seçim	0,095	2,661	0,008					Kabul
Teşvik	0,223	4,821	0					Kabul
Eğitim ve Geliştirme	0,092	2,324	0,021					Kabul
				<b>0,522</b>	<b>0,272</b>	<b>49,098</b>	<b>0</b>	

Tablo 4’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan iki modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak kurulan iki modelinde istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki etkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında ise birinci model için R değeri 0,338 ve R<sup>2</sup> değeri 0,114, ikinci model için ise R değeri 0,522 ve R<sup>2</sup> değeri 0,272 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre iş tatmininin % 11’i insan kaynakları uygulamaları ile açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise % 27’sinin insan kaynakları uygulamaları ile açıklanmaktadır.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki etki düzeyini gösteren **beta** katsayılarından birinci modelde iş tatmini ile seçim ve teşvik politikaları arasında, ikinci modelde ise insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarının tamamı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

## Sonuç

İnsan kaynakları, işletmelerin rekabet ortamındaki en önemli ve taklit edilemeyen kaynaklarıdır. Bu yüzden insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri tespit edilebilirse, örgütsel davranışların istenilen yönde şekillenmesini sağlayabilecek tedbirler alınabilir. Bu kapsamda bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini için yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra Kayseri’de faaliyet gösteren büyük ölçekli beş mobilya fabrikası çalışanlarına hazırlanmış olan araştırma formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler korelasyon ve regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizi sonucuna göre, insan kaynakları uygulamaları olan seçim, teşvik, eğitim ve geliştirmenin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucuna göre ise, seçim ve teşviğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, eğitim ve geliştirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. İnsan kaynakları uygulamaları iş tatmininin % 11’ini açıklamaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları uygulamaları olan seçim, teşvik, eğitim ve geliştirmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarının % 27’sini açıklamaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre çalışmakta olduğu örgütün, personel seçimi, teşvik, eğitim ve geliştirme alt başlıklarındaki insan kaynakları uygulamalarından memnun olan personelin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenir. Diğer taraftan personel seçimi ile teşvik başlığındaki uygulamalardan memnun olanların da iş tatminlerinin artması beklenir. Gerçekleştirilen korelasyon analizinde insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki (Beta: 0,187) görülmesine rağmen regresyon analizinde, eğitim ve geliştirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Yazından ulaşılan çalışmaların bir kısmında insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarını içeren analizler yapılmamıştır. Alt boyut analizlerinin yapıldığı çalışmalarda eğitim ve geliştirme ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmalara aşağıda değinilecektir.

İnsan kaynakları seçimi, teşvikler ile eğitim ve gelişim imkânlarından memnun olan personelin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranış göstermeleri beklenen bir durumdur. Bu uygulamaları beklentilerine uygun ve olumlu olarak algılayan personelin kurumundan memnun olması ve bunun devamında örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri doğaldır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarından daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı görmek istiyorlarsa, kurumun ihtiyaçlarını göz önünde tutarak, çalışanlarının beklentilerine, adalet ve liyakat gibi evrensel değerlere uygun bir şekilde insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmelidir.

İş tatmini konusunda da benzeri bir durum söz konusudur. Örgütlerinin personel seçimi ve teşvik uygulamalarıyla ilgili olumlu algılara sahip olan çalışanların iş tatminlerinin daha fazla olması beklenen bir durumdur. Aslında çalışanların eğitim ve geliştirme uygulamaları hakkında olumlu algılara sahip olmalarının da iş tatminlerini artırması beklenirdi. Ama regresyon analizinde iki değişken arasında anlamlı bir etki görülmemiştir. Bu beklenen bir sonuç değildir. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik bakış açıları etkili olmuş olabilir. Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini önemsememeleri, formalite olarak görmeleri, “zaten biliyorum” bakış açısına sahip olmaları böyle bir sonuca sebep olabilir. Eğer gerçekten böyleyse şu ana kadar bahsedilen tüm konulardan daha ciddi bir sorun söz konusudur. Her şeyin inanılmaz bir hızla değiştiği, insanların değişime hızlıca uyum sağlamalarının beklendiği, yaşam boyu öğrenmenin zorunluluğa dönüştüğü bir dünyada çalışanların eğitime ve gelişime önem vermemesi kurumun sonunu getirebilecek kadar ciddi bir problemdir. Uzun ömürlü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip örgütlere sahip olmak isteniyorsa, yöneticiler, eğitim ve gelişimin önemini çalışanlara benimsetmenin, eğitim ve gelişim programları düzenlemekten çok daha fazla önemli olduğunu gözden kaçırmamalıdır. Eğitim programlarının çalışanların beklentilerine uygun olmaması, yorucu ve sıkıcı bir şekilde tasarlanmaması gibi sebepler de iş tatminini neden artırmadığını açıklayabilir. Böyle durumlarda, eğitim programlarının çalışanların beklenti ve önerileri çerçevesinde, aşırı yorucu olmayan ve eğlenceli bir içerikle hazırlanması yarar sağlayabilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar yazınla karşılaştırıldığında büyük ölçüde uyumun söz konusu olduğu görülmektedir. Morrison (1996) seçim ve ödüllendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca Organ (1990)'da insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Paré ve Tremblay (2007) adil ödüllendirme ve yetenek geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler belirlemiştir. Sun ve Arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yang (2012) gerçekleştirdiği çalışmada adil ödüllendirme ve yetenek geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Lam ve arkadaşları (2009) da insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişki açısından da elde edilen sonuçlarla yazın arasında bir uyum bulunmaktadır. Farklı araştırmacıların (Maimako ve Bambale, 2016:9; Ijigu, 2015:7; Alzalabani ve Modi, 2014:47) elde ettikleri araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları seçimi, teşvik, eğitim ve geliştirme ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bir çalışmada beceri artırıcı ve motive edici insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu görülmüştür (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2011: 925-926). İnsan kaynakları uygulamalarının genel olarak iş tatminini güçlendirdiğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Absar vd., 2010:31).

Sonuç olarak; küresel düzeyde rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yegâne yolu yaptıkları işten memnun olan ve örgütlerine içtenlikle katkı sağlamaya çalışan insan kaynaklarına sahip olmaktır. İnsan kaynaklarının yüksek iş tatminine sahip olabilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri için personel seçimi, teşvik, eğitim ve geliştirme gibi uygulamaların çalışanların beklentilerine uygun bir şekilde tasarlanması önem taşımaktadır.

Araştırmanın kısıtı yalnızca mobilya sektöründe faaliyet gösteren beş işletmeyi içermesi sebebiyle genellenebilirliğinin sınırlı olmasıdır. Araştırma, farklı sektörlerden daha fazla işletmeyi ve çalışanı kapsayacak şekilde genişletilebilirse genellenebilirliği artacaktır.

İnsan kaynakları uygulamalarına ilgi duyan araştırmacıların, bu uygulamaların diğer örgütsel davranış konularına etkilerini değerlendirmeleri anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

### Kaynakça

- Absar, M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2), 31-42.
- Alzalabani, A., & Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 33-52.
- Andrade, T., Flores Costa, V., De Fátima Barros Estivaleta, V., & Lengler, L. (2017). Organizational Citizenship Behaviors: A Glimpse in The Light of Values and Job Satisfaction. *Review of Business Management*, 19(64), 236-262.
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Biswas, N., & Mazumder, Z. (2017). Exploring Organizational Citizenship Behavior as an Outcome of Job Satisfaction: A Critical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 7-16.
- Bowling N., Cucina M. J. (2015). Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 53(2), 109-116.
- Byrne, Z. S., Miller, B. K., & Pitts, V. E. (2010). Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 25(3), 451-464.

- Churchill, G. A. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 11(8), 254-260.
- Collins C.J. & Smith K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of applied psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Davis K. (1988). *Örgütsel Davranış*. Çeviri Editörü: Kemal Tosun, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No: 98.
- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 48-75.
- Hair, J. F. (Jr), Black W. C. & Babin B. J. (1998). *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 1-16.
- Jena, R. K., & Goswami, R. (2013). Exploring the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction among Shift Workers in India. *Global Business & Organizational Excellence*, 32(6), 36-46.
- Karabey, C. N. & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Keser A., Güler, B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Kurtuluş, K. (1998). *Pazarlama Araştırmaları (6. Baskı)*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- Lam, W., Chen, Z. & Takeuchi N. (2009). Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors in a Sino-Japanese Joint Venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.
- Locke, E., A., (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

- Lu C.J., Shih C. Y.Y., Chen Y. L., (2013). Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Business Hotel Chains, *International Journal of Organizational Innovation*, 5 (4), 165-176.
- Maimako, L. B., & Bambale, A. J. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano Stateowned Universities: A Conceptual Model. *Journal of Marketing & Management*, 7(2), 1-16.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W. (1996). OCB as A Critical Link between HR Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (s. 43-72). Greenwich: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Özdevecioğlu, M., Akın M., Karaca M. & İştahlı B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Tarzının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Paré, G. & Tremblay M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.



- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). Örgütsel Davranış. Çeviri Editörü: İnci Erdem. İstanbul: Nobel yayınevi.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Economics & Management*, 16, 921-928.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior on Employees' Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 24-45.
- 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.
- Sun, L., Aryee S. & Law K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Super, D. E. (1939). Occupational Level and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 547-564.
- Ünal, Ö. F. (2013). Relationship between the Facets of Job Satisfaction and the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 243-269.
- Wright, T. (2006). The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior: A Historical Overview of the Dawn of Job Attitude Research. *Journal of Management History*. 12, 262-277.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Yang Y. (2012). High-Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Zhu Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*; 9 (1), 293-298.