

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Reyhan SARI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

AĞUSTOS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Reyhan SARI

1203810143

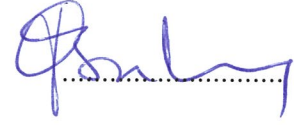
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

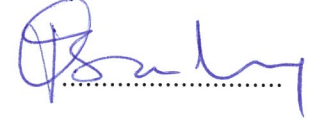
Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810143 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi, Reyhan SARI, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



: Doç. Dr. Cenk SÖZEN
Başkent Üniversitesi



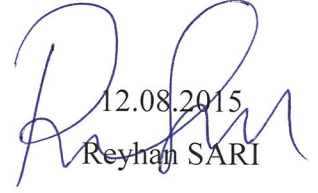
: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Sınavı Tarihi: 18 Ağustos 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA” isimli çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


12.08.2015
Reyhan SARI

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek, daha verimli ve etkili faaliyet göstermelerini sağlamak için görev tanım formlarında tanımlanmış görevlerin haricinde davranış sergileyecek ve örgüte katkılar sağlayacak insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle örgütsel yapı ve davranışlara yönelik çalışmalar önem kazanmıştır. Söz konusu davranış alanında yapılan çalışmalardan öne çıkanlardan biriside örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütün arzuladığı ve örgütün gelişmesine katkıda bulunan bireysel davranışlardır. Mesela işe rahatsızlandığı için gelmeyen bir mesai arkadaşının işlerini yerine getirmek, yeni işe başlayan mesai arkadaşına zorlandığı konularda gönüllü yardımcı olmak, iş yerinde çevresine karşı pozitif davranışlar sergilemek, her hangi bir menfaati olmadan özverili çalışmalarda bulunmak gibi ortaya koyulan yardım etme davranışları ÖVD olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi belirleyiciler de önem kazanmaktadır.

İş görenlerin tatmini ve bağlılıklarının, örgütsel etkililiğe doğrudan ve dolaylı olarak nasıl katkı sağlayacağını konu alan bu çalışma; aynı zamanda bu değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tez çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışı ile öncüllerinden iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmaktadır.

Çalışmamızın yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacı ve uygulamacılara katkıda bulunmasını dileriz.

Bu çalışmamın ortaya konulmasında, bana gösterdiği sonsuz destek dolayı danışmanım, hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, çalışmam süresince bana destek olan, anket toplanması sırasında yardımlarını benden esirgemeyen değerli arkadaşlarıma, bu araştırmaya gönüllü katılıp, çalışmamda kullanmış olduğum anketleri doldurma nezaketini gösteren çalışan katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak, eğitimim süresince bana her türlü maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme, dostlarıma ve arkadaşlarıma hoşgörülerinden dolayı sevgiler ve teşekkürler.

Ağustos 2015

Reyhan SARI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI	3
1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı ve Önemi	3
1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	5
1.2.1 Diğerkâmlık/Özgecilik (Altruism)	8
1.2.2 Vicdanlılık (Conscientiousness)	9
1.2.3 Sivil erdem (Civic virtue)	9
1.2.4 Centilmenlik (Sportmanship)	10
1.2.5 Nezaket (Courtesy)	10
1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları ve Öncülleri	10
1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	11
1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler	12
İKİNCİ BÖLÜM	16
2. İŞ TATMİNİ	16
2.1 İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	16
2.2 İş Tatmininin Güdüleme İle İlişkisi	18
2.3 İş Tatmini ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	20
2.3.1 Kapsam (İçerik) Teorileri	21
2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	23
2.3.1.2 ERG teorisi	24
2.3.1.3 Çift faktör teorisi	26
2.3.1.4 Başarı-güç teorisi	28
2.3.2 Süreç Teorileri	29
2.3.2.1 Vroom'un beklenti teorisi	29
2.3.2.2 Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı	31
2.3.2.3 Ödül adaleti (eşitlik) kuramı	32
2.3.2.4 Locke'un hedef tayini /amaç teorisi	34
2.4 İş Tatminini Etkileyen Öncüller ve Sonuçları	35
2.5 İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	43
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	43
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Tanımlar	43
3.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Altyapısı ve Gelişimi	49

3.3	Örgütsel Bağlılık Boyutları	53
3.3.1	Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	55
3.3.1.1	Duygusal bağlılık	58
3.3.1.2	Devam bağlılığı	60
3.3.1.3	Normatif bağlılık	62
3.4	Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	64
3.4.1	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	65
3.4.1.1	Bireysel faktörler	69
3.4.1.2	İş ve role ilişkin faktörler	69
3.4.1.3	İş tecrübesi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler	70
3.4.1.4	Örgüt yapısına ilişkin faktörler	70
3.4.1.5	Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık	71
3.4.1.6	Örgütsel ve yönetsel faktörler ve örgütsel bağlılık	72
3.4.1.6.1	Örgüt büyüklüğü ve yapısı	73
3.4.1.6.2	Yönetim	73
3.4.1.6.3	Ücret	74
3.4.1.6.4	Örgütsel adalet	74
3.4.1.6.5	Örgütsel ödüller	75
3.4.1.6.6	İşin kapsamı ve niteliği	76
3.4.1.6.7	Örgüt kültürü	76
3.4.1.6.8	Takım çalışması	76
3.4.1.6.9	Rol belirsizliği ve rol çatışması	77
3.4.1.6.10	Örgütsel stres	77
3.4.1.6.11	Yönetici davranışları	78
3.4.1.6.12	Sosyal güvenlik	78
3.4.1.7	Örgüt dışı ve çevresel faktörler	79
3.4.2	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	80
3.5	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	83
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		87
4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR UYGULAMA		87
4.1	Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	87
4.2	Araştırmanın Önemi	87
4.3	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	87
4.3.1	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	87
4.4	Araştırmanın Kısıtlılıkları	90
4.5	Evren ve Örneklem	90
4.6	Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	92
4.6.1	Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)	92
4.6.2	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVDÖ)	94
4.6.3	İş Tatmin Ölçeği (İTÖ)	96
4.7	Araştırmada Kullanılan Yöntemler	97
4.8	Betimleyici İstatistikler	98
4.9	Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler	99
4.10	Değişkenler Arası Etkileşimin Analizi	100
BEŞİNCİ BÖLÜM		112
5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ		112
5.1	Bağımlı Değişkenle İlgili Değerlendirmeler	112

5.2 Bağımsız Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler	113
5.2.1 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Değerlendirmeler.....	113
5.2.2 İş Tatmini ile İlgili Değerlendirmeler.....	115
5.3 Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler.....	115
KAYNAKÇA	122
EKLER	156
Ek-A: Anket	157
ÖZGEÇMİŞ	161

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması.	25
Tablo 3.1	: Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli'nde yer alan bağlılık bileşenleri (Sürgevil, 2007).	56
Tablo 4.1	: Cinsiyete ilişkin frekans dağılımı.	91
Tablo 4.2	: Eğitim seviyesine ilişkin frekans dağılımı.	91
Tablo 4.3	: Katılımcıların yaş ve deneyimlerine ait betimleyici istatistikler.	91
Tablo 4.4	: ÖBÖ boyutlarının maddeleri.	93
Tablo 4.5	: ÖBÖ keşfedici faktör analizi sonucu.	93
Tablo 4.6	: ÖVD boyutları.	95
Tablo 4.7	: ÖVD keşfedici faktör analizi sonucu.	95
Tablo 4.8	: İTÖ keşfedici faktör analizi sonucu.	97
Tablo 4.9	: Değişkenlerin betimleyici istatistikler.	98
Tablo 4.10	: Değişkenler arasındaki korelasyonlar.	100
Tablo 4.11	: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.	101
Tablo 4.12	: Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.	102
Tablo 4.13	: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.	102
Tablo 4.14	: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.	103
Tablo 4.15	: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.	103
Tablo 4.16	: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.	104
Tablo 4.17	: Kamu personelinin vicdanlılık gösterme eğilimini yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.	104
Tablo 4.18	: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.	105
Tablo 4.19	: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.	105
Tablo 4.20	: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.	106
Tablo 4.21	: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.	106
Tablo 4.22	: Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.	107
Tablo 4.23	: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.	107

Tablo 4.24 : Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.....	108
Tablo 4.25 : Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.....	108
Tablo 4.26 : Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.....	109
Tablo 4.27 : Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.....	109
Tablo 4.28 : Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.....	110
Tablo 4.29 : Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.....	110
Tablo 4.30 : Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.....	111
Tablo 5.1 : Araştırma hipotezlerinin sonuçları.....	116

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.	24
Şekil 2.2	: Vroom'un beklenti kuramı	31
Şekil 2.3	: Porter-Lawler Modeli.....	32
Şekil 2.4	: Eşitlik kuramı	33
Şekil 2.5	: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	34
Şekil 3.1	: Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler	68
Şekil 3.2	: Örgüt üyeliğinin başlangıcındaki önemli örgütsel bağlılık faktörleri.....	69
Şekil 3.3	: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: öncelleri ve sonuçları	71
Şekil 4.1	: Araştırmanın modeli.	88

KISALTMALAR

- ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SMT : Sosyal Mübadele Teorisi
ÖVDÖ : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
ÖBÖ : Örgütsel Bağlılık Ölçeği
İTÖ : İş Tatmini Ölçeği

ÖZET

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

SARI, Reyhan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Ağustos 2015, 161 sayfa

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların bireysel performansları artmaktadır. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri birçok çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmada da iş tatmini ve örgütsel bağlılık yordayıcı değişken olarak belirlenmiş ve kamu çalışanları örnekleminde örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmin seviyesi yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışları arttığı gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık açısından yapılan analizde ise duygusal bağlılık arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının artacağı, bununla birlikte devam bağlılığının bir etkisi bulunmadığı ve normatif bağlılığın kısmen etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A STUDY ON PUBLIC SECTOR EMPLOYEES

SARI, Reyhan

Masters, Department of Management

Thesis Advisor: Professor H. Nejat BASIM

August 2015, 161 Pages.

Individual performances of workers who exhibit organizational citizenship behavior increases. For this reason, pioneers of organizational citizenship behavior have been subjected as a topic to many studies. In this study as well job satisfaction and organizational commitment are determined as predictor variable and that their effects on the organizational citizenship behavior are addressed in sample of public workers. As a result of the study development in organizational citizenship behaviors have been observed as much as the level of job satisfaction increased. In terms of analysis regarding organizational commitment however, organizational citizenship behavior would increase as much as emotional commitment increases, besides, it was determined that commitment of continuation has no affect whereas normative commitment has partially affected.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Job Satisfaction

GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerin etkin, etkili ve verimli olarak faaliyet göstermeleri için örgütsel yapı ve davranışlara yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu davranış alanında yapılan çalışmalardan öne çıkanlardan biriside örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kapsamda örgütlerin verimli ve etkili faaliyet göstermelerini sağlamak için örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) nin öncüllerinin ve ardılarının anlaşılması büyük önem taşımaktadır. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan ve ya dolaylı olarak etki ettiği varsayılan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık öncülleri ile arasındaki ilişkinin çok dar bir çerçevede ele alındığı görülmüştür.

ÖVD, insan faktörünün değerinin anlaşılmasıyla gerek özel sektörde gerek kamu sektöründe yöneticilerin üzerinde durdukları başlıca konulardan biri olmuştur. Başarılı, dinamik, etkili ve değişimlere hızla cevap verebilen yaratıcı bir örgüt olabilmek için örgütlerde ÖVD ön plana çıkmıştır.

ÖVD, örgütsel etkililiğe ve etkinliğe katkı sağlamak üzere, bireylere veya örgüte yönelik, çalışanların görev tanım formlarında yer alan tanımların ötesinde, gönüllülük esasında yapılan, bireysel gönüllü davranışlar olarak ifade edilmektedir. ÖVD'yi etkileyen unsurlar arasında kişilik özellikleri, iş ortamına ilişkin özellikler ve işin kendisine yönelik nitelikler incelenmektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda ÖVD ile iş tatmini arasındagüçlü bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. İş tatmini çalışanların işin kendisinden ve iş ortamından memnun olmaları anlamına gelmekte ve çalışma ortamında gösterdikleri ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir.

Benzer şekilde, ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişkiden bahsedilebilir. Nitekim örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, örgütsel katılıma ve yüksek üretime yol açacağına inanılmakta, bu kapsamda devamsızlık, işe geç gelme ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçları azalttığı ileri sürülmektedir.

Bu bağlamda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın, ÖVD'yi açıklamada önemli etkileri olan örgütsel tutumlar olduğu görülmektedir. İş görenlerin tatmini ve bağlılıklarının, örgütsel etkililiğe doğrudan ve dolaylı olarak nasıl katkı sağlayacağını konu alan bu çalışma; aynı zamanda bu değişkenler ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece, bu tez çalışmasında, ÖVD ile öncüllerinden iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin açıklanması amaçlanmaktadır.

ÖVD'nin açıklanmasında söz konusu değişkenlerin etkilerinin bütüncül bir bakış açısıyla ortaya çıkarılması ise araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın odaklandığı değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanması için, çeşitli bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında görev yapan bireylerden 'örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği', 'iş tatmini ölçeği' ve 'örgütsel bağlılık ölçeği' ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS nicel veri analiz programı ile analiz edilmiş ve elde bulgular yorumlanarak tartışılmıştır.

Bu çerçevede çalışmanın takip eden bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal olarak tartışılmaktadır. Örgütsle vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçları, boyutları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık irdelenmektedir. Söz konusu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri ortaya konarak araştırma hipotezleri türetilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemine yer verilmektedir. Kullanılan ölçüm araçları, yapılan analizler bu kısımda ele alınmaktadır. Ayrıca çalışmanın bulguları da bu bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise bulgulardan yola çıkılarak değerlendirme yapılmakta, sonuç ortaya konmakta ve bazı önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, tez çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı farklı yazarlar tarafından öne sürülen tanımlar ışığında açıklanacak ve bu kavramın kavramsal boyutları değerlendirilecektir. Bununla birlikte bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olarak incelenmiş olan kavramlar ele alınarak, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri ve sonuçları irdelenecektir.

1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak Chester Barnard(1938)tarafından “işbirliği yapma isteği” olarak, daha sonrada Katz’ın “yenilikçi ve spontane davranış” kuramları ile ele alınmaya başlanmıştır. ÖVD, Katz’ın (1964) ekstra-rol davranışı anlayışından doğmuş bir kavramdır. Ancak ÖVD’nin literatüre kazandırılması ve bu isimle anılması Organ (1977) tarafından sağlanmıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 513; DiPaola ve Hoy 2005: 37).

ÖVD, örgüt içi yazılı iş tanımları yapılmış olan iş davranışlarından farklıdır. ÖVD çalışanların gönüllü olarak katıldıkları ve örgütlerderesmi ödüllendirme sisteminde dahi yer almayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Podsakoff ve diğ, 2000: 514; Yücel ve Demirel, 2012: 23).

Çınar (2000: 6) tarafından da söz edildiği gibi, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” örgüt içinde diğer çalışanlarla ilgili olumsuz eylemlerden kaçınmak, işi

zamanında bitirmek, yenilikçi olmak, çalışma arkadaşlarına yardım etmek ve gönüllü olmak şeklinde tanımlanabilmektedir.

ÖVD, “bir çalışanın örgütün biçimsel olarak tanımladığı belirli iş gereklerinin ve davranışlarının da ötesine geçerek, kendisinden istenenden ve biçimsel olarak beklenenden daha fazlasını yapmasıdır” (Greenberg, 2000: 372). Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük esasına dayandığı söylenebilmektedir. Bu davranışlar biçimsel iş tanımının veya bireyin rolünün gerektirdiği davranış olmadığı için ve bireysel tercih ile ortaya çıktığı için gönüllü davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu tanımlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel özelliği bulunmaktadır.

- a) Davranış kişinin kendi isteğine bağlıdır.
- b) Formal ödül sisteminin içine doğrudan girmez.
- c) Örgüt fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlar.

Organ (1988:4) örgütsel vatandaşlık davranışını, “çalışanın, örgütün resmi ödüllendirme sistemi tarafından değerlendirmeye alınmayan, çalışanın kendi isteği doğrultusunda yaptığı ve sonunda örgütün daha etkin çalışmasına neden olan davranışlardır.” diye tanımlamaktadır. Başlangıçta sosyal içerikli bir davranış olarak nitelendirilen ÖVD örgüte bağlılık, sorumlu davranış ve iş arkadaşlarına yardım etmek gibi kişilerarası ilişkileri ve kişi-örgüt ilişkilerini iyileştirme amaçlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Ertenu, 2008:6). Organ (1988) ortaya attığı kavramı, Podsakoff ve arkadaşları (1990) geliştirmiş ve 5 ayrı boyutta incelenecek bir envanter geliştirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda yapılan literatür çalışmalarının sayısı önemli bir yer tutmaktadır (Dalal, 2005: 1248; Ilies ve diğ., 2007: 271; LePine ve diğ., 2002: 58; Organ ve Ryan, 1995: 778; Podsakoff ve diğ., 2009: 130). Bu araştırmaların çoğu ÖVD'nin öncüllerinin neler olduğu konusunda yoğunlaşılırken güncel çalışmalar da ÖVD sonucunda ortaya çıkan bireysel veya örgütsel etkilerin neler olduğu konusuna odaklanmaktadır (Yücel ve Demirel, 2012: 24).

Bazı araştırmacılar ÖVD'nin bir örgütün başarısında önemli etkilerinin olduğunu öne sürmüşlerdir (örneğin, Chen, ve diğ., 1998: 926; Karambayya ve Brett, 1989: 46). Örgütler örgütsel hedeflerin başarılması ihtiyaç duyulan tüm davranışları formel iş tanımları yoluyla öngöremeyeceğinden, ÖVD organizasyonlar için daha önemli bir hale gelmektedir (VanYperen ve diğ., 1999: 383). ÖVD'nin bu bağlamda

örgüte yararlı birtakım kaynaklar sağladığı ifade edilebilir. Bu davranışlar, zorunlu tutulmayan, yerine getirilmediğinde herhangi bir ceza yaptırımı olmayan ve gerçekleştirildiğinde doğrudan bir ödüllendirme almayan, daha çok kişisel isteğe bağlı, daha çok örgütün ve çalışma yaşamının etkinliğini artırmaya yönelik davranışlardır (Podsakoff ve diğ., 2000: 529; Ertenu, 2008:6).

Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığı davranış, amaç, ortam ve zamanlamaya bağlı olarak artacaktır. Benzer şekilde, çalışanların geçmişte benzer tutum ve davranışlar sergilemesi, onların örgüt içinde vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sağlayacaktır (Williams ve diğ., 2002: 36). Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkinliğin sağlanması açısından çok önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütten herhangi bir maddi karşılık beklemezsiniz bu tür davranışları gösterirler (Deluga, 1995:1-2). Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük temeline dayanır ve resmi görev tanımlarının dışındadır. Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenli olabilmektedir (Deluga, 1995: 3).

1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ (1988), ÖVD'yi vicdanlılık, diğerkâmlık, centilmenlik, sivil erdem, özgecilik ve nezaket olarak beş boyut ile ifade etmiştir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise yedi ana başlık altında incelemişlerdir. Ayrıca, Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışının kültürler arası değişimler gösterebileceğini ve her kültürün kendi amaçlarını uygulama ve değerlendirmelerini oluşturabileceğini belirtmiştir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel vatandaşlık kavramı daha netleştirilmiş ve 7 boyutta tanımlanmıştır. Bunlar 1) Yardımseverlik 2) Centilmenlik 3) Örgüte bağlılık ve sadakat 4) Örgütsel uyum 5) Bireysel inisiyatif 6) Sivil Sorumluluk 7) Kendini Geliştirme'dir. Bunlar arasında, sadece bireysel inisiyatif ve kendini geliştirme Organ'ın (1988) ve Podsakoff'un (1990) ilk yaptıkları beş faktörlü tanıma ek olarak geliştirilmiştir.

“Yardım etme veya yardımseverlik”, belli bir hedefe ulaşmak, bir görevi yerine getirmek için bir çalışanın, başka bir iş arkadaşına gönüllü olarak yardım etmesi

davranışdır. Yardım etmek, iş arkadaşının yükünü azaltmak, gerektiğinde onu uyarmak, iş arkadaşına zor bir işte destek vermek, yeni bir teknolojik alet veya uygulamayı kullanmayı göstermek gibi doğrudan kendisinden talep edilmeyen ama yapıldığında işe yarayan davranışları içermektedir (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997).

“Centilmenlik”, şikayet etmeden olumsuzlukları hoşgörme veya dayanma, kendi menfaatlerini örgütün iyiliği için feda edebilme davranışlarını temsil etmektedir (Podsakoff ve diğ., 1990).

“Örgüte Bağlılık ve Sadakat”, örgütün içinde ve dışında koruyucu davranışlar içinde bulunmayı, en olumsuz şartlarda örgütü destekleyici, imajını koruyucu tutum içinde bulunmayı ifade etmektedir (Graham, 1991; Van Dyne ve diğ., 1994).

“Örgütsel Uyum”, örgütün kural, süreç ve sisteminin içselleştirilmesi ve bunlara sıkı sıkıya bağlı olma durumunu ifade etmektedir. Örneğin, olumlu yaklaşımlarda bulunma, iyi ilişkiler kurma, sorumlu davranma, işe zamanında gelme, gerektiğinde fazla mesai yapma gibi davranışlar bu boyutta yer almaktadır (Graham, 1991; Borman ve Motowidlo, 1993).

“Bireysel İnsiyatif”, örgütün menfaatine hizmet eden ve değişimi yansıtan yapıcı önerilerden oluşmaktadır. Bu davranışlar tamamen gönüllü olup kişinin iç kaynaklı güdülenmesi ile ateşlenen ve spontane olarak ortaya koyduğu görev ötesi davranış türüdür. Bireysel insiyatif, ÖVD kuramı üzerinde çalışan teorisyenler tarafından farklı isimler altında ele alınmakla beraber yakın zamana kadar tek başına bir boyutta incelenmemiştir. Frese ve arkadaşları (1996) insiyatif almayı, “bir bireyin başkalarından komut beklemeden işe aktif olarak sarılma biçimi” olarak tanımlamıştır.

Bireysel insiyatif herşeyden önce görev tanımlarının dışına çıkmak, ekstra gayret demektir (Organ, 1988); bu nedenle disiplinli sıkı çalışmayı, problem veya sorunun üstüne gitmeyi (Van Scotter ve Motowidlo, 1996), sebat veya zorluklar karşısında yılmamayı, işle ilgili ekstra sorumluluk duygusu alabilmeyi (Morisson ve Phelps, 1999) ve işe sarılmayı, sevmeyi gerektirir. Ayrıca insiyatif almanın sözel boyutu vardır. Yani, düşündüğünü ifade etmek, söylemek, önermek ve konuşmaktan çekinmemek bireysel insiyatif olarak değerlendirilir (Van Dyne ve LePine, 1998). Bireysel insiyatif fedakarlık ve cesaret gerektiren bir davranış olduğundan örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997).

“Sivil Sorumluluk ve Örgütsel Katılımcılık”, ideal ve faziletli bir örgütsel vatandaştan beklenecek şekilde örgüt yönetimine ilişkin bilgi edinme, katılma davranışlarıdır. Zorunlu olmadığı halde dahi toplantılara katılma, not alma, aktif olma, yapıcı nitelikte fikirlerini söyleme; baskın grup düşüncesine teslim olmama, popüler olmasa da fikrini savunma, örgütteki kötü haberleri verme görevi üstlenme, bu kategoride sıralanabilecek davranışlardır (Graham, 1991).

“Kendini Geliştirme”, bir çalışanın kendini geliştirmesi; örgüte daha yararlı olmak amacıyla kendisinden istenmeden bilgi, beceri, yetenek ve deneyimini arttıracak davranışlarda bulunması; kendini geliştirecek kurslar bulması, katılması; kendi alanındaki son gelişmelerden haberdar olması, sürekli takip etmesi; ve bazen hiç bilmediği bir alanda dahi eksikliğini görmesi durumunda kendini yetiştirme gibi davranışlarla tanımlanmaktadır (George ve Brief, 1992).

Görev ötesi davranışların sınıflaması üzerinde çalışan Van Dyne ve arkadaşları (1995), bu tür davranışları özendirici ve engelleyici; zorlayıcı ve insancıl davranışlar olarak kategorize etmişlerdir. Özendirici davranışlar genelde proaktif davranışlardır. Yani, bulunulan konumdan öteye gidilmesine neden olacak ekstra itici güç içeren davranışlar olarak kabul edilirken, engelleyici nitelikteki davranışlar daha ziyade durumu koruyucu veya men edici davranışlar olarak nitelendirilmiştir.

İnsancıl davranışlar insan ilişkilerini besleyen ve iyileştiren, zorlayıcı davranışlar ise daha ziyade problem çözmeye ve fikirlere odaklı olan davranışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, Van Dyne ve arkadaşları (1995) hem özendirici hem insancıl bir davranışa yardım etmeyi, koruyucu-zorlayıcı davranışa ise ihbar etmeyi örnek olarak vermişlerdir.

ÖVD'nin klasik tanımında (Organ, 1988) yer alan 5 boyuttaki tüm davranışlar özendirici ve insancıl olarak düşünülebilir. Bunlar bir bakıma kişiden beklenmeden yapıldığı için özendirici; zorlayıcı niteliği olmayan ancak insan ilişkilerini ve kurumla olan uyumu beslediği için insancıl olarak kabul edilen davranışlardır. Buna karşın, Podsakoff ve arkadaşları (2006) tarafından ÖVD'na dahil edilen bireysel inisiyatif ve kendini geliştirme boyutları Van Dyne'in sınıflandırmasına göre hem özendirici hem de zorlayıcı niteliği olan davranış grubundadır zira gerek örgütsel, gerek bireysel olarak değişimi ve gelişimi destekleyen davranışlardır. Sorumluluk alma davranışı üzerinde çalışan Morrison ve Phelps (1999) sorumluluk almayı

yanlışları düzeltmek ve olanı olduğu gibi kabul etmemek olarak tanımlamışlar ve özendirici-zorlayıcı davranış grubunda değerlendirmışlerdir.

Bu tanıma göre, bireysel menfaatin örgütsel menfaatin arkasında kaldığı, uyum ile değişimin dengeli bir şekilde harmanlandığı bir çalışan davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın çok çalışması, uyum adına kuralların bekçiliğini yapması, her ne pahasına olursa olsun örgütün sadık sözcüsü olması olumlu davranışlar kabul edilmekle birlikte, bunların gerekli olan değişime engel olmayacak şekilde dengelenmesi, kişinin yeteneklerini ortaya atmasına, kendini geliştirmesine set çekmemesi gereği üzerinde durulmuştur. Bir bakıma, çalışanın doğal olarak“adamsendecilik” davranışının tam tersi bir tutum içinde olması; yani oluşumlar karşısında pasif değil, aktif bir yaklaşım sergilemesi araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÖVD tanımının esasıdır. Literatürde, değişim içeren ÖVD ile ortak noktaları olan davranışlar, proaktif davranış (Crant, 2000); sözlü ifade (Morisson ve Phelps, 1999); sorumluluk alma (Van Dyne ve LePine, 1998); ve yenilikçi davranış (Scott ve Bruce, 1994) olarak da tanımlanmıştır.

Bu çalışmada ise, ÖVD ile modeldeki diğer değişkenler arasındaki ilişkiler Organ (1988) tarafından geliştirilen beş boyutlu sınıflandırmaya uygun olarak incelenmiştir.

1.2.1 Diğerkâmlık/Özgecilik (Altruism)

Diğerkâmlık ya da özgecilik, çalışanların diğer bir çalışma arkadaşına doğrudan ve gönüllü olarak yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 1997: 157). Bu davranışlar, işgörenler arasında işbirliğine yönelik davranışların isteğe bağlı gönüllü olarak gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltmakta, kişilerin birbirlerine yardım etmesine, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır (Podsakoff ve diğer., 2000: 521).

Özgecilik örgütte ortaya çıkan sorunlarda diğer çalışma arkadaşlarına herhangi bir karşılık beklemezsizin yardımcı olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994:351). Organizasyona ilişkin görev veya problemlerde diğer çalışma arkadaşlarına yardım amaçlı gerçekleştirilen tüm gönüllü davranışları kapsamaktadır. Çalışma arkadaşları tarafından, işiyle ilgili sorun yaşayan veya iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardımcı olunması veya örgüte yeni katılan işgörönlere yol

gösterilmesi bu davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Güven, 2006: 26). Özgeciliğe bir örnek olarak, bireylerin hiçbir maddi menfaat beklemezsizin örgütte yeni işe başlayanlara yardım edilmesi verilebilmektedir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek örgütsel verimliliğe de katkıda bulunmaktadır. Bir çalışanın diğer bir çalışanın rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışı da bu boyuta örnek olarak verilmektedir (Çetin, 2004: 20). Bu boyut daha çok kişiler arası ilişkilerle bağdaştırılmakta ve bireylerin diğerlerinin ihtiyaçlarını anlama yetisi ile ilişkilendirilmektedir (Becker ve Vance, 1993: 666).

1.2.2 Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık, işe gönüllü olarak katılma, herhangi bir menfaat beklemezsizin biçimsel iş davranışlarının ötesinde bir gayret gösterme ve çalışanın kendi davranışlarını sorgulaması olarak ifade edilmektedir. Örgütün bir üyesi olarak işgörenin rol tanımlarının ötesinde gönüllü olarak çalışma saatleri dışında ücretsiz mesaiye kalınması vicdanlılığa örnek oluşturabilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Diğer davranış örnekleri arasında; toplantılara ve randevulara tam zamanında gelinmesi, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınılması, işlerin belirleneni zamandan önce bitirilmesi, yönetimin kabul etmeye hazır olduğu geçerli mazeretleri olmasına rağmen işten ayrı kalınmaması sayılabilir (Allison ve diğ., 2001: 282).

1.2.3 Sivil erdem (Civic virtue)

ÖVD'nin bu boyutu, örgüt politikasına aktif ve sorumlu olarak katılmak olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). İşgörenin, toplantılara kendi isteğiyle gönüllü katılmasının yanında örgütün yaşamıyla ilgili kendini sorumlu duyması anlamına gelmektedir (MacKenzie vd., 1993: 71). Aynı zamanda, bu kavram örgütsel katılım olarak da ifade edilmektedir. Üst derecede örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama gönüllü olarak aktif bir şekilde katılmayı tanımlamaktadır (Graham, 2000). Örgütsel politikaların oluşturulmasına yönelik katkı sağlayıcı davranışlarda bulunulması ve gönüllü olarak kararlara ve toplantılara katılım sağlanması bu anlamda örnek verilebilir (Thompson ve Werner, 1997: 590).

1.2.4 Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenlik, işgörenin ideal olmayan örgütsel koşullarını şikâyet etmekden tolere edebilme olarak tanımlanmıştır (Organ, 1998: 11; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Podsakoff ve arkadaşları (2000: 517) centilmenlerin yalnızca şikâyet etmemenin ötesinde, işlerin yolunda gitmediği zamanlarda da olumlu davranışlar sergileyeceklerini, kendi istek ve arzularından çalışma arkadaşlarının yani iş grubunun iyiliği için fedakarlık edeceklerini, gerekti zamanda kişisel düşüncelerini bir kenara bırakacaklarını, çatışmaları önlemeye çabalayacaklarını öne sürmüşlerdir. Organ (1988) ise çalışanların diğer çalışanların düşüncelerine saygı göstermelerini, kendisi gibi düşünmeye zorlanmamasını, işler yolunda gitmese de iyimserliğin korunmasını ve diğer çalışanlar tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet edilmemesini bu boyuta örnek olarak göstermektedir.

1.2.5 Nezaket (Courtesy)

Nezaket, çalışanların örgütteki iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin iş yaptıkları işlerden ve verdikleri kararlarından etkilenen çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumlu davranışlar olarak ifade etmektedir (Organ, 1988: 3-9; Deluga, 1995: 2). İşle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlar olarak da ifade edilmektedir (MacKenzie ve diğ., 1993: 71). Bu boyutu diğerlerinden ayıran temel özellik önleyici davranışları içermesidir. Diğer bir ifade ile, herhangi bir olumsuz davranışın ortaya çıkmaması için çalışanlar tarafından gösterilen gönüllü çabalaradır. Örneğin, çalışanların birbirlerine yaptıkları hatırlatmalar, bilgi vermeler, önceden haber vermeler veya belirli konularda danışmalar nezakete ilişkin olarak davranışlardır.

1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları ve Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu sosyal bilimler alanındaki önemli konulardan biri olmuştur. Konuya olan ilginin temel nedeni örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkilerin varlığıdır. Bu olumlu ilişkileri inceleyen pek çok araştırma örgütsel davranış ve yönetim ve organizasyon literatüründe yer almıştır (Taşçı ve Koç, 2005: 168).

1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra ise bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilmektedir. Rol dışı davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtmaktadır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Bu tür olumlu davranışlar, örgütteki etkinliği, başarıyı, birlik beraberliği, verimliliği ve ileri vadede örgütün rekabet başarısını olumlu etkilemektedir. Tüm bunları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışları katkıları ve sonuçları arasında motivasyon ve bağlılığın da arması, kaliteli ve dikkatli performans göstermeleri neticesinde fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıplarının azalması, buna bağlı olarak da maliyetlerin azalması gibi sonuçları saymak mümkündür (Dilek, 2005; Güven, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı etkilemesi ile ilgili görgül çalışmaların sayısı öncel araştırmalarına kıyasla çok daha kısıtlı olmakla birlikte sonuçlar, Organ'ın (1988) ÖVD'nin örgüt performansı ile ilişkili olduğu temel önermesini doğrular niteliktedir (aktaran Podsakoff ve diğ., 2000). Bu yazarların meta analiz sonuçları ÖVD'nin; örgütün niceliksel performans sonuçlarının %19'unu niteliksel performans sonuçlarının %18'ini, finansal verim göstergelerinin %25'ini, müşteri hizmeti göstergelerinin ise % 38'ini açıklamakta olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin çalışanın performansını değerlendirirken neden örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate aldığına dair çalışmalar yapılmıştır (MacKenzie ve diğ. 1993; Podsakoff ve diğ.,1993). Bu alanda yapılan çalışmaların özeti, ÖVD'nin yöneticileri performans ve diğer idari kararları alırken etkilediği savını destekleyen bulgular sunmaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000). Örneğin, Avila, Fern ve Mann'nin (1988) çalışmasında satış personelinin performans değerlemesindeki varyansın %12'si objektif satış performansından kaynaklanırken, varyansın %48'i ÖVD'den kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmalarda (Avila ve diğ., 1988; MacKenzie ve diğ., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Lowery ve Krilowicz, 1994) ÖVD'nin performans değerlemelerinde daha belirleyici rolü olduğu saptanmıştır. Özellikle yardım severlik

davranışları basta olmak üzere centilmenlik ve yurttaşlık erdemi davranışlarıyla ve performans değerlemeleri üzerinde önemli etkisi olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak;

1. ÖVD'nin yöneticilerin kişisel kararlarına pozitif etki yaptığını,
2. ÖVD performansının da en az rol performansı kadar yöneticilerin personel kararlarını etkilediğini,
3. Yöneticilerin idari kararlarını verirken, ÖVD ve rol performansı değerlemelerinin etkileşime girdiğini göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli etkilerinden biri, Organ'ın (1988) da en başında bu kavramı tanımlarken bahsettiği gibi, toplam da bir bütün olarak örgüt performansını arttırmasıdır. ÖVD'nin neden örgüt performansını etkileyebileceğiyle ilgili çalışmalar vardır (George ve Bettenhausen, 1990; Karambayya, 1990; MacKenzie ve diğ., 1993; Organ, 1990; Podsakoff ve diğ., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Özetle, ÖVD örgüt başarısına; (1) is arkadaşları ve yönetimin verimliliğini artırarak; (2) idari işlerdeki kaynak ihtiyacını azaltarak, kaynakların daha faydalı işlerde kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlayarak; (3) takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki koordinasyon faaliyetlerine yardımcı olarak; (4) örgütün iyi çalışanları elde etme ve elde tutma becerisini artırarak; (5) örgüt performansındaki istikrarı artırarak; (6) örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını artırarak katkıda bulunmaktadır (Türker, 2006: 41).

1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran kişisel, durumsal ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Olumlu iş ortamı ve işle ilgili olumlu algılar çalışanların daha fazla yardımsever davranışlarda bulunmalarına etki edebilmektedir (Güven, 2006: 28).

Konu ile ilgili literatürde, kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir. Smith, Organ ve Near (İçinde aktaran Kamer, 2001), dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişilerin daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdikleri gözlenmiştir. İçe dönük özellikteki bireyler ise, daha çok kendi kişisel sorun ve kaygılarıyla ilgili olmaları nedeniyle diğer çalışanların sorunları, gereksinimleri ve

örgütteki ihtiyaçları ile ilgilenme önceliğine pek fazla sahip değildir. Bu nedenlerle de söz konusu çalışanların ÖVD'yi diğerlerine kıyasla daha az sergiledikleri ifade edilmektedir (Yücel, 2006: 11).

Öte yandan, örgütsel bağlılık da kişisel tutum faktörleri arasında sayılarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri ile örgütte kalma yönündeki istekleri nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda işte kaldığına inanılmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceğini akla getirmektedir. Nedeni bireylerin sahip olduğu örgütün gelişimi için sürekli kişisel ilgidir. Sonuç olarak araştırmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir (Waris, 2005: 35). Bu konuda yapılan bir çok bilimsel araştırma, örgütsel bağlılığın, öncülü olduğunu belirtmektedir (Podsakoff ve diğ., 1996: 259-269; Williams, ve diğ., 2002: 33; Organ ve Lingl, 1995: 339; Schappe, 1998: 277; Karrasch, 2003: 227; Finegan, 2000: 152; Williams ve Anderson, 1991: 601-604). Buna göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan insanların, diğer kamlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi de yüksek olmaktadır (Dilek, 2005: 52).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi de iş tatminidir. Tatmin olmuş çalışanın örgütü hakkında olumlu konuşması diğerlerine yardım etmesi, işinde beklenenin ötesinde performans göstermesi daha olasıdır. Yapılan bir çok araştırma çalışanın iş tatmininin, iş performansı ve öz çabasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir (Bingöl ve Naktiyok, 2003:498)

Öte yandan, örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin/yöneticinin özellikleri durumsal faktörler olarak örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen önceller arasında yer almaktadır (Güven, 2006:30). Kişilerin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumu halinde iş tatmini pozitif olarak artmakta ve ÖVD de olumlu yönde etkilenmektedir.

Bununla birlikte, iş özellikleri bakımından, işin otonomi ve düzenli bir geribildirim sağlayacak şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusunu geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, anlamlı görev, otonomi ve geribildirim sorumluluk duygusunu arttırmakta

içsel bir güdülenme yaratarak vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilenmesine etki edebilmektedir. Bireyler, formel iş tanımlarında yer alsın almasın önemli iş sonuçları üzerinde kişisel güçlerinin daha hissedilir olmasını istemektedir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu sebeple, bir işin bazı özellikleri bir işgörenin hissettiği sorumluluk düzeyini artırmaktadır. İşin özelliklerinin etkisiyle oluşan yüksek sorumluluk ve aidiyet duygusu vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Kamer, 2001: 19).

Liderin ya da yöneticinin özellikleri ve davranışları ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada kilit rol oynayan faktörler olarak öne sürülmektedir. Yapılan çalışmalarda, liderlik tarzlarının çalışanın vatandaşlık davranışlarına anlamlı etki yaptığını göstermektedir. Liderin çalışanlara destek olması ÖVD’de olumlu bir etki yaratmaktadır (Güven, 2006: 32).

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar bu davranışı gösteren çalışanların tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlar olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, örgütte çalışanların çalışma ortamındaki adalete ilişkin algıları ile ÖVD arasındaki ilişkilerin incelendiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır (İşbaşı, 2000; Dilek, 2005; Yücel, 2006). Williams, Pitre ve Zainuba (2002)’nin yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında çabuk etkileşim sağlayan bir yapı mevcuttur ve yapılan bir çok araştırma bu kanıyı desteklemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman ve diğ., 1998; Moorman ve diğ., 1993; Organ ve Moorman, 1993). Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı mübadale ilişkisi çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini arttırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994).

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan bir çok bilimsel araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye niyetleri de artmaktadır (Dilek, 2005: 48). Benzer şekilde, dağıtımsal adaleti etkin bir biçimde uygulayan ve çalışanlara bu anlamda adaletli bir biçimde davranan liderlerin

uygulamaları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkı yapmaktadır (Williams ve diğ.,2002: 34-42; Deluga, 1995: 3; Schappe, 1998: 277).

Bu çalışmada ilişkisi araştırılan örgütsel düzeydeki öncüllerinden iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilerleyen bölümlerde ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle iş tatmin kavramı açıklanacak, iş tatmini kuramının gelişimi ele alınacak, iş tatmininin önemine değinilecek ve iş tatminin boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, iş tatminiyle ilgili olarak bireysel, örgütsel değişkenler de ele alınarak, iş tatminin çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenecektir.

2.1 İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş tatmini, çalışanların işlerine olan tutumlarına odaklanmaktadır. 1930'lu yıllarda örgütsel davranış çalışmalarında yer almış, gün geçtikçe önemi artmıştır. Neoklasik (Davranışsal) 1940-1950'lerde Neo yaklaşımının baskın olduğu yıllarda ve sonrasında iş tatmini çalışmaları da illarda ve sonraki dönemlerde iş tatminine yönelik çalışmalar daha hızlanmıştır (Oksay, 2005).

Taylor ve Gilbert tarafından yapılan tanıma göre, iş tatmini; stres ve yorgunluğu en düşük seviyeye aza indirecek şekilde çalışmaktır. İş tatmini konusunda 1920'lerde yapılan Hawthorne araştırındirecek maları bu alanda yapılan asıl bilimsel araştırmalardır (Tanrıverdi, 2008).

İş tatmini denildiğinde, yapılan iş sonucu kazanılan maddi çıkar ile çalışanın birlikte zevk alarak çalıştığı iş arkadaşları ve meydana ürünün verdiği mutluluk anlaşılmaktadır. Landy, iş tatminini işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmininin, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağılı olduğu anlaşılmaktadır (Keser, 2005).

Locke ise iş tatmini kavramını “Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun

eden olumlu duygusal durum sağlanması” şeklinde tanımlamaktadır (Izgar, 2003: 125).

Böylece, genel olarak iş doyumunu çalışanların işlerine dair duygularının reaksiyonu olarak tanımlanır. Bu kavramın kendisi ve iş için çok önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır. Kişi işin genelinden ve çalışma ortamında memnun kaldığında tatminden bahsedilirken, aksi durumda meydana gelen hoşnutsuzluk halinde tatminsizlik söz konusu olmaktadır. Birdiğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Üngüren vd, 2009: 41). Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren enönemli kanıt olarak iş tatmininin düşüklüğü gösterilebilir. İş tatminsizliği, daha gizli şekillerde iş düşük verimlilik, yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların nedenleri arasında yer almaktadır. Örgütün bağımsızlık sisteminizayıflatırken, iç ve dış tehditlere karşısında örgütün hassasiyetini artırmakta ve tepki vermesini engellemektedir (Akıncı, 2002:3).

Bazı çalışmalar iş tatmininin, çalışanların hayat kalitesini algılama şekliyle (Rain ve Diğ., 1991) ve fiziksel/zihinsel sağlıkla da (House, 1981) pozitif bir ilişkisi olduğunu iddia etmektedir (Seo ve diğ., 2004:437).

İş tatmini genel olarak çalışanın işine karşına tutumunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Net bir tanımın yapıldığı ileri sürülemez de literatürde çoğunlukla Locke'nin tanımı kabul görmektedir. Bu tanıma göre iş tatmini, çalışanın işine değer vermesi sonucu oluşan pozitif ruh hali olarak ifade edilmektedir (Oskay, 2005).

İş tatmini esasen, işin kendisi, yönetimin tavrı ve felsefesi, fiziksel koşullar gibi çalışma koşullarınına da ücret, ek faydalar, iş güvencesi gibi işten elde edilen sonuçlara ilişkin kişisel bir değerlendirmedir. Bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullara ait algılamalarına karşı gelişen içsel tepkilerden gelmektedir. (Çekmecelioğlu, 2005). Bu, bir bireyin işinden hoşlanma derecesi (Brewer, 1998) şeklinde tanımlanabilecek iş tatmini, örgütsel davranış alanı hakkında en çok araştırma yapılan örgütsel tutumlardan biri sayılabilir.

Benzer şekilde iş tatminini “kişinin işini sevme derecesi” (Agho ve diğ., 1992) veya “kişinin işine karşı duyduğu pozitif düşünceler” olarak da tanımlamak mümkündür (Singh ve diğ., 2004: 348).

Hackman ve Oldham (1975) iş tatminini, çalışanın işinden ve işin özelliklerinden memnun olma durumu ile değerlendirmişlerdir. İşin temel özellikler arasında iş

güvenliği, otonomi, rutin işler, ücret ve kişisel gelişim için fırsatlar yer almıştır (Seo ve diğ., 2004: 438).

İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995: 126).

1. İş tatmini işe karşı gösterilen duygusal bir tepkidir. Bu sebeple ölçülmesi güçtür.
2. İş tatmini beklentilerin ne derece karşılandığının bir göstergesidir. Bu sebeple sübjektif bir yaklaşımdır.
3. İş tatmini bir bütün olarak değerlendirilebildiği gibi farklı unsurlar bağlamında da gözlemlenebilir. Smith, Kendall ve Hulin'e göre bir işin en önemli özelliklerini yansıtan beş farklı unsur aşağıdaki gibidir.
 - a) İşin kendisi: İşin ilginç görevler ve sorumluluk içermesi, monton olmaması, bireysel gelişimimkanı tanınması,
 - b) Ücret: İşin karşılığında beklentileri karşılayabilecek bir ücret ve ücretin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığı görüşü,
 - c) Terfi olanakları: Kariyer imkanı sunması ve terfi olanaklarının adil olması,
 - d) Yöneticiler: Yöneticiler tarafından destek sağlanması ve uygun liderlik tarzı,
 - e) Diğer çalışanlar: Çalışma arkadaşları arasında işbirliği ve paylaşımın olması, çalışanların birbirine destek vermesi ve çalışanların teknik yeterlilik dereceleri.

2.2 İş Tatmininin Güdüleme İle İlişkisi

Güdüleme kavramı İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden ortaya çıkmıştır. "Motive" ifadesinin Türkçe karşılığı güdüveya harekete geçirici olarak ifade edilmiştir (Eren, 2004).

Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün olduğu ilk aşamadır (Morgan, 1977). Güdü kavramı öğrenilen ihtiyaçları tatmin için bireyin davranışa geçmesi için gerekli itici gücü ifade etmektedir.

Güdüleme, bireyi bir amaç için davranışa geçiren güç anlamına gelmektedir. Bu anlamda, motive, harekete geçirici ve olumlu yöne hareketi devam ettirici anlamına da sahiptir (Eren, 2004).

Diğer bir anlatıma göre güdülenme, ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulmasıyla sona eren bir süreçtir. İhtiyacın doyurulması için bir takım faaliyetlerin ortaya konması ve bu faaliyetlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması

gerekmektedir. Böylece, ihtiyaç-davranış-sonuç, güdülenmenin belli başlı aşamaları olmaktadır (Tevrüz, 1999: 69).

Bu konuda geliştirilen teoriler, güdülenme süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir. Söz konusu güdülenme teorileri çalışmanın ilerleyen bölümünde açıklanacaktır.

Bu tanımsal ifadelerden sonra ortaya koymaya çalıştığımız bu kavramı yönetim ve organizasyon içinde insan unsuru (personel) ve insan unsurunun iş tatmini duygusu yönünden ele almak gerekli görülmektedir. Bilindiği üzere, insanlar bir örgüte bir amacı gerçekleştirmek için yerleştirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu nedenle, insanların kendilerinden beklenen üretim ve hizmeti gerçekleştirebilmeleri için onlara hizmetleri karşılığında bazı özendirici imkânlar ve unsurlar sunulması söz konusudur. Böylelikle, kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olabilmekte ve işlerinden duydukları tatmin derecesi de artırılmış olabilmektedir.

Diğer yandan, insanı eyleme sevk eden ve bu eylemlerinin yönünü tayin eden, düşünceler, umutlar, inançlar, kısacası arzu, ihtiyaç ve korkulardır ve hepsi aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir (Luthans, 2008).

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanı sıra, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren daha birçok uyarıcı unsur (*stimulus*) mevcuttur. Bu uyarıcıları genel olarak çevresel faktörler, bireysel izlenimler, alışkanlıklar ve tutumlar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bireyin arzu ve ihtiyaçları karşılanmadıkça bir dengesizlik oluşmaktadır. İnsanın davranışlarının belirleyicisi konumundaki bu ihtiyaçları belirleyen güdüler temelde kişiseldir. Ancak, bu güçler bazen sosyal çevre ve kültürden de etkilenmekte, şiddet ve derecelerini kaybetmekte veya yön değiştirerek başka arzu ve isteklere de dönüşebilmektedir. Bu durumda, kişinin yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, gelenek ve göreneklere uymayan güdüler kaybolup gitmektedir (Tevrüz, 1997).

Güdülerin aksine özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçları yönetimi tarafından kendisine sunulan araçlarla sayesinde tatmin edilecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olmaktadır (Koçel, 2007).

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar giderek bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da yol açabilmektedir. Bireyin içindeki denge sorunları ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip llemeyebilmektedir. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Bu durumda, amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olabilmekte ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalabilmektedir. Bu nedenledir ki, sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışların ve hatta isyanların kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmekte olduğu belirtilmektedir (Eren, 2004).

2.3 İş Tatmini ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Tatmin insanın beklentilerinin ne derece karşılandığı ile ilişkilidir. Buna bağlı olarak bireyin ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda hissettiği rahatlama veya doyum olarak da tanımlanabilir. Buradan hareketle, tatminden bahsedilebilmesi için öncelikle ortada bir takım ihtiyaç veya beklentinin olması gerekmektedir. Bu ihtiyaç veya beklentinin karşılanabilmesi için bireybazı davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar sonunda, kişi belirlediği hedeflere ulaşırsa tatmin, aksi takdirde tatminsizlik oluşmaktadır. Tatminin ortaya çıkması bir süreç olarak da düşünülebilir. Kısaca ilk aşamadaihtiyacı açığa çıkması gerekmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması için bir davranış sergilenmesi ve sonuçta tatmin veya tatminsizlik yaşanması beklenmektedir.

Güdülenme ve dolayısıyla tatminle ilişkili bu süreç üzerine yapılan çalışmalar kapsam ve süreç teorileri olarak ele almaktadır. Kapsam teorileri süreçten ziyade bireyin içerisinde bulunduğu ortamı incelerken, süreç teorileri tatmin veya tatminsizliği oluşturan etmenlerin etkileşimine odaklanmaktadır.

Kapsam kuramları yalnızca kişileri motive edici etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar zerindeki etki ve işleyişleri hakkında yeteri kadar bilgi vermezler. Bunun yanında, süreç kuramları, kişisel farklılıkların iş tatminindeki önemini ele almışlardır. Bunlara göre kişiler farklı görüş ve değer yargılarına sahip olsalarda hepsinde davranışları harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Luthans, 2008; Daft, 2000; Davis ve Newstrom, 1989; Koçel, 2007).

2.3.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin ihtiyaçları karşılanırken içinde bulunduğu koşullar ile kişiyi belirli istikametlerde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 1995:384). Bu teorilerin savunucuları, iş görenin, bazı değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda tatmine ulaşacağına inanmaktadırlar.

Güdülenmenin kapsam teorilerinde iş yerinde çalışanı hangi ihtiyaçların güdülediği belirlenmeye çalışılır. Bazı teorilerde ihtiyaçlar ve dürtüler öncelik sırasına sokulur. Örneğin Maslow (1943), Katz ve Rahn (1978) ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra içinde ele alır. Bunlardan en altta temel ihtiyaç olan fizyolojik ihtiyaç gelir. Daha sonra sırasıyla güvenlik ve sevmek/sevilmek, kabul edilmek gibi ihtiyaçları içeren sosyal ihtiyaç gelir. Başkaları tarafından fark edilmek, beğenilmek, kendini yeterli hissetmek gibi istekleri içeren Benlik değeri ihtiyacı hiyerarşinin dördüncü basamağında yer alır. Maslow'a göre bunlar birtakım yetersizliklerden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Kendini geliştirme ihtiyacı ise herkeste farklı biçimlerde ortaya çıkan ve neye muktedirse onu yapabilme isteğini belirten en üst düzeydeki ihtiyaçtır. Maslow'un, bunlardan bağımsız iki ihtiyaç kategorisi daha bulunmaktadır (Miner, 1992). Bunların biri bilgiedinme, anlama, anlam çıkarma ihtiyaçlarını içerir; diğeri ise güzelliği arama, çirkinliklerden kaçma şeklinde kendini gösteren estetik ihtiyaçtır.

İhtiyaç hiyerarşisi içinde, doyurulan bir ihtiyacın artık güdüleyici olmadığı, ancak bir üstteki ihtiyacın güdüleyici olabildiği belirtilmektedir. Her ne kadar bu teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik (deficiency) ve gelişim(growth) ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamışsa da bunların hiyerarşik bir sırada tanımlanması o kadar da büyük önem taşımamaktadır (Tevrüz, 1997).

İş tatmini açısından değerlendirilecek olunursa, istenilen davranışın pekiştirilmesinde seçilecek olan pekiştiriciler çalışanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak seçilebilmektedir. Teoriye göre fizyolojik, güvenlik gibi temel ihtiyaçları doyurulmuş çalışan için özgüven ihtiyacı güdüleyici ve iş tatminini artırıcı olmaktadır.

Diğer yandan, ihtiyaçların hiyerarşik olduğu konusu daha sonra Alderfer (1969) ve Muchinsky (1990) tarafından geliştirilen ERG teorisinde yer almamaktadır. Alderfer'e göre ihtiyaçlar hiyerarşik sıradan çok, bir derecelendirme sistemine oturmaktadır. Örneğin, gelişim ihtiyacının doyurulması için temel ihtiyaçların

doyurulması şart olmamaktadır. Diğer bir deyişle bazı kültürlere göre temel ihtiyaçların duyurulmadığı yerde sosyal ilişkilerin önemi ve doyurulması daha büyük önem taşıyabilmektedir. Bu anlamda davranış değişikliği yapmak üzere müdahalede bulunacak yöneticinin seçeceği pekiştiricinin çalışan için ne anlam taşıdığını anlaması gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticinin bu konumda organizasyon kültürünü göz önünde bulundurması gerekebilmektedir. Bunun nedeni, gelişen, değişen toplumlarda artık temel ihtiyaçların bir güdüleyici olmaktan çıkması ve yerini özgüven, sorumluluk, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının alıyor olmasıdır (Alderfer, 1976; Luthans, 2008; Cameron ve diğ., 2001). Dolayısıyla örgüt davranışları için ve iş tatmini sağlamak amacıyla seçilecek pekiştiricilerin, kişinin gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelik taşıması önem kazanmaktadır.

Endüstri devrimi sonrası dönemde oluşan neoklasik (davranışsal) yaklaşım, insanı bir bütün olarak ele alıp incelemesiyle klasik yaklaşımdan ayrılır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 14). 1927 ile 1939 yılları arasında elton mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne çalışmalarında tatmin olan çalışanın daha çok üreteceğinden yola çıkılarak, çalışma ortamındaki fiziksel koşullar incelenmiştir. Fakat araştırmalar sonucunda, psikolojik ve sosyal faktörlerin de tatmin ve verimlilik üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Oksay, 2005).

Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne'da Westem Electric Company'de yaptığı görüşmelerin birçok önemi vardır. İlk olarak görüşmeler sonucunda çalışanlar yönetimin kendilerine değer verdiğini hissetmiş ve çalışmalarını ona göre şekillendirmişlerdir. İkinci olarak da, Hawthorne çalışmaları, yönetimin kişilere ve onlar arasındaki ilişkiye önem vermesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Hersey ve Blanchard, 1982: 46-47). Bunun yanında, çalışanların işlerinden doyum sağlamalarının mümkün olabilmesi için yönetimin informal grupların varlığını kabul etmesi ve bu grupları teşvik edici önlemler alması gereği söz konusudur.

Bu akımla birlikte 1935'lerde Happock ilk iş tatmini çalışmasını yayınlamıştır. Happock bu çalışmasında iş tatminini etkileyebilecek çok yönlü faktörleri - ki bu daha önceki çalışmalarda da yer alan yorgunluk, çalışma koşulları, yönetim ve daha sonraları ortaya çıkacak olan başarıma faktörüdür - vurgulamıştır. 1950'lerde ise Michigan Üniversitesi'nde Katz, McCoby ve Morse tarafından iş tatmini-performans ilişkisini inceleyen bir başka araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma sonunda genel iş tatmininin, iş grubu ile gruplarına, kendiliğinden doğan iş tatmini, şirket faaliyetlerine katkı, mali ve statü açısından tatmin olmak üzere dört farklı ölçütü belirlenmiştir (Oksay, 2005).

1950'lerin sonları ve 1960'ların başında etkisinin doruğuna ulaşan Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşımı, çalışma performansım ve tutumları şekillendirmede yönetimin, birbirine bağlı çalışma gruplarının ve arkadaşça ast-üst ilişkilerinin önemini vurgulamıştır.

2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow, insanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, derecelerinin tayin edilmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçların önem sırasına göre değerlendirilerek, bir hiyerarşi kurulması gerektiğini savunmaktadır. İhtiyaçların hiyerarşisini kesin şekilde belirlemek kolay olmasa da, bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğerlerine kıyasla daha fazla öncelik verdiklerini öne sürmüşlerdir. Onlara göre birinci sırayı karşılamadan üçüncü sırayı oluşturan ihtiyaçlar ortaya çıkamazlar. Böylece, önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden sonra gelen bir ihtiyacın tatmini de gecikmiş olacaktır (Luthans, 2008; Deci ve Ryan, 1985).

Bu konuda A. H. Maslow, güdüleme kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğu ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır. Maslow'a göre aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen tüm insan ihtiyaçları beş kademe incelenebilmektedir.

Söz konusu kademelendirme aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, 2004).

- a) Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme),
- b) Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık v.b. hallerde geleceği garantiye alma...),
- c) Sosyal ihtiyaç, ait olma ve sevgi ihtiyaçları (resmi ve gayri resmi iş grupları, kendi kendini anlama, şefkat...),
- d) Saygınlık ve Değer ihtiyaçları (unvan, prestij, başarı, saygı görme..),
- e) Kendini gerçekleştirme/Vücuda getirme(yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...).

Maslow'un kuramlaştırdığı bu ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki Şekil 2.1'de sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.

Görüldüğü üzere, Maslow bireyi güdüleyen ücret dışındaki etmenler üzerinde durmuştur. Maslow'un geliştirdiği bu model insanı sürekli isteyen bir varlık olarak ele almış ve böyle bir insanın ancak gereksinmelerinin tatmin edilmesiyle güdülenebileceğini ileri sürmüştür. Maslow'a göre bu gereksinimler insanın içinde belli bir sıra ile bulunmaktadır. Bu sıralamada alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaklardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmemektedir (Akdemir, 2004: 79). Maslow'a göre tatmin edilmeyen ihtiyaç kişide rahatsızlık yaratır. Maslow bu ihtiyaçların tatmin edilmesi yoluyla çalışanın ruhen ve bedenen denge durumuna geleceğini ileri sürmüştür, aksi takdirde bu ihtiyaçları karşılamak için bireyin başka davranışlar sergileyeceğini ifade etmiştir. Yine Maslow, bireyin işinden tatmin elde etmesi için örgütün iş görenin bu ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini ileri sürmüştür (Oksay, 2005).

2.3.1.2 ERG teorisi

Maslow'dan sonra içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir.

ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2004).

- 1- Var olma ihtiyaçları; İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.

- 2- İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
- 3- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir.

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG model'de hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Alderfer, 1972 içinde aktaran Tevrüz, 1999: 72).

Bu durumda, ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.

Tablo 2.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması.

Maslow	Alderfer
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Alt Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (existence) İhtiyaçları

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere Alderfer'in varolma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir (Eren, 2004).

Bu bağlamda, özetle, Alderfer'in teorisine göre üç temel ihtiyaç mevcuttur: varoluş (existence) ihtiyacı, aitlik (relatedness) ihtiyacı ve büyüme (growth) ihtiyacı (Mirze, 2002). Varoluş ihtiyacı yemek, su, ücret ve iyi çalışma koşulları gibi materyal ve fiziksel formlardaki tüm ihtiyaçları içerir. Aitlik ihtiyacı aileyle, yöneticilerle, iş

arkadaşlarıyla, arkadaşlarla veya düşmanlarla olan ilişkilerdir. Büyüme ihtiyacı ise bireyi kendisi veya çevresi için üretken ya da yaratıcı olmaya iten güçtür (Oksay, 2005).

Görüldüğü gibi, Alderfer Maslow'un Hiyerarşisi'ndeki ihtiyaçları üçe indirmektedir. Ancak iki kuram arasındaki fark sadece bu değildir. Aralarındaki önemli fark, Alderfer'in bu ihtiyaçları Maslow gibi bir hiyerarşi olarak görmemesi ve tam tersine bir ihtiyacın, diğerleri karşılanmamış olsalar bile, hala en baskın olabileceğidir (Oksay, 2005).

Bu kurama göre birey yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından ne kadar az tatmin elde ederse, çalışma koşulları o derece önem kazanmaktadır. Benzer şekilde birey kendi üretkenliğinden ne kadar çok tatmin olursa, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından duyacağı tatmin de o kadar azalmaktadır. Bununla beraber birey varoluş ve aitlik ihtiyaçlarının karşılanmamasından ne kadar çok tatminsizlik duyarsa, bu ihtiyaçları o kadar çok arzulayacaktır (Oksay, 2005).

2.3.1.3 Çift faktör teorisi

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak betimlediği motivasyon kuramında beş ihtiyaç basamağının varlığı ve nasıl tatmin sağlanacağına üzerinde durmuştur. Herzberg ise yaptığı araştırmalarda güdülemede beşli bir yapı yerine “çift faktör” kuramını geliştirmiş ve bu çalışma sonucunda Herzberg Modeli olarak adlandırılan bir teori ortaya konmuştur (Eren, 2004).

Bu kuramın temelinde tatmin ve tatminsizlik ayrımı yatmaktadır. Çalışanın kötümser olmasına yol açan, tatminsizliğine sebep olan faktörler hijyenik etmenler, çalışana mutlu kılan, çalışmaya teşvik eden veyahut doyum sağlayan faktörler güdüleyici etmenler olarak tasnif edilmektedir. Böylelikle, işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, duyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp duyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine (doyuma) ulaşamamaktadır. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye

girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2004).

Herzberg'in bu teorisinin temelinde 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçları yatmaktadır. Kişilerin işlerine yönelik duygu vetutumlarını incelerken Herzberg aşağıdaki sorulara cevap aramıştır (Luthans, 1989).

- 1) İşinizden çok fazla memnuniyet duyduğunuz anlar hangileri olmuştur? Sizi şevklendiren şeyler nelerdir?
- 2) İşinizin size çok kötü duygular verdiği anlar hangileri olmuştur-sizi ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?

Bunun üzerine Herzberg şirket politikası, yönetim, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve özel hayat gibi unsurları "hijyen faktörleri", iş görenin işten doyum elde etmesini sağlayan faktörleri de "güdüleyici faktörler" başlıkları altında toplamıştır (Mirze, 2002).

Hijyen faktörleri iş görenin örgütte sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan unsurlardır. Bu faktörlerin varlığı bireyi motive etmemekte ancak yokluğu tatminsizlik yaratmaktadır. Güdüleyici faktörler ise işin içeriği ile ilgilidir. Başarı, tanınma, ilginç, eğlenceli ve savaşımlı isteyen görevler verme, yükselme olanağı gibi faktörleri içerir. Bu faktörlerin varlığı bazen tatmin bazen de tatminsizlik yaratır (McKenna, 1987: 75; Mirze, 2002: 145).

Bu teoriye göre iş gören tatmin ve tatminsizlik arasında çalışabilir. Herzberg, örgütün çalışanı için gerekli fiziksel şartları, yeterli miktarda ücreti, teknik denetimi sağlamasının kişinin çalışmasını sürdürebilmesi için yeterli olduğunu söylemektedir. İş gören bu durumda güdüleyici faktörler olmaksızın çalışabilir ancak doyum ve doyumsuzluk arasında iş yaşamını sürdürür (Oksay, 2005).

Herzberg'e göre yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarını kullanma şansını yaratabilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg güdüleme araçları içinde özellikle işin zenginleştirilmesi kavramına önem vermiştir. İşin zenginleştirilmesi, çalışanın gözünde işin daha anlamlı hale getirilmesi için güdüleme kuramının sistemli bir şekilde kullanılmasıdır. Bu uygulama çalışana daha fazla söz hakla tanımakta, bu da çalışanın ruhen ve kalben işine daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır (Oksay, 2005).

2.3.1.4 Başarı-güç teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu yaklaşımı ihtiyaçları; başarıma ihtiyacı (*achievement needs*), güç ihtiyacı (*power needs*) ve bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı (*affiliation needs*) olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Başarıma ihtiyacı, bireyin sonuç odaklılığına işaret etmekte ve etkililiğe verdiği önemi ifade etmektedir. Güç ihtiyacı ise başkalarını etkileme ve prestij sahibi olma isteğinden kaynaklanmaktadır (Tosi ve Mero, 2003: 79). Diğer yandan, ilişki kurma ihtiyacı ise sosyal ilişkilerde bulunma, bir gruba ait olma ve başkaları ile iletişimde bulunma olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:643).

Bu kuramda ihtiyaçların kişisel özellikler bağlamında düşünüldüğü görülmektedir. Şayet çalışanın ihtiyaçları doğru belirlenebilirse, işe yerleştirme ve kişi-iş uyumu için bir sistem de geliştirilebilir. Buna göre, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilirler. Sonuç olarak da, birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu, sahip olduğu bilgi ve beceriyi tam olarak işine yansıtabilir. McClelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır (Fındıkçı, 2000: 385).

Görüldüğü gibi McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamaktadır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Bağlılık ihtiyacı ise, insanın hayatını yalnız başına sürdürememesi ve toplumsal bir niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki olacağını gösterecektir. Her bireyin belirli insanlara karşı bağlılık ve çeşitli kademelerde geliştirdiği arkadaşlık ve dostluk ilişkisi bulunur. Fakat bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bazılarında, arkadaş ve dost edinmek, onlarla birlikte zaman geçirmekten hoşlanırlar. Bazı çoğu dertlerini yalnızbaşlarına çözüme çalışır ve yakın akrabaları haricinde dostluk kurmaktan kaçınırlar. Fakat az veya çok herkesin sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo-psikolojik açıdan bağlı bulunduğu belirli insan ve gruplardan müteşekkil çevresi mevcuttur (Eren, 2004).

Güçlü olma ihtiyacı ise, kişinin bulunduğu ortamda değer görme, olaylara hükmetme ve kişiler üzerinde egemenlik kurma ihtiyacının bir neticesidir. Bu nedenle kişiler, çevresel ilişkilerinde daha etkin olmak ve seslerini duyurmak için

değişik araçlara başvurmaktadır. Özetle, güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, onların üstünde olma, nezaret etme arzularını içermektedir. Bu ihtiyaca sahip olan kişiler her şeyden önce otorite sistemine, kişilerde çok kurumun önemli olduğuna inanırlar ve iş disiplinine önem verirler. Ayrıca adalete ve herkesin eşit muamele görmesine de inanırlar (McClelland, 1975 içinde aktaran Tevrüz, 1999: 76).

2.3.2 Süreç Teorileri

İçerik teorileri kişinin içerisinde bulunduğu ortamı konu edindiğinden, motivasyona ilişkin karmaşık süreçleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Motivasyonu bir süreç olarak ele alan bu teoriler güdülenmeyi kognitif faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta, ihtiyaç, değer, beklenti ve algı ve bunların iş tatmini oluşturmak için nasıl etkileşimde olduğunubelirlemeye çalışmaktadır (Metle, 2001:314).

2.3.2.1 Vroom'un beklenti teorisi

Süreç kuramlarından ilki Vroom'unbeklenti kuramıdır. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Örgütsel davranışın ortaya çıkmasında bazı bilimsel varsayımların etken olduğu düşünülmektedir (Eren, 2004).

Varsayımlardan birincisine göre örgütsel davranışlar kişisel özelliklerin çevresel etkenlerle etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyler ihtiyaçları doğrultusunda çalışma ortamına katkı sunmakta, çalışma koşulları sonucunda katkıların karşılığını alacaklarını beklemektedir. Örgütsel yapı, yönetimin tavrı, ödüllendirme ve kontrol gibi sistem ve süreçler bireylerin örgüt içerisindeki davranışını etkilemektedir.

İkinci varsayıma göre ise kişisel farklılıklardan dolayı ihtiyaçların da farklı olduğunu vurgu yapmaktadır. Bu şekilde ihtiyaçların karşılanma derecesi de farklılaşmaktadır.

Son varsayım da ihtiyaçların karşılanmasında alternatif yöntemlerin varlığına işaret etmektedir. Birey kendi iradesi ile alternatifler arasından bir seçim

yapmaktadır. Hatta karşılığını alamayacağını değerlendirdiğinde birey güdülenmemekte ve ihtiyaç kendiliğinden ortadan kalkmaktadır.

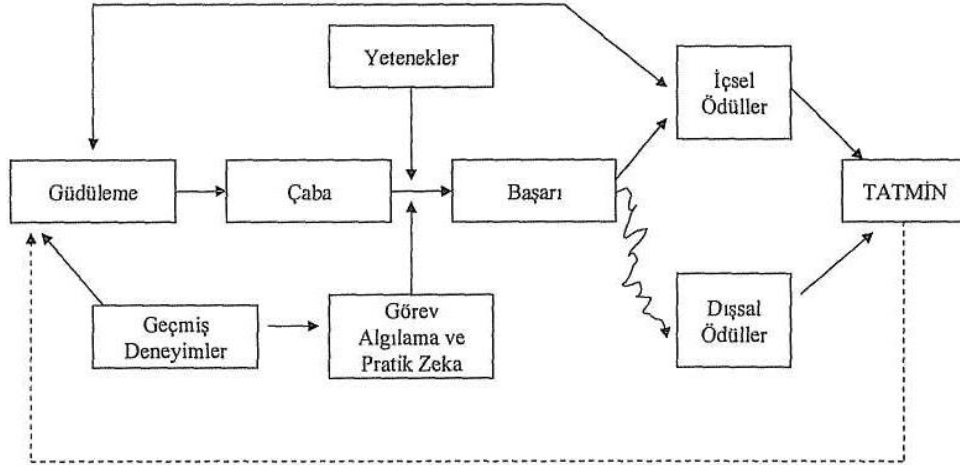
Vroom'un teorisi değerlik (*valance*), yararlılık (*instrumentality*) ve beklenti (*expectancy*) kavramları etrafında oluşturulmuştur. Bu sebeple bu kuram kısaca VIE şeklinde de isimlendirilmektedir (Tevrüz, 1997). Değerlik, kişinin sonuç için “değer mi, değmez mi” şeklindeki soruya aradığı cevaptır. Bu değer pozitif olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini, ne pozitif ne de negatif olmaması, yani "sıfır" olması ise kişinin sonuç konusunda "nötr" olduğunu gösterir. “Yararlılık”, istenilen bireysel sonucu elde etmede bir araç olarak örgütsel sonuç yarar sağladığı zaman kullanılan bir kavramdır. Kişi, bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanıyorsa, örgütün hedefi değer kazanır; örneğin, istenilen terfiyi alabilmesi için kişi yüksek bir performansa güdülenebilir. Yüksek performans örgütün hedefidir; öte yandan terfi için bir araçtır. “Beklenti”, ilk bakışta yararlılık kavramına benzer gözükse de gerçekte oldukça farklıdır. Yararlılık örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyi; beklenti, örgütsel hedefler ile sarfedilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle, "sarfedilecek çaba kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir?" sorusunu açıklayan bir kavramdır. Yararlılık ise örgütsel hedeflerin ne derece istenilen bireysel amaçlara götürdüğü ile ilgilidir. Kısaca, eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu yüksek olacaktır (Tevrüz, 1997; Lee, 2007; Luthans, 2008).

Tevrüz'ün (1997) ifadesine göre, Vroom'un modeli örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilecek tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmaz. Önemi, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutmasıdır. Teori, çalışanın bu çaba ile örgütsel hedef arasındaki ilişkiyi görmesi gerektiğini söylemektedir. O halde istenilen davranışı pekiştirmenin yanı sıra, bu davranışın örgütsel sonuçlarından da çalışanın haberdar edilmesi önemlidir ve bu da ayrı bir pekiştirici olabilir.

Bu kurama göre organizasyonlarda başarıyı belirleyen değişkenler üç tanedir: güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılaması. Başarı için temel koşul her şeyden önce bireyin örgütte çalışmayı ve başarmayı kendisinin istemesidir. Ancak bu tek

başına yeterli değildir. Birey bu istek ve azim yarımında işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Başarı için gerekli olan bir diğer etken ise bireyin örgütteki rolünün açıklığıdır. Yani bireyin tüm enerjisini yoğunlaştıracağı iş konusunda bir tereddüdünün olmamasıdır. Birey ne kadar iyi güdülenirse güdüleniş işi hakkında kendisine bir anlayış geliştirmede başarılı olması beklenmemektedir.

Bu kuramdaki bir başka kavram ise tercih edilebilirlik kavramıdır. Vroom'a göre bu kavram bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ya da negatif bir değeri ifade etmektedir. Vroom'un beklentiler kuramı, beklentiye eylem ve sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak ele alır. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkaracağına dair herhangi bir kanı varsa beklenti 1 (bir), ortada böyle bir kanı yoksa beklenti 0 (sıfır) olacaktır (Oskay, 2005: 30).



Şekil 2.2: Vroom'un beklenti kuramı (Eren, 2001).

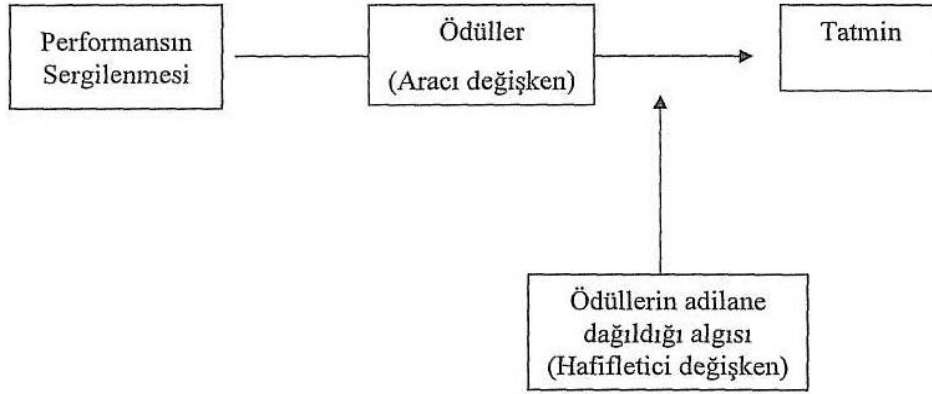
Bu kuram Maslow ve Herzberg'in yaklaşımlarına kıyasla biraz daha gerçekçidir. Ancak bu kuramın güçlü yanı aynı zamanda zayıf yanıdır. Vroom'a göre değerler farklı zamanlarda farklı mekanlarda herkese göre değişildik gösterebilmektedir. Vroom'un teorisinin gerçek hayatta ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu nedenle zor bulunmaktadır (Koontz ve diğ., 1984: 487 içinde aktaran Oksay, 2005: 30).

2.3.2.2 Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı

Porter ve Lawler, Vroom modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Katz ve Kahn, 1978; Porter ve Lawler, 1975).

Eğer kişi sarfedeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu, doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak Porter'a göre çaba, performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rol algısı, performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi istediği kadar gayret etsin, eğer yeteneği, nitelikleri, rol algısı uygun değilse performansı yükselmemektedir (Tevrüz, 1997).

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler kuramını çeşitli örgütsel koşulları dikkate alarak geliştirmeyi ve bu yolla Vroom'un modelini daha sağlam temellere dayandırmayı amaçlamışlardır. Bu modele göre, Vroom'un beklentiler kuramında da ifade ettiği gibi iş görenin işinden doyum sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Bunun yanında ilk olarak, iş gören, örgütte ortaya koyduğu performans sonucunda elde ettiği ödülü adil olarak algılamalıdır. İş gören, kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla mukayese ettiğinde, ortada bir adaletsizliğin olduğunu algılasa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülünden az ise işi yine tatminsiz olacaktır. Bu model aynı zamanda iş görenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde tarif edilmemesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek rol çatışmalarının varlığını da belirtmiştir (Oksay, 2005: 31).



Şekil 2.3: Porter-Lawler Modeli (Schermerhorn, 1994).

2.3.2.3 Ödül adaleti (eşitlik) kuramı

Bilişsel sürece dayalı diğer bir güdü teorisi olan hakkaniyet teorisi, Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams (1963), Luthans (1989), Miner (1992), güdülenmeyi, hakkaniyet (equity) kavramı ile açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanın elde ettiği sonuçlarla (veya çıktılarla), yatırımları (veya girdileri: bilgisi, tecrübesi,

gayreti v.b) arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıkı oranı kendisi gibi aynı işi gören diğerlerinin girdi-çıkı oranlarıyla karşılaştırıldığında eğer eşitlik yoksa, hakkaniyetsizlik doğabilmektedir. Bu, tamamiyle kişinin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer hakkaniyetsizlik algılanıyorsa çalışan hakkaniyeti oluşturmaya gidebilmektedir. Eğer eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu genellikle performansını (yani yatırımını) düşürerek yapmaktadır (Tevrüz, 1997).

Bu bağlamda, Adams'a göre kişinin iş başarısı ile tatmin derecesi çalıştığı ortamdaki ilgili eşitlik veya eşitsizlik algısına bağlıdır. (Koçel, 1995:398) Rousseau (1989), eşitlik teorisine göre kişilerin bireysel ve örgütsel ilişkilerinde karşılıklı aradığını ve bunu sürdürmeye çalıştığını söyler. İlişkide verilen ve alınan, yatırılan ve kazanılanla doğru orantılı olmalıdır. Bu, dağıtım eşitliği olarak da adlandırılır.

İş görenin kıyaslama yaparken karşılaştırdığı iki etken vardır. Bunlardan ilki girdi olarak, yeteneği, özellikleri, bilgi ve tecrübesi; ikincisi ise örgütün iş görene yapmış olduğu iş sonucunda çıktı olarak verdiği ücret, statü, ikramiye, prim ve benzeri sosyal yardımlardır. İş gören, iş tatmini için bu ilci boyut arasında bir denge kurabilmelidir (Mirze, 2002).

$$\frac{\text{Bireyin aldığı ödül}}{\text{Bireyin harcadığı efor}} = \frac{\text{Başkalarının aldığı ödül}}{\text{Başkalarının harcadığı efor}}$$

Şekil 2.4: Eşitlik kuramı (Mirze, 2002).

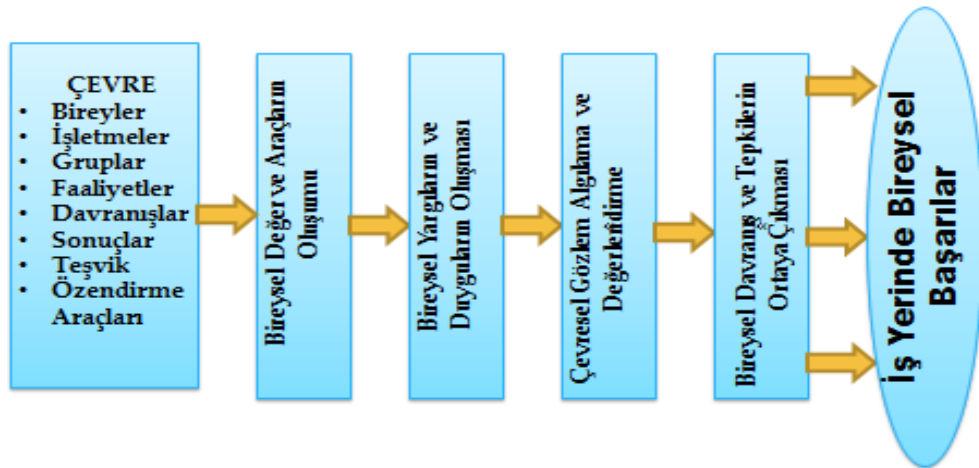
İşgören bu dengenin bozulduğuna, yani bir eşitsizlik olduğuna dair bir kaniya kapılırsa bu dengesizliği ortadan kaldırmak için ya ortaya koyduğu işi arttıracaktır, bunda başarılı olamazsa bu sefer davranışını azaltma yoluna gidecektir, ya da diğer çalışanların ödülleri dedikodu ya da yıpratma faaliyetleriyle azaltmaya çalışacaktır. İş gören dengenin oluştuğuna ve eşitliğin sağlandığına inandığında huzura kavuşacaktır. Bu kuram da hedef, ödül adaletinde sürekli olarak eşitlik ve denge aramaktır (Eren, 2001: 538; Oksay, 2005: 32).

2.3.2.4 Locke'un hedef tayini /amaç teorisi

E. Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre ihtiyaçları belirleyen ana unsur kişilerin hedefleridir. Diğer bir ifade ile kişiler neyi yapmak istiyorlarsa ona yönelik davranışları tercih etmektedir (Tosi ve Mero, 2003: 87). Bu teorinin iki temel noktası bulunmaktadır (Oksay, 2005: 33):

- Yüksek hedefleri olan kişi düşük hedefleri olan birine göre daha iyi çalışır.
- Kişi tam olarak ne yapmak istediğini veya ne yapması gerektiğini biliyorsa, amacı olmayan veya tam olarak kendinden ne beklendiğini bilmeyen birine göre daha iyi performans sergiler.

Locke'a göre iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Düşünürü göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım davranışının biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarılarını belirleyecektir (Eren, 2004).



Şekil 2.5: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü (Eren, 2004).

Buradan hareketle Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuş ve işyeri başarılarını işyerinde güdülenmeyi

tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçteorisi, iş tatmin düzeyinin bireyin amacına göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir. Yani, birey yüksek hedefleri olan biri ise bu hedeflere ulaşmak için çok çalışacak ve ulaştıkça da daha yüksek düzeyde tatmin yaşayacaktır.

Benzer şekilde eğer, birey, ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini biliyorsa bilmeyen birine göre daha iyi çalışacak ve dolayısıyla da daha yüksek düzeyde tatmin elde edecektir (Oksay, 2005: 33).

2.4 İş Tatminini Etkileyen Öncüller ve Sonuçları

Konu ile ilgili çalışmaların ve araştırmaların ifade etmiş olduğu gibi çalışanların iş tatmini düzeyi, örgütleri olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların işte tatminsizliği onların performans düzeyinin düşmesi, işe devamsızlık eğimi göstermeleri, hatalı ürün ya da hizmet sunmaları ve işe giriş çıkış oranının yükselmesi gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu durum ise, örgütlerin sosyal ve ekonomik açıdan önemli sorunlar yaşamasına ve kayıplar vermesine neden olabilmektedir (örneğin; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004; Paille, 2011; Masroor ve Fakir 2009; Chen ve diğ., 2011; Slattery ve Selvarajan, 2005; Lambert ve Hogan, 2009; Koçel, 2007).

Çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğine tepkilerini farklı yollardan gösterdikleri ve bu tepkiler nedeniyle performanslarında önemli değişiklikler meydana gelebildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte iş tatminsizliğinin duygusal bir rahatsızlık olarak görüldüğü ve önemli göstergeleri arasında depresyon, yüksek iş stresi, iştah kaybı, uyum zorlukları, hissel bozukluklar olduğu ifade edilmektedir (Lambert ve diğ., 2001; Ali ve Baloch, 2010; Wu, 2011).

Diğer yandan işgörende görülen iş tatminsizliğinin sendikal faaliyetlerin artmasına, işte verimin düşmesine, devamsızlık veya nihayetinde işgörenin işten ayrılmasına da yol açabildiği öne sürülmüştür (Çakmak, 2005: 44; Miner, 1992: 119).

Bu bulgular ışığında, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunduğu söylenebilmektedir. Tatmin yalnızca işgörenin kendisini ve çalıştığı örgütü değil, ailesini, arkadaşlarını ve işverenin onlara karşı tutumunu da etkilemektedir. Ancak iş tatmininin bireyde ve örgütte yarattığı etkilerin olumlu ve olumsuz olarak iki ayrı şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, iş tatminin gerek bireye gerekse örgüte sağladığı pek çok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışanların performans düzeyinin artması, işe ve örgüte bağlılığın artması, işe sadakat duygusunun yükselmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının artması, sosyal ilişkilerin ve iletişimin olumlu yönde değişmesi, daha kaliteli ürün ve hizmetin sunulabilmesi ve bunlar gibi daha çok sayıda olumlu tutum, davranış ve örgütsel sonuçların varlığından söz edilebilmektedir (Örneğin; Erdoğan, 1996; Basım ve Şeşen, 2009; Organ ve Ligly, 1995; Organ ve Konovsky, 1989; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002, Williams ve Anderson, 1991).

Diğer yandan, iş tatminin bireysel açıdan olumlu sonuçları arasında yaşam tatmini kavramından söz edilebilmektedir. Bir çalışanın yaşamının tamamını veya muayyen alanlarını şekillendiren inanç, tutum ve davranışlarla alakalı olarak algıladığı kalite düzeyi şeklinde nitelendirilen hayat kalitesinin yüksekliği çalışanın hayat tatmininin yüksekliğini göstermektedir (Oksay, 2005: 37). Hayat kalitesi ise iş hayatının kalitesi ve iş dışı hayatının (aile hayatı) kalitesiolmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır (Çarıkçı, 2001: 108).

Araştırmalar iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu; iş tatmininin hayat tatminini, hayat tatmininin de iş tatminini etkilediğini söylemektedir. Buna göre hayat tatmini yüksek olan bireylerin işten aldıkları tatmin; iş tatmini yüksek olanların da hayattan aldıkları tatminin çok daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Judge vd., 2000).

İş tatminin bir diğer olumlu bireysel sonucu ise çalışanda yarattığı “başarı duygusu ve öz yeterlilik algısı”dır. İş tatminiyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, tatmin olan bir iş görenin işinde daha başarılı olduğu, kendisiyle ilgili başarı hissini arttığı ve daha verimli çalıştığı yönünde bulgular görülmektedir (Örneğin; Bateman ve Organ, 1983; Bettencourt ve Brown, 1997; Büyükdere, 2006; Pajares, 2002, Stajkovic ve Luthans, 1998; Erdoğan, 1996).

Bu çalışmaların sonuçları ışığında, iş tatminine sahip olan çalışanların işlerine daha bağlı olduğu ve bu sebeple de daha fazla çalıştıkları ve bütün bu olumlu duygular neticesinde daha yüksek seviyede başarı hissi ve öz-yeterlilik inancına sahip oldukları öne sürülebilmektedir.

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişki karşılıklı bir ilişki olarak görüldüğünde tatminin başarıyı doğurduğu ve başarı duygusunun da yine tatmin ve yüksek performans yarattığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, yüksek başarı ödüllendirilmekte,

verilen ödül ise çalışan tarafından yeterli ve adil bulunduğu daha yüksek bir tatmine neden olmakta ve bu tatmin yine başarıyı etkileyerek çalışanın iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Oksay, 2005: 38).

İş tatmininin yarattığı önemli bir sonuç ise performans düzeyinin artması yani “yüksek performans”dır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların iş tatmininin performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların aynı zamanda daha üretken oldukları saptanmış ve aynı zamanda iş hakkındaki olumlu duyguların daha fazla çıktı ve yüksek kalitenin gerçekleşmesine neden olduğunu vurgulanmıştır (Örneğin; Bettencourt ve Brown, 1997; Williams, 1988; Williams ve Anderson, 1991; Ugboro, ve Obeng, 2000; Çekmecelioğlu, 2005; Rifai, 2005; Koçel, 2007; Luthans, 2008; Yap ve diğ., 2009).

Benzer şekilde daha önceki bölümde de değinildiği gibi Porter ve Lawler da performansın iş tatminine yol açtığını öne süren bir model geliştirmiş; ancak ödüllerin adil biçimde dağıtılmadığının hissedilmesi durumunda performansın tatmine dönüşmesinin söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

Bu bağlamda; görüldüğü gibi iş tatmini, çalışanların olumlu duygu ve tutumlarla örgütte kalmalarına, işlerini daha yüksek performans ile yerine getirmelerine, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerinin azalmasına ve işten ayrılmalarla ortaya çıkan sonuçların azalmasına yardımcı olmaktadır (Campbell vd., 1976).

İş tatmininde rol oynayan faktörler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birinci grupta bireysel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta bireyin kişilik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çocuk sayısı, medeni durumu, iş hayatındaki çalışma süresi, yetenekleri ve tecrübeleri bulunmaktadır.

İkinci grupta örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta da işin zorluk derecesi, ücret, terfi imkânları, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemi, beşeri ilişkilerin düzeyi gibi faktörler yer almaktadır (Bilgiç, 1998: 549; Chambers, 1999: 70; Özdevecioğlu, 2003: 696). Yapılan çalışmalar iş tatmini üzerinde güveninde rolünün ve öneminin olduğuna dikkat çekmektedir. Güvenin, liderin etkinliğini artırdığı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Böylece çalışanların liderlerine duydukları güvenden dolayı daha kaliteli iş yaptıkları ve iş tatmini sağladıkları belirtilmektedir.

Ayrıca iş tatmininin işle bağlantılı ödüller ve değerlerin fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir (Cevrioğlu, 2007: 66).

Bütün bu sonuçların yanında, çalışmanın önceki bölümünde de ele alındığı gibi iş tatmininin bireysel, çevresel ve örgütsel düzeyde önemli öncelleri bulunmakta ve bu önceller arasında çalışanların rol dışı ve gönüllü davranışlarının, vatandaşlık davranışlarının ve örgüte aidiyet algılarının olumlu ve yüksek düzeyde olmasıdır.

Bu noktada, konu ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkilerin olduğunu ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık algısı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olduğunu ortaya koyan araştırmalar görülmektedir. Bu araştırmalarla ilgili değerlendirmeler aşağıdaki bölümde incelenecektir.

2.5 İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

İş tatmini literatürde diğer örgütsel tutum ve davranışlarla etkileşim anlamında sıklıkla ele alınan bir örgütsel tutumdur. Yapılan bazı literatür çalışmalarda iş tatmininin verimlilik, örgütsel başarı, örgütsel bağlılık, devamsızlık, ve işi bırakma niyeti gibi gerçek etkenle ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Hermann ve diğ., 1980; Querstein ve diğ., 1992; Udechukwu, 2007; Ghazzawi, 2008; Söyük, 2007).

Hermann ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan bir çalışmada karşılıklı olarak iş tatmini ve verimlilik arasında güçlü ilişkilerin meydana geldiği görülmektedir. İş tatminindeki yükseliş verimliliği artırırken, verimlilik artışı aynı şekilde çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Öte yandan, literatürde ÖVD ile ilişkisi en fazla araştırılan kavramlar arasında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algılaması, lider desteği ve iş tatmini ön plana çıkmaktadır. İş tatmini ile ÖVD arasında kuvvetli ilişkiler olduğunu gösteren araştırmalar arasında Organ ve Konovsky (1989), Williams ve Anderson (1991), Bateman ve Organ (1983), Schanake (1991), Alotaibi (2001) ve Organ ve Lingl (1995) sayılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatmini arasında yapılan araştırmalarda, iş tatmininin rolün önemi ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde Organ ve Konovsky (1989), iş tatmini etkili bir belirleyici olarak öne sürmektedir. Bateman ve Organ (1983) yaptıkları çalışmada benzer şekilde

bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Smith ve arkadaşları (1983) yaptıkları araştırmada vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece diğerkâmlık (özgecilik) boyutuyla iş tatmini ilişkisini ortaya koymuştur.

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

- a) Pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimi içinde olurlar ve fedakar davranışlarda bulunurlar.
- b) Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir iş gören, yaptığı işten daha fazla tatmin olur ve diğer işgörenlerle pozitif bir ilişki içerisinde olur. Bu durum ÖVD çıktılarının artmasıyla sonuçlanır (Özdemir, 2005: 103).
- c) Lii Ping Tong (1999)'a göre iş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001)

Bazı araştırmacılar, vatandaşlık davranışları üzerinde bilişsel ve duygusal tatmin ölçümlerinin değişik etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt ve birey bakımından iki şekilde ele alarak yapılmış bazı çalışmalarda; vatandaşlık davranışları ile duygusal tatmin arasında mevcut herhangi bir ilişki görülmezken; vatandaşlık ile bilişsel tatmin davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlı belirtilmektedir (Williams ve Anderson 1991; Organ ve Konovsky, 1989).

Çalışanların ÖVD kararlarının ortaya çıkmasında etkili faktörler hakkında örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları, pek çok araştırma yapmışlardır. Bu minvalde, çalışanların ne sebeple ÖVD gösterdiklerinin açıklanabilmesi için 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) ön plana çıkmıştır. Bu teori, sosyal ve ekonomik mübadele olmak üzere iki çeşit ilişki söz konusudur. SMT'nin ortaya çıkardığı, koyduğu ve ÖVD araştırmalarına esas teşkil eden sosyal mübadele de bu ilişki taraflar arasında karşılıklı olarak belirli bir zorunlulukla temellendirilmiştir (Mert, 2010:124). Sosyal mübadeleden ortaya çıkan sonuçlar, karşılıklı itimat ve arkadaşlık duygusunun bir göstergesidir. Bu teoriye göre, işinden tatmin olan bir çalışan örgüt yararına olacak şekilde davranışta bulunacaktır (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Ryan, 1995).

ÖVD’de etkisi büyük olarak kabul gören iş tatmininin (Organ ve Konosky, 1989; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve diğ., 1990; Williams ve Anderson, 1991) bu etkiyi nasıl oluşturduğuyla ilgili farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Sosyal Mübadele Teorisine ek olarak, Karşılıklılık Norm Teorisi ve Eşitlik Teorisi, Psikolojik Sözleşme Teorisi de bu teoriler arasında yer almaktadır (Gürbüz, 2007: 16-25).

Başlangıçta ÖVD çalışmaları, ÖVD’nin tatmin edici unsuru olarak görülen, iş yeri duygu ve davranışları üzerine odaklanmıştır. Bu duyguların başında iş tatmini gelmektedir. (Bateman ve Organ 1983; Lapierre ve Hackett, 2007; Organ ve Ryan, 1995; Organ ve Konosky, 1989, Podsakoff ve diğ., 1990; Williams ve Anderson, 1991). Öne çıkan diğeri iki davranış ise eşitlik algısı ve algılanan örgütsel destektir. (Blakely ve diğ., 2005: 260).

İş tatmini ÖVD’nin belirleyicileri arasında önemli yer tutar. (Bateman ve Organ, 1983). Bu sebeple, iş tatmininin, ÖVD’e üzerinde etkisini gösteren bir çok araştırma mevcuttur. (Chu ve diğ., 2005). Ayrıca, bununla birlikte ÖVD ile ÖVD’nin belirleyicileri arasında iş tatmininin aracılık etkisini ortaya koyan araştırmalar da bulunmamaktadır. (Chen ve Chiu, 2005).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarını izah etmede iş tatminin güçlü bir açıklayıcı olduğuna dair yapılan bazı araştırmalarda ortaya konan esas görüş, işinden tatmin çalışanların, tatmin olmayanlara nazaran daha çok isteğe bağlı davranışlar göstereceğini ileri sürmektedirler (Organ ve Lingl, 1995; Williams ve Anderson, 1991; Fassina ve diğ., 2008). Bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde temel motive edici unsurlardan biri, çalışanların işlerinden tatminin olmalarıdır. Yapılan meta analiz çalışmaları bahsedilen bu değerlendirmeyi desteklemektedir. İş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak üzere toplam 28 çalışmanın incelendiği Organ ve Ryan (1995)ın çalışması, Judge ve arkadaşları (2001) ile Organ ve arkadaşları (2006)’nin çalışmaları bu da ilişkileri desteklemektedir.

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Türkiye’de yapılmış olan çalışma sonuçları da yurt dışındaki araştırma bulgularıyla uyumludur. Bu bağlamda, Türkiye’de yapılmış olan bazı çalışmalara yönelik bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından olarak yapılan başka çalışmada, iş tatmininin alt boyutları araştırılmış ve sonuçta işin niteliği, yönetici, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan, çalışma arkadaşlarından, ücret, kurum imajı tatminleri şeklinde değerlendirilmiştir.

Dilek (2005) tarafından yürütülmüş olan tez çalışmasında, bir alan araştırmasıyla orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının orduda çalışanlar üzerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma maksadıyla, Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan 319 kişiden elde edilen anketler değerlendirilmiş ve çalışmanın sonucunda iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Türker (2006) tarafından yürütülmüş olan ve hedef kitlesi İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan kişilerin olduğu bir çalışmada, çalışanların iş tatminleri arttıkça, işin artmasıyla, sorumluluklarını daha geniş tanımlamakta oldukları ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışını, rol davranışı olarak algılamalarının artmakta olduğu tespit edilmiştir.

Toker (2007) tarafından yapılan bir çalışmada demografik değişkenlerin iş tatmini üzerine etkisi incelenmiş, iş tatmini alt boyutları olarak; yönetimden tatmin iş arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, işin yapısı ve yükselme değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Kuşçuluoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma ise, Türkiye'nin büyük şehirlerinde işletmeleri olan bir holdingin üretim tesislerinde görev yapan 450 kişiyi kapsayan 150 hiyerarşik üçlü grup üzerinde araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş tatminleri arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir.

Demirel ve Özçınar'ın (2009) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyerek, iş tatmini üzerine ÖVD'nin olumlu olumsuz etkisini ortaya çıkardıkları çalışmada, ÖVD; birey, örgüt ve rol bağlamında davranış boyutuyla incelenmiş, iş tatmini ise, ücret ve iş ortamı, ödemeler ve kariyer fırsatı olarak üç boyutta değerlendirmiştir. Araştırma sonucuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık düzeyi yükseldikçe çalışanların iş tatmin düzeyi de yükselmektedir.

Çıtak (2010) tarafından motivasyon ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmak amacıyla Ankara'da yer alan dört kamu kurumunda

anket çalışması yapılmıştır. Bu anket sonucunda ekonomik motivasyon araçlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutuna ve iş tatminin ÖVD'nin sportmenlik, özgecilik-nezaket ve vicdanlılık boyutlarına etkisi bulunmuştur.

Mert (2010) ise iş tatmininin, ÖVD'yi hangi alt boyutlarıyla ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Çalışmasında, iş tatmininin alt boyutları olarak ele alınan; “işin kendisinden duyulan tatmin”, “ücret”, “terfi”, “ödül” ve “iş arkadaşlarından tatmin” boyutlarının, bireye ve örgüte yönelik olarak yöneticilerin gösterdikleri ÖVD'yi nasıl etkilediği hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularına göre; iş tatmini alt boyutlarından “işin kendisinden duyulan tatminin”, yöneticilerin bireye ve örgüte yönelik olarak gösterdikleri ÖVD'yi pozitif yönde, “ücretten duyulan tatminin” ise bu davranışları olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Çetin (2011) tarafından yürütülmüş olan bir çalışmada ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına ilişkin kişisel, tutumsal ve ortamsal faktörlerin etkilerinin bütüncül bir model çerçevesinde araştırılması amaçlanmıştır. Bu minverde, özel bir bankanın İstanbul şehrindeki şubelerinde farklı pozisyonlarda çalışan toplam 673 kişiden anket yöntemi uygulanarak veri toplanmış ve elde edilen verilere dayanarak iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve güçlü şekilde açıklayan bir değişken olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanacak, örgütsel bağlılık kuramının gelişimi ele alınacak, örgütsel bağlılığın önemine değinilecek ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılacak ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir. Bu bölümde ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgütsel bağlılığın çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenecektir.

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Tanımlar

Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, kontrol ve koordinasyondur. Yönetim bu görevlerini örgütün etkinlik, etkililik ve verimliliği temelinde yerine getirmektedir. Hedeflene etkili, etkin ve verimli bir örgüt, diğer kaynaklar gibi beşeri kaynağın da uygun kullanılması ile mümkün olabilmektedir. Beşeri kaynaktan ancak yüksek düzeyde motivasyonun sağlanabilmesi ile rasyonel bir şekilde yararlanabilmektedir.

Performans çalışanların görevleri yerine getirme derecesinin bir göstergesidir. Diğer bir ifade çalışanların yeterliliğinin göstergesidir. Ancak çalışanlar istekli olmadıkça, motivasyona sahip olmadıkça, beklentiler doğrultusunda performans göstermeleri beklenmemelidir. Bu nedenle yönetimin fonksiyonlarından koordinasyon çalışanları yöneltmek, motive etmek, motivasyonun muhafazasını sağlamak gibi görevleri içermektedir. Aynı zamanda kontrol fonksiyonu ile performansın değerlendirilmesi ve uygun tedbirlerin alınması söz konusudur.

Yönetim üzerine düşen bu görevleri yerine getirirken, çalışanlardan bağlılık göstermelerini ve görev tanım formların yazan davranışları yerine getirmelerini beklemektedir. Bu noktada bağlılık, hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak daha etkili, daha verimli ve daha üretken olabilmesi için önemli görülmektedir. İşlerini olumlu duygular besleyen çalışanların, daha verimli tutumları geliştireceği ve örgütlerine daha fazla katkı sağlayacakları öngörülmektedir.

Böylece, örgütsel bağlılığın, bir örgütün temel kaynaklarından beşeri kaynağın örgütlerine karşı besledikleri duygusal tepkileri ve örgütlerine karşı geliştirdikleri tutumları ifade ettiğini belirtmek mümkündür (Sığı, 2007: 262).

Bağlılık, bir beklenti olduğu kadar bir yükümlülük olarak da görülebilmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 41). Bu bağlamda, çalışanların örgütüne, amirine ya da grup içerisindeki başka bir çalışana karşı yerine getirmekle yükümlü bulunduğu bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir. Bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında Fransızca ve Latince kelimelerden gelmekte olduğu görülmektedir. Bu durumuyla kanuna saygıyı öncelikle anlatırken, çeşitli devrelerde farklı anlamlarda kullanılmış, çoğu kez de “sadakat” kavramı ile karıştırılmıştır (Gilmer, 1966’dan Aktaran Mahmutoğlu, 2007: 41).

Diğer bir deyişle bağlılık, en sade şekliyle sosyal birime (işletme, meslek, sendika, çevre, aile, vb.) karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, benimseme olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1984: 373). Diğer yandan, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak maliyet temelli tanımlar da yapılmıştır. Bu doğrultuda Kanter (Aktaran Mahmutoğlu, 2007: 48) çalışmasında, örgütte kalmakla ayrılmak arasındaki maliyet-yarar analizini yapmış; getiri ile bedeli karşılaştırmıştır. Becker (Aktaran Mahmutoğlu, 2007: 48) çalışmasında, bağlılığın; bireyin sosyo-kültürel ve ekonomik kazançları ve olanakları elde etmesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Hrebiniak ve Alutto ise bağlılığın; çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlardan kaynaklanan yapısal bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Aktaran Mahmutoğlu, 2007: 48).

Çeşitli çalışmalarda, örgütsel bağlılığın ahlaki zorunluluk veya sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Temelli bağlılık, benimsenmiş baskıların, örgüt ilgilerini ve hedeflerini karşılayacak bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982). Bağlılık davranışları, örgütü de aşan sosyal açıdan kabul görmüş davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977). Bağlılık gösteren kişi, firmanın yıllar boyunca terfi ya da tatmin etmesine bakmadan; ahlaki olarak örgütte kalmayı doğru bulandır (Marsh ve

Mannari, 1977). Bu noktada bağlılık, örgütün çalışanından beklediği performans beklentilerin ötesinde, çalışanın örgütsel amaç ve değerleri gerçekleştirmeye yönelik tutumlarıdır (Celep, 2000: 15). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık yalnız çalışanın işverene duyduğu bağlılık anlamına gelmemekte, verimliliğin ve başarısının devamlılığı için düşüncelerini açıklayıp, süreçlere katkı sağlamalarını içermektedir (Yüksel, 2000: 176).

Vanderberg ve Scarpella (Aktaran Çetin, 2004: 90), örgütsel bağlılığı “kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, bunları kabul etme, kurum adına çabalamaya gönüllü olma ve norm ve düzenlemeler” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel değerler ve hedefler ile özdeşleşirken, örgütten bir karşılık beklemeden örgütsel yükümlülükler açısından benimsenen sorumluluktur (Buchanan, 2000: 533). Bu durumda örgütsel bağlılığın iki boyutlu bir yapısından bahsetmek mümkündür (Smadov, 2006: 65). Celep (2000: 16) iki boyutu, örgütsel hedef ve değerlere ulaşılmasını sağlayan kişisel araçlar ve örgütsel amaç ve değerlere yapılan katkının görülme derecesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramsal olarak ilgili yazında net bir şekilde açıklanamamakla birlikte araştırmacılar tarafından değişik tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Meyer ve Allen’e (1991: 61) göre “örgütsel bağlılık”; “bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınmasıdır”. Meyer ve Allen’e (1991: 61) göre aynı zamanda “bireyin kendini örgütle özdeşletirmesi, örgüt amaçları ile işgörenin amaçlarının uyum içerisinde olmasıdır”.

Luthans (1995:130) bağlılığı “çalışanların sadakatleriyle ilgili bir tutum” olarak tanımlamış, Robbins (1998:143) “çalışanların içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütte çalışmaya devam etme arzusu” olarak ifade etmiştir. Diğer yaklaşımlara göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi bakımından çalışanın örgüte yönelik geliştirdiği bir tutum (Sheldon, 1971:143) ve örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda davranabilmek için çalışan tarafından içselleştirilen normatif baskıların tamamıdır (Sığırı, 2007:262). Bunun yanında örgütsel bağlılık; herhangi bir kişisel çıkar beklemezsizin örgütte kalmak niyeti ile örgütün hedefi ve değerleriyle özdeşleşmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Geartner ve Nollen, 1989: 446).

Royce (içinde alıntılan Tuncer, 1995: 16) bağıllığı; “bir kimsenin bir davaya istekli ve tam olarak kendisini adamasıdır” şeklinde tanımlarken, Guetzkow (Aktaran Tuncer, 1995: 16) bağıllığı; sahibini bir düşünceye, bir kişiye ya da gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak ifade etmektedir.

Bağıllık, bireylerin grup içerisinde yer aldığı her türlü ortamda var olan bir duygu çeşididir. Aynı zamanda, bireylerde var olan toplumsal içgüdünün de duygusal tepki olarak ortaya çıkışıdır. Bağıllık, geleneksel anlamda sadakati, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağıllık, işyeri bağlamında, amire, mesleğe, birime, gruba ya da örgüte karşı gösterilen bir duyguyu ve yerine getirmekle mükellef olunan sorumlu olduğunu ifade etmektedir (Balay, 2000: 14).

Bu çerçevede örgüte bağıllık duyan bir çalışanın özellikleri arasında; örgüt içerisinde yaşananları orada bırakmak, işe zamanında gelip gitmek, mesai zamanda işi ile ilgili çalışmak, örgütün varlığını korumak ve örgütün hedefleri ile uyumlu hedefler tespit etmek sayılabilir (Meyer ve Allen, 1997:3). Bu noktada bir çalışanın örgütsel bağıllık gösterebilmesi için; örgütteki uygulamaların, örgüt değerlerinin ve örgüt kültürünün, bireysel değerler uyuşması ve kendisinin bakış açısıyla uyumlu olması gerekmektedir (İbicioğlu, 2000: 19; Sürgevil, 2007: 2).

Görüldüğü gibi, tüm tanımlarda örgütsel bağıllık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin temelini meydana koymaktadır. Örgütsel bağıllık, bu anlamda, sadece işverene sadakat göstermek anlamına gelmemekte, aynı zamanda örgütün devamlılığı için işgörenlerin gösterdikleri gayreti de kapsayan bir süreçtir (Yüksel, 2000: 76). Benzer şekilde, örgütsel bağıllık çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesini göstermesi nedeniyle, olduğundan dolayı da aktif olarak örgüte katılımı gerektirmektedir (Newstorm ve Davis, 1993:198).

Bağıllık kavramının özünü teşkil eden “aidiyet duygusu”, işyeri ile çalışan arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlamakta ve örgüt çalışanlarının ortak bir oluşum çevresinde ortak bir değer yaratmalarına neden olmaktadır. Bu sebeple, örgütsel bağıllık; verimliliği, etkinliği ve etkililikle birlikte üretkenliği artırırken, örgütle özdeşleşen çalışanın örgütsel değişimi kabullenmesini kolaylaştırmakta ve işgücü devri, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi olumsuz çıktıları etkilemesi bakımından araştırmacıların ilgisini sürekli çeken bir kavram olmuştur (Sığırı, 2007: 262).

Meyer ve Allen (1991) bağıllığın zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarını tablolatırmışlar ve bu süreci özetlemişlerdir. Buna

göre “hissi-duygusal bağıllık” başlığında yer alan tanımlar şöyledir (Meyer ve Allen, 1997: 12; Mahmutoglu, 2007: 47):

1. Kanter çalışmasında, gruplara karşı gösterilen bireysel bağıllığın hissi ve duygusal olduğunu belirtmektedir.
2. Sheldon çalışmasında, örgüte tutumsal ya da hissi uyumun ya da bağıllığın bireyin kişiliği ve örgütsel kimliği ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.
3. Hall, Schneider ve Nygren’in çalışmalarında, örgütün amaçlarının bireysel amaçları tamamladığı veya bu amaçlara uyumlu olduğunda ortaya çıkan ve artan bir süreç olduğu ileri sürülmektedir.
4. Buchanan çalışmasında, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağıllığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu oluştuğunu belirtmektedir.
5. Mowday, Porter ve Steers (1979), belirli bir örgüt içinde bireysel özelliklerin, gücün, kimliğin ya da hüviyetin bağıllığa tesirinin göreceli ve bağıntılı olduğunu ifade etmektedirler.

Bakan (2011: 9) ise bağıllığı “işgörenin çalıştığı kurumda işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, kurumun varlıklarını koruması ve kurumun amaçları ile bütünleşmesi” olarak ifade etmektedir.

Diğer yandan, örgütsel bağıllık ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları örgütsel bağıllık duyan çalışanların örgütün başarısı için gerekli katkıyı sağlama yönünde davranış sergileyecekleri beklentisidir (Bayraktaroglu ve Ersoy, 2012: 3).

Görüldüğü gibi, örgütsel bağıllık birçok tanımla ifade edilebilmektedir. Bunun bir nedeni değişik alanlardan araştırmacıların örgütsel bağıllık kavramı üzerinde çalışmalarıdır. Örgütsel bağıllık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlar, çalışanların örgüte bağlama sürecinde çalışanların davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir (Çırpan, 1999: 56). Bu durumda, Meyer ve Allen (1997: 11), örgütsel bağıllığın değişik tanımlarının birleştiği nokta; bağıllığın, çalışanın örgütle bağımlı güçlendirici ve örgütte kalmasını sağlayan “psikolojik bir durum” olduğu fikrine dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel, bağıllıkla ilgili tanımlama çabalarının ortaya

koyduğu sonuç, örgütsel bağlılık algısının “bireyi örgüte bağladığı”dır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Mowday, Porter ve Steers’in (1989) yaptığı bir diğer tanımlamada ise örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte duyduğu ilgi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak ele alınmıştır. Örgütle özdeşleşen birey kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak görebilmektedir. Bireyler toplumsal kimliklerine göre tutumlarına, amaçlarına ve grup üyeliğine ilişkin duygular geliştirebilmektedirler (Celep, 2000: 70). Luthans (1992) ise kavram olarak örgütle özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın üç faktörü içermekte olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler şöyledir:

- a. Örgütün amaç, yargı ve değerlerini kabul etme ve inanma,
- b. Örgüt yararına önemli miktarda ve kayda değer ölçüde gayret gösterme isteği,
- c. Örgüte olan üyeliği istekli bir şekilde devam ettirme iradesini gösterme.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılığın; bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyette bulunması için yapılan normatif baskıların toplamı, örgüte karşı duyulan kişisel ilgi ve bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik durumlar gibi anlamlar taşıdığı ifade edilebilmektedir (Bingöl ve Naktiyok, 2002: 228; İnce ve Gül, 2005: 3).

Böylece örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç kavramdan oluşturduğu belirtilebilir. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, bireyin örgütün bireysel çıkar ve kazanımları olan uyum derecesine vurgu yaparken, özdeşleşme boyutu örgütteki diğer bireylere olan yakınlıkla anılmakta, içselleştirme boyutu ise bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğuna işaret etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Bu bakış açısından hareketle; bu çalışma kapsamında ele alınacak olan kavram “örgütsel bağlılık” olmakla birlikte, kuşkusuz bireylerin çalışma yaşamında sadece örgüte bağlılık göstermekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş ahlakına, mesleğine, kariyerine, çalışma grubuna, üyesi olduğu sendikaya, yaptığı işe, örgütsel, grupsal amaçlara karşı çeşitli nedenlerle bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlılık türleri, birbirinden bağımsız olmayıp birbiriyle örtüşmekte veya çatışabilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 54). Çeşitli bağlılık türlerine ve örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlar arasında mesleki bağlılık, işe bağlılık, gruba bağlılık gibi tanımlamalar görülmektedir.

3.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Altyapısı ve Gelişimi

Örgütsel bağlılık yönetim ve organizasyonla birlikte psikoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinler tarafından disiplinler arası bir yaklaşım olarak çalışılmıştır. Literatürde farklı tipolojiler geliştirilmiş olsa da esasen yaklaşımlar birbirine benzemektedir. Hatta çalışmalar incelendiği vakit örgütsel bağlılık araştırmalarının birbirini bütünlüyci bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Bunlarla birlikte, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk kavramsal çalışmaların, Becker (1960)'e kadar gittiği bilinmektedir.

Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “taraf tutma teorisi”ni geliştiren Becker, işgörenlerin örgüte bağlanmasını örgüte yaptıkları katkı, çaba, kazandıkları ödüller ve harcadıkları zaman gibi kişisel yatırımlara dayandırmıştır (Sığırı, 2007: 263). Bu durumu Iverson ve Buttgieg (1999) çalışan örgütten ayrıldığında yatırımlarının karşılığını alamayacağını (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) ve ağır bir bedel ödeyeceğini düşündüğü için örgüte bağlı kalacağı şeklinde açıklamaktadır.

Becker (1960) ödenmesi gereken bedel nedeniyle çalışanın örgüt değiştirmesinin söz konusu olmadığını vurgulayarak örgütsel bağlılığı bilinçli taraf tutma davranışı olarak nitelendirmiştir. Araştırmacı çalışanın zamanla bağlandığı örgüt, meslek veyahut kişiyle özdeşleşen tutumlar sergileyeceğini de belirtmiştir.

Etzioni de örgütsel bağlılığın kuramsal gelişimine katkıda bulunan araştırmacılardandır. Araştırmacıya göre, örgüte bağlanmanın altında yatan temel neden örgütün çalışanlar üzerinde tatbik ettiği “otorite ve güç”tür. Bu açıdan, Etzioni'nin örgütsel bağlılığa örgüt perspektifinden yaklaşarak birey-örgüt uyumuna vurgu yaptığı, ancak bireylerin örgüte uymasına ağırlık verdiği belirtilebilir (Çakır, 2001: 35). Etzioni işgörenin örgütün otoritesi karşısındaki davranışlarını ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç kategoride ele almaktadır (Zangaro, 2001).

Bu yaklaşıma göre, işgörenin mutlaka anılan üç bağlılık çeşidinden birinde yer alması gerekmektedir (Sığırı, 2007: 263). Biraz daha açmak gerekirse, “ahlaki bağlılık”, çalışanın örgütsel kural ve politikalarla özdeşleşmesi ve örgütün amaç ile değerlerine inanmasına işaret etmektedir. “Çıkara dayalı bağlılık” tamamen çalışan tarafından elde edilen somut menfaatin söz konusu olduğuna vurgu yapmaktadır. Son olarak “zorunlu bağlılık” ise çalışanın olumsuz duygular içerisinde olmasını, ancak

kazanılan hakların kaybedilmek istenmemesi sonucu çalışanın örgütte kalmaya devam etme halini anlatmaktadır.

Etzioni'den farklı bir şekilde Kanter “örgütsel bağlılığı”, devam bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere farklı şekilde tasnif etmiştir (Varoğlu, 1993: 6). Kanter, örgütlerdeki “devam bağlılığını”, çalışanın menfaatlerinin devamı için örgütün devamlılığını sağlaması için kendini adanması olarak tarif etmektedir. “Özdeşleşme bağlılığı”nın, çalışanların kişiler arası etkileşimine vurgu yaparak çalışanların birbirlerine besledikleri bağlılıktan kaynaklandığı ifade edilmektedir. “Kontrol bağlılığı” ise örgütsel otorite tarafından çalışanların davranışının şekillendirilmesi ve örgütsel normlara bağlı olarak bağlılığın oluşması anlamına gelmektedir (Varoğlu, 1993: 6). Kanter’i, Etzioni’den ayıran en önemli özellik; öne sürülen bağlılık çeşitlerinin kendi başlarına değil, aralarında ile etkileşim içinde olduklarının ortaya çıkmasıdır.

Staw ve Salancik (1977) farklı bir açıdan bağlılığı ele almış ve “tutumsal-davranışsal bağlılık” şeklinde bir sınıflandırma getirmiştir. Araştırmacılara göre bağlılık literatürde birbirinden olabildiğince değişik iki olguyu tanımlamakta için kullanılmaktadır. Örgütsel davranış alanında araştırmacılar “davranışsal bağlılık” perspektifinden konuyu incelerken, sosyal-psikoloji alanındaki araştırmacılar “tutumsal bağlılık” perspektifinden bağlılığı ele almaktadır (Sığırı, 2007: 263).

“Davranışsal bağlılık” perspektifinden yaklaşım gösteren araştırmacılar, bireyin örgüt içerisindeki yerini ve örgüte karşı gösterdiği bağlılığı açıklayabilmek için “yatırımlar” kavramını kullanarak ve örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel davranışlarını denetleyen temel etki olarak değerlendirmiştir. “Davranışsal bağlılık modeli”ne göre, çalışanın davranışları kazanılacak ödüllerin bir sonucu olarak ortaya koymaktadır (Arkonanç, 2001: 157).

“Tutumsal bağlılık” görüşü ise bireyin örgütün kendisi ve amaçları ile bütünleşerek özdeşleşmesini, bu sebeple örgüte bağlanmanın gerçekleştiği görüşünü savunmaktadır. Neticede, tutumsal anlamda bağlılık, örgüt içerisinde olmaya istekli olmak, örgütün faydasına gayret göstermek ve örgütsel değerler ve amaçlar ile özdeşleşmek şeklinde ifade edilebilir (Arkonanç, 2001: 157).

Bununla birlikte, Mowday, Porter ve Steers (1979)’in “bağlılık sınıflandırması”, çalışanın kendisini örgütle bir bütün olarak ifade edebilmesi temeline dayanmaktadır. Araştırmacılar bireyin bağlılığını; örgütün amaç ve

değerlere duyulan inanç ile birlikte değer ve amaçların kabulüne, bunun yanı sıra örgütsel amaçların başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmaya ve örgüt içerisinde bulunma konusunda güçlü bir isteğin bulunması gibi bazı unsurlara bağlıdır (Barringer, 1998). Bu bakış açısına göre bağlılık, işgörenlerin aidiyet duygusu içerisinde örgüte sıradan bir şekilde pasif olarak itaat etmelerinden ziyade, örgütsel iyilik için işgörenlerin bireysel menfaati bir kenara bırakarak fedakârlıklara razı olmaları halini kapsayan güçlü ve aktif bir bağı ortaya koymaktadır (Cengiz, 2002: 805).

Kelman (1958) ise bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı motivasyonel süreç altında meydana gelen bir tutum olarak ele almıştır (Sığır, 2007:264). Bu doğrultuda O'Reilly ve Chatman (1986:492) da bağlılığı; “uyum” (*compliance*), “özdeşleşme” (*identification*) ve “içselleştirme” (*internalization*)” şeklinde ele almaktadır.

“Uyum”, işgörenin mübadele sonucunda sağladığı katkıya karşılık alacağı ödül için ya da aksine hak etmediğini düşündüğü bir cezadan uzak kalmak için sergilediği örgütsel tutum ile davranışları ifade etmektedir (Aronson, 1999: 35). Uyum bağlılığı ile kastedilen maddi kazançların daha ön plana çıkması ve bu bağlılık çeşidinde ödülün cezbediciliği ile cezanın iticiliğinin söz konusu olmasıdır. Diğer bir ifade ile uyum bağlılığında paylaşılmış değerler etrafında oluşan bir aidiyet duygusundan bahsedilememektedir.

“Özdeşleşme” sosyal etki altında kalan işgörenin, bu etkiyi meydana çıkaran olguya benzeme arzusu ve bu doğrultuda davranışlarda bulunmasıdır. Özdeşleşme bağlılığında, işgören çalıştığı örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymakta, diğer grup üyeleri ile doyum sağlayıcı ve sürdürülebilir bir ilişki kurmak için çaba göstermektedir (Aronson, 1999: 38).

“İçselleştirme” ise, işgörenin maruz kaldığı sosyal etkilenme karşısında etik doğru olanı gerçekleştirme güdüsü olup, değerlerle belirginleşen bir durumdur. İçselleştirme bağlılığı ise birey ile örgüt kültürünün uyumu ve uyumudur.

Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı geliştiren işgörenler, uyum bağlılığında olduğu gibi kişisel çıkar peşinde olmadan, kendilerine dolaysız da olsa çıkar sağlamakta, örgüt yararı söz konusu olduğunda fazladan zaman ve çaba da harcayan davranış göstermektedir. Bu bağlılık türlerini gösteren işgörenlerin örgütte kalma

niyetleri fazladır. Diğer taraftan uyum bağlılığında maddi çıkarlar söz konusu olduğu için işten ayrılma niyeti fazladır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Bununla birlikte, Mael ve Ashforth (1992) içselleştirme ile örgütle özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda, özdeşleşme, sosyal açıdan temel olarak kendisinden söz ederken (ben), içselleştirme ise değer ve varsayımların öncülük ederken prensipler olarak kendi arasında birleştirilmesini ifade etmektedir. (ben inanıyorum). Diğer taraftan, Mael ve Ashforth içselleştirme ve özdeşleşmenin uygulamada birbirleriyle ilişki içinde olduğunu da belirtmişlerdir. Bu durum bireyin örgüt içinde kendisini tanımlarken, yeni geçerliliği olmuş değerleri algılamayabileceğini veya o değerlerle uyuşamayabileceğini, ya da bu değerlere inanırken bireyin henüz o örgütte bulunduğu hissetmeyebileceğini belirtmişlerdir (Aktaran Köse, 2009: 27).

Meyer ve Allen (1994) de bağlılığın çok boyutlu ölçülmesini savunarak, örgütsel bağlılığın birbirlerinden farklı ve ölçülebilir üç farklı boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kuramının temelinde yatan çalışmaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1. Becker'in "taraf tutma teorisi",
2. Etzioni'nin ve Kanter'in "örgütsel bağlılık sınıflandırması",
3. Staw ve Salancik'in "tutumsal-davranışsal bağlılık" sınıflandırması,
4. Mowday, Porter ve Steers'in "bağlılık sınıflandırması",
5. O'Reilly ve Chatman'ın "bağlılık sınıflandırması" ve
6. Meyer ve Allen'in "çok boyutlu bağlılık" sınıflandırması.

Bu kapsamda bu çalışmanın da temelini oluşturan ve son dönemde yazında sıklıkla araştırılan Meyer ve Allen (1994)'in çok boyutlu bağlılık yaklaşımının temel çıkış noktası Becker'in tanımlaması olmuştur.

Özetle, bu çalışmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında esas alınan Meyer ve Allen'in (1997: 13) örgütsel bağlılık boyutları üç başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar:

1. Duygusal bağlılık,
2. Örgütten ayrılmanın maliyeti dolayısıyla kalma isteği (devam bağlılığı),
3. Örgütte kalmanın zorunluluk olması yani normatif bağlılıktır.

Meyer ve Allen'a (1990, 1991, 1997) göre, güçlü duygusal bağlılık hisseden işgören örgütün üyesi olmaktan tatmin olmakta, örgütle özdeşleşmekte ve örgütü bağlayan konulara karşı ilgi duymaktadır. Böylece, Meyer ve Allen (1994)'in, duygusal bağlılığı işgörenin örgütü ile "özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" şeklinde tanımladığı ifade edilebilir. Bu noktada, Mowday, Porter ve Steers'in (1979) "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi" şeklindeki açıklamasıyla Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığının büyük ölçüde örtüştüğünü belirtmekte fayda bulunmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütte kalmak için ihtiyaç hissettiklerinden değil, kendileri istediği için devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

Normatif bağlılıkta ise, örgütte kalma çoğunlukla yükümlülük duygularından kaynaklanmaktadır. İşgören örgütte kalmayı doğru ve ahlaki (etik) bulduğu için işten ayrılma niyetinde olmamaktadır. Normatif bağlılığın doğru ve etik davranışların üzerine kurulduğu ifade edilebilir.

Devam bağlılığında işgörenlerin örgütte bulunduğu süre içerisinde bireysel gelişim, kariyer, ücret, sosyal sermaye gibi konularda yaptığı yatırımların iş bırakma esnasında oluşturacağı maliyetler hesaba katılmaktadır. Genellikle işgörenlerin maliyetlere katlanmayarak örgütte kalma niyetinde olduğu görülmektedir.

Literatürde yaygın olarak kabul gören ve aynı zamanda bu çalışmada benimsenen "çoklu bağlılık yaklaşımı" ve Meyer ve Allen'in "üç boyutlu bağlılık yaklaşımı" hakkında çalışmanın ilerleyen bölümünde daha ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

3.3 Örgütsel Bağlılık Boyutları

Çalışmamızın önceki bölümlerine de değinildiği gibi, literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili konu ile ilgili yapılan çalışmalarda; işgören sadakati, kişi-iş uyumu bağlamında hedeflerin örtüşmesi, örgüt kimliği ile özdeşleşme, örgütsel fayda sağlamak için üstün gayret göstermek ve örgüt için istek olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır (Balaji, 1992; Mowday ve diğ., 1979; O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu çalışmaların bir özeti olarak Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından da tanımlandığı gibi, çalışanın örgütüne duyduğu aidiyet duygusu, örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt için çalışmaya devam etmeyi istemesi şeklinde ifade edilmek mümkün görülmektedir. Bu şekilde, örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı

duyduğu sadakat ve içindeki bulunduğu örgütün başarısı için gösterdiği çaba olarak değerlendirilebilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 56; Acar, 2009:3).

Bu kapsamda, önceki bölümde de anlatıldığı gibi, literatürde yer alan araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayandığı görülmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt üyelerinin, farklı birimlerde farklı görevlerle uğraşmalarının değişik düzeylerde bağlılık çeşitlerini ortaya çıkmasına neden olabileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 28).

Bununla birlikte, örgütlerin, farklı ögelerin bütünleşmesinden doğan oluşumların, her birinin diğer örgütsel grupların amaç ve değerleriyle çatışma özelliği gösterebilen, kendine özgü bir dizi amaç ve değerleri olduğu öne sürülmektedir. Buradan hareketle, örgütsel amaç ve değerlere bağlılık ve özdeşleşme konusu incelendiğinde, “kişilerin bağlılık duydukları şeyin ne olduğu”na yönelik soru, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla açıklanamamaktadır (Sürgevil, 2007: 18). Bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanması gerektiği, daha sonra bunların, kişilerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, şimdi ve gelecekte örgütün içinde ve dışında çeşitli kişi ve grupların etki ettiği/etkilendiği değişik bağlılık odaklarının oluşturduğu çoklu bağlılık ağının incelenmesi önemli görülmektedir. Böylece, bağlılık odaklarının bilinmesinin, bu odaklardaki değişmelerin yönü ve özelliği hakkında öngörüle bulunma olanağı verebileceği ifade edilmektedir (Balay, 2000: 31).

Bu bağlamda, “çoklu bağlılık yaklaşımı” işgörenlerin örgüte, mesleğine, müşterilere, yöneticilere, referans gruplara ve iş arkadaşlarına farklı derecelerde farklı bağlılık türleri geliştireceğini savunmaktadır. Dolayısıyla işgörenin bağlılık türünü belirlerken örgüt içerisinde çok değişik kaynaklardan yararlanmak gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu da çoklu bağlılığın kaynakları arasında sayılmaktadır (Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005).

Bu noktada, örgütsel bağlılığın “çoklu bağlılıklar yaklaşımında”, çeşitli örgütsel iç ve dış unsurların oluşturduğu bir toplam olduğu belirtilebilir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık literatüründe, örgütlerle birlikte işgörenlerin amaç ile değerlerinin

farklı olduğu ve bunlara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55; Sürgevil, 2007: 19).

Tüm bu açıklamalarda, literatürde “çoklu bağlılık yaklaşımı” olarak genel kabul görmüş modelin, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu şekliyle örgütsel bağlılık yaklaşımı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık; Meyer ve Allen’in geliştirdiği üç boyutlu modele göre tanımlandığında; çalışanların örgütle arasında geliştirdiği ilişki doğrultusunda form kazanan ve çalışanların örgütte kalma kararının yanı sıra örgütte aktif olma kararını etkileyen tutum olarak tanımlanmaktadır.

Becker, Porter ve Wiener’in yaklaşımlarını eleştirel bir gözle değerlendirerek eksik yönlerini ortaya koyan Meyer ve Allen (1991), üç boyutlu yaklaşımı sırasıyla “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmiştir. Ayrıca, bir çalışanın örgütüne karşı olan tutumunun daha anlaşılabilir olması için üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Çalışmanın aşağıdaki bölümünde, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli hakkında ayrıntılı bilgi vermeye çalışılacaktır.

3.3.1 Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991)’in geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli; günümüzde genel olarak kabul gören ve yaygın bir şekilde kullanılan, saha araştırmaları ve uygulamalı çalışmalarla geçerliliği ve güvenilirliği desteklenen örgütsel bağlılık modeli olmuştur. Bu modelin ayırt edici önemli özelliklerden birisi; tutumsal ve davranışsal perspektifi birleştirmesi ile birlikte örgütsel bağlılığı nitelendirirken üçüncü bir boyut olarak kültürel değerler bağlamında normatif bağlılık yaklaşımını da içermesidir. Model, böylelikle, bireysel ve örgütsel tutum ve davranışları tek bir kavramda birleştirerek bütüncül bir yaklaşım getirmektedir. Bu özgün perspektif, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini diğer modellerden ayıran temel özellik olmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 64; Sürgevil, 2007: 20).

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel bağlılık konusunda yapılmış olan ilk çalışmalarda, örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve bireyin kendisini “ailenin bir üyesi” gibi hissetmesi söz konusu olmuştur (Tak ve Aydemir, 2002: 780). İleriki çalışmalarda Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık kavramını genişletmiş ve bağlılığın

psikolojik boyutunu da ortaya koymuştur. “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” diğer modellerden farklı olarak çok boyutlu bir yaklaşım getirdiği örgütsel bağlılık kavramını, çalışanların örgüte karşı tutumları çerçevesinde form kazanan ve örgütün devamlı üyesi olma yönünde karar almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1997: 11), örgütsel bağlılığı “Duygusal bağlılık”, “Devam bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” isimlendirmiştir.

Bu bağlılık türlerine ilişkin tanım ve gerekçeler Tablo 2’de özetlenmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 67; Sürgevil, 2007: 20).

Tablo 3.1: Meyer ve Allen’ın örgütsel bağlılık modeli’nde yer alan bağlılık bileşenleri (Sürgevil, 2007).

Bağlılık	Gerekçe	Tanım
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
Devam Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı (gereklilik)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük (doğru davranış inancı)

“Duygusal bağlılık”, çalışanın örgüte karşı duygusal olarak geliştirdiği bağlılığı, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte karşı aidiyetiyle ilgilidir. Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgütsel değer ve amaçları temel alarak düşünmeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kişi-örgüt uyumundan bahsedilebilmesi için kişilerin amaçlarının örgütsel amaçlarla örtüşmesi gerekmektedir. Bu şekilde işgören örgütte kalma yönünde karar verebilmektedir. Bu durumda, duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütte kendi istekleri ile kalmaya devam etmektedirler.

“Devam bağlılığı”, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Devam bağlılığında çalışan maddi unsurları düşünerek bir karar vermekte ve çalışanlar elde ettikleri kazançlardan vazgeçmek istemedikleri ve örgütte kalmak zorunda oldukları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Üçüncü boyut olan “normatif bağlılık” ise çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Bu durumda, bu açıdan bağlılığı

yüksek olan çalışanlar örgütte kalma zorunluluğu hissetmekte ve etik olarak ayrılmanın uygun olmadığını düşünmektedir (konu ile ilgili bakınız örnek çalışmalar; Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Clugston, 2000; Meyer ve diğ., 2002; Wasti, 2003; Nguni ve diğ., 2006; Güneşer, 2007).

Bu bağlamda, bağlılığı yüksek çalışanların örgütte kalmaya devam ettikleri; ancak duygusal bağlılıkta kalma duygusu isteğe, devam bağlılığında ihtiyaca, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Meyer ve Allen'a göre (1991); her üç bağlılık bileşeni işgören tutumlarında bir arada görülebildiği için, çalışanın örgütüyle olan ilişkisini daha iyi anlamak için üçünü bir arada değerlendirmek gerekmektedir (Wasti, 2005: 305).

“Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli”nin örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirdiğini ve bu modele göre bireylerin örgütsel bağlılıklarının; duygusal, ahlaki ve zorunluluk temelli olabileceği daha önceki çalışmalarda da belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2006: 155; Sürgevil, 2007: 22). Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık boyutları olarak değerlendirilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın dört ortak özelliği bulunmaktadır. Öyle ki örgütsel bağlılık boyutları (Meyer ve Allen, 1997: 12);

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
2. Bireyin örgüte karşı tutumunu göstermektedir.
3. Örgütte kalma kararıyla ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre, üç boyut da çalışanın bir şekilde örgütte kalmasını sağlamakta; fakat, her tür bağlılığın etkisi ve sonuçları da farklılaşmaktadır. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerinde performans göstererek örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamakta; daha fazla örgütsel vatandaşlık göstermekte, iş ortamında daha az devamsızlık yapmakta ve daha çok iş motivasyonuna sahip olmaktadır.

Bununla birlikte sadece devam bağlılığı, performansla olumsuz bir etkileşim içerisinde olabilmektedir. Sadece bu bağlılığın yüksek olması durumunda, çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapmakta, yüksek oranda devamsızlık gösterebilmekte ve düşük motivasyona sahip olabilmektedirler (Çetin, 2004: 91).

Tüm bu anlatımlar çerçevesinde, çalışmanın aşağıdaki bölümünde üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutları incelenmeye çalışılacaktır.

3.3.1.1 Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve örgütte kalma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda Batı literatüründe daha ön plana çıkan bir konu haline gelmiştir. Gerçekleştirilen çalışmaların genelinde örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından ilk defa ifade edildiği gibi örgüte duygusal bir bağlanma olarak açıklanmış, çalışanların örgütsel değerleri ve amaçları benimsedikleri oranda örgütsel bağlılık geliştirdikleri düşünülmüştür (Wasti, 2000: 201). Bu bağlılık, Meyer ve Allen tarafından “duygusal bağlılık” şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde, duygusal bağlılığın iş hayatındaki duygusallıkla ilintili olduğu görülmektedir. İşgörenin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması duygusal bağlılığın derecesini göstermektedir. Güçlü bağlılık hissi içerisinde olan çalışan, örgütü ile özdeşleşmekte, örgüt faaliyetlerine aktif olarak katılmakta ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymaktadır. Çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi neticesinde birey kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi hissetmekte ve örgüt bireyin hayatının her alanında büyük anlam taşımaktadır (Balay, 2000).

Duygusal bağlılık, en yalın haliyle, “çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyarak onunla özdeşleşmesi” olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalarda Porter (tutumsal bağlılık) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramının, Meyer ve Allen’in modelinde yer alan duygusal bağlılık boyutuyla benzerlik göstermekte olduğu ifade edilmektedir (Mowday, 1998: 390).

Bununla birlikte, çalışanın örgüte olan duygusal yakınlığı, literatürde en çok ele alınan ve en fazla ilgi çeken bağlılık gerekçelerinden biri olmuştur. Bu bakış açısının temellerini atan Kanter’e göre (1968’den Aktaran Arbak ve Kesken, 2005: 65); kişinin sosyal sistem içindeki rolü açısından bağlılık, belli bir gruba karşı beslenen pozitif duygusal eğilimlerin bir sonucudur (Arbak ve Kesken, 2005: 65). Literatürde, örgütsel bağlılık boyutları arasında, daha ön planda ve önemli olarak

değerlendirilen boyutun, duygusal bağlılık olduğunu gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Stallworth, 2003:405; Stallworth, 2004:945; Sürgevil, 2007: 23).

Diğer yandan, duygusal açıdan bağlı olan çalışan, örgütün değerlerini sorgusuz ve sualsiz kabullenmekte ve güçlü bir şekilde örgütte kalma niyeti göstermektedir. Bu durum, çalışan açısından işyerinde yaşanacak ideal bir “mutluluk” durumudur (Çetin, 2004: 95). Allen ve Meyer (1994), duygusal bağlılığı, çalışanın örgütle özdeşleşme sonucunda örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi ile davranışa dönüştüğü çok önem vermektedir. Öyle ki, yüksek seviyede duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalarak ve örgüt kültürü ile özdeşleşmesi, örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesi anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2006: 407).

Dolayısıyla duygusal bağlılık, çalışanların içsel tatminleri ile yakından ilgili görülmekte, çalışanların bazı manevi ödül ve menfaat beklentisini karşılamaktadır (Sürgevil, 2007: 24). Diğer yandan, duygusal bağlılığın diğer boyutlara kıyasla daha tutumsal kaynaklı olduğu görülmektedir. Bağlanma sonucu oluşan atıflar bireyin davranış ile tutumları arasındaki uyumu sağlamasına yardımcı olmaktadır (Oktay ve Gül, 2006: 407).

Farklı araştırmacıların ortaya koyduğu duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Allen and Meyer, 1990; Balay, 2000; Gözen, 2007):

1. İşin güçlüğü: Bireyin çalıştığı kurumda yaptığı işin monoton olmaması, zorlayıcı, mücadeleyi gerektiren ve heyecan yaratan bir iş olması.
2. Rollerin belirginliği: Örgütün çalışandan neler beklediğini açık ve net olarak belirtmesi.
3. Yönetimin önerilere açık olması: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alması.
4. Amaçlarda belirginlik: Çalışanın, örgütte yaptığı işi neden yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
5. Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık: Örgütteki diğer çalışanlarla arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgüt içerisinde çalışanlar arasında ücret, ödül gibi haklarla, terfi, kariyer gibi uygulamaların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların tümüne fırsat eşitliği sunulması.

7. Kişisel önem: Çalışan tarafından yaptığı işe değer atfedilmesi, sonuçlarla örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
8. Geri bildirim: Çalışanı performansı konusunda bilgilendirmek ve yönlendirmek.
9. Kararlara katılım: Çalışanın yönetsel kararlara katılımını sağlamak.

Bununla birlikte, Dvir, Kass ve Shamir (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; vizyon belirlemek, sosyal açıdan uyumlu değerlere sahip olmak duygusal bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Dvir ve diğ., 2004: 126).

3.3.1.2 Devam bağlılığı

Becker (1960), Hrebiniak ve Alutto (1972), Ritzer ve Trice (1969) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda; örgütsel bağlılık, işgörenlerin yer aldıkları örgütlere yaptıkları yatırımların neticesinde ortaya çıkan bir bağlılık şeklinde tanımlanmıştır. Bu açıdan örgütsel bağlılık, işgörenin örgütteki deneyimi esnasında sarf ettiği emek, zaman, çaba ile statü, ücret, sosyal faydalar veya prim gibi ek faydalar gibi elde edilen kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır (Wasti, 2000; 2001). Bu bağlılık, Meyer ve Allen tarafından “devam bağlılığı” şeklinde ifade edilmiştir.

Literatürde “rasyonel bağlılık” olarak da ifade edilmiş olan “devam bağlılığının” oluşmasında, iki etmenin rolü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri, kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür.

Bu yatırımlar; işgörenin almış olduğu eğitimi ve geliştirmiş olduğu becerileri başka işlerde kullanamaması, örgütten ayrıldığı takdirde başka bir coğrafi bölgeye taşınma zorunluluğu, kişinin örgüte yaptığı yatırımların bilincine varması, örgütten ayrıldığı takdirde emekli aylığının alınamaması ve kişinin yaşamının büyük bir kısmını yaşadığı yerde geçirmiş olmasıdır. Allen ve Meyer, bu yatırımın devamlılık bağlılığını arttıracaklarını düşünmüşlerdir. Devam bağlılığının oluşmasında rolü olan ikinci etmen ise, alternatiflerin olmadığı algılanmasıdır. Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünmesinin devam bağlılığını arttıracakları belirtilmektedir (Smadov, 2006: 75).

Örgütüne devam bağlılığı geliştiren işgören örgütte çalıştığı zaman süresinde yapmış olduğu emeklilik planları, teşvik ve ödüller, işinden dolayı kazandığı beceri

ve edindiği statü ile roller, örgüt içi sosyal ilişkiler gibi bireysel yatırımlardan mahrum kalmak istememesi ve işten ayrılması ile alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle örgütte kalma kararına varmaktadır. Devam bağlılığının, “bireylerin iş alternatifleri konusundaki algıları” ve “bireysel fedakarlıklar” olmak üzere iki alt boyutu bulunduğu öne sürülmektedir (Tolay, 2003: 11-12).

Görüldüğü gibi, Meyer ve Allen’in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesinin bir gerekçesi olarak görülen ilişki “devam bağlılığı” olarak nitelendirilmekte ve işgörenin örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyetleri hesaba katması ise devam bağlılığının oluşması açısından ön koşul olarak görülmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 71). Devam bağlılığı oluşan çalışan, işine fazlasıyla zaman ve çaba ayırdığını, bu şekilde bireysel yatırım yaptığı için örgütten ayrılamayacağını, sonuç olarak örgütte kalmanın bir zorunluluk haline dönüştüğünü düşünmektedir. Özet bir şekilde, işgöreni devam bağlılığına iten asıl neden muhtemel maddi kayıplardır (Çetin, 2004: 95).

Bununla birlikte, Allen ve Meyer (1990)’e göre devam bağlılığının oluşmasında etkili olan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Balay, 2000: 78-79):

1. Beceriler: Çalışanın bulunduğu örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimi bir başka örgüte nasıl transfer edebileceği veya diğer örgütte ne şekilde yararlı kılabileceği.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakilerde kullanılamayacağı düşüncesi.
3. Yeniden yerleşme: Çalışanın, örgütten ayrılması halinde farklı bir yerleşim yerine göç etmeyi düşünmesi.
4. Bireysel yatırım: Çalışanın, emek, çaba ve zamanının büyük bir kısmını mevcut örgütüne ayırmış olması.
5. Emeklilik primi: Çalışanın hak ettiği emeklilik primini, mevcut örgütten ayrılması halinde kaybedebilmesi.
6. Sosyal ilişkiler: Çalışanın, iş hayatı dışında içerisinde yer aldığı gruplardaki ilişkilerin durumu.
7. Alternatifler: Çalışanın örgütten ayrılması halinde, sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulma olanağı.

Diğer yandan, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında aynı yönde olmayan bir etkileşim bulunduğu, devam bağlılığı duygusal bağlılığı arttırırken, duygusal bağlılığın devam bağlılığını azalttığı tespit edilmiştir (Meyer, Allen ve Smith, 1990).

Bireysel yatırımların büyüklüğü ve önemi ile alternatif iş olanaklarının kısıtlılığı duygusal bağlılığın oluşumuna ortam hazırlarken, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme kararlarını iş alternatifi eksikliğine ya da yan faydaları kaybetme korkusuna dayandırmamakta, bu konudaki tutumlarını tutarlı hale getirerek devamlılık bağlılıklarını azaltmaktadır. Kuşkusuz bu sonuç duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının her zaman birbirini etkilediği anlamına gelmemektedir; çünkü bu bağlılık türleri büyük ölçüde birbirinden bağımsız iki ayrı psikolojik durumu yansıtmaktadır (Sürgevil, 2007; Tolay, 2003).

3.3.1.3 Normatif bağlılık

Meyer ve Allen (1984), ilk olarak “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak tanımladıkları iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermiştir. Daha sonra bu modele ilk olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen “normatif bağlılık” ya da “ahlaki bağlılık” diye tanımlanan üçüncü bir boyut eklenmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılık doğası gereği diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır. Duygusal bağlılıktan ayrılan yönü çalışanın örgütte kalmayı kendisi için bir görev adledmesi ve bunun ‘doğru’ olduğunu hissetmesidir. Devam bağlılığından farklılaşna yanı da örgütten ayrılma durumunda katlanılacak kayıpların hesaplanması gibi bir durumun kesinlikle söz konusu olmamasıdır (Wasti, 2000:201-202).

Normatif bağlılık, en genel tanımıyla, örgütte kalmanın bir sorumluluk olarak görülmesi şeklinde ifade edilebilir (Weiner ve Vardi, 1980: 79). Allen ve Meyer (1990)’e göre normatif bağlılık, hem örgüte giriş öncesindeki bireysel yaşantıdan (aile/kültürel sosyalleşme) hem de örgütteki yaşantıdan (örgütsel sosyalleşme) etkilenmektedir. Bu şekilde çalışanların örgütte kalmasını sağlayan örgütsel bağlılık normu oluşmaktadır. “Örgütsel bağlılık normu”; çalışanın güçlü bir şekilde örgütüne bağlılık duymasını sağlayan motivasyonu oluşturan unsurları anlatmaktadır (Balay, 2000: 79). Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluğu inancının

sonucunda örgütte kalmaya zorunlu olduğunu hissetmesi ve bu doğrultuda davranışlarda bulunmasıdır (Gözen, 2007: 47).

Diğer yandan, Cheng ve Stockdale normatif bağlılık ve iki öncül değişken arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtmişlerdir. Bu değişkenler; örgüt tarafından sağlanan fayda ve bağlılık yönünde gelişen bir sosyalleşmedir (Aktaran Allen, 2003: 513). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmelerinin nedeni; bireysel değerlerin veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan ideolojiler, örgütte kalmalarının doğru olacağına ilişkin hisleri ve sahip oldukları ahlaki görev duygusunun oluşturduğu işten ayrılmamaları gerektiğine dair inançlarıdır (Tak ve Aydemir, 2002: 780). Normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmakla birlikte normatif bağlılığın yararlı etkilerinin duygusal bağlılığa nazaran daha kısa ömürlü olması, örneğin örgüte borcunu ödediğine inanan bireyin normatif bağlılığının sona ermesi söz konusudur (Tolay, 2003: 14).

Meyer ve Allen (1991), üç tip bağlılığın örgütte kalma niyetini artırmasına karşın farklı etkenler sonucunda geliştikleri gibi, örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışları farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir.

Allen ve Meyer (1996), duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişmesi nedeniyle iş verimine katkı yaptığını, diğer taraftan devam bağlılığının kıdem ve muhtemel iş seçeneklerinin azlığı gibi nedenlerle geliştiği, fakat iş verimine duygusal bağlılığa kıyasla fazla bir etkisi olmadığını belirtmektedir (Sürgevil, 2007: 28). Bunlarla birlikte, normatif bağlılık diğer bağlılık türlerine nispeten daha az incelenmiş bağlılık türü olup çalışanların kişisel sadakat normları üzerine inşa edildiği tespit edilmiştir. Ne var ki, normatif bağlılığın işyerinde doğurduğu sonuçlar henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 202).

Bununla birlikte, çalışanın örgütte kalmasının gerekli olduğu yönündeki inancı şeklinde ifade edilebilen örgütsel bağlılığın normatif bakış açısının, özellikle toplulukçu kültürlerde oldukça önem kazandığı gözlenmektedir (Wasti, 2003:303). Diğer bir ifadeyle, toplumsal kültür bağlamında normatif bağlılığın bireyvcî toplumlardan ziyade toplulukçu kültürlerle sahip toplumlarda gözlemlendiği düşünülmektedir. Wasti (2000: 217) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına göre; normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve toplulukçu örgüt kültürü gibi toplulukçu kültürlerde daha sık gözlenen birtakım etmenlerden doğmakta olduğu belirtilmektedir (Wasti, 2000: 217).

Öte yandan, Meyer ve Allen (1990, 1991, 1997) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ortalama bağlılık düzeyi, ideal bağlılık seviyesi ya da arzu edilen bağlılığın ne olması gerektiğine ilişkin herhangi bir açıklamada bulunmamışlardır. Yapılan tüm bu çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak bir örgütte arzu edilen durumun, öncelikle çalışanlarda yüksek duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve son olarak devam bağlılığının oluşmasının beklendiği ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Meyer ve Allen (1991), bu bağlılıkları tür olarak değerlendirmektense boyut olarak değerlendirmenin daha uygun olacağını savunmuştur. Bunun sebebi, çalışanın örgütle olan ilişkisinin, üçünü de çeşitli derecelerle yansıtıyor olabileceğidir. Örneğin, bir çalışan hem örgütle güçlü bir bağ kuruyor hem de örgütte kalma zorunluluğu hissediyor olabilmektedir. Diğer bir çalışan, örgütte çalışmaktan zevk alıyor ve aynı zamanda ekonomik açıdan da işi bırakmanın çok zor olacağını farkında olabilmektedir. Son olarak farklı bir çalışan, işvereniyle çalışma konusunda birbirine denk olacak şekilde, hem bir istek, hem bir gereklilik, hem de bir zorunluluk hissediyor olabilecektir.

Bu nedenle araştırmacılar, çalışanın örgütle olan ilişkisini daha doğru anlayabilmek için; bağlılığı belirli bir türde sınıflandırmaktansa; bağlılığın tüm biçimlerinin gücünü değerlendirmeye çalışmışlardır (Meyer ve Allen, 1997; Sürgevil, 2007).

3.4 Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmektedir. Öncelikle, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak incelenmektedir. Daha sonra, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ve örgütsel bağlılık düzeylerine (düşük, ılımlı, yüksek) yer verilmekte ve son olarak örgütsel bağlılığın örgütlerdeki yansımaları hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır.

3.4.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yönetim ve organizasyon alanında yer alan araştırma konularının tek başlarına anlamlı olmadığı ve örgütsel bağlılığın da diğer konularla etkileşim içerisinde olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığın özellikle işgücü devri, devamsızlık, performans ve işe geç gelme arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında eğitim, yaş ve kıdem gibi demografik unsurlarla birlikte iş gücünün, işin kendisinden duyulan tatmin ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin faktörler yer almaktadır.

Bunlarla birlikte kişi-örgüt uyumu, iş gerilimi, örgütsel politikalara katılım gibi örgütsel faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Reichers, 1985: 466-467). Salancik (1977) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar tanınma, açıklık, vazgeçilmezlik ve istek olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır (Aktaran Northcraft ve Neale, 1990:466). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarla tanınan Mowday, Porter ve Steers işe örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgütsel olmayan faktörler olmak üzere gruplandırmıştır (Yağcı, 2007: 118-119). Psikolojik sözleşme de bağlılık açısından önem arz eden bir kavram olmuştur. Literatürde psikolojik sözleşme, işveren ile işgören arasındaki yazılı bulunmayan karşılıklı beklenti ve taahhütler bütünü olarak nitelendirilmektedir (Northcraft ve Neale 1990: 461).

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ele alındığı gibi, çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, performansı artırarak pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle işverenin, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen unsurların farkında olması örgütsel verimlilik açısından önemli görülmektedir (Çetin, 2004:100). Bunun yanında, bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışanın morali, motivasyonu, performansı, verimliliği ve örgüt başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilmektedir (Albayrak, 2007: 52).

Bu kapsamda, örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel, bireysel ve çevresel faktörü etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel olmakler bu bölüm de incelenmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde araştırmaya konu değişkenlerden örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerde cinsiyet faktörü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha sonra ilerleyen değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörler beş ana başlık altında incelendiği görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Moss ve diğ., 2006).

1. Bireysel faktörler
 - a) Yaş, cinsiyet, deneyim, kıdem, eğitim ve medeni durum gibi demografik unsurlar
 - b) Kontrol odağı, başarı güdüsü, gelişim ihtiyacı, sevgi güdüsü, iş ve ahlak anlayışı ve yetkinlik duygusu gibi kişi kaynaklı özellikler
2. Yönetici-ast, çalışan-grup ve işgören-örgüt ilişkileri gibi çalışma deneyimleri,
3. İşin önemi, işin çeşitliliği, işin özerklik düzeyi, işle özdeşleşme derecesi ve işten alınan geri bildirim gibi iş özellikleri,
4. Rol belirsizliği ve rol çatışması gibi rol özellikleri
5. Örgütsel özellikler

Bu çerçevede, konuyla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın öncellerinin farklı gruplarda sınıflandırıldığı görülmektedir (Tekin, 2002: 14). Bu yaklaşımlardan biri Becker (1960) tarafından öne sürülmektedir. Becker (1960'dan Aktaran Kaya, 2007: 10-11), kişinin bilincinin haricinde gelişen örgütsel bağlılığa sebep olan faktörler arasında toplumsal beklentilerden bahsetmektedir. Kişi farkında olan, yalnızca toplumsal bazı beklentilerin karşılanmasını teminen, kısacası sosyal yaptırımlar sonucunda, davranışlarını kısıtlayacak şekilde karar alabilir. Örneğin, sık sık iş değiştiren bir kişinin güvenilir olmadığı inancı yüksek bir toplumda; işin cezbediciliğinin seviyesi ne olursa olsun, güvenilmez bir kişi olarak tanınacağını bilmek, o kişinin yeni işi kabul etme kararını etkilemektedir.

Diğer bir faktör de örgütün bürokratik yapısıdır. Örneğin, çalışanların ücretlerinden her ay düzenli olarak emeklilik aylığı kesilmektedir. Çalışan işten ayrılmaya niyetlendiği vakit, emeklilik aylığının belirli meblağlara ulaştığını görecektir. Çalışan bu durumda, birikmiş emekli aylığını kaybetme ihtimali olduğu için devam bağlılığı gösterebilecek ve işten ayrılma niyetinden vazgeçebilecektir (Tekin, 2002; Kaya, 2007).

Becker (1960'dan Aktaran Kaya, 2007: 11)'a örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve toplumsal nedenlerden dolayı çalışanların yatırımları aynı örgütteki çalışma süreleri ile birlikte artmaktadır. Bu nedenle, çalışanın yaşı ve kıdemi, bireysel yatırımların, diğer bir ifade ile devam bağlılığının temel unsuru olarak kabul

edilmektedir. Bu durumda, çalışanın yaşı ilerledikçe ve çalıştığı yerde kıdemi arttıkça kişisel açıdan yatırımları artacak, bunları kaybetmenin maliyeti giderek daha yüksek olmaya başlayacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Bununla birlikte, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin özellikle rasyonel bağlılık boyutu olmak üzere tüm örgütsel bağlılık algılarının yüksek olacağını belirten çalışmalara da rastlanmaktadır (Özmen ve diğ., 2005: 10).

Schwenk (1986) ise örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörleri tasnif ederken geçmişteki iş deneyimleri, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde gruplara ayırmaktadır. Hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi açıkladığı konusunda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin; Morris ve Sherman (1981 Aktaran Sürgevil, 2007: 32) ise örgütsel etkenlerin, örgütsel bağlılığı daha güçlü şekilde belirlediğini ortaya koymuşlardır. Buchanan (1974'den Aktaran Balay, 2000: 51) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı açıklamada eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır.

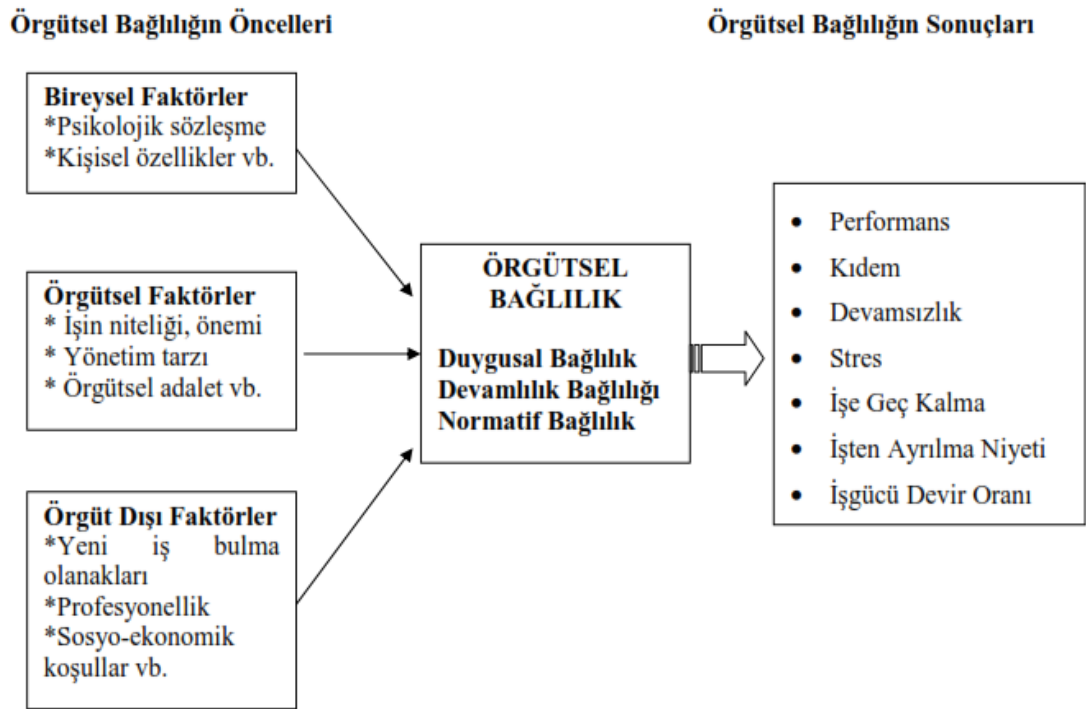
Görüldüğü gibi, literatürde, çalışanların bazı demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin kuvvetli olduğu yönünde yaygın bir kabul bulunmaktadır. Örneğin, çalışanın eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı olmayan bir ilişki olduğu, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azaldığı düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, kişilerin iş olanaklarının çeşitlenmeleri nedeniyle tek bir örgütte kalmak zorunda hissetmeyebilecekleri ifade edilmektedir (Mottaz, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990; Kaya, 2007). Bununla birlikte, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde yapılan bir diğer araştırmada Oliver (1990) örgütsel bağlılık üzerinde demografik faktörlerin etkisinin göreceli olarak daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin etkisinin ise daha fazla olduğunu bulgulamıştır (İnce ve Gül, 2005: 58).

Bu aşamada, örgütsel bağlılık incelenirken, kişisel değişkenler ile birlikte olgunun örgüt hayatındaki seyrinin ölçülebilmesi için, örgütsel farklılıklar doğrultusunda değerlendirilmesi de anlamlı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki sıralamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 70).

1. Örgüt kültürü,
2. İşin önemi ve niteliği,
3. İşe odaklanma,
4. Görev kimliği,

5. Yönetim tarzı,
6. Astların beceri düzeyi,
7. Örgütsel adalet,
8. Örgütsel ödüller,
9. Ücret düzeyleri,
10. İş grupları,
11. Takım çalışması,
12. Karar alma sürecine katılma,
13. Rol çatışması.

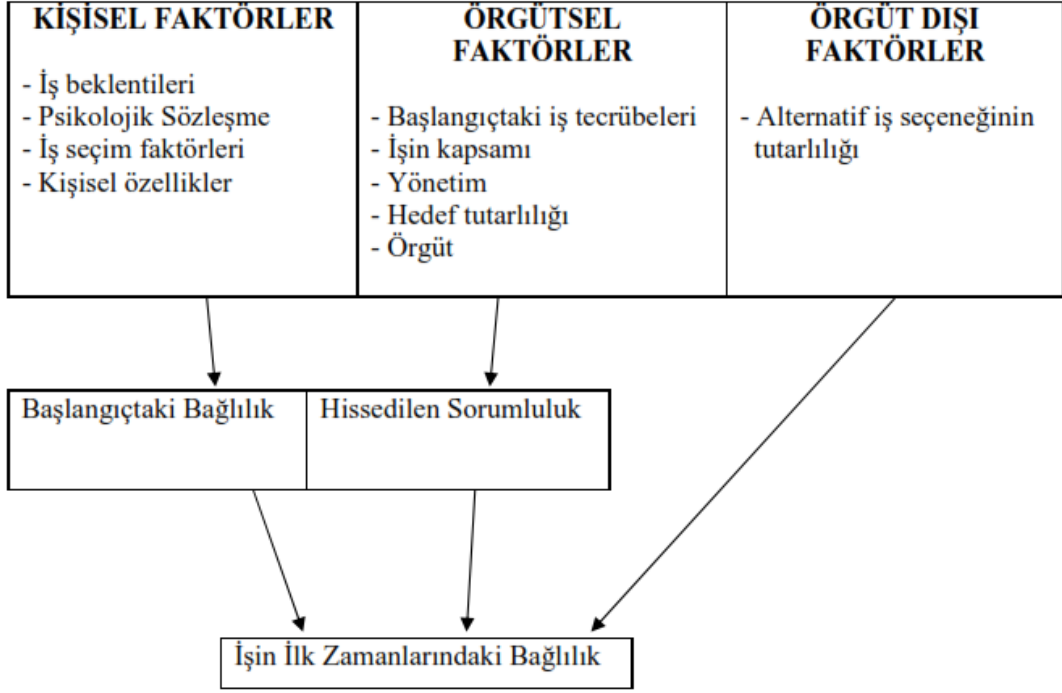
Bu anlatımlara dayanarak, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki şekil üzerinde özet halinde gösterilebilmektedir.



Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler (Suliman, 2002:172'den Aktaran İnce ve Gül, 2005).

Bu bağlamda, Salancik'in (1977) de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayırmakta olduğu ve bunları açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği, tanınma ve çalışanı davranışlara bağlayan irade faktörleri şeklinde ifade ettiği görülmektedir. Diğer yandan, Mowday ve diğerleri (1982: 471) başlangıç ve uyum aşamasındaki kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan üç grupta toplanmaktadır. Bu faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinin çok yüksek düzeyde

olduğunu söylemektedirler. Söz konusu bu üç grup faktörler aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilebilmektedir.



Şekil 3.2: Örgüt üyeliğinin başlangıcındaki önemli örgütsel bağlılık faktörleri (Kaya, 2007).

Başka bir gruplandırmaya göre de, örgütsel bağlılığa etkileyen faktörlerin dört ana başlık altında incelendiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115-116).

3.4.1.1 Bireysel faktörler

Bireysel faktörler iki alt başlık altında, demografik unsurlar ile iş ve çalışma hayatına ilişkin özellikler olmak üzere ele alınabilir. Demografik unsurlar içinde, yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, kontrol odağı, medeni durum, bireyin psiko-sosyal özellikleri, içsel motivasyon, çalışma değerleri, başarı güdüsü, merkezi yaşam ilgisi ve gibi başlıklar altında ele alınmaktadır. İş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler ise çıkarıcı değerler, katılımcı değerler ve başarı arzusu olarak ifade edilmektedir.

3.4.1.2 İş ve role ilişkin faktörler

İş ilişkin faktörler genel olarak işin içeriği ve işin kapsamı olarak ele alınırken role ilişkin faktörler rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki alt faktörden oluşmaktadır. İş stresi, katılımcı yönetim, grup bilinci, aşırı iş yükü, parasal

ödüllendirme sistemleri, öğrenme fırsatları, otonomi sistemleri ve yetkilendirme de bu grupta sayılabilecek diğer faktörlerdir.

3.4.1.3 İş tecrübesi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler

Meyer ve Allen (1998) sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedir. Ayrıca yönetici-ast arasındaki etkileşimin kalitesi, örgütsel iklim, örgütün güvenilirlik düzeyi ve müşteri merkezli bir örgüt atmosferi de bu faktör içinde ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biri olan diğer bir tutumda literatürde en çok araştırmaya konu olan iş tatminidir.

3.4.1.4 Örgüt yapısına ilişkin faktörler

Örgüt yapısına ilişkin faktörler arasında sayılan örgüt büyüklüğü, örgüt imajı, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı toplam kalite yönetimi uygulamaları, ücret sistemi, esnek çalışma saatleri, örgütsel etik algılamaları ve kariyer olanakları gibi faktörler örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Ayrıca, Zahra (1984: 18-20) örgütsel bağlılık faktörlerini üç bölümde toplamaktadır.

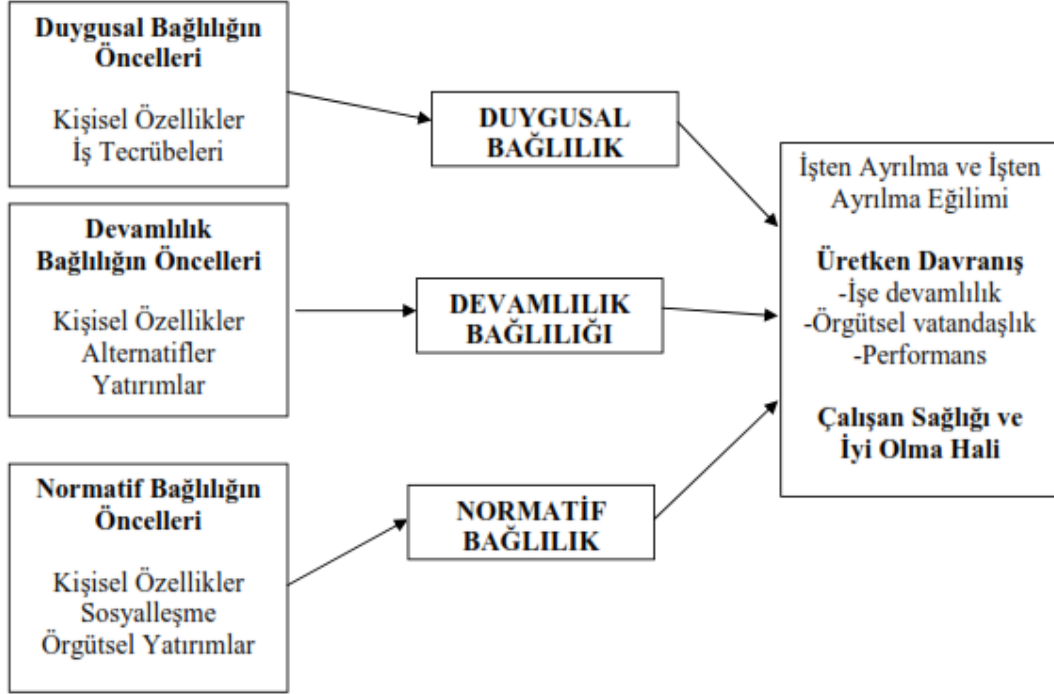
- 1) İş görenin geçmişe ait birikimi (cinsiyet, yaş, ırk, eğitim düzeyi),
- 2) Kişilik özellikleri (başarma hevesi, kendine güven, iş merkezli kişilik),
- 3) Örgütsel faktörler (liderlik, algılanan iş özellikleri, ilerleme, iş başarısı ve iş grubuna karşı tutum).

Diğer yandan, Gregersen ve Black (1996: 212), kişisel faktörler (yatırım, kıdem), iş faktörleri (rol içeriği, açıklığı veya çatışması), örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini ileri sürmekte;

Luthans (1992: 125) buna ek olarak, kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık; içsel dışsal denetim noktası), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde de alternatif iş imkânlarının üzerinde durmaktadır.

Mottaz (1989: 158) örgütsel bağlılık faktörlerini kişisel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayırmakta, Greenberg ve Baron (1995: 184) ise ödül mekanizması, işin özellikleri, alternatif iş imkânları, yeni katılanlara uygulanan prosedürler ve kişisel karakteristikler olarak beş gruba ayırmaktadır.

Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından üç boyutlu önerilen örgütsel bağlılık modeline göre ise; örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri ve sonuçları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Meyer, ve diğ., 2002: 22):



Şekil 3.3: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli: öncelleri ve sonuçları (Sürgevil, 2007; Ayrıntılı model ve orijinal eser için Bkz: Meyer ve Allen, 1997).

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, farklı örgütsel tutum ve davranışın öncüllerinden birisi olduğu halde, kendisi de değişik faktörlerde etkilenmektedir. Bu konuyla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı kategorilerde ele alındığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında, öncelikle örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler ele alınacak ve daha sonra örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen ve araştırma kapsamında sorgulanan bazı kişisel-demografik faktörler incelenmektedir. Bu kapsamda, örgütsel bağlılıkta etkili olduğuna inanılan temel kişisel demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli ve çalışma süresi olarak belirlenmektedir.

3.4.1.5 Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık

Bir çalışanın işin ilk dönemlerinde örgütüne duyduğu bağlılık seviyesi kişisel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi örgütte kalma

niyeti açısından önemli görülmektedir. Bu tarzdaki çalışanların daha çok örgüte katkıda bulunma ve kurumsal sorumluluk alma eğilimini taşıyacak oldukları ifade edilmektedir (Eren, 1993: 85).

Bir çalışan bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir örgüte girmekte ve üstlendiği sorumluluğun bu bireysel ihtiyaçları karşılamada ve bireysel hedefleri gerçekleştirme konusunda araç olup olmayacağıyla ilgili beklentileri bulunmaktadır. Buna göre işgücü pazar şartları içerisinde işveren-işgören ilişkisini düzenleyen sözleşme örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Uzun vadeli bir sözleşme, net ve iyi tanımlanmış bir görevin ilk önce kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Bu durum da örgütün üyesi olarak kalmak ve örgütün değerlerini paylaşmak gibi davranışları yanında getirmektedir (Arne ve Reve, 1992: 43).

Daha önce de bahsedildiği üzere, kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde değişiklikler meydana getirmektedir. Örneğin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi farklılıkları, medeni hal ve örgütte kazanılacak ayrıcalıklar ve örgütsel gücün göstergelerini oluşturabilmektedir. Bu ayrıcalıkların seviyesi örgütsel bağlılıkta değişiklikler oluşturabilmekte ve örgütteki statü, yan yararlar, statü ve diğer olanaklar yükseldikçe örgütsel bağlılık da artabilmektedir (Tayfun ve diğ., 2010; Aviad Bar-Hayim ve Berman, 1992).

3.4.1.6 Örgütsel ve yönetsel faktörler ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da örgütsel faktörlerdir. Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun örgüt kaynaklı bir takım unsurlar da onun örgüte olan bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olan örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ait değerleri kapsamaktadır. Bu kapsamda örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, işin önemi ve niteliği, ücret düzeyi, örgütsel adalet, yönetim tarzı, rol belirsizliği, ait olma ihtiyacı ve çatışma gibi değişkenler örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Söz konusu örgütsel faktörler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilmektedir.

3.4.1.6.1 Örgüt büyüklüğü ve yapısı

Örgütsel bürokrasi çalışan sayısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Büyük ölçekli örgütlerde yönetim fonksiyonlarının, özellikle kontrol mekanizmasının en iyi biçimde işlemesi amacıyla net olarak belirlenmiş ve tanımlanmış hiyerarşik bir yapı, tüm çalışanlarının tanımlanmış yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki kademedelerde işlerin ne şekilde yürütüleceği, raporlama sisteminin işleyiş tarzı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler yer almaktadır. Hiyerarşik yapılarda çalışanlar arası ilişkiler de kurallara bağlanmıştır ve statü ve pozisyona göre sürdürülmektedir (Koçel, 2007).

Çalışanların örgütse bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörler arasında örgütün organizasyonel yapısı ile birlikte örgütsel süreçler yer almaktadır. Kuralların formel, biçimsel ve yazılı şekilde olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonlar arası bağlılık derecesi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütün değişen çevre koşulları da örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların menfaatleri örgütsel menfaatler ile uyumlu olduğu sürece çalışan sadakati ve özdeşleşmeden bahsedilebilmektedir. Değişen koşullar örgütün yapısında değişikliklere, bürokratik yapısında farklılaşmaya ve kurumsallaşmaya neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların örgütle beraber ortak çıkar birliği içerisinde olduğu bir ilişkiyi sağlamaktadır (Keleş ve Çelik, 2006: 60).

3.4.1.6.2 Yönetim

Örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Yönetim şekli örgütsel değerler ile hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Bu noktada üst yönetimin örgütsel değerlere ve örgütsel kültüre önem vermesi durumunda verimlilik ile birlikte yenilikçiliğin artacağı ve bunun da örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilmektedir (Eren, 1993).

Bununla birlikte, yönetime katılmanın kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları

nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlamaktadır. Bu durumda astların örgüte bağlılığı da artabilmektedir (Eren, 2001: 402).

3.4.1.6.3 Ücret

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerin en belirginlerinden biri de ücret düzeyidir. Örgütlerin kar amacı gütmeyenler hariç, örgütlerin hemen hemen işletmelerin tamamında kar maksimizasyonu ilk sırada gelmekte ve çalışana yaptığı iş karşılığında belirli bir ücret ödenmektedir (Smadov, 2006: 101). İşveren açısından bir maliyet unsuru olan ücretin düzeyi, sosyal yaşamda ve örgütte çalışanın statüsünü de tayin eden bir unsur olarak görülmektedir.

Ücret düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etki derecesi ücretin motive ediciliği ilgilidir. Frederik Herzberg motive edici ve hijyen faktörler arasında ele aldığı gibi, ücretin motive edici özelliği işin kendisinden çok, dışsal güdülenme özelliği ile açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile ücretin motivasyon sağlayıcı yanı ekonomik bakımından ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan ücret düzeyi ile devam bağlılığı arasında yakın ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Bu konu hakkında yapılan araştırmalarda da dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilişkisi bulunurken, işten ayrılma davranışıyla daha düşük oranda ilintili olduğu saptanmıştır. Ekonomik sıkıntılarla birlikte başka iş alternatiflerinin sınırlı oluşu çalışanların tutumlarını devam bağlılığına dönüştürmektedir (Tang ve Li Pang, 2000: 219; Gözen, 2007: 61).

3.4.1.6.4 Örgütsel adalet

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğeri de örgütsel adalettir. Örgüt içerisinde adil uygulamalar olduğu inancı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Örgütsel adalet, kısaca, yönetimin uygulamalarında doğruluğun rolü ya da hakkaniyetin korunmasında yönetimin fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Dağıtım adaleti örgütsel ödüller ve ücret gibi kazançların dağıtımında adil olmaya vurgu yaparken, prosedür adaleti örgütsel süreçlerin işletilmesinde eşit davranılmasına işaret

etmektedir. Son olarak ele alınan etkileşim adaleti ise örgüt içerisindeki ilişkilerdeki adalete atıf yapmaktadır (Pillai ve diğ., 1999: 901).

İşgörenler, çalıştıkları örgütlerinde kendileri ile başka çalışanları karşılaştırır. Kuralların herkes için eşit uygulanmasını, izinlerde diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olmayı, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve bir takım sosyal imkânlardan diğerleriyle birlikte kendisinin de eşit şekilde yararlanmayı bekler. Fakat, adalet algılamasının odak noktası yalnızca çıktılar ve bunların karşılaştırılması değildir. İş yerindeki kurallar, bunların uygulanış biçimleri ve çalışanlar arasındaki etkileşim de adalet algılamasının merkezinde yer almaktadır (Güven, 2006: 14).

3.4.1.6.5 Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli örgütsel faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Ödül ve ceza yöneticilerin çalışanları kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her çalışanın değişik ödül istemleri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiricidirler (Balcı, 1992: 48).

Çalışanlar örgütün, kendilerine için anlamlı ve ilginç görevler vermesi, arkadaşça ve destekçi bir çevrenin yanında iyi ödeme ve yükselme imkanları sunduğunu algılayorsa örgüte karşı daha yüksek seviyede bağlılık hissetmektedirler ve çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler (Balay, 2000: 64). Bu noktada, ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlı olmaktadır (Ceylan, 2002: 63).

3.4.1.6.6 İşin kapsamı ve niteliği

Yapılan işin kapsamı ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olmaktadır. İşin kapsamı faktörü çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Bu noktada, çalışan anlam bulmadığı işe daha az bağlılık duymaktadır (Cohen, 1992: 541).

İşin niteliğine ait faktörlerden ağırlıklı olarak iş alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemeye konu olmuştur. Çalışanların iş alanlarının artmasıyla iş deneyimlerinin artacağı ve bununla birlikte örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmektedir (Güçlü, 2006: 64).

3.4.1.6.7 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütten örgüte değişiklik gösteren, çalışanlara farklı bir kimlik atfeden ve çalışanların örgüte bağlanmasında önemli bir yere sahip olan, örgütsel değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür, yazılı metinlerden ve yazılı olmayan kurallardan meydana gelmektedir. Örgütsel kültür, etkileşimler, çalışanların paylaştığı duygular, etkinlikler, normlar, varsayımlar, inançlar, tutumlar beklentiler ve değerlerden oluşmaktadır.

Örgütsel kültür, örgütsel değer ve amaçlarla uyum sağlayan çalışanların düşünce tarzlarında, bilinç ve hafızalarında değerler ve inanç olarak yer almakta ve uyum derecesi arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Bu noktada, çalışanlarının örgütsel bağlılığının yüksek olduğu bir örgütün güçlü bir örgüt kültürü sahibi olduğu belirtilmektedir (Güven, 2006: 15-16).

3.4.1.6.8 Takım çalışması

Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve

değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler- etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütüne karşı, örgütteki diğer arkadaşlarına ve işlerine karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Becker ve Billings, 1993: 177).

3.4.1.6.9 Rol belirsizliği ve rol çatışması

Role ilişkin unsurlardan, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi unsurların çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabildiklerini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır.

Rol çatışması, çalışanın görevini yapması esnasında, örgüt içi ve dışı farklı tarafların talepleri arasında yaşadığı uyumsuzluk durumunu ve menfaat uyuşmazlığını ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 2005: 202). Rol çatışmasının iş ortamındaki stresi ve çalışanların içsel çatışmasını artırdığı, böylelikle çalışanların iş tatminini azalttığı ve dolayısıyla çalışanın örgüte olan güvenini de azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Şimşek ve diğ., 1998; s.318).

Diğer taraftan rol belirsizliği, örgütün çalışanın rolüne ilişkin beklentilerin sınırlarını tam olarak tanımlayamaması ve çalışana bildirememesi ile meydana gelmektedir. Çalışanın yapması zorunlu olan görevleriyle ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, kendisine açık net bir bilgi verilmemesi örgütte ortaya çıkabilecek belirsizlikler şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle rol belirsizliği, işgörenin görev, sorumluluk ve yetki bakımından tam bir kesinliğin olmaması durumudur. Bu nedenle rol çatışmasının belli oranda bireyden, rol belirsizliğinin de örgütten kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Smadov, 2006: 110).

3.4.1.6.10 Örgütsel stres

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden stres “alışılmış davranış kalıplarının yetersizliği durumunda ortaya çıkan bireysel tepki” olarak ifade edilebilir. Çalışanlarda strese neden olan faktörler arasında bireysel özelliklerin yanında örgütsel olan ve olmayan faktörler de yer almaktadır. Örgütsel faktörler arasında

örgüt iklimi, örgüt yapısı, yapılan işin kendisi ve niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler sayılabilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 44).

Literatürde örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmalara rastlanmakla birlikte benzer sonuçlara ulaşamadığı belirtilebilir. Meyer ve Allen (1996)'in çalışmasında, stres ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Türk Standartları Enstitüsü tarafından Gebze de çalışanlar arasında yaptığı bir araştırmada ise, örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Erdil ve diğ., 2002: 195).

3.4.1.6.11 Yönetici davranışları

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarının bir kısmının yönetim tarzı ve felsefesi konusuna yoğunlaştığı görülmekte ve araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılığının yönetici davranışlarından etkilendiği anlaşılmaktadır (Albayrak, 2007; Ertenü, 2008; Terzi ve Kurt, 2005). Yönetici davranışları olarak çalışanların algıladıkları yönetsel destek, karar alma mekanizmalarına çalışanların katılımlarına müsaade edilmesi, çalışanların performanslarına yönelik geribildirimler sayılabilir.

Bu noktada, yönetici davranışlarının çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu veya olumsuz yönde etki etmekte olduğu öne sürülmektedir (Terzi ve Kurt, 2005). İlk amirler, çalışanlarla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. İlk amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanı sıra astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Arı, 2003: 9). Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri güçlendirme davranışları, örneğin iş yapılırken etki alanı ve sorumluluğu artırma imkanının sağlanması işgörenin örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Ertenü, 2008).

3.4.1.6.12 Sosyal güvenlik

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlerden bir diğeri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik, toplumları oluşturan tüm fertlerin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı amaçlamaktadır. Bireylerin yaptıkları işe bakılmaksızın ne olursa

olsun; kaza, hastalık, yaşlılık, işsizlik, sakatlık ve ölüm gibi arzu edilmeyen durumlarda karşılaşılabilecek gelir kaybını telafi etmeyi ve çocuk yetiştirme gibi konularda destek olmayı amaç edinerek çalışanların iş güvencelerinin ve sosyal güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür. Bu sistemin en önemli unsurları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir (Uğur, 2004: 27).

Bu noktada, bir örgütsel faktör olarak çalışanların sosyal güvenlik algılarının örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olduğu ve güçlü sosyal güvenlik algısına sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha olumlu yönde etkilendiği belirtilmektedir (Gözen, 2007: 65).

3.4.1.7 Örgüt dışı ve çevresel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı ve çevresel faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkânları ve profesyonelliktir. Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırma sonucuna göre MBA yapan öğrencilerin yüksek düzeyde olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonunda, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle başladıkları durumlarda ise alternatif iş imkânı olup olmaması bir değişiklik yapmamakta ve aynı örgütsel bağlılığı göstermeye devam etmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 472).

Bu noktada, profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ile karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik branşlardaki profesyoneller açısından ya mesleğine ya da örgütüne karşı bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlı ise bir ikilem doğmaktadır.

Eğer örgüt mesleki gelişim sağlamasına katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri mesleği dışında örgüte bağlı ise bireylerin mesleğe bağlılığı olumsuz etkilenmekte ancak örgütsel bağlılığı artmaktadır. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki görülmektedir (Gunz ve Gunz, 1994: 802; Güven, 2006: 17).

3.4.2 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık literatüründe yapılan ilk çalışmalar, iş performansını, yüksek örgütsel bağlılığı ve buna bağlı olarak verimliliği arttıracığı düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Bu minualde çalışmalar örgütsel bağlılığın sonuçlarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasıyla beraber oluşan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 24-25; Sürgevil, 2007: 35-36):

1. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bir arada birlikte çalışanın işe devam etmesi durumuyla ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, bağlılığın bütün biçimleri, çalışanın örgütten ayrılma eğilimi ile gönüllü olarak iş değiştirme davranışını negatif yönde etkilemelidir.
2. Çalışanlardan, örgüte yüksek bağlılık gösteren, düşük bağlılık gösterene göre katkıda bulunma konusunda daha istekli davranacaktır. Aynı zamanda bunlar işlerinde daha iyi performans göstermek için motive olacaktır ve daha az devamsızlık yapmayı tercih edeceklerdir.
3. Örgüte karşı yüksek devamlılık bağlılığı ile bağlanan çalışanlar, duygusal etkenlerden dolayı değil, örgüte devam etmemeleri durumunda meydana gelecek maliyetlerin bilincine sahip oldukları için örgütte kalmaktadırlar. Yalnızca devam bağlılığına sahip olma, içerleme ve sinirlilik duyguları yaratması ve bu duyguların da uygun olmayan iş davranışlarına neden olması mümkündür. Bu sebeple Meyer ve Allen (1991)'e göre devam bağlılığı, düzenli işe gitme ve diğer performans göstergeleriyle ya ilişkili değildir ya da olumsuz bir ilişki gösterir.
4. Örgüte karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir çalışan, görev ve zorunluluk duygularıyla örgüte bağlıdır. Meyer ve Allen (1991), bu tarz duyguların bireyleri örgüt için doğru olanı yapma ve uygun davranışlarda bulunma konusunda motive edeceğini öngörmektedir. Bu doğrultuda, örgüte yönelik olarak sağlanan normatif bağlılık, iş performansı, işe devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarıyla olumlu yönde bir etkileşimde bulunacağı beklenmektedir. Buna ilaveten, normatif bağlılık, işin yapılış şeklinde de önemli etkilere sahip olabilir. Mesela, normatif bağlılığın çok yüksek olması sebebiyle örgütte çalışmayı sürdüren çalışanlar; bir şekilde, örgütlerine karşı minnet duygularınının yok olmasına

bile içerleyebilirler. Bu içerleme özel görevleri yapma konusunda çalışanlara engel oluşturmaya da, bu görevi hangi ölçüde istekle ya da isteksizce yaptıklarını etkileyebilir.

Ayrıca, örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışı üzerine etkileri ile ilgili dört tür sonuçtan bahsedilebilmektedir (Balcı, 2003: 28):

1. Örgütün amaç ve değerlerine kendini tam olarak adayanlar, aktif olarak örgütsel etkinliklere katılırlar.
2. Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genel olarak örgütte kalmaya, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaya güçlü arzu duyarlar.
3. İşten ayrılma ile örgüte bağlılık arasında tutarlı ters bir ilişki mevcuttur.
4. Çalışmaya ilk başlanıldığı dönemde, işin verdiği doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi iken; zaman ilerledikçe bağlılık, iş doyumuna oranla, işten ayrılmanın çok daha güçlü bir belirleyicisi konumuna gelmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın üretkenlik ve iş tatminiyle pozitif ilişkisinin mevcut olduğu; işten ayrılmaları ve devamsızlıkları azalttığı belirtilmektedir (Lingard ve Lin, 2004: 410). Bu nedenle Meyer ve Allen (1997)'a göre, çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek ise örgütler bakımından daha kıymetli ve örgütte tutulması gerekli çalışanlar olarak değerlendirildiklerini vurgulamaktadır. (içinde aktaran Bartlett, 2001: 337) Öte taraftan, Balay'a göre (2000); örgütsel bağlılığa dair davranışsal sonuçlarla, bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bunlar arasından özellikle iş doyumunu, katılım, güdülenme ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, devamsızlık ve iş değiştirme ise bağlılıkla negatif ilişkidir. Konuyla ilgili yapılan meta analitik çalışmalar tahlil edildiğinde işten ayrılma niyetinin / eğiliminin, iş devamsızlığın, örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan performansının, örgütsel bağlılık üzerinde dikkatle durulan temel neticeleri olduğu görülmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 97).

Ayrıca, “örgüte bağlı çalışan, zor anlarda da örgütün yanında olan, tam gün çalışan, işe düzenli devam eden, örgütün hedeflerini paylaşan ve varlıklarını koruyan hedeflerini paylaşan çalışan” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002: 53). Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; birey açısından örgüte aitlik duygusunu geliştirmekte, güvenlik duygusunu artırmakta, örgüte yararlılık hissi, örgüt içerisinde

ve dışında amaç meydana getirmesini sağlamaktadır (Mowday ve diğeri, 1982: 139).

Yapılmış birçok araştırma sonucuna göre, bağlılık iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir. Randall yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık seviyeleri ile bu seviyelerin birey ve örgüte yönelik pozitif ve negatif sonuçlarını araştırmıştır. Buna binaen düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ve bunların pozitif ve negatif sonuçlarından bahsedilmektedir (Gözen, 2007: 78).

Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları incelendiğinde söz konusu bağlılık düzeyinde bireyin örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterdiği ifade edilmektedir. Örgütle oluşan özdeşleşme neticesinde yüksek bağlılık hem örgüt hem birey açısından mühim sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlılık düzeyi kazandırdığı bireysel olumlu sonuç olarak, meslekte başarı ile ücretten doyum sağlamasının yanısıra, dış baskılara karşı örgütte yüksek oranda sadakati de idame ettirmektedir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık olarak ona yetki devri ve onu daha üst pozisyonlarda çalıştırarak ödüllendirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık taşıyan bireyler, örgüt dengesi ile devamlılığının sağlanması konularında önemli rollere sahiptirler (Balay, 2000: 89).

Örgüt açısından örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, bağlılığın sonuçlarından devir hızı devamsızlık gibi durumsal değişkenler bakımından hem pozitif hem de negatif yönlerden ele değerlendirilebilmektedir. Örgüt açısından yüksek bağlılığın hem maliyetleri hem de yararları mevcuttur (Mowday ve diğ., 1982: 142).

Görüldüğü gibi, araştırmacılar, genellikle örgütsel bağlılığı, örgüte sağladığı yararları bakımından ele almışlardır. Fakat örgütsel bağlılık bireyler açısından olumsuz sonuçları da doğurmaktadır. Yüksek derecede bağlılık hissi duyan bireyler, iş fırsatlarını ve kariyer ilerlemesini örgüte bağlılıkları nedeniyle geri çevirebilmektedirler. Çoğu işte, kariyer ilerlemesi çalışanların örgütler arasındaki hareketleriyle sağlanmaktadır. Bununla birlikte bireylerin iş değişikliği ve yeni iş ortamında başarılı olmak amacıyla çaba harcamaları çalışanlar açısından kişisel gelişim olarak sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar tek bir örgüte bağımlı olduklarında, hareketliliğin sağlayabileceği olası kazançlardan mahrum kalmaktadırlar.

Çalışanların örgüt içerisinde ilerlemeleri, örgütün terfi fırsatlarına ve politikalarına bağlıdır. Örgütte bağlı çalışanlar söz konusu bu fırsatları azaltırlar. Fakat bir örgütte bağlılık pek çok çalışan için anlamı fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilmektedir (Gözen, 2007: 80).

Buna karşın olumsuz sonuç olarak da, bazen yüksek bağlılık çalışanların gelişmesi ve hareketlilik fırsatlarını sınırlı hale getirmektedir. Bu durum yaratıcılığı ve yenileşmeyi baskılamakta, gelişmeye karşı direnç meydana getirmektedir. Yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Ayrıca bu bireyler kişisel yetersizliklerini örtmek amacıyla grup içerisinde daha etkin olmaya çalıştıklarında, bazen aileleriyle olan ilişkilerinde gerilimler yaşamaktadırlar. Yüksek örgütsel bağlılığın yanısıra yüksek iş bağlılığına sahip bireyler, zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ve örgütlerine ayırdıkları nedeniyle aile sorumluluklarını yerine getirmemekte, ev ve iş yaşamlarında denge sağlayamayabilmektedirler (Balay, 2000: 90).

3.5 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olduğu varsayılmaktadır (Schappe, 19987; Organ ve Ryan, 1995; Kaufman ve diğ., 2001). Literatürde bu doğrultuda yapılan araştırmalarda çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Örnek olarak, örgüte duygusal bağlılığın, ÖVD ile olumlu ilişkide (Pillai ve diğ., 1999: 915); örgüte devam bağımlılığı, ÖVD ile olumsuz ilişkide saptanmıştır (Allen ve Grisaffe, 2001: 212). Ayrıca, Tsui ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışma sonucunda, örgüte yapılan yatırımların, örgüte duygusal bağlılıkla olduğu gibi ÖVD ile de bağlantılı olduğunu saptamışlardır. (Mowday, 1998: 395).

Bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki literatürde birçok çalışmada incelenmiştir (Schappe, 1998; Thompson ve Werner, 1997; Alotaibi, 2001; Bogler ve Somech, 2004; Parnell ve Crandall, 2003; Feather ve Rauter, 2004; Chu ve diğ., 2005; Bolat ve Bolat, 2008; Nguni ve diğ., 2006;). Vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılığı ele alan bir araştırmada Meyer ve arkadaşları (2002) örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan zorunlu bağlılığın, ters yönlü olarak vatandaşlık davranışlarıyla bir ilişkisi olduğunu, normatif bağlılığın da duygusal bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında oluşan ilişkiye aracılık ettiği

saptanmıştır. Yine aynı çalışmada, duygusal bağlılığın vatandaşlık davranışlarıyla aynı yönlü güçlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal bağlılığın en yüksek pozitif etkisi olacağı, bunu takip eden normatif bağlılık olacağı ve devam bağlılığının da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde az ya da olumsuz bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmüştür. (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Görüldüğü gibi, literatürde elde edilen bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu konuda yapılan bir çok bilimsel araştırma, örgütsel bağlılığın, öncülü olduğunu belirtmektedir (Podsakoff ve diğ., 1996: 259-269; Williams ve diğ.,2002: 33; Organ ve Lingl, 1995: 339; Schappe, 1998: 277; Karrasch, 2003: 227; Finegan, 2000: 152; Williams ve Anderson, 1991: 601-604). Buna göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan insanların, diğerkâmlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi de yüksek olabilmektedir.

Yapılan yurtiçi ve yurt dışı çalışmalarda örgüte bağlılıkları yüksek düzey olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulduklarını göstermektedir. Organ ve Ryan (1995), ÖVD yordayıcıları üzerine yaptıkları çalışmalarında, lider desteği, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve algısal adalet faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal ilişki içinde bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bireyin örgütsel bağlılığı yükseldikçe, kişi örgütü için daha fazla fedakârlıkta bulunma arzusu içine girer ve bu özverili çabası kişinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi olarak göstermektedir (Muçaoğlu, 2006: 16).

Angle ve Perry (1981) çalışmasında bağlılığın yüksek üretime ve yüksek örgütsel katılıma yol açacağı sonucunda örgütsel başarıyı etkileyen işgörenlerin içten gelen ve anlık pozitif davranışlarının artacağını ileri sürmektedir. Schappe (1998) iş tatmini, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ile adalet algısı arasındaki ilişkileri araştırmış ve örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkilerin olduğunu meydana çıkarmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel vatandaşlık şeklindeki davranışlar ile örgütsel bağlılığın boyutlarından olan özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığı arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin olduğunu saptamıştır. Bulgular örgütsel bağlılığın

örgütle özdeşleştirildiği ve içselleştirildiği durumlarda, işgörenlerin daha çok rol dışı örgütsel davranışlar ortaya koyduklarını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar ve sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Dilek (2005) tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırmada sonucunda, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak aynı yönlü bir etkinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının “diğergamlık”, “yüksek görev bilinci”, “nezaketen bilgilendirme” ve “üyelik erdemi” davranışlarından oluşan dört alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Güven (2006) ise örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tekstil sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerden 62 çalışan üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki görülmüştür.

Gürbüz (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla, gıda sektörü, otomotiv ve tekstil alanında çalışanlardan oluşan toplam 136 işgören üstünde yapılan görgül bir araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Aslan (2008) ise, örgütsel vatandaşlık davranışıyla mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri meydana çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu amaçla 2007 yılında, Afyon ilinde üç hastanede görev yapan, toplam 225 hemşire hemşire üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, hemşirelerin mesleklerine duygusal bağlılıklarıyla, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çetin (2011) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık algısının rolü incelenmiştir. İstanbul’da banka sektöründe yapılan araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve güçlü şekilde açıkladığı belirlenmiştir.

Bolat’ın (2011) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını ele aldığı çalışmada ise veriler anket aracılığı ile toplam 283 otel çalışanına uygulanmıştır. Elde

edilen sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri konusunda desteklediği konusunda güçlü bulgular sağlamış ve ÖVD'nin önemli belirleyicisinin normatif bağlılık olduğu, ikinci sıradaki belirleyicinin duygusal bağlılık olduğunu ve son olarak da devam bağlılığı olduğu görülmüştür.

Güçel (2013)'in yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin, örgütsel bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin ve bu etkinin algılanan kısmında örgütsel adaletin aracılık rolü üzerinde araştırılmasını amaçlamıştır. Ankara ilindeki OSTİM Sanayi Sitesinde bulunan Makine ve Makine Ekipmanları sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan toplam 254 katılımcının katıldığı araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin doğrudan ve pozitif yönde olduğu belirlenmiş, bununla birlikte örgütsel adaletin bu ilişkideki kısmi aracılık etkisi ortaya konulmuştur.

Polatçı ve Cindiloğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada ise; kişi-örgüt uyumunun ÖVD üzerindeki etkisi ile duygusal bağlılığın bu belirtilen iki değişken arasında ki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmada kullanılan örneklem Çorumda toplam 177 özel hastane çalışanından oluşmaktadır. Analizlerde, kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında da pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Çalışmanın konusu, iş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki ilişkisini ele almaktır. Araştırmada, kamu personelinin toplanan veriler çerçevesinde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD'den oluşan bir model kurulmuş, analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır.

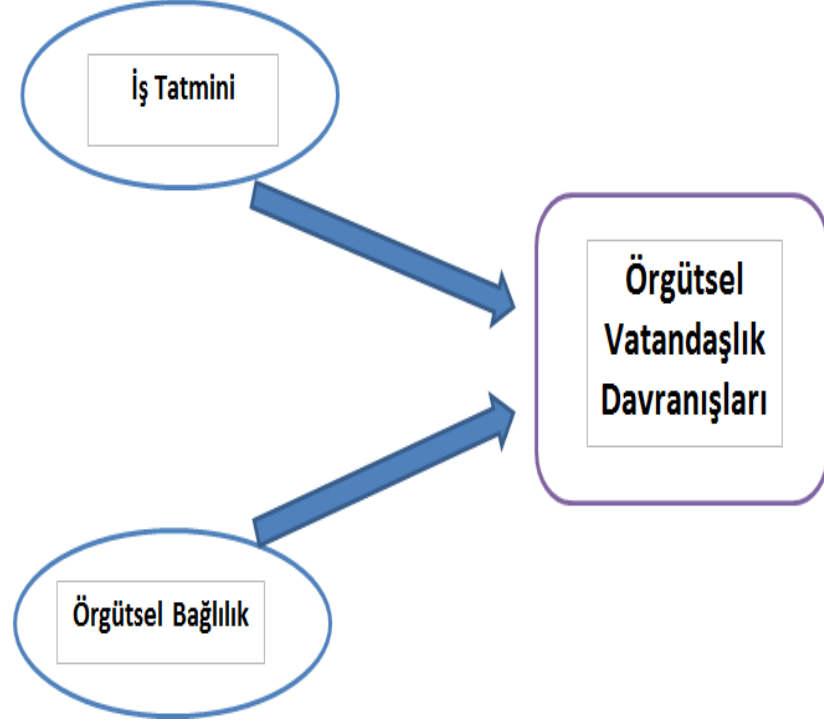
4.2 Araştırmanın Önemi

İş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, sadece doğrusal ilişkilerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, ülkemizde kamuda bu değişkenleri ele alan çalışma sayısının da çok kısıtlı kaldığı bilinmektedir. Bu araştırma ile örgütsel tutumların rol dışı davranışlar üzerindeki etkisine bir nebze ışık tutulacak ve örgütsel davranış literatürüne katkı sağlanacaktır.

4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

4.3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde açıklanan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla oluşturulan model Şekil-9'da göstermektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

Şekil 4.1’de gösterildiği gibi modelde, sonuç değişkeni olarak yer alan ÖVD ile yordayıcıları olduğu düşünülen iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısı olmak üzere 3 ana değişken yer almaktadır. Bu çerçevede üretilen hipotezlere aşağıda yer verilmektedir.

Hipotez 1: İş tatmininin kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1A: İş tatmininin kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1B: İş tatmininin kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1C: İş tatmininin kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1D: İş tatmininin kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1E: İş tatmininin kamu personelinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Örgütsel bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A: Duygusal bağılılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A1: Duygusal bağılılığın kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A2: Duygusal bağılılığın kamu personeli vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A3: Duygusal bağılılığın kamu personeli sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A4: Duygusal bağılılığın kamu personeli centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A5: Duygusal bağılılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B: Devam bağılılığın kamu personeli örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B1: Devam bağılılığın kamu personeli diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B2: Devam bağılılığın kamu personeli vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B3: Devam bağılılığın kamu personeli sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B4: Devam bağılılığın kamu personeli centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B5: Devam bağılılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C: Normatif bağılılığın algısının örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C1: Normatif bağılılığın kamu personeli diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C2: Normatif bağılılığın kamu personeli vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C3: Normatif bağılılığın kamu personeli sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C4: Normatif bağılılığın kamu personeli centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C5: Normatif bağılılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

4.4 Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırma sonucunda tespit edilen hususlar, araştırmanın uygulandığı örnekleme farklılaşabileceğinden araştırma bulguları, araştırmanın yürütüldüğü örneklem ile sınırlıdır. Araştırma bulgularının genelleştirilebilmesi için farklı örneklemelerde modelin uygulanması gerekmektedir.

Ayrıca, araştırma yapıldığı zaman dilimi bakımından da sınırlıdır. Aynı örnekleme farklı zamanda tekrar ölçüm yapılsa farklı sonuçlarla karşılaşma ihtimali bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcıların o andaki algılarını ölçmek için değerlendirme maddelerinden oluşan ölçekler kullanılmaktadır. Bu nedenle son kısıt olarak katılımcıların algılarından ziyade ideallerini işaretleme eğilimleri bulunmaktadır.

4.5 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni Ankara ilinde bulunan kamu idareleri merkez teşkilatlarında çalışan memurlardır. Örneklem, evreni temsil edebilecek nitelikte, kamu idareleri merkez teşkilatlarında çalışanlardan seçkisiz yöntemle belirlenen katılımcılardır. Araştırmada, söz konusu örnekleme yer alan kamu personelinin anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Veriler için kâğıda basılı bir şekilde hazırlanan anketler 350 çalışana dağıtılmıştır. Araştırma için dağıtılan bu anketlerden 249'u geri dönmüştür. Bu şekilde, anketlerin geri dönüş oranı %71,14'tür.

Kayıp veri tespit etmek ve işaretlemelerin uygunluğunu teyit etmek için yapılan inceleme sonucunda, fazla sayıda soruları yanıtlamayan 28 katılımcı ve işaretlemeleri uç değerlerde toplanan 12 katılımcının verileri analiz dışında tutulmuş, böylelikle analiz 209 kamu personelinin oluşturduğu bir örnekleme yapılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmektedir. Demografik verilerden cinsiyete ilişkin bilgiler Tablo 4.1'de yer

almaktadır. Tablo 4.1’de de görüleceği üzere katılımcıların 112’si kadın iken (%53,6), 97’si erkektir (%46,4).

Tablo 4.1: Cinsiyete ilişkin frekans dağılımı.

Cinsiyet	Frekansı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Kadın	112	53,6	100,0
Erkek	97	46,4	46,4
Toplam	209	100,0	

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında 35 kişinin (% 16,7) lisans öncesi, 139 kişinin (%66,5) lisans, 28 kişinin (%13,4) yüksek lisans, 7 kişinin (%3,3) doktora seviyesinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyesine ilişkin frekans dağılımı Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tabl 4.2: Eğitim seviyesine ilişkin frekans dağılımı.

	Frekansı	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Lisans Öncesi	35	16,7	16,7
Lisans	139	66,5	83,3
Yüksek Lisans	28	13,4	96,7
Doktora	7	3,3	100,0
Toplam		100,0	

Tablo 4.3’de katılımcıların yaş ve deneyimlerine ait betimleyici istatistikler yer almaktadır. Katılımcıların yaşları 21 ve 61 yaş arasında değişmektedir. Yaş ortalaması 38,08 ve standart sapması 7,94’tür. Katılımcıların deneyimleri incelendiğinde 14,53 yıllık bir ortalamaya sahip (s.s.=8,13) ve 1 ile 36 yıllık arasında değişen deneyimi olan bir grup ile çalışma yapıldığını göstermektedir.

Tablo 4.3: Katılımcıların yaş ve deneyimlerine ait betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Min.	Maks.	Ort.	ss.
Yaş	208	21	61	38,08	7,941
Deneyim	209	1,0	36,0	14,531	8,1288

4.6 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaçla katılımcılara dağıtılan dört bölümlük anket formu çalışmanın ekinde yer almaktadır (EK-A). Anketin birinci bölümünde direktiflerle birlikte katılımcının demografik bilgilerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ÖVD ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın belirleyici değişkenlerinden örgütsel bağlılık ölçeği üçüncü bölümde bulunurken, iş tatminine ilişkin sorular dördüncü bölümde yer almaktadır. Ölçeklerde 7'li ve 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve ölçekler "1-Kesinlikle Katılmıyorum"dan "5-Kesinlikle Katılıyorum"a veya "7-Kesinlikle Katılıyorum"a uzanmıştır.

4.6.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Araştırmada Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)ne yer verilmiştir. Allen ve Meyer (1993)'in 18 maddelik ÖBÖ ulusal ve uluslararası araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir ölçektir. Böylelikle ÖBÖ'nün geçerlik ve güvenilirlik sorunu olmadığı ifade edilebilir. Bu araştırmada kullanılan ÖBÖ formu, Ayanoğlu Şişman (2007) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasından uyarlanmıştır.

Ölçek, örgütsel bağlılığı üç faktör olarak 18 madde ile ölçmektedir. Katılımcılardan, "Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder." ve "Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum." gibi sorulara 7'li Likert tipi ölçek üzerinde, iki uçta yer alan cevaplara yakınlık derecesini işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçeği oluşturan boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlığı ve normatif bağlılık olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutları farklı sayıda soru ile ölçülmektedir. Alınan puanlar arttıkça, katılımcının o boyuta olan eğiliminin arttığını göstermektedir. Söz konusu boyutları ölçmeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4: ÖBÖ boyutlarının maddeleri.

Sıra	Boyut	Madde Numarası
1	Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5 ve 6
2	Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11 ve 12
3	Normatif Bağlılık	13, 14, 15, 16, 17 ve 18

ÖBÖ'ye ilk olarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde yöntem olarak “Maximum Likelihood” ve eksen döndürmesi tekniği olarak “Varimax” kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizinde testlere devam edebilmek için örneklem uygunluğunu görmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0,885 olarak bulunmuş, Bartlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,01$). Bu iki değer, örneklemin evreni temsil edebileceğini ve elde edilen verilerin dağılımının normal olduğunu belirtmektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda anket maddelerinin faktör yük değerleri, güvenirlik katsayıları ve ortak varyansları ile açıklanan toplam varyans Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda, uyarlanan ölçek ile benzerlik gösteren, özdeğeri birden büyük olan üç faktörden oluşan, çok boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Boyutların altında oluşan maddeler incelendiğinde ise üç boyutun da aynı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, ÖBÖ'nin geçerliğini test etmek için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda üç faktörlü bu yapının kullanılması uygun bulunmuştur.

Tablo 4.5: ÖBÖ keşfedici faktör analizi sonucu.

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
1	1	Duygusal Bağlılık	,628	22,516	0,676
2	2		,584		
3	3		,553		
4	4		,782		
5	5		,598		
6	6		,667		

Tablo 4.5 (Devam): ÖBÖ keşfedici faktör analizi sonucu.

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
7	7	Devam Bağlılığı	,559	11,412	0,646
8	8		,325		
9	9		,328		
10	10		,738		
11	11		,751		
12	12		,389		
13	13	Normatif Bağlılık	,565	9,782	0,791
14	14		,546		
15	15		,547		
16	16		,483		
17	17		,741		
18	18		,570		
Toplam Varyans 43,711					0,777

4.6.2 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (ÖVDÖ)

Kamu personelinin ÖVD'lerini tespit edebilmek için Basım ve Şeşen (2006)'in uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeli olup, beş madde ile ölçülen diğerkâmlık, üç madde ile ölçülen vicdanlılık, üç madde ile ölçülen nezaket, dört madde ile ölçülen centilmenlik ve dört madde ile ölçülen sivil erdem olmak üzere beş boyutlu bir yapıdadır.

Ölçek, "Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.", "Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım." ve "Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım." gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Katılımcılar, ankette yer alan yargı ifadelerine ne derecede katıldıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen bir skalada işaretlemektedir. Ölçekteki ÖVD boyutları ve bu boyutları ölçmeyi hedefleyen ölçek madde numaraları Tablo-4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: ÖVD boyutları.

Sırası	Boyut	Madde Numaraları
1	Diğerkâmlık	1, 4, 6, 8 ve 12
2	Vicdanlılık	9, 11 ve 18
3	Sivil erdem	5, 14 ve 16
4	Centilmenlik	3, 15, 17 ve 19
5	Nezaket	2, 7, 10 ve 13

ÖBÖ'ye ilk olarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde yöntem olarak "Maximum Likelihood" ve eksen döndürmesi tekniği olarak "Varimax" kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizinde testlere devam edebilmek için örneklem uygunluğunu görmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0,902 olarak bulunmuş, Bartlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,01$). Bu iki değer, örneklem evreni temsil edebileceğini ve elde edilen verilerin dağılımının normal olduğunu belirtmektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda anket maddelerinin faktör yük değerleri, güvenilirlik katsayıları ve ortak varyansları ile açıklanan toplam varyans Tablo 9'da gösterilmiştir.

Analiz sonucunda, uyarlanan ölçek ile benzerlik gösteren, özdeğeri birden büyük olan beş faktörden oluşan, çok boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Tablo 4.7'de yer alan boyutların altında oluşan maddeler incelendiğinde ise beş boyutun da aynı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, ÖVDÖ'nin geçerliğini test etmek için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda beş faktörlü bu yapının kullanılması uygun bulunmuştur.

Tablo 4.7: ÖVD keşfedici faktör analizi sonucu.

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
1	1	Diğerkâmlık	,486	17,346	0,842
2	4		,750		
3	6		,720		
4	8		,620		
5	12		,470		

Tablo 4.7 (Devam: ÖVD keşfedici faktör analizi sonucu.

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
6	9	Vıcdanlılık	,628	14,355	0,617
7	11		,765		
8	18		,984		
9	5	Nezaket	,776	10,499	0,766
10	14		,667		
11	16		,734		
12	3	Centilmenlik	,852	9,002	0,688
13	15		,423		
14	17		,431		
15	19		,345		
16	2	Sivil Erdem	,624	6,929	0,738
17	7		,406		
18	10		,573		
19	13		,672		
Toplam Varyans 58,131					0,910

4.6.3 İş Tatmin Ölçeği (İTÖ)

Kamu personelinin işten duyduğu genel tatmini ölçmek için Basım ve Şeşen (2009) tarafından, Hackman ve Oldhamn (1975)'ın Dş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli kısa soru formu kullanılmıştır.

Ölçek “İşim benim için bir hobi gibidir.” ve “Genel olarak işim beni tatmin ediyor.” gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Katılımcıların, ankette yer alan yargı ifadelerine ne derecede katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen bir skalada işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınabilecek toplam puanın yükselmesi katılımcının iş tatmini puanının da yüksekliğine işaret etmektedir.

İTÖ'ye ilk olarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde yöntem olarak “Maximum Likelihood” ve eksen döndürmesi tekniği olarak “Varimax” kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizinde testlere devam edebilmek için örneklem uygunluğunu görmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0,858 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı

çıkıştır (p<0,01). Bu iki değer, örneklemin evreni temsil edebileceğini ve elde edilen verilerin dağılımının normal olduğunu belirtmektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda anket maddelerinin faktör yük değerleri, güvenilirlik katsayıları ve ortak varyansları ile açıklanan toplam varyans Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda, uyarlanan ölçek ile benzerlik gösteren, özdeğeri birden büyük olan tek faktörden oluşan, tek boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Tablo-10’da yer aldığı gibi boyutların altında oluşan maddeler incelendiğinde ise tek boyutun aynı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, İTÖ’nin geçerliğini test etmek için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda tek faktörlü bu yapının kullanılması uygun bulunmuştur.

Tablo 4.8: İTÖ keşfedici faktör analizi sonucu.

Sıra No	Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
1	1	İş Tatmini	,945	65,641	0,896
2	2		,848		
3	3		,829		
4	4		,754		
5	5		,811		
Toplam Varyans				51,355	0,896

4.7 Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizleri SPSS (22.0) programı yardımıyla yapılmıştır. İlk olarak değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak her bir boyut için ortalama seviyeler ortaya konmuştur. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon (ilişki) analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar hem ölçek boyutları hem de ölçek alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Bir sonraki aşamada değişkenler arasındaki etkileşim ve bağımlı değişkenleri bağımsız değişkeni açıklama gücü doğrusal regresyon analizi yapılarak her bir boyut için ayrı ayrı tespit edilmiştir.

4.8 Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin en az ve en fazla değerleri ile ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.9'daki istatistiklerde görülmektedir.

Tablo 4.9: Değişkenlerin betimleyici istatistikler.

DEĞİŞKEN		TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	209	1,06	6,84	3,8709	1,48767
	Devam Bağlılığı	209	1,00	6,67	4,0255	1,24546
	Normatif Bağlılık	209	1,00	7,00	3,4992	1,42292
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Diğerkâmlık	209	1,00	6,00	4,4442	1,14018
	Vicdanlılık	209	1,00	6,00	3,6833	1,22622
	Sivil erdem	209	1,00	6,00	5,1890	1,04187
	Centilmenlik	209	1,00	6,00	3,3923	1,37368
	Nezaket	209	1,00	6,00	4,0686	1,06873
İş Tatmini	İş Tatmini	209	1,00	5,00	2,4986	1,11323

Örgütsel Bağlılık faktörlerine bakıldığında duygusal bağlılık puan ortalamasının (Ort.=3,87; ss.=1,48) ve devamlılık bağlılığı puan ortalamasının (Ort.=4,02; ss.=1,24), puan ortalamalarının orta noktasının üzerinde oldukları görülmektedir. Normatif bağlılık puan ortalamasının (Ort.=3,49; ss.=1,42) ise orta noktada kaldığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları faktörleri incelendiğinde diğergamlık (Ort.=4,44; ss.=1,14), sivil erdem (Ort.=5,18; ss.=1,04) ve nezaket (Ort.=4,06; ss.=1,06) faktörleri puan ortalamalarının orta noktasının üzerinde oldukları, vicdanlılık (Ort.=3,68; ss.=1,22) ve centilmenlik (Ort.=3,39; ss.=1,37) faktörleri puan

ortalamalarının orta noktanın altında oldukları görülmektedir. Faktörler içerisinde en düşük puan ortalaması ise iş tatmini boyutuna aittir (Ort.=2,49; ss.=1,11).

4.9 Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla her bir boyut ve alt boyut için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4.10'da gösterilmektedir. Korelasyon analizi yapabilmek için katılımcıların maddelere verdiği puanların ortalamaları her bir boyut ve alt boyut için alınarak, birer değişken puanı bulunmuş ve analizler bu puan üzerinden yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde tablodaki en yüksek değer olan ($r=0,768$; $p<0,05$)' in duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olmasına rağmen diğer ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ($r=0,108$, $p>0,05$) anlamlı olmayan ve devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ise ($r=0,140$; $p<0,01$) anlamlı, doğrusal ve zayıf bir ilişki mevcuttur.

Örgütsel bağlılık değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında ($r=0,630$; $p<0,05$) olduğu, duygusal bağlılık ile vicdanlılık ($r=0,536$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($r=0,411$; $p<0,05$) arasında ve normatif bağlılık ile yine vicdanlılık ($r=0,475$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($r=0,385$; $p<0,05$) arasında pozitif, anlamlı ve orta seviyede ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeninin faktörlerinden devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni faktörlerinden diğerkâmlık ($r=0,127$; $p<0,01$) ile ve aynı değişken içinde olduğu normatif bağlılık ($r=0,140$; $p<0,01$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunurken, tablodaki diğer bütün faktörlerle anlamlı ilişkisi görülmemektedir. Duygusal bağlılık faktörünün diğerkâmlık ($r=0,297$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,184$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,169$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık faktörünün ise diğerkâmlık ($r=0,226$; $p<0,05$) ve sivil erdem ($r=0,118$; $p<0,01$) ve iş tatmini ($r=0,551$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi bulunurken, nezaket ($r=0,108$, $p>0,05$) ile anlamlı ilişkisi görülmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninde bulunan faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde; bütün ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler; diğerkâmlık ve vicdanlılık arasında ($r=0,606$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve sivil erdem arasında ($r=0,598$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve centilmenlik arasında ($r=0,591$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve nezaket arasında ($r=0,349$; $p<0,05$), vicdanlılık ve sivil erdem arasında ($r=0,458$; $p<0,05$), vicdanlılık ve centilmenlik arasında ($r=0,586$; $p<0,05$), vicdanlılık ve nezaket arasında ($r=0,374$; $p<0,05$), sivil erdem ve centilmenlik arasında ($r=0,287$; $p<0,05$), sivil erdem ve nezaket arasında ($r=0,436$; $p<0,05$) ve centilmenlik ve nezaket arasında ($r=0,222$; $p<0,05$) değerlerini almaktadır.

Son olarak iş tatmini değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri olan diğerkâmlık ($r=0,436$; $p<0,05$), vicdanlılık ($r=0,633$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,323$; $p<0,05$), centilmenlik ($r=0,452$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,200$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10: Değişkenler arasındaki korelasyonlar.

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Duygusal Bağlılık	1								
2. Devamlılık Bağlılığı	,108	1							
3. Normatif Nağlılık	,768**	,140*	1						
4. Diğerkâmlık/Özgeçilik	,297**	,127*	,226**	1					
5. Vicdanlılık	,536**	,029	,475**	,606**	1				
6. Sivil Erdem	,184**	,012	,118*	,598**	,458**	1			
7. Centilmenlik	,411**	-,073	,385**	,591**	,586**	,287**	1		
8. Nezaket	,169**	,032	,108	,349**	,374**	,436**	,222**	1	
9. İş Tatmini	,630**	-,037	,551**	,436**	,633**	,323**	,452**	,200**	1

** $p<0,01$ seviyesinde anlamlı, * $p<0,05$ seviyesinde anlamlı

4.10 Değişkenler Arası Etkileşimin Analizi

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada ölçeklerin alt boyutları bazında ortaya konan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılarak etkiler tespit edilmiştir.

Hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizlerinin yapılabilmesi için önce bağımsız değişkenler arasında çoklubağlantılılık olup olmadığı incelenmiştir.

Bu maksatla korelasyon katsayıları tablosu incelenerek, bağımsız değişkenler arasında katsayıların 0,768'den fazla olmadığı geçmediği görülmüştür. Böylece değişkenler arasında çoklubağlantılılığın olmadığı görülmüş ve analizlere devam edilmesi uygun bulunmuştur.

Hipotez 1: İş tatmininin kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1A: İş tatmininin kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını etkileyen iş tatminini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.11'de verilmiştir. İş tatmininin diğerkâmlık gösterme eğilimi üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 4'ünün anlamlı olarak açıklandığı ve iş tatmininin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,200$; $p<0,01$).

Tablo 4.11: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
Diğerkâmlık	0,200**	0,040
ΔF	8,659	
* $p<0,05$ ** $p<0,01$		

Hipotez 1B: İş tatmininin kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin vicdanlılık davranışını etkileyen iş tatminini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.12'de verilmiştir. İş tatmininin vicdanlılık gösterme eğilimi üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 40,1'inin anlamlı olarak açıklandığı ve iş tatmininin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,633$; $p<0,01$).

Tablo 4.12: Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
Vicdanlılık	0,633**	0,401
ΔF	138,694	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 1C: İş tatmininin kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin sivil erdem davranışını etkileyen iş tatminini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.13’de verilmiştir. İş tatmininin sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 10,4’ünün anlamlı olarak açıklandığı ve iş tatmininin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,323$; $p < 0,01$).

Tablo 4.13: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
Sivil Erdem	0,323**	0,104
ΔF	24,100	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 1D: İş tatmininin kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin centilmenlik davranışını etkileyen iş tatminini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.14’te verilmiştir. İş tatmininin centilmenlik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 20,5’inin anlamlı olarak açıklandığı ve iş tatmininin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,452$; $p < 0,01$).

Tablo 4.14: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
Sivil Erdem	0,452**	0,205
ΔF	53,224	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 1E: İş tatmininin kamu personelinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin nezaket davranışını etkileyen iş tatminini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir. İş tatmininin nezaket davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 4’ünün anlamlı olarak açıklandığı ve iş tatmininin pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,200$; $p<0,01$).

Tablo 4.15: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan iş tatmini regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
Nezaket	0,200**	0,040
ΔF	8,659	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2: Örgütsel bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A: Duygusal bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2A1: Duygusal bağlılığın kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını etkileyen duygusal bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.16’da verilmiştir. Duygusal bağlılığın diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 8,8’inin anlamlı olarak açıklandığı ve duygusal bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,297$; $p<0,01$).

Tablo 4.16: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan duygusal bağıllık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağıllık	
	β	ΔR^2
Diğerkâmlık	0,297**	0,088
ΔF	20,068	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2A2: Duygusal bağıllığın kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin vicdanlılık davranışını etkileyen duygusal bağıllığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.17’de verilmiştir. Duygusal bağıllığın vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 28,7’sinin anlamlı olarak açıklandığı ve duygusal bağıllığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,536$; $p<0,01$).

Tablo 4.17: Kamu personelinin vicdanlılık gösterme eğilimini yordayan duygusal bağıllık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağıllık	
	β	ΔR^2
Vicdanlılık	0,536**	0,287
ΔF	83,346	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2A3: Duygusal bağıllığın kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin sivil erdem davranışını etkileyen duygusal bağıllığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.18’de verilmiştir. Duygusal bağıllığın sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 3,4’ünün anlamlı olarak açıklandığı ve duygusal bağıllığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,184$; $p<0,01$).

Tabl 4.18: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık	
	β	ΔR^2
Sivil Erdem	0,184**	0,034
ΔF	7,272	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2A4: Duygusal bağlılığın kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin centilmenlik davranışını etkileyen duygusal bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.19’da verilmiştir. Duygusal bağlılığın diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 16,9’unun anlamlı olarak açıklandığı ve duygusal bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,411$; $p<0,01$).

Tablo 4.19: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık	
	β	ΔR^2
Centilmenlik	0,411**	0,169
ΔF	42,147	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2A5: Duygusal bağlılığın kamu personelinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin nezaket davranışını etkileyen duygusal bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.20’de verilmiştir. Duygusal bağlılığın nezaket davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın %2,9’unun anlamlı olarak açıklandığı ve duygusal bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,169$; $p<0,01$).

Tablo 4.20: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan duygusal bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık	
	β	ΔR^2
Nezaket	0,169*	0,029
ΔF	6,121	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2B: Devam bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2B1: Devam bağlılığın kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını etkileyen devam bağlılığının etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.21’de verilmiştir. Devam bağlılığının diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 1,6’sının açıklandığı, ancak devam bağlılığının anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,127$; $p>0,05$).

Tablo 4.21: Kamu personelinin diğergamlık davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı	
	β	ΔR^2
Diğerkamlık	0,127	0,016
ΔF	3,410	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2B2: Devam bağlılığın kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin vicdanlılık davranışını etkileyen devam bağlılığının etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.22’de verilmiştir. Devam bağlılığının vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 1’inin açıklandığı, ancak devam bağlılığının anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,029$; $p>0,05$).

Tablo 4.22: Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı	
	β	ΔR^2
Vicdanlılık	0,029	0,001
ΔF	0,180	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 2B3: Devam bağlılığın kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin sivil erdem davranışını etkileyen devam bağlılığının etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.23’de verilmiştir. Devam bağlılığının sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 1,6’sının açıklandığı, ancak devam bağlılığının anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,012$; $p>0,05$).

Tablo 4.23: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Devamlılık Bağlılığı	
	β	ΔR^2
Sivil Erdem	0,012	0,000
ΔF	0,030	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 2B4: Devam bağlılığın kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin centilmenlik davranışını etkileyen devam bağlılığının etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.24’de verilmiştir. Devam bağlılığının diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 0,5’inin açıklandığı, ancak devam bağlılığının bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=- 0,073$; $p>0,05$).

Tablo 4.24: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı	
	β	ΔR^2
Centilmenlik	-0,073	0,005
ΔF	1,100	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2B5: Devam bağlılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin nezaket davranışını etkileyen devam bağlılığının etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.25’de verilmiştir. Devam bağlılığının nezaket davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 0,1’inin açıklandığı, ancak devam bağlılığının bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,032$; $p>0,05$).

Tablo 4.25: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan devam bağlılığı regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı	
	β	ΔR^2
Nezaket	0,032	0,001
ΔF	0,209	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2C: Normatif bağlılığın algısının kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2C1: Normatif bağlılığın kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını etkileyen normatif bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.26’da verilmiştir. Normatif bağlılığın diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 5.1’inin açıklandığı ve normatif bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,226$; $p<0,01$).

Tablo 4.26: Kamu personelinin diğerkâmlık davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2
Diğerkâmlık	0,226**	0,051
ΔF	11,134	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2C2: Normatif bağlılığın kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin vicdanlılık davranışını etkileyen normatif bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.27’de verilmiştir. Normatif bağlılığın vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 22,5’inin açıklandığı ve normatif bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,475$; $p<0,01$).

Tablo 4.27: Kamu personelinin vicdanlılık davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2
Vicdanlılık	0,475**	0,225
ΔF	60,246	
*p<0,05 **p<0,01		

Hipotez 2C3: Normatif bağlılığın kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin sivil erdem davranışını etkileyen normatif bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.28’de verilmiştir. Normatif bağlılığın sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 1.4’ünün açıklandığı, ancak normatif bağlılığın anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,118$; $p>0,05$).

Tablo 4.28: Kamu personelinin sivil erdem davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2
Sivil Erdem	0,118	0,014
ΔF	2,919	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 2C4: Normatif bağlılığın kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin centilmenlik davranışını etkileyen normatif bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.29'da verilmiştir. Normatif bağlılığın centilmenlik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 14,8'inin açıklandığı ve normatif bağlılığın olumlu yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,385$; $p < 0,01$).

Tablo 4.29: Kamu personelinin centilmenlik davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2
Centilmenlik	0,385**	0,148
ΔF	35,982	
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$		

Hipotez 2C5: Normatif bağlılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Kamu personelinin nezaket davranışını etkileyen normatif bağlılığın etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.30'da verilmiştir. Normatif bağlılığın nezaket davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplam varyansın % 1,2'sinin açıklandığı, ancak normatif bağlılığın anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,108$; $p > 0,05$).

Tablo 4.30: Kamu personelinin nezaket davranışını yordayan normatif bağlılık regresyon analizi bulguları.

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2
Nezaket	0,108	0,012
ΔF	2,461	
*p<0,05 **p<0,01		

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili değerlendirmeler yapılmakta, elde edilen bulgular ışığında hipotezler tartışılmakta, örnekleme teşkil eden kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik çeşitli önerilerde bulunulmakta ve araştırma bulgularının ilgili yazına katkıları tartışılarak gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

5.1 Bağımlı Değişkenle İlgili Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt amaçlarına katkı sağlamak üzere kişilere veya örgüte yönelik olarak, çalışanların rol tanımlarının ötesinde kendi istekleriyle ortaya çıkan, çeşitli biçimlerdeki yardım etme davranışları olarak ifade edilebilir. Bu bölümde anılan değişkenle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, kamu çalışanlarının rol dışı davranma isteklerinin ortalama civarında olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4.9). Örgütsel vatandaşlık davranışları faktörleri incelendiğinde diğerkâmlık (Ort.=4,44; ss.=1,14), sivil erdem (Ort.=5,18; ss.=1,04) ve nezaket (Ort.=4,06; ss.=1,06) faktörleri puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde oldukları, vicdanlılık (Ort.=3,68; ss.=1,22) ve centilmenlik (Ort.=3,39; ss.=1,37) faktörleri puan ortalamalarının orta noktanın altında oldukları görülmektedir.

Boyutlar arası korelasyonlara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisinin orta, diğer değişkenlerle ilişkilerinin ise düşük ve orta düzeyde olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4.10). Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninde bulunan faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler

incelendiğinde; bütün ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler; diğerkâmlık ve vicdanlılık arasında ($r=0,606$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve sivil erdem arasında ($r=0,598$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve centilmenlik arasında ($r=0,591$; $p<0,05$), diğerkâmlık ve nezaket arasında ($r=0,349$; $p<0,05$), vicdanlılık ve sivil erdem arasında ($r=0,458$; $p<0,05$), vicdanlılık ve centilmenlik arasında ($r=0,586$; $p<0,05$), vicdanlılık ve nezaket arasında ($r=0,374$; $p<0,05$), sivil erdem ve centilmenlik arasında ($r=0,287$; $p<0,05$), sivil erdem ve nezaket arasında ($r=0,436$; $p<0,05$) ve centilmenlik ve nezaket arasında ($r=0,222$; $p<0,05$) değerlerini almaktadır.

Duygusal bağlılık faktörünün diğerkâmlık ($r=0,297$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,184$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,169$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık faktörünün ise diğerkâmlık ($r=0,226$; $p<0,05$) ve sivil erdem ($r=0,118$; $p<0,01$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi bulunurken, nezaket ($r=0,108$, $p>0,05$) ile anlamlı ilişkisi görülmemektedir. İş tatmini değişkeninin ise örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri olan diğerkâmlık ($r=0,436$; $p<0,05$), vicdanlılık ($r=0,633$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,323$; $p<0,05$), centilmenlik ($r=0,452$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,200$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

5.2 Bağımsız Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen birer bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde anılan değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

5.2.1 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının aritmetik ortalaması incelendiğinde, genel anlamda örgütlerine duydukları bağlılığın orta seviyede olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık puan ortalamasının ($Ort.=3,87$; $ss.=1,48$) ve devamlılık bağlılığı puan ortalamasının ($Ort.=4,02$; $ss.=1,24$), puan ortalamalarının orta noktasının üzerinde oldukları görülmektedir. Normatif bağlılık puan ortalamasının ($Ort.=3,49$; $ss.=1,42$) ise orta noktada kaldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek değer ($r=0,768$; $p<0,05$)' in duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olmasına rağmen diğer ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ($r=0,108$, $p>0,05$) anlamlı olmayan ve devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ise ($r=0,140$; $p<0,01$) anlamlı, doğrusal ve zayıf bir ilişki mevcuttur.

Örgütsel bağlılık değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında ($r=0,630$; $p<0,05$) olduğu, duygusal bağlılık ile vicdanlılık ($r=0,536$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($r=0,411$; $p<0,05$) arasında ve normatif bağlılık ile yine vicdanlılık ($r=0,475$; $p<0,05$) ve centilmenlik ($r=0,385$; $p<0,05$) arasında pozitif, anlamlı ve orta seviyede ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeninin faktörlerinden devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni faktörlerinden diğerkâmlık ($r=0,127$; $p<0,01$) ile ve aynı değişken içinde olduğu normatif bağlılık ($r=0,140$; $p<0,01$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunurken, tablodaki diğer bütün faktörlerle anlamlı ilişkisi görülmemektedir. Duygusal bağlılık faktörünün diğerkâmlık ($r=0,297$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,184$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,169$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık faktörünün ise diğerkâmlık ($r=0,226$; $p<0,05$) ve sivil erdem ($r=0,118$; $p<0,01$) ve iş tatmini ($r=0,551$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi bulunurken, nezaket ($r=0,108$, $p>0,05$) ile anlamlı ilişkisi görülmemektedir.

Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bahsetmek mümkündür. Pillai ve diğerleri (1999: 915), Powell ve Meyer (2004: 159) ve Gürbüz (2006) araştırmalarının sonucunda benzer sonuçları rapor etmektedir.

Ancak, örgütsel bağlılığın boyutlarından devamlılık bağlılığı gösteren çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenmemektedir. Bu bulgu literatürdeki bazı araştırmalarla uyumludur (ör.; Powell ve Meyer, 2004; Dilek, 2005).

Bununla birlikte normatif bağlılık sahibi çalışanlar kuvvetle muhtemel “diğerleri hakkında ne düşünür?” çekincesiyle hareket ederek bazı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Nitekim, duygusal bağlılığın örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olacağı, bunu normatif bağlılığın takip edeceği ileri sürülmüştür (Powell ve Meyer, 2004: 159).

5.2.2 İş Tatmini ile İlgili Değerlendirmeler

İş tatmininin aritmetik ortalaması incelendiğinde, en düşük puan ortalamasına (Ort.=2,49; ss.=1,11) sahip olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri olan diğerkâmlık ($r=0,436$; $p<0,05$), vicdanlılık ($r=0,633$; $p<0,05$), sivil erdem ($r=0,323$; $p<0,05$), centilmenlik ($r=0,452$; $p<0,05$) ve nezaket ($r=0,200$; $p<0,05$) ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile en çok ilişkisi tespit edilen dört temel kavramdan birisi iş tatminidir. Literatürde iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada güçlü bir açıklayıcı olduğuna yönelik yapılan bazı çalışmalarda ortaya konan temel görüş, işinden tatmin olan çalışanların, tatmin olmayanlara göre daha fazla isteğe bağlı davranışlarda bulunacağı şeklindedir (Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Fassina ve diğ., 2008).

Araştırmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla iş tatmini arasında güçlü ilişkilerin olduğu da belirlenmiştir (ör.; Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Williams ve Anderson, 1991; Schanake, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Alotaibi, 2001).

Ulusal literatür açısından da benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Dilek (2005), Kuşçuluoğlu (2008), Demirel ve Özçınar (2009), Çıtak (2010), Mert (2010) ve Çetin (2011) iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

5.3 Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmada hipotezleri test etmek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo-3'da gösterilmiştir.

İş tatmininin kamu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri korelasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlar üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları iş tatmininin örgütsel vatandaşlık

davranışı ile arasında anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları ise iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarını farklı şekilde yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 1 desteklenmiştir.

Tablo 5.1: Araştırma hipotezlerinin sonuçları.

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Hipotez 1	İş tatmininin kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 1A	İş tatmininin kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez1B	İş tatmininin kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez1C	İş tatmininin kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez1D	İş tatmininin kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez1E	İş tatmininin kamu personelinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2	Örgütsel bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen desteklenmiştir
Hipotez 2A	Duygusal bağlılığın kamu personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2A1	Duygusal bağlılığın kamu personelinin diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2A2	Duygusal bağlılığın kamu personelinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2A3	Duygusal bağlılığın kamu personelinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2A4	Duygusal bağlılığın kamu personelinin centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2A5	Duygusal bağlılığın kamu personelinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir

Tablo 5.1 (Devam): Araştırma hipotezlerinin sonuçları.

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Hipotez2B	Devam bağlılığın kamu personeli örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2B1	Devam bağlılığın kamu personeli diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2B2	Devam bağlılığının kamu personeli vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2B3	Devam bağlılığının kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2B4	Devam bağlılığının kamu personeli centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2B5	Devam bağlılığının kamu personeli sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez2C	Normatif bağlılığın kamu personeli örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 2C1	Normatif bağlılığın kamu personeli diğerkâmlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2C2	Normatif bağlılığın kamu personeli vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2C3	Normatif bağlılığın kamu personeli nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 2C4	Normatif bağlılığın kamu personeli centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2C5	Normatif bağlılığın kamu personeli sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmemiştir

Örgütsel bağlılığın kamu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri korelasyon analizi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları birkaç boyut hariç her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları yordadığı, devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık

davranışını etkilemediği, normatif bağlılığın ise üç boyutu etkilerken iki boyut üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

Araştırma bulgularının ilgili yazına katkılarına bakıldığında Yönetim ve Organizasyon alanına önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir.

Konuya İnsan Kaynakları açısından yaklaştığımızda; kamu kurum ve kuruluşlarında ömür boyu istihdam garantisi ve iş güvencesi olmasına karşın performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Görev tanım formlarında tanımlanan işlerin yapılmasında dahi bazı sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülme sıklığının fazla olamayacağını belirtmek mümkündür. Ancak, beşeri sermayeye giderek önem atfedilmekte ve kamu kesimi dahil sürdürülebilirlik kapsamında kilit üretim faktörü olarak yer almaktadır. Bu anlamda kamu idarecileri açısından da çalışanların gönüllü davranışlarının artırılması psiko-sosyal bir risk olarak önümüzde durmaktadır.

Ücretlendirme ve sosyal faydalar açısından belirli ölçüde ücret tatmini yaşandığı ifade edilebilir. Özellikle günlük yemek bedellerinin statü ile doğru orantılı olarak sübvansede edilmesi iş tatminini artırıcı bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulaşım desteğinin verildiği kurum ve kuruluşlarda iş tatmini seviyesinin daha da yükseldiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu tür uygulamalar sonucunda örgütsel bağlılık seviyesinde de artışlar olabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir artış olması doğaldır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında kariyer yönetimi kapsamında gönüllü davranışlar mevcut durumda değerlendirme kapsamında tutulmamaktadır. Halbuki kariyer merdivenlerinde ilerledikçe yöneticiler açısından daha fazla önem kazanan yön beşeri ilişkilerin yönetilmesidir. Bu kapsamda liderin rol model olma niteliği örgütsel vatandaşlık davranışları açısından da önemli görülmektedir. Zira yöneticisi tarafından örgütsel vatandaşlık gösterilmesi ve teşvik edilmesi, çalışanlar tarafından rol dışı davranışlar sergilenmesi anlamı taşımaktadır. Bu noktada, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunabilmesi için yöneticiler tarafından uygun koşulların sağlanması da gerekmektedir.

Katılımcılık açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu gösterge olarak kullanılmaktadır. Kurum politikalarını fikirler ile beslemek, sosyal faaliyetlere katılım sağlamak, karar verme mekanizmalarında yer almak, toplantı ve

eğitim faaliyetlerini desteklemek gibi bazı davranışlar bu kategoride değerlendirilmektedir. Araştırmadaki bulgular ışığında iş tatmin seviyesi yükseldikçe ve duygusal bağlılık arttıkça politikalara katkı sağlanması ilerleme yaşandığı, bunun haricinde kamu çalışanlarının kurum politikalarına katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile sıklıkla ilişkilendirilen değişkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmakla birlikte örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel destek, liderlik, örgütsel özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumu gibi pek çok değişkenin etkileri araştırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel davranış bağlamında önemi işgücü etkililiği ve verimliliğini doğrudan etkiliyor olmasıdır. Zira çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemeleri çalışma ortamınının çalışanlar tarafından sahiplenildiğine işaret etmektedir. Bu tarz bir çalışma ortamı çatışmalara sahne olmayacağı gibi etkili grup çalışmalarına açık bir yapıdadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma arkadaşlarına yardım etme, yenilik, değişim ve gelişime açık olma gibi davranışları sergilemenin yanında, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlışını arama gibi yaşanmasının istenmediği davranışları gerçekleştirmekten uzak durmayı da içermektedir. Böylelikle çalışanların performansının artacağını savunmak yanlış olmayacaktır.

Bu noktada kamu idarelerinin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme yönünde eğitmeleri ve bilinçlendirmeleri ayrı bir öneme sahiptir. Bu çerçevede iş tatmini ve duygusal bağlılıkları yükselttilerek rol dışı davranışların artırılması sağlanabilecektir. Bu amaçla oryantasyon programlarının düzenlenmesi katkı sağlayıcı olabilir.

Bütün bunları ifade ettikten sonra gelecekte yapılacak araştırmalar içinde şunları söyleyebiliriz.

Bu araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın değerlendirmesini incelemektedir. Bu inceleme, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışların öncülü olabilecek bazı başka değişkenlerin (örgütsel destek, örgütsel güven, liderlik tarzı, iş dizaynı vb.) de araştırmalara konu edildiği görülmektedir. Gelecekte bu farklı değişkenler arası karmaşık ilişkileri

ortaya koymaya çalışan, daha fazla değişkenin bir arada ele alındığı çalışmalar yapılması, örgütsel davranış yazınına katkılar sağlayabilecektir.

Bunun yanı sıra yapılacak araştırmaların nitel, nicel ya da karma nitelikte olması, örneklemin nitelik ve nicelik olarak farklılaştırılması, elde edilen bulguların genellenebilmesi açısından yazına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bunlara ilaveten, bazı demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte diğer örgütsel davranışlara aracılık veya düzenleyicilik etkilerinin olup olmadığının da araştırılması, konuya derinlik ve genişlik kazandırabilecektir.

Son olarak, İKY uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlar arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. İKY uygulamaları, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilecektir. Bu etkilerin ne şekilde oluştuğunu ortaya koyan araştırmalar, ilgili yazına katkı sağlayacağı gibi, yöneticiler için de son derece faydalı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

Sonuç olarak; iş görenlerin tatmini ve bağlılıklarının, örgütsel etkililiğe doğrudan ve dolaylı olarak nasıl katkı sağlayacağını konu alan bu çalışma; aynı zamanda bu değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili literatüre katkı sağlamıştır.

Böylece, bu tez çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile öncüllerinden iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda yapılan araştırmanın temel amacı iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini ele almaktır. Kamu çalışanlarının rol dışı gönüllü çalışmalarının önemine işaret ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarının kamuda kurum kültürünün bir parçası haline gelmesine katkıda bulunmaktır.

Bu maksatla araştırmada öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak örgütsel bağlılık ve iş tatminin etkilerinin neler olacağı incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar ışığında, kamu açısından önemli ve faydalı sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları bireylerin tatmin seviyelerinin rol dışı davranışları etkilediğini; tatmin seviyesi yükseldikçe daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir. Diğer yandan duygusal bağlılık yükseldikçe kamu çalışanları daha çok rol dışı davranış sergilemektedir. Bununla birlikte devamlılık bağlılığının anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Hiç şüphesiz, araştırmanın sonuçlarının geliştirilmeye ihtiyacı olduğu açıktır. Bu araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin kamuda belirlenmesi

yönündeki çabalardan birisi olup, ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgüt için önemli değerler (örgütsel vatandaşlık davranışında artış) yarattığını göstermektedir. Ancak gelecekte yapılacak araştırmalarla, bu çalışmadaki yordayıcılar değiştirilebilecektir. Böylece kamu örneğinde örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması sağlanabilecek, örgütlerin etkililik ve verimliliğini artırma yönünde, varolan bilgi birikimi geliştirilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2009). Lojistik işletmelerinde teknoloji kullanımının örgütsel bağlılığa etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Agho, A. O. (1992). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causel Model. *Human Relations*, 46(6), <http://www.proquest.com>
- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, A. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Akman, S. (2004). Stresin nedenleri ve açıklayıcı kuramlar. Banu Yılmaz ve Ilgın Gökler (Ed.). *Türk psikoloji bülteni özel gündem: Stres* (ss.40-55). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Aksoy, A.,Kaplan, M., Çobanoğlu, Y. (2005, yayımlanma tarihi: 2007). Farklı Coğrafi Bölgelerde Yer Alan İki İlde Çalışan Hemşirelerde Stres Kaynaklarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Fener, *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (4), 81-101. Gordon, C. (1999). *Managing Performance Appraisal Systems*. Blackwell Business, Oxford.
- Albayrak, E.G. (2007). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alderfer, C.P. (1969,1976). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Al-Fadli, F. (1997). The relationship between organizational commitment, leadershipsubordinates work's relationships and demographic variables. *Public Administration*, 37(1), 75-120.

- Ali, N., Baloch, Q. B. (2010). Job Satisfaction and Employees Turnover Intention (Case Study Of Pakistan Based Banking Sector). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2 (5), 39-66.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 123-148.
- Allen, N.J. (2003). Commentary: Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 147-161.
- Al-Meer, A.R., (1989). Organizational commitment: a comparison of Westerns, Asians and Saudis. *International Studies of Management and Organization*, 19(2), 74-84.
- Allen, N. J., ve Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Al-Otaibi, A., (1993). The effect of organizational commitment and personal factors on job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of Kuwait. *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11(1),109-134.
- Angle, H. L.,ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Applied Management and Entrepreneurship*, C.12, S.1, s.127-141.
- Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Argyle, M. (1989). *The Social Psychology of Work*, 2. Baskı, Penguin Books, London.

- Arı, S. G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Arkonanç, A. S. (2001). *Sosyal Psikoloji*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Arne, K., Reve, T. (1992). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. *Human Relations*, 45(9), 40-57.
- Aronson, E. 1999. The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54: 875–884.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Aviad, B.H., Berman, G.S.(1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 22-40.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli. Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balaji, C. (1992). As organizational commitment decomposes: Issues in measuring multiple organizational commitments. *Indian Journal of Industrial Relations*, 28, 155–160.
- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A.(2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.

- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Adem Yayıncılık, Ankara.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study of healthcare field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Basım, N. ve H. Şeşen (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Basım, H. N., Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel-Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), 19-37.
- Bateman, T., Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 586-595.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 55-73.
- Baysal, A.(1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Baysal, A.C., Paksoy, M.(1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *Çukurova Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Bayraktaroğlu, S. ve Ersoy, S. (2012). *İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma*, C.XIV, S I, 1-23.
- Beck, K. ve Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 111-130.

- Becker, H.S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E.,ve Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Becker, T.E.,ve Billings, R.S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Berman, N. (1992). The Dimesion of Otganizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 380-401.
- Berry, L. M. (1997). *Psychlogy at Work*, San Franscisco: Mc Graw Hill Companies Inc.
- Bettencourt, L.A.,ve Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, *The Journal of Psychology*, 132 (5), 549-557.
- Bingöl, D.,ve Naktiyok, A. I. Ö. (2003).“Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, 11, 491-508.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. (2002); Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.
- Blau, G. (1999). Job, Organizational, Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 330-345.
- Blakely, G. L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 20, 2, 259-273.
- Bogler, R., ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3),

- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 255-266.
- Bordin, C., Bartram, T. (2007). *The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees*. *Management Research News*, 30(1), 34-46.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Task performance and contextual performance: The meaning of personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 10, 99-109.
- Brooke, P.P, Price, J.L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1-19.
- Buchanan, B. (2000). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buck, J.M. ve Watson, J.L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, *Innovative Higher Education*, 26 (3), 26-49.
- Bulutlar, F., Öz, E.Ü. (2009). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Büyükdere, Ö. (2006). The Effects of Implicit Theories of Intelligence on Flow and Job Satisfaction Mediated by Goal Orientation. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Cameron, J., Bank K.M, ve Pierce W.D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation, the myth continues. *The Behavior Analyst*, 24, 1-44.

- Campbell, A., Converse, P.E. ve Rodgers, W.L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations and satisfaction*. New York: Sage Foundation
- Celep, C. (2000). İlköğretim Müfettişlerinin Kendini Tanımlama ve Çalışma Ortamı Değer Algıları. *Trakya Üniversitesi Dergisi*, Sosyal Bilimler C Serisi, 1 (1), Mayıs, 22-40.
- Cengiz, A.A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4, Antalya.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ceylan A., ve Şenyüz P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14(44), 107-119.
- Ceylan, A., ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-65.
- Ceylan, Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Human Resources Management Bilim Dalı, İstanbul.
- Chambers, J.M. (1999). The Job Satisfaction of Managerial and Executive Woman: Revisiting the Assumptions, *Journal of Education for Business*, 75 (2),69-76.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H., Anderson, N., ve Bliese, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Chen, X. P., Hui, C., ve Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922.

- Chen, Z.X., Tsui, A.S., ve Farh, J.L. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational*.
- Chu, C. I., Lee, M. S., Hsu, H. M. ve Chen, I. C. (2005). Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior-An Example From a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research*, 13 (4), 313-324.
- Chiu, S. F. ve Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 523-540.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen, A.,ve Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Cole, M.S.,ve Bruch, H. (2006). Organizational Identity strength, identification and Commitment and Their Relationship to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çarıkçı, İ. H.(2001). Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 161- 178.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 22-40.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Doktora Tezi [Phd Thesis], Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, F. (2004). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, Erişim: <http://www.isguc.org/fusun1.htm>.
- Çınar, F. (2000) Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon, İstanbul.
- Daft, R.L. (2000). *Management*, 2. Baskı, Orlando, Dryden Press.
- 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.
- Davis, K.,ve Newstrom, J.W. (1999). *Human Behaviour at Work*, 8.Baskı, McGraw-Hill, A.B.D.
- Dawley, D.D., Stephens, R.D.,ve Stephens, D.B. (2004). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 149-166

- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York. A.B.D.
- DeCotiis, T., Summers, T. (1987). A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Demirel, Y., ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Deluga, R.J., (1995), The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate
- Dick, G., ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- DiPaola, M. F.,ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dixon, M. A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., Kent, A. (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns, *Journal of Education for Business*, 11, 252-266.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dvir, T., Kass, N., Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 55-72.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Elizur, D. ve Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 22(7), 144-166.

- Erdil, O., Keskin, H., Zehir, C. (2002). The Relationship Between Job Related Characteristics and Organizational Commitment. The Impact of Globalization on World Business in the New Millennium: Competition, Cooperation, Environment, and Development Cogress, 195-200.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basın-Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Ergenç, A. (1983). Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu TODAİE, Ankara.
- Ertenü, B. (2008). The role of psychological empowerment between managerial practices and organizational citizenship behavior. Unpublished Doctorate Dissertation. Marmara University, Social Sciences Institute, Istanbul, Turkey.
- Ertenü, B. (2008). The role of psychological empowerment between managerial practices and organizational citizenship behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing* 73(1), 39-61.
- Farh, J. L., Chong, C. B., ve Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Farh, J.L. (2004). *Organizational Citizenship Behavior In The Republic of China*, Erişim: repository.ust.hk/handle/1783.1/669 - 10k.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. ve Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 34(2), 161-188.

- Feather, N.T. ve Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 146-165.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Finegan, E. Joan (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., ve Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of job characteristics model: A review and meta-analysis, *Personnel Psychology*, 40, 287-332.
- Gade, P.A., Ronald B. T., Schumm, W.R. (2003). The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses. *Military Psychology*, 15 (3), 191-207.
- Gaertner, K.N., Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.
- George, J. M. and Brief, A. P. (2000). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M. and Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- George, J. M., ve Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of applied Psychology*, 75(6), 698.
- George, J.M. ve Brief, A.P. Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 1992, 112, 310–29.

- Ghazzawi, I., (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda”, *The Business Review*, 11, 1-11.
- Gözen, E.D.(2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Graham, J.W., (1991). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy”, *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S. ve Collins, C. (2009).Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.
- Gregersen, H.B., Black, J.S. (1996). Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience. *Journal of Management*, 22 (6), 209-229.
- Grusky, O. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Gunz, H.P., Gunz, S.P.(1994). Professional Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations*, 47(7), 802-821.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1681, Eskişehir.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 173-190.

- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E., Yılmaz, F. (2010).360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Güneşer, B.A. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3, 48-75.
- Gürbüz, S. (2007) "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 21, 240-260.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange And Turnover Intention. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güven, M, Bakan, İ., Yeşil, S. (2005). Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkile: Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J.R. ve G.R. Oldham (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment As Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Herman, J., Dunham, R. ve Hulin, C., (1980). Job Satisfaction in the United States in the 1970's. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- Hersey, P., Kenneth, B., ve Dewey, J. (1982). *Management of Organizational Behavior*, 7.Baskı, Prentice Hall, A.B.D.

- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1982). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (4th. ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California, Sage.
- Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Iverson, r. D. ve Buttigieg, d. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, v. 36, n. 3, 307-333.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 33-58.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., Marshall, G.W. (2003). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research, *Journal of Business Research*, 58.
- Jaros, S.J. (1997). An assesment of Meyer ve Allen's (1991) Three component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 189-205.
- Judge, T. A. (2000). Promoye Job Satisfaction Through Mental Challenge Hanbook of Principles of Organizational Behavior. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Judge, T. A., Bono, J.E.ve Locke, E.A. (2000). "Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics." *Journal of applied psychology*, 85 (2), 237-249.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127: 376 – 407.

- Kacmar, K. M., Carlson, D.S., ve Brymer, R.A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabey, C.N. (2005). Örgütle Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'*. Unpublished working paper. York University. Toronto, Ontario.
- Karambayya, R., ve Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15 (3), 23-45.
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment, *Military Psychology*, 15 (3), 67-81.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens?. *Journal of Managerial Issues*, 436-449.
- Katz, D., (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Katz, D., Kahn, R.L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çeviren H. Can, Y. Bayar), Ankara.

- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Ketchand, A., Strawser, J. (1998). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 66-81.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-132.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49, 947-976.
- Kinyaz, E.T., Ekiz, E., Canözer, S., Tanova, C. (2002). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.
- Kitapçı, H., Demircan Cakar N., Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit, *Electronic Journal of Social Sciences*, 3 (12), 33-41.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11th Ed., Arıkan Press, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, Beta A.Ş., İstanbul.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253- 266.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *E-dergi İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).

- Köse, C.G. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., vd. 2003. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Sayı: 20, 1-19.
- Kidder, D.L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 28, 5, 629-648.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*, 4. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Kuehn, K. W., Y.Al-Busaidi (2002). Citizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB. *IJCM*, 12(2), 107-125.
- Kuşculuoğlu, S. (2008). Yönetici-çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Laabs, J. J. (1997). Aristotle’s Advice for Business Success. *Workforce*, 76, 75–79.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L.(2009). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lapierre, L. M.,ve Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Lee, T.B. (2007). *Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme*, Çev. Vedat G. Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Lefkowitz, J. (1994). Sex Related Differences in Job Attitudes. *Academy of Management Journal*, 97(2), 244-269.

- LePine, J. A., Erez, A., ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Lin, S.L. ve Hsieh, A.T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 23(2), 23-52.
- Lingard, H., Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organisational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(4), 409-420.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 88-106.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*. 11.Baskı, McGraw Hill, A.B.D.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw- Hill International Editions, Management Series, New York, Singapore.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7. Basım, New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour*. 11th Edition, McGraw Hill, U.S.A.
- Mael, F., Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 254-269.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Masroor, A.M., Fakir, M. J. (2009). Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journal*, 3 (1), 123-137.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment. *Physcological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- May, T.M, Korczynski, M., Frenkel, S.J. (2002). Organizational and Occupational Commitment: Konowledge Workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*, 39 (6), 775-801.

- McFarlin, D. B., P. D. Sweeney (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35(3), 110-129.
- McKenna, E. (1987). *Human Resources Management: A Concise Analysis*, Essex Dorset Press.
- McNeese, K., Smith, D. (1999). The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, ss. 243-259, John Wiley & Sons, Erişim:<http://www.jstor.org/stable/3100424>.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Afyon.
- Metle, M. (2001). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311- 332.
- Mert, İ.S. (2010) "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma." *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 117-143.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3).
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc., London.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Simith, C.A (1993). Çommitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L.ve Topolnytsky, L.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences; *Journal of Vocational Behavior*, 61, 178-201.

- Mirze, K. (2002). *Introduction to Business*. Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Morgan, Jerry L. (1977). Two types of convention in indirect speech acts." Center for the Study of Reading Technical Report, No. 052.
- Mooris, J.H., Sherman, D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-143.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., ve Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., ve Organ, D.W., (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol 76(6), 845-855.
- Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S. ve Kijowska, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality*, 11, 1–17.
- Motowidlo, S.J., ve Van Scooter, J.R., (1994). Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Mottaz, C.J.(1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mowday, R.T. (1998). Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 146-159.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Inc, New York.
- Muchinsky, P. (1990). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Muaoğlu, D. (2006). alışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü abaları ve Bu abaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Newstorm, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. 9. Basım, New York, McGraw Hill.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Northcraft, G.B., Neale, A. (1990). *Organizational Behavior-A Management Challenge*, The Dryden Press, New York.
- Nystedt, L., Sjöberg, A., Hagglund, G. (1999). Discriminant Validaiton of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction among Swedish army Officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, 49-55.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., ve Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, September, 487-516.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta

- Okday, E., Gül, H. (2006). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Erişim: www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CErcan%20Okday%20-20Hasan%20GÜL%5C403-428.pdf
- O'Reilly, C.A., ve Chatman, J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775- 802.
- Organ, D. W., ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. ve A. Ligly (1995), Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Organ, D.W. ve J.P. Near.(1985). Cognition versus Affect in Measures of Job Satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-253.

- Örs, M., Acuner, A.M., Tabak, R.S. (2005). Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi Edinme Merkezi, 1-13. Erişim: <<http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/2849.pdf>>.
- Özdayı, N. (1990). Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 302-325.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D., Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özmen, Ö. Ö., Özer, P.S., Saatçioğlu, Ö.Y. (2004). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Bursa.
- Özmen, Ö.T., Özer, P.S., Saatçioğlu, Ö.Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Özsöylemez, O. (2009). Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paille, P. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 3 (1), 1-14.
- Pajares, F. (2002). Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning. *Theory into Practice*, 41(2), 116-125.

- Parnell, J. A., ve “Rick” Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11(1), 45-65.
- Patricson, M., Hartman, L. (1997). Golden Oldies. *Management Development Review*, 10(3).
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25, 901-929.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bacharach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D. M., ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Poza, A. S. (2003). Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain. *Applied Economic Letters*, 10, 196-216.
- Querstein, V., Mcaffé, R.B., ve Glassman, M., (1992). The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- Reichers, A.E (1985). A review and re-conceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 5, 465-479.

- Rifai, H.(2005). A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 12(2), 144-160.
- Ritzer, G., ve Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.
- Robbins, S.(1998). *Organizational Behaviour*. 8. Basım, New Jersey, Prentice Hall International Inc..
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Sabuncuoglu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156–171.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1 (İşe Adanma Ölçeğinin Birinci Versiyonu)*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schermerhom, J.R, Hunt, J.G., Osbom, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, New York: John Wiley and Sons.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (1990). *Psychology and Industry Today*, Mac Millan Publishing Company, New York.
- Schwenk, C.R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11 (2), 298–310.

- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İşgörenden Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 171-181.
- Shaw, J. D., Delery, J.E., ve Abdula, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country, *Journal of Business Research*, 56, 105-124.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenden örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi Yayınları No:1,1. Baskı, Ankara.
- Singh, D., F. Fujita, and S. D. Norton. (2004) Determinants of satisfaction with pay among nursing home administrators, *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 230-236.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T.T.R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1), 53-66.
- Smadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Schnake, M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model And Research Agenda", *Human Relations*, 44, 735-759.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Somech, A., ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.

- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16 (1), 54-56.
- Söyük, S., (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7).
- Subramaniam, N., McManus, L., ve Mia, L.(2002). Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting, *Hospitality Management*, 21, 321-345.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şişman, A.F. (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stallworth, H. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.
- Tak, B., Aydemir, B.A. (2002). İş Tasarımı Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.

- Tak, B. ve Aydemir, A. (2002). *İş Tasarım Sistem, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması*. Yayına Hazırlayanlar: Gökhan Akyüz ve Serhan Sekreter, 10, 779-794.
- Tang, T. L., L. J. Baldwin (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Advanced Management Journal*, 61(3), 43-61.
- Tang, T., Li-Ping, T. (2000). Does Attitude Money Moderate the Relationships Between Instruction Job Satisfaction and Voluntary Turnover, *Human Relations*, 23, 210-225.
- Taşcı, D., ve Koç, U. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma.
- Tayfun, A., Palavar, K, Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4), 3-18
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terzi, A.R., Kurt, T. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Erişim:<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166>.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Tevrüz, S. (1997, 1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Thompson, H.B. ve Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4), 583- 601

- Tınar, M.Y. (1997). Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 66-85.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Tolay, E.(2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tosi, H. ve Mero, N.P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know*. Wiley-Blackwell.
- Toker, B., (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 8/1, s.92- 107.
- Tuncer, A. (1995). MEB Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doymu Ve Örgüte Bağlılık Durumları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turnipseed, D., ve Murkison, G., (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-303.
- Turunç, Ö., Türkyılmaz, A., Kabak, M. (2009). Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Türker, M. (2006) Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Udechukwu, I.I., (2007), The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on

Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empiricak study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empiricak study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

Uğur, S. (2004). *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*. Tsof Plaka Matbaacılık, Ankara.

Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 91-99.

Van Dyne, L., Graham, J. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Van Dyne, L. ve Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 6, 692-703.

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

Vandenberg, R, J., Scarpello V. (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.

VanYperen, N. W., Berg, A. E., ve Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Veloutsou, C. A., Panigyrakis, G. G. (2004). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal of Marketing Management*, 20, 105-131.
- Waris, R. G. (2005). *An Examination of Organizational Culture, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behaviors: A Path Analysis Approach*. Kansas City: Umi.
- Wasti, A. (2000). *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış, Türk Psikoloji Dergisi, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 202-224.
- Wasti, A.S. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış; içinde AYCAN, Zeynep (2000); Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 1. Basım, Ankara.
- Wasti, A.S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 114-133.
- Wasti, A.S. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 55-71.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 608-631.
- Whittington, J.L., Goodwin, V.L. Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty and job design; Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.
- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Williams, L.J. (1988). Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and inrole behaviors. Doktora Tezi. Bloomington, IN: Indiana University.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., Pitre, R., ve Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeliyaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinde örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 95-114.
- Yanar, B. (2005). The Moderating Effects of Idiocentrism and Allocentrism, Management Power Styles and Valence of Self Goals on the Relationship Between Organizational Identification and Conflict Handling Styles. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yap, J.E., Bove, L.L., Beverland, M.B. (2009). Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 279-294.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yaylı, A., Çöp, S. (2009).Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 181-188.
- Yıldırım, E.B.(2007). İşe Bağlılık Olgusu ve İşletmeye Yansımaları. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı, İzmir.

- Yılmaz, A.,ve Giderler, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 263-278.
- Yılmaz, K. (2007). İstanbul ili, Anadolu yakası, Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans programı, İstanbul.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012).Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.Kocaeli University, *Social Sciences Institute Journal*, 23, 19 – 48.
- Yücel, G.F. (2006) Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Zahra, S.A. (1984). Understanding Organizational Management. *Supervisory Management*. 29(3), 16-20
- Zangaro, G.A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.

EKLER

1. Ek-A: Anket	157
-----------------------------	------------

Ek-A: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Reyhan SARI tarafından Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Nejat BASIM danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma yaşamında birey davranışlarına etki eden bazı tutumlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olan anket, cevaplanması gereken 3 farklı ölçeği içeren toplam 3 sayfadan oluşmaktadır.

Ankette yer alan hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Araştırma, olması gerekeni değil; olanı ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan lütfen tüm maddeleri, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde doldurunuz. Bulgular, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.

Samimi ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nejat BASIM

Reyhan SARI

Yaşınız :

Toplam çalışma süreniz :

Cinsiyetiniz : O Erkek O Kadın

Eğitim düzeyiniz : O Lisans öncesi O Lisans O Lisansüstü O

Doktora

Tablo A.1: Anket soruları.

ÖLÇEK 1. Lütfen aşağıdaki ifadelere ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM AÇISINDAN ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her soru için, katılım derecenizi belirten rakamın üzerini işaretleyin.								
Madde No	İfade	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir parça katılmıyorum	Tarafsızım	Bir Parça Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitik hissim yok.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.	1	2	3	4	5	6	7
8.	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Şu anda kuruluşumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak olumsuzluklardan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
12.	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5	6	7

Tablo A.2: Anket soruları.

ÖLÇEK-2. Lütfen aşağıdaki ifadelere ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUM AÇISINDAN ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her soru için, katılım derecenizi belirten rakamın üzerini işaretleyin.							
Madde No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5	6
2.	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	1	2	3	4	5	6
3.	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5	6
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5	6
5.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5	6
6.	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5	6
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5	6
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5	6
9.	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5	6
10.	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5	6
11.	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5	6
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	1	2	3	4	5	6
13.	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5	6
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5	6
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5	6
16.	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5	6
17.	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5	6
18.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5	6
9.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5	6

Tablo A.3: Anket soruları.

ÖLÇEK -3

Son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz						
Madde No	Madde	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	İşim benim için bir hobi gibidir	1	2	3	4	5
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
4	İşimden çok keyif alıyorum	1	2	3	4	5
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Reyhan Sarı
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir-1975
Medeni Hali : Bekar
Adres : Eryaman Mah. Atakent Sit. Etimesgut -ANKARA
E-Posta Adresi : reysa26@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0505 354 03 75

EĞİTİM

Lise : Seyitgazi Lisesi
Lisans : Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

MESLEK DENEYİMİ

2000 Bilecik İl Jandarma K.lığı
2006 Jandarma Genel K.lığı Askeri Mahkemesi (Devam Etmekteyim)

YABANCI DİL

İngilizce